

LA RICERCA | L'ASAM INDAGA SULL'EVOLUZIONE DEGLI STUDI LEGALI

LA LAW FIRM E IL MANAGER

Dalla soddisfazione dei clienti alla soluzione di problemi strategici. Gli specialisti affiancano sempre di più gli avvocati. Ma l'autonomia decisionale è bassa

DI AMALIA DI CARLO E NICOLA DI MOLFETTA

Lunga è la strada che porta alla managerializzazione degli studi legali. Nonostante l'apertura del mercato italiano alle strutture internazionali e la crescita del livello di competitività del comparto, negli studi legali associati la gestione è ancora un rompicapo di difficile soluzione.

Per il momento, secondo quanto emerge da uno studio elaborato dall'Asam (Associazione per gli Studi Aziendali e Manageriali dell'Università Cattolica del Sacro Cuore) e che TopLegal è in grado di anticipare, gli studi legali attivi in Italia hanno adottato strutture formali di organizzazione. La sfida, nel prossimo futuro, è riuscire a farle funzionare facendole diventare una leva dello sviluppo del business legale.

I processi manageriali individuati all'interno degli studi presi in esame dalla ricerca dell'Asam riguardano: gestione del cliente, il reperimento di risorse umane, le infrastrutture tecnologiche, approvvigionamenti e logistica, l'attività di planning e controlling e il risk management.

Da un lato, gli studi legali analizzati si dimostrano attenti a temi percepiti come cruciali. Dall'altro, tuttavia, mostrano ancora ampie falle

nella gestione concreta di istanze strategiche.

Un esempio interessante è quello della relazione coi clienti. Il processo di gestione, ossia l'attività di accoglienza, individuazione delle esigenze, negoziazione del mandato, sviluppo del lavoro e monitoraggio, è svolto in tutti gli studi secondo procedure consolidate. L'aspetto, invece, nel quale si rilevano differenze è l'adozione di sistemi di customer relationship management (Crm). Il Crm è un processo strutturato e centralizzato per gestire le relazioni con i clienti, finalizzato alla costruzione di rapporti personalizzati e duraturi. Circa il 45% degli studi ha un sistema di Crm strutturato. All'interno

di tale porzione si hanno gli studi di grandi dimensioni e gli studi appartenenti a importanti network internazionali. Esistono delle eccezioni negli studi di minori dimensioni che hanno adottato soluzioni avanzate.

Ma sei su

In studio

Le figure più presenti



© dreamstime

dieci, oggi, non dispongono di meccanismi di customer satisfaction: «È importante introdurre un metodo di valutazione non casuale», sottolinea **Claudio Devecchi**, direttore scientifico di Asam, «seguire il cliente e ascoltarlo, potenziando i servizi che ricevono commenti positivi e migliorando quelli in cui si evidenziano problematiche».

Altra questione è il processo di selezione dei professionisti. Esso, secondo la ricerca Asam, è molto più strutturato quando si tratta di “assumere” avvocati con profili junior (associate). Quando si tratta di chiamare in squadra avvocati più senior, o magari dei partner, è più frequente che i soci di uno studio si muovano in prima persona procedendo tramite contatti diretti e “passa parola”. Del resto, solo il 9% degli studi intervistati ha dichiarato di rivolgersi a head hunter (cacciatori di teste specializzati) per acquisire nuovi professionisti. «Così facendo», nota Devecchi, «le associazioni professionali limitano il loro “campo visivo”. Gli head hunter, invece, possono essere un supporto prezioso

per selezionare la figura migliore per ricoprire il ruolo richiesto». Un processo che solo il 30% degli studi ha implementato, poi, è il Knowledge management, ovvero la gestione del patrimonio informativo e di conoscenze dello studio. Negli altri casi si assiste a un’attività di “gestione della conoscenza”, intesa semplicemente come organizzazione della biblioteca, delle banche dati e delle attività di aggiornamento. Ma la gestione e valorizzazione del patri-



Sarebbe interessante se gli studi chiedessero l’ausilio di aziende per imparare da loro le modalità migliori di gestione

Claudio Devecchi

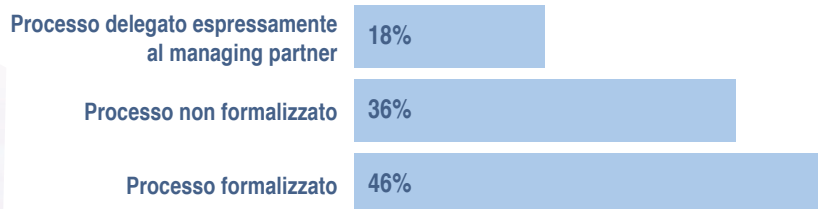


monio di conoscenze ed expertise di uno studio legale è qualcosa di più. Negli studi si riscontra molta «diffidenza», dichiara Devecchi, «non c’è propensione allo scambio, gli avvocati non interloquiscono, cosa che gli permetterebbe di adottare soluzioni migliori e risolvere i problemi più in fretta. Bisognerebbe attivare una rete di scambi per individuare le best practice, per esempio, sulle modalità di assunzione o su come fare informazione. Insomma dovrebbero fare

più gioco di squadra». Una nota a parte la merita poi la gestione dei rischi (risk management). Nel 18% dei casi, i

Il risk Management

Modalità di gestione



processi relativi alla gestione dei rischi sono delegati esplicitamente al managing partner. Sorprendente, però, che nel 36% dei casi il

processo di risk management non sia formalizzato e che, quindi, la gestione di questa importante funzione sia lasciata un po' all'im-

provvisazione.

Ma chi svolge le funzioni manageriali? A chi si affidano gli studi per la gestione? ▶

Sotto la lente

SETTE SPECIALISTI



OFFICE MANAGER

Presente nella quasi totalità degli studi legali di grandi dimensioni. Ha il compito di assicurare i servizi generali, la logistica e coordinare l'attività segretariale. Diverso può però essere il suo livello gerarchico, maggiore è la dimensione dello studio maggiore sarà il suo grado di autonomia rispetto al managing partner o, se presente, al direttore generale.



RESPONSABILE IT

Presente nella quasi totalità degli studi legali. Si occupa delle tecnologie e delle soluzioni informatiche, che permettono una gestione più efficiente dello studio (gestione delle aziende clienti, processi di fatturazione, etc.).



RESPONSABILE AMMINISTRAZIONE FINANZA E CONTROLLO

Nel 75% degli studi è uno specialista e nel restante 25%, un socio con delega alla gestione di tali aspetti, che si avvale di staff segretariale e consulenti esterni.



HUMAN RESOURCE MANAGER

Nel 64% dei casi è un professionista avente background specifico, nel 9% dei casi è un avvocato dedicato alla gestione delle risorse umane.



DIRETTORE GENERALE

Questa figura è presente solo negli studi di grandi dimensioni (55% del campione), dove la complessità dovuta alla gestione di più professionisti e di staff per un totale di 100 e più persone, richiede la presenza di un manager che coordini tutte le attività ordinarie dello studio.



RESPONSABILE MARKETING E COMUNICAZIONE

Lo si trova nel 36% del campione. È un professionista, avente un background specifico diverso da quello legale. Nei restanti casi è un comitato, un partner delegato, o direttamente il managing partner ad averne la diretta responsabilità, usufruendo del supporto di un'agenzia esterna di comunicazione o della casa madre se appartenente a un network internazionale.



KNOWLEDGE MANAGER

Si tratta di una figura di nicchia, presente in pochissimi studi. Gestisce il know how e i clienti in modo strutturato. ■

