PROFESSIONE AVVOCATO

NUOVE STRUTTURE

La sfida della governance

Per battere la concorrenza le insegne devono adottare nuovi modelli di gestione e attuare un cambiamento culturale che li avvicini al modus operandi dei loro clienti. Come? Lo spiega José Paulo Graciotti nel suo libro "La governance strategica degli studi legali"

DI **LUIGI DELL'OLIO**

Sempre più simili alle aziende clienti, molti studi legali d'affari rivedono il proprio modello organizzativo per rispondere meglio alle sfide del business.
L'era delle strutture professionali che si basano quasi interamente sul nome e sul network del fondatore o managing partner, infatti, sta per finire e sempre più occorre dotarsi di una struttura organizzata per assorbire l'impatto delle frenata ciclica dei mercati e, di pari passo, per cogliere le opportunità di crescita che si presentano.
Del tema si occupa "*La governance strategica degli studi legali*", libro scritto da **José Paulo Graciotti**, che da quasi 30 anni opera, in patria, ma non solo, come consulente strategico alla gestione di medi e grandi studi legali, dove ha ricoperto anche posizioni direzionali. È fondatore e managing partner di GC-Graciotti Consulting e membro di Ilta (International Legal Technology Association) e Ala (Association of Legal Administrators). Nell'industria brasiliana dei servizi legali José Paulo Graciotti è conosciuto come un pioniere dell'introduzione nella gestione degli studi legali del concetto di knowledge management, vale a dire la gestione del sapere interno (strategie, pratiche, esperienze e processi aziendali e individuali e così) con l'obiettivo di migliorare l'efficacia e l'efficienza lavorativa mettendo in comune e rendendo perciò accessibile a tutti, grazie alla tecnologia, la conoscenza maturata nel tempo da ciascun membro e dall'organizzazione stessa.
La versione italiana del libro, edita da Cedam, è stata curata da FGA - Studio Legale Ferraro Giove e Associati.

PENSARE DA IMPRENDITORE
«Occorre pensarsi come imprenditori, quindi essere disposti e interessati a rischiare, investendo nelle soluzioni che possono dare una spinta agli affari», spiega José Paulo Graciotti, autore del libro "La governance strategica degli studi legali".

Sfida per la sopravvivenza

«Gli studi professionali devono accettare la sfida del mercato, il che significa imparare a muoversi come gli altri operatori di business», spiega Graciotti.

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

«Questo vale nella doppia direzione della relazione con i clienti e dell'organizzazione interna, dove le moderne tecnologie, a cominciare dall'intelligenza artificiale, possono svolgere un ruolo decisivo per migliorare la qualità del servizio e quindi aumentare la produttività».
L'esperto sottolinea che, in un mercato estremamente competitivo, dove qualunque business si trova ad affrontare cambiamenti che si susseguono a velocità incredibile, la sfida non riguarda solo gli studi legali più strutturati che interagiscono quotidianamente con le grandi aziende. «Tutte le organizzazioni della consulenza legale, piccole o grandi, tradizionali o innovative, sono chiamate ad adottare nuovi modelli di gestione e tecnologie dirompenti a determinare quali sopravviveranno e quali risulteranno alla fine vincitori». Insomma è in atto una selezione darwiniana, che lascerà attivi sul mercato solo coloro che sapranno adattarsi al nuovo contesto.
Al di là dei cambiamenti che dovrebbero caratterizzare gli studi, Graciotti invita poi i singoli professionisti a ripensare il proprio ruolo: «Occorre pensarsi come imprenditori, quindi essere disposti e interessati a rischiare, investendo nelle soluzioni che possono dare una spinta agli affari».

Competizione italiana

«Gli studi legali operano in un mercato contraddistinto non soltanto da fortissima competizione, ma anche da una pressione crescente dei clienti in termini di aspettative e di richieste su tempi e costi, la cui previsione è fondamentale per i budget aziendali», commenta **Marco Ferraro**, con 25 anni di esperienza nella consulenza legale in campo assicurativo e riassicurativo, autore della prefazione al libro italiano. L'avvocato invita i colleghi a focalizzarsi sempre di più sulle esigenze dei clienti e ad accettare la sfida di farsi coinvolgere nei loro business per offrire un servizio adeguato. «Si tratta di un cambio di mentalità e di comportamenti, non soltanto di organizzazione e di gestione», spiega. Fermo restando che non esiste una ricetta valida per tutti gli studi, Graciotti indica sette priorità che possono

FOCALIZZARSI SUL CLIENTE
Marco Ferraro, socio fondatore di Studio Legale Ferraro Giove e Associati invita i colleghi a focalizzarsi sempre di più sulle esigenze dei clienti e ad accettare la sfida di farsi coinvolgere nei loro business

costituire altrettanti ambiti sui quali gli avvocati possono interrogarsi per capire in che modo migliorare. Ecco le priorità: rafforzare le relazioni con i clienti, ricordando che gli studi legali sono fornitori di un servizio e che la differenza la fa la consegna di questo servizio; adottare innovazione e attitudine a prendersi dei rischi; offrire ai clienti forme alternative di pagamento delle parcelle; investire in capitale intellettuale e studiare forme per remunerare e trattenere i collaboratori che accrescono la produttività; ripensare la struttura dei compensi dei partner adeguando le aspettative alla realtà e agli altri mercati/settori.
Inoltre, ragionare come un'azienda e adottare lo stile di gestione di un'organizzazione professionale; rivedere la struttura dei costi con l'obiettivo non di un semplice taglio, ma di fare di più con meno; investire pesantemente nelle tecnologie più all'avanguardia, concentrandosi su efficienza, produttività e competitività.

Cambiamento culturale

Per chi lavora da sempre in modo tradizionale il cambiamento non è facile neanche sotto il profilo psicologico.
Gli avvocati sono professionisti abituati a operare da soli, in autonomia, dipendendo esclusivamente dalla propria capacità intellettuale di eseguire il lavoro. «Persone che ragionano in astratto, esaminando possibilità, tendenzialmente scettiche ed egocentriche e per questo meno aperte al cambiamento», sottolinea l'autore del libro. Le ricerche indipendenti riportate nel volume confermano che le resistenze al cambiamento sono più forti tra i partners, quindi ai livelli più alti della governance degli studi legali. È a loro che l'autore si rivolge, affiancandoli nel percorso strategico e operativo quasi come partecipasse fisicamente alle riunioni per indicare, da consulente, i passi fondamentali da compiere. Ma "La Governance Strategica degli Studi Legali" è destinato anche ai giovani avvocati, che nel testo possono trovare una guida utile per capire l'evoluzione della professione e indirizzare in concreto la propria esperienza e carriera secondo le tendenze e le richieste del mercato. ♦