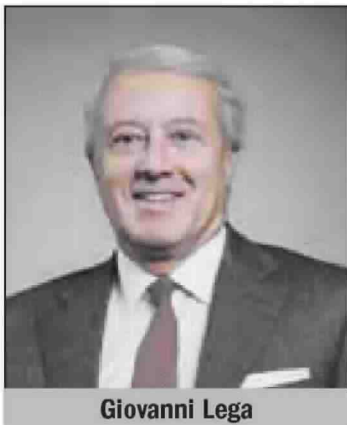


La scelta di cambiare nome o logo, per gli avvocati indica un cambio di passo verso i clienti

Brand identity, per gli studi è un investimento per crescere



Massimo Pizzo



Giovanni Lega

Pagine a cura
DI FEDERICO UNNIA

La brand identity rappresenta un valore economico per gli studi legali. Dargli una «rinfrescata» è una scelta che le law firm fanno non dopo attenta e lunga riflessione. L'ultimo studio legale, in ordine di tempo, ad aver rimesso mano al proprio brand è **Simmons&Simmons** che proprio oggi annuncia, a livello mondiale, l'adozione di una nuova brand identity (si veda il box nella pagina accanto). Molti studi, soprattutto in occasione di acquisizioni, fusioni o ingressi di nuovi partner, decidono di cambiare la propria denominazione e il logo, con questo investendo significative risorse e spingendo su una leva immateriale che serve a accrescere il business attraverso

la notorietà e la propulsione di nuovi incarichi.

Ma come viene assunta una simile decisione? «A livello italiano non abbiamo mai condotto valutazioni su brand degli studi legali», dice **Massimo Pizzo**, managing director Italia di **Brand Finance**. «È importante definire esattamente ciò di cui stiamo parlando. Il valore del trademark, cioè l'asset intangibile, il cui valore è originato da immagine e reputazione. Questo asset presso le principali società che erogano servizi professionali (Big4, BCG, McKinsey) pesa circa il 25% del valore complessivo dell'impresa. Diversamente riguardo al valore economico originato dal trademark, come fatturato, margine o cash flow non abbiamo stime perché varia molto da impresa a impresa».

La stima del valore del trademark è regolata dallo standard Iso 10668. Ci sono diverse tecniche comunemente utilizzate in ambito legale, fiscale, marketing o corporate finance. «Noi normalmente utilizziamo la stima del ritorno da royalty. Sostanzialmente facciamo finta che il proprietario del trademark sia una società terza a cui l'utilizzatore deve pagare delle royalty per l'utilizzo, quindi andiamo a stimare il tasso di royalty, lo applichiamo alle prospettive di fatturato tenendo conto dei margini e attualizziamo il valore. Le nostre valutazioni dei brand sono molto evolute perché non ci limitiamo a tenere conto di fatturato e margini, per stimare valore economico ed efficacia del trademark. Infatti confrontiamo le performance dei diversi brand dello stesso settore analizzando, oltre ai risultati finanziari, come viene gestito il marketing mix (place, product, price, promotion) e il livello di immagine percepita dai principali stakeholder (familiarità, considerazione, preferenza, raccomandazione, soddisfazione, gestione Hr, Csr)», chiosa Pizzo. Per aumentarne il valore e quindi incrementare il cash flow, anche per gli studi legali è importante la customer experience. Fare in modo che il

cliente abbia un'esperienza complessiva positiva».

«A proposito di brand degli studi legali, come presidente di Asla, l'Associazione degli studi legali associati, ho lottato per il loro riconoscimento, opportunità che fino a qualche anno fa era giuridicamente impossibile a causa di norme di legge risalenti al 1939», dice ad **Affari Legali** **Giovanni Lega**, managing partner **Lca**. «Il brand **Lca** è nato il 1° aprile del 1988 e ha quindi festeggiato quest'anno il 31esimo anniversario, anche se è stato «congelato» per la decennale esperienza dello studio come sede italiana di **Freshfields**. In ogni caso, sin dal 2004, ma in modo particolare negli ultimi otto anni, sono stati fatti importanti investimenti di termini di *awareness, identity* e posizionamento del brand. Lo studio monitora costantemente lo «stato di salute» del suo brand: il tasso di crescita della follower base dei social network e le performance dei contenuti digitali in termini di visualizzazioni e interazioni (indici di riconoscibilità della reputazione online dello studio), le candidature di nuovi professionisti che desiderano entrare a far parte del team **Lca** (sinonimo del fatto che lo Studio è molto ambito dai migliori studenti, sia in virtù dell'acquisita leadership di mercato sia delle politiche di welfare poste in essere), i riscontri dei peer e dei grandi player del settore legale, la presenza e il posizionamento nei ranking di settore e gli award annualmente conferiti allo studio, le richieste di contributi, partecipazione e interventi in convegni, seminari, grandi eventi filantropici, articoli e riviste specializzate».

«In questi ultimi anni tutti gli studi legali che in Italia si sono «istituzionalizzati», affrancandosi dalla persona del suo «titolare», hanno avuto la necessità (anche quando la normativa in materia era ferma in questo campo all'età della pietra) di denominarsi attraverso un vero e proprio marchio. La cui funzione era anche quella di

segnalare al mercato la sua natura di "impresa legale", ricorda **Giuseppe La Scala** senior partner di **La Scala Società tra Avvocati** costituitasi nel 2018. «Oggi un grande studio non è semplicemente uno studio che schiera più avvocati di un piccolo studio; è uno studio che schiera avvocati «diversi» e che mette a disposizione del cliente un approccio totalmente diverso alle sue esigenze. Innanzitutto sotto il profilo della interdisciplinarietà e della organicità alle dinamiche del mercato. Il marchio della law firm designa tutto questo. E rappresenta un valore sempre meno simbolico e sempre più riflesso e custode della sua reputazione, del suo avviamento, delle sue peculiari capacità», conclude.

Ma vediamo gli studi che hanno fatto un restyling di recente. **Chiomenti** si è dotato di una nuova identità visiva nel 2016, progetto che porta nel 2018 al lancio del nuovo sito. Oltre a un carattere proprietario, lo studio si dota di un simbolo. Tutte le comunicazioni e tutti i documenti Chiomenti sono accompagnati da una chiave, che simboleggia l'accesso per accedere a competenze ed esperienze di straordinario valore.

Altro studio passato attraverso interventi sul proprio brand è **BonelliErede**. Nel 2015 Bonelli Erede Pappalardo, leader in Italia nella consulenza legale, si è rinnovato con l'adozione di una nuova identità: BonelliErede. Con la sintesi di una parola sola, il nuovo marchio ha voluto esplicitare «l'approccio di un'organizzazione moderna che punta sulla semplificazione, rafforzata e rinnova il rapporto con il mercato». Il logo BonelliErede è sempre accompagnato dal monogramma «be» in ogni forma di comunicazione. Di recente, con l'obiettivo di valorizzare l'accorpamento dello studio **Lombardi**, è nato **BonelliErede with Lombardi**: senza minare il lavoro di branding degli ultimi anni, a BonelliErede - che resta il marchio - si è affiancato «with Lombardi», un *callout* che verrà utilizzato per un triennio. La denominazione sociale invece è diventata Bonelli Erede Lombardi Pappalardo.

Nel 2011, invece, lo studio legale internazionale **Gianni, Origoni, Grippo & Partners** in occasione dell'ingresso di **Roberto Cappelli** in qualità di partner, deliberò all'unanimità di inte-

grare la propria denominazione sociale in **Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners**. Denominazione che negli anni, pur a fronte dell'ingresso di altri importanti professionisti, non è stata più modificata.

Significativa anche la storia di **Grimaldi** che ha vissuto importanti operazioni straordinarie: dall'uscita di **Vittorio Grimaldi** da **Graziadei**, alla costituzione di **Grimaldi e Associati**, alla partnership e poi alla fusione con **Clifford Chance**, fino al ritorno all'indipendenza con Grimaldi e Associati nel 2002, per poi ripartire con **Grimaldi Studio Legale** nel 2012.

Passando a studi che hanno optato per nuovi brand di fantasia, si segnala **WLex**, costituito da **Francesca Sutti** e **Margherita Grassi Catapano**: «Abbiamo deciso di adottare la denominazione Wlex in luogo del cognome dei soci fondatori per una serie di motivi. Perché lo studio non è una somma delle competenze dell'uno o dell'altro socio fondatore ma una completa fusione delle rispettive esperienze, fusione che dà vita a una nuova realtà che ha quindi un nuovo nome. Inoltre un brand è più memorabile di una serie di cognomi ed è in grado di comunicare meglio un posizionamento. Infine, W significa anche *women*, perché siamo una realtà con una elevata concentrazione femminile, che riteniamo questo possa essere un elemento innovativo e distintivo», spiega Grassi Catapano.

Altra storia quella di **Talea, Tax Legal Advisory**, studio associato di avvocati e commercialisti focalizzato nell'advisory di imprese e famiglie che investe nel passaggio generazionale, che ha debuttato con un nuovo brand. **Talea** è l'unione di professionisti che hanno fondato la sede di Milano di **LS Lexjus Sinacta** con un team di avvocati provenienti dallo **Studio Negri-Clementi**, che hanno raggiunto la storica sede di via Larga a gennaio di quest'anno. «È stata una scelta obbligata, in quanto il vecchio brand è di proprietà del network da cui ci siamo staccati. Abbiamo cercato di sfruttare al meglio l'opportunità per riposizionarci sul mercato della consulenza legale e fiscale superando la tradizionale separazione per ambiti settoriali/specialistici ed esprimere la nostra capacità di

formire un'assistenza integrata e più dinamica, l'advisory per l'appunto. Il brand che abbiamo scelto, **Talea**, con i suoi diversi livelli di lettura - acronimo per Tax Legal Advisory, termine botanico evocativo di rigenerazione, rinascita - ci pare esprima bene il concetto», ricorda **Gabriele Consiglio**, partner.

Lo studio legale **Spheriens** (in passato noto con il nome di **Siblegal**), si è costituito nel luglio 2018, nella continuità della compagine dei professionisti. «Prima di tutto per esprimere la nostra visione di studio legale: un gruppo di competenze e personalità diverse e poliedriche, ma accunmate da una forte matrice comune, la cui sinergia dia un valore aggiunto rispetto alla mera sommatoria dei singoli», ricorda **Pier Luigi Roncaglia**, managing partner di Spheriens. «Inoltre, dalla nostra prospettiva di appassionati di diritto dei marchi, non potevamo resistere alla tentazione di adottare un nome di fantasia: ben consapevoli che esso rappresenta una lavagna bianca, o una scatola vuota, da riempire nel tempo con i valori e le suggestioni legati alla nostra visione del lavoro e dell'assistenza legale nell'Ip. Più in un generale, sul mercato e tra i clienti ci pare che il nome abbia prima spiazzato, suscitando curiosità e interesse; per poi consolidarsi come nome familiare, che sembra esistere da sempre anche se in realtà è stato creato solo due anni fa».

Costituito nel 2017, **Barberi Rondinone Santaroni & Partners** ha scelto una soluzione differente. «È ormai invalsa la prassi, introdotta molti anni fa, in verità da studi legali assai importanti e prestigiosi, da parte di studi oggi assolutamente sconosciuti, di «mascherarsi» dietro una semplice sigla, per nascondere, spesso, una scarsità di profili o contenuti. Abbiamo fatto il contrario perché, alla luce professionalità di alcuni partners, in particolare **Nicola Rondinone** e **Mario Santaroni** (rispettivamente ordinario di diritto commerciale alla Liuc Cattaneo e associato di finanza aziendale alla Bicocca), abbiamo deciso di «metterci la faccia» e spenderci per quello che siamo e desideriamo rappresentare», spiega **Mauro Barberi**. «Anche il nostro studio, così come emerge nel marchio, si caratterizza con un acronimo: «BRS». Allo scopo è stata interpellata

una società di consulenza grafica ma esclusivamente per lo studio del logo. Quanto al resto, desideriamo che il cliente sappia sempre con chi si rapporta e interpella: i naming partners, sono responsabili della qualità e dell'efficienza di tutto lo studio», conclude.

Da maggio 2018, è invece operativo lo studio **Lexant**. «Il nuovo marchio unisce la capacità di far sistema delle formiche (ant, appunto) al sistema legale (lex), trasmettendo l'identità di uno studio, inteso come intera organizzazione, che è il protagonista e il garante della qualità delle performance dei singoli il cui contributo si manifesta nella realizzazione di piccole e grandi opere ingegnose», spiegano i fondatori **Anna Caimmi** e **Andrea Arnaldi**, a dieci



Margerita Grassi Catapano



Roberto Cappelli



Gabriele Consiglio



Giuseppe La Scala

anni di distanza dalla trasformazione dello **studio legale Slacc**, in Lexant, con un nome e un'organizzazione diversa, sia di gestione interna sia di servizi ai clienti. «Forza, operosità e laboriosità, disponibilità al sacrificio, forza dell'intelligenza

collettiva, spirito di squadra, competenza tecnica, ingegnosità, efficienza organizzativa. Questi i valori in cui Lexant ci riconosciamo».

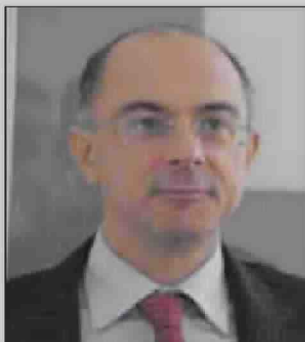
Infine, fusione torinese è quella di **Weigmann Studio Legale**, studio nato a inizio 2019 dalla convergenza, in un'unica realtà, di studi dalle consolidate tradizioni (**Tosetto Weigmann e Associati** e **Groder**). Si è preferito mantenere, nella denominazione, un diretto riferimento a **Marco Weigmann**, riferimento ancora oggi dello studio. «La decisione rispecchia una precisa volontà di presentarsi al mercato come uno studio che possa fornire un "tasso tecnico" superiore alla media», dice **Federico Restano**, equity partner di Weigmann.

© Riproduzione riservata

ANDREA ACCORNERO, SIMMONS&SIMMONS

Un brand nel nome del dinamismo e delle tecnologie

Simmons & Simmons annuncia oggi il lancio della propria nuova **brand identity** che meglio evidenzia i punti di forza dello studio. Il nuovo concept, spiegato dallo studio, «ruota attorno al tema della collaborazione traendo spunto dall'elegante e vigoroso movimento della migrazione degli storni, interpretato attraverso elementi digitali che elevano un concetto chiave e ricorrente: le soluzioni migliori arrivano quando si lavora insieme nei disparati uffici del network e in team, al servizio dei clienti. In questo contesto, il rosso corallo in contrasto con il grigio scuro saranno i temi dominanti della nuova brand identity, a simboleggiare innovazione, creatività e carisma, rimarcando che il concetto di collaborazione è nel dna di Simmons & Simmons». Ne abbiamo parlato con An-



Andrea Accornero

drea Accornero, Italy country head di Simmons&Simmons.

Domanda. Quanto è durato il lavoro di rebranding e che studi e valutazioni avete svolto?

Risposta. Si è trattato di un progetto complesso che ha visto impegnati per oltre un anno più di 70 soci dello studio, una agenzia esterna e il nostro team di marketing. Le valutazioni si sono focalizzate sull'individuazione di una palette di colori che ci differenziasse dai concorrenti e di un *tone of voice* che, in maniera coerente con gli altri materiali di marketing, valorizzasse le esperienze, settori e posizionamento dello studio. Un gruppo ristretto di soci ha poi vagliato le proposte dell'agenzia che ci ha seguiti fino a

giungere alla decisione finale.

D. Perché siete giunti alla decisione di rivedere il vostro brand?

R. Era chiaro che ci fosse uno scollamento tra la nostra brand identity e la percezione dei clienti. Inoltre il precedente brand non rispecchiava più le caratteristiche di un mercato in evoluzione in cui le principali sfide sono radicalmente mutate in tempi recenti. Volevamo un brand che fosse dinamico, snello e che avesse elementi tecnologici ricorrendo maggiormente al movimento.

© Riproduzione riservata

PIER BIGA, ICM ADVISOR

Il mercato oggi vale 2,4 mld. BonelliErede il marchio più convincente

Quanto vale il brand per uno studio? Ricerche recenti non ce ne sono, tuttavia calcolare il valore di un brand di uno studio legale non è un'impresa facile. Cinque anni fa *ICM Advisor* ha realizzato un report sul valore del brand degli studi legali, ma in un lustro sono cambiate molte cose nel mercato legal e sono entrati nuovi competitor internazionali. Come ha inciso questo fermento sul calcolo del valore di un brand legale? «Sicuramente le strutture collegate al mondo delle Big 4 sono tornate a giocare un ruolo di primissimo piano nel mercato dei servizi legali con una quota di oltre il 18%», spiega ad *Affari Legali- ItaliaOggi* Pier Biga, managing director di ICM Advisors. «Tre studi legali con ricavi nel 2018 superiori ai 100 milioni sono rappresentati dalle Big Four. Gli studi con la più alta crescita (sopra 25%) sono quasi tutti di matrice internazionale come *Dentons* e *Latham & Watkins*».

Domanda. In questi anni la percezione del servizio legale come commodity è molto cresciuta, anche per effetto della presenza sul mercato di player internazionali e multidisciplinari. Come hanno reagito gli studi italiani? Hanno lavorato sul loro brand e sulla

loro «reputazione» sul mercato?

Risposta. I grandi studi hanno lavorato moltissimo sul raggiungimento della massa critica per le practice più profittevoli anche con aggregazioni. Inoltre hanno lavorato sul brand, sulla governance e su modelli che mirano alla riduzione della dipendenza del business dal singolo professionista. Dal «Personal brand» al «Firm Brand», tema particolarmente delicato nei casi di aggregazioni. Tutti hanno investito in termini di comunicazione e branding, in modo più ricco e attraente del passato ma ancora abbastanza tradizionale, al di là di *BonelliErede* che in merito ha una direzione ben chiara.

D. Se oggi venisse rifatta la classifica, chi vedrebbe nelle prime posizioni?

R. Non posso dare la nuova classifica. La nostra ricerca del 2014 era molto profonda, non la abbiamo aggiornata. Posso solo dire che mantengono sempre le prime posizioni *BonelliErede*,

Chiomenti, *GOP*, *Legance*, *Nctm*, *Pirola* e ovviamente le practice delle Big 4 che godono del brand del loro network. Queste practice cumulano 430 milioni di euro di fatturato nel 2018 in un mercato che vale circa 2,4 miliardi di euro.

D. Qual è il rebranding che la convince di più, sul mercato legale, negli ultimi anni e quale quello che la convince di meno?

R. Sicuramente *BonelliErede* con il marchio *Belex*, oggi anche alla prova con l'aggregazione con *Lombardi*. *Bonelli* inoltre cura molto il content marketing con i focus team, *belab* e *knowledge sharing*.

D. Diversi studi giovani cercano di emergere nel mercato legale cercando di sfruttare al massimo i social e la rete. Questa strategia premia? Cosa vede nel futuro del settore?

R. A livello internazionale gli studi e i professionisti utilizzano i social media ad un livello inaspettato. Un recen-

te sondaggio Usa, Uk riporta che un 81% degli avvocati intervistati ha indicato che hanno usato personalmente i social media per scopi professionali, mentre il 77% dichiara che le loro firm hanno anche una presenza crescente sui social media. Alcuni dei più rilevanti studi legali dichiarano che utilizzano i social media per aumentare la notorietà del brand. In quanto ad efficacia solo il 50% ritiene che ci sia una ricaduta business. Mentre i benefici possono essere importanti, deve essere posta una grande attenzione a come i professionisti utilizzano i social media. Essi hanno diversi obblighi etici da rispettare. Come in tutti i servizi professionali ad alto valore aggiunto la «Digital Transformation» gioca un ruolo strategico per il servizio al cliente, per mantenere i margini e acquisire nuovi clienti. Il futuro della digital transformation delle law firm passa attraverso ai *client portals*, ai modelli operativi *smart-working-virtual law firm*, all'utilizzo dei data analytics e alla capacità di reagire velocemente agli aspetti regolatori e tecnologici. Per il futuro contano la velocità di crescita e la flessibilità del professionista, la capacità di lettura degli scenari e la contaminazione con altre professioni».

© Riproduzione riservata



Pier Biga

Molte law firm hanno voluto rinfrescarsi l'immagine

