

LA CRISI CHE OTTIMIZZA L'ORGANIZZAZIONE DI STUDIO

di mario alberto catarozzo*

Eino a oggi abbiamo sentito parlare della crisi solo come un problema e come una riduzione di business. Crisi vuol dire minor liquidità nel mercato, minor disponibilità economica per i clienti maggior attenzione ai costi da parte delle aziende. E le spese legali non fanno eccezione. In che modo, gli studi legali stanno affrontando le nuove dinamiche di mercato legate alla crisi economica? In particolare, come stanno rispondendo sul piano organizzativo?

Ridimensionamento o razionalizzazione?

Gli studi, di ogni dimensione, hanno sentito l'esigenza di mettere mano sia all'organizzazione, intesa come entità dei professionisti e staff dedicata al business, sia

alle procedure.

Per alcune realtà, soprattutto internazionali e molto "pesanti" sul piano strutturale, si è avuta effettivamente una riduzione in termini numerici delle risorse (professionali e di staff). Ma nella maggior parte dei casi l'impatto è stato più sul piano del "funzionigramma" e delle procedure.

Chi ha agito nel senso della riduzione numerica, quasi sempre ha tagliato più i collaboratori e i dipendenti (quindi staff di supporto ai professionisti) che non gli avvocati.

Negli altri casi invece, non è stato toccato l'organigramma di studio (sono molti gli studi di medio-grandi dimensioni che hanno addirittura allargato il proprio organico con nuovi inserimenti, creando nuovi dipartimenti



Per alcune realtà, soprattutto internazionali e molto “pesanti” sul piano strutturale, si è avuta effettivamente una riduzione in termini numerici delle risorse (professionali e di staff). Ma nella maggior parte dei casi l’impatto è stato più sul piano del “funzionigramma” e delle procedure.

e nuove funzioni interne).

Bisogna dire inoltre che non sempre le scelte di chi ha deciso di tagliare il proprio organico sono state lungimiranti, ridurre o eliminare infatti all’interno di uno studio legale chi si occupa di business development, oppure di comunicazione e marketing non è una scelta in linea di massima saggia, considerando che tali aspetti sono diventati sempre più basilari nel legal business.

ORGANIGRAMMA, FUNZIONIGRAMMA E PROCEDURE

Quanto alle realtà che hanno colto la palla al balzo e trasformato la crisi in un momento di rinnovamento interno, sono stati 3 i piani su

cui hanno prevalentemente agito:

1. Organigramma
2. Funzionigramma
3. Procedure

Organigramma

È il documento che si compila rispondendo alla domanda: “Chi riporta a chi?” O, se preferite: “Chi risponde a chi?”.

Uno degli effetti della crisi è stato che strutture prive di un organigramma effettivo se ne sono dotate, formalizzando compiti e responsabilità. Già questo è un primo passo verso una organizzazione dello studio più moderna e funzionale alle esigenze del mercato. Un secondo effetto è stato una miglior strutturazione dell’organigramma, non

solo più ispirato a principi di potere, ma anche di necessità per l’organizzazione. Detto in altro modo, spesso ai vertici c’erano le persone che avevano fondato lo studio, ma che non avevano né le competenze, né l’intenzione di svolgere attività manageriale e di leadership, che in tali posizioni sono richieste.

Funzionigramma

Se l’organigramma risponde alla domanda “Chi riporta a chi”, il funzionigramma risponde alla domanda “Chi fa che cosa”. Questa, che può sembrare una domanda scontata, è quella che spesso fa andare in crisi nei miei colloqui i clienti. Moltissime organizzazioni di studio sono cresciute in modo “alluvionale”, per sedimentazione nel tempo e mai ci si è fermati a mettere mano a ruoli e funzioni, che continuano a viaggiare di fatto per abitudini. Spesso mettere mano al funzionigramma non è cosa semplice per uno studio, perché vuol dire intaccare posizioni di rendita, abitudini e gerarchie. Con la crisi molti studi hanno cominciato a fare chiarezza su ruoli e funzioni, comprendendo che la sua mancanza era causa di inefficienze e quindi di sprechi. Il funzionigramma entra a pieno titolo in un progetto di razionalizzazione delle risorse, di

ottimizzazione di ciò che già abbiamo in studio. In questo modo si può scoprire che vi sono talenti o competenze mai sfruttate, ovvero che finora si è affidato a persone poco inclini compiti delicati, a volte strategici.

Procedure

Una volta che la struttura di studio si è dotata di un organigramma e funzionigramma, arriva il momento di far funzionare il tutto: per questo ci vogliono procedure. Le procedure sono come il sistema linfatico di un organismo: servono a trasportare o a far circolare tutto. Informazioni, documenti, contenuti, relazioni, attività passano di mano in mano, da scrivania a scrivania secondo un criterio, delle regole.

E tali regole devono essere condivise e conosciute da tutti per poter essere utilizzate e rispettate. Ebbene, quanti studi hanno delle procedure chiare, sintetiche, condivise da tutti?

Per verificarlo basta fare un piccolo test scritto ai propri collaboratori di studio con domande relative alle procedure e, se le risposte non sono all'uniformi, allora è arrivato il momento di mettere mano alle procedure e fissarle.

RAZIONALIZZARE E OTTIMIZZARE



Nel coaching, un principio-base dice che “non può essere migliorato ciò che non può essere misurato”. Ai nostri fini possiamo prendere questo concetto e sostenere che per poter affrontare con lungimiranza, efficacia e strategia la crisi e i cambiamenti che porta con sé, prima di tutto lo studio deve razionalizzare e ottimizzare le risorse e le potenzialità che ha in sé. Per fare questo deve prima sapere, allo stato dell'arte, come funzionano le cose e quanto rendono, per poi chiedersi se possono rendere di più.

Ultima domanda sarà: come? L'organizzazione serve appunto a questo, a far funzionare meglio la struttura evitando attriti e dispersioni. Molti studi questi concetti li stanno effettivamente comprendendo e stanno investendo in tal senso, dotandosi di organigrammi snelli e concretamente utili, funzionigrammi chiari e ben elaborati, procedure minime ma essenziali. 🎁

**Formatore e Coach specializzato sul target professionisti dell'area legale*