COMUNICAZIONE
LEGALE

2

Le guide di fc comunicazione legale

Lo studio legale di medie dimensioni: la struttura

Lo studio legale medio 3

Per chi e per cosa è questa guida

La struttura tipica: la bassa piramide 4

Avere competenze bilanciate

I vantaggi per il cliente e lo studio 7

Da ricordare

Cosa possiamo fare insieme 9

Lo studio legale medio

Lo studio legale medio è una realtà che conta più o meno dai 20 ai 60 professionisti.
In ogni caso è una realtà che si differenzia sia dai micro studi che dagli studi strutturati e dalle grandi law firm.
Questa guida è dedicata al primo degli aspetti fondamentali per lo sviluppo e il posizionamento dello studio legale medio: il suo nome.

Per chi e per cosa è questa guida

Questo documento è pensato:

- per chi già opera in questo tipo di studi in qualità di fondatore o socio
- per chi ha intenzione di dar vita a una realtà simile, unendo le forze con altri colleghi in modo da creare un unico studio più forte sul mercato che abbia una grandezza più importante rispetto a tante micro realtà e che dunque riesca a gestire meglio concorrenza e flusso di clientela

Per cosa?

- per capire come lo studio di medie dimensioni ha le capacità per organizzare ottimamente competenze e dinamiche di lavoro
- per fare luce sui vantaggi che questo tipo di struttura può rappresentare con i clienti
- per riflettere su come può essere intesa la partnership

La struttura tipica: la bassa piramide

Lo studio legale medio assomiglia nella struttura a una bassa piramide: pochi soci con un numero limitato di collaboratori e un ristretto numero di passaggi tra base e vertice. Un organismo dove i team interni sono pochi, comunicanti tra loro e a stretto contatto con i soci di riferimento.

Questo aspetto ottimizza molto il lavoro sul cliente; si parla infatti di servizi *tailored*, caratteristica per cui lo studio medio è favorito da parte di clienti particolarmente esigenti in termini di cura e attenzioni, preferendo un modello organizzativo più plasmabile rispetto a quello delle grandi firm.

Il numero ristretto di partner - spesso da 3 ai 6 soci fondatori - non si pone dunque al vertice di una ripida struttura composta da molti livelli come accade nelle firm strutturate e internazionali ma si colloca sopra un gruppo di collaboratori che possono dividersi in junior e senior, talvolta anche con poca differenza tra loro. Alla base della piramide ci sono i praticanti; non molti, selezionati e con preferenze spesso già chiare in termini di specializzazione o di expertise affini.

In uno studio di questo tipo molto spesso la leadership è "vicina" ai collaboratori, con ripercussioni dirette sul modo in cui viene attuata e condivisa. La poca distanza dalla base al vertice favorisce infatti una concezione delle scelte e dei processi decisionali a misura di studio, caratterizzata da una buona comunicazione e condivisione della visione che i soci hanno del futuro e dell'identità dello studio.

Avere competenze bilanciate

Come si distribuiscono le competenze solitamente nello studio medio?

- un numero limitato di praticanti e junior rispetto alla dose massiccia di entry level presente negli studi più strutturati
- un nucleo operativo centrale composto da professionisti che possiedono competenze ed esperienze in media già consolidate
- soci che mantengono la gestione della pratica e del cliente
- un sistema di deleghe fortemente fiduciarie
- piccoli team collaudati e comunicanti, sia in orizzontale che in verticale

Quali sono le conseguenze a livello organizzativo e operativo?

- i soci devono dedicare meno tempo al mentoring avendo pochi trainee e possono concentrarsi sulla gestione dei casi, delegando - in sicurezza - parte delle operazioni ai senior presenti in studio
- la dose centrale di competenze è spalmata su un numero considerevole di senior che ha già scelto una o più specializzazioni, che sa gestire il cliente e che, nello scenario ideale, può attrarre clientela per lo studio
- i collaboratori junior e i trainee sono di solito inclusi fin da subito nel ciclo di incontro con il cliente, studio del caso o dell'operazione, necessità e sfide per lo studio, analisi delle difficoltà. A loro vengono affidati compiti coerenti con le capacità potendo confidare sulla supervisione dei loro colleghi senior del team
- i gruppi di lavoro non sono molti ma si caratterizzano per la buona comunicazione tra loro, la flessibilità in caso di emergenze e lo scambio di informazioni

Quando si ha una organizzazione di questo tipo il risultato è un basso rischio di incorrere in quello che gli inglesi chiamano la *skill imbalance*.

In uno scenario diverso, quando si hanno a disposizione molti trainee e collaboratori junior e pochi senior - la vera materia preziosa del ciclo di esecuzione dei servizi legali - il socio si ritroverà spesso ad avere a disposizione team composti da pochi avvocati esperti e molte risorse giovani con poca esperienza. Come conseguenza non è raro che si ritrovi a dover gestire per intero l'operazione nei suoi aspetti giuridicamente più esigenti, oltre a tenere i rapporti con il cliente e questo può causare non pochi ritardi. Allo stesso tempo ai collaboratori junior sono affidate prevalentemente attività di drafting e controllo dei documenti, mansioni che richiedono tempo, impegnandoli quasi completamente in quest'area con il rischio di creare una fascia di giovani avvocati senza stimolo e rallentando lo sviluppo di capacità ed expertise.

Al contrario, le esperienze con studi di medie dimensioni
organizzati in modo bilanciato
mostrano gruppi di lavoro composti da professionisti
che riescono a gestire con armonia e meno fratture
le diverse fasi delle attività

In questo modo:

- il partner può gestire il cliente nella costruzione delle attività da eseguire, nelle questioni strategiche e tecnicamente impegnative a livello giuridico ma senza il peso eccessivo di seguire ogni minuto dell'assistenza perché il suo team è composto all'80% da professionisti junior
- l'avvocato senior ha modo di svolgere in modo pieno e costruttivo il suo ruolo, consolidando esperienza e mettendo in pratica in modo sempre più alto le capacità tecniche oltre a quelle di gestione e comunicazione
- i collaboratori junior - avvocati o trainee - si troveranno a lavorare in un contesto in cui le attività a loro delegate saranno davvero in linea con le loro capacità, in cui poter seguire da vicino ogni fase dell'assistenza e in cui potranno formarsi avendo a disposizione una dimensione che si presta alla revisione, allo scambio e all'osservazione.

I vantaggi per il cliente e lo studio

Il vantaggio di un tipo di organizzazione come questa per il cliente è quello di poter contare su:

- una maggiore attenzione alle precise esigenze
- un'alta qualità complessiva delle professionalità coinvolte nella consulenza o assistenza
- la possibilità di comunicare con più professionisti e non solo con il socio, ampliando la percezione di avere dall'altra parte uno studio presente e disponibile in toto
- ottimizzazione dei tempi e spesso delle tariffe richieste dallo studio rispetto a un concorrente più grande e conosciuto, per lo stesso servizio.

Il vantaggio per lo studio è intuibile:

- maggiore armonia e produttività che incide sui tempi e sulla qualità del lavoro
- un processo di delegazione che funziona perché basato realmente sulla fiducia e sulla certezza della buona comunicazione ed esecuzione delle attività
- miglior umore dei professionisti di ogni livello che si sentono realmente coinvolti assieme al socio in ciascun caso
- una comunicazione con il cliente aperta a più avvocati, più continuativa e non ad uso esclusivo del socio
- una percezione di reale competitività sul mercato di fronte a un'offerta di servizi di qualità per un pricing inferiore a quello richiesto dai brand legali più conosciuti

Da ricordare

- struttura piramidale con pochi livelli
- skill balance, più equilibrio tra i professionisti
- più alto livello di entrata dei professionisti rispetto alle grandi firm
- alta specializzazione complessiva
- comunicazione del cliente con più interlocutori
- team piccoli e armonici
- maggiore soddisfazione individuale del proprio ruolo nell'operazione e in studio
- verifica maggiore sull'effettivo valore dei servizi offerti dallo studio
- controllo maggiore delle nuove risorse di cui lo studio ha effettivamente bisogno
- competitività con studi più grandi per presenza con il cliente, qualità delle expertise e prezzo dei servizi

Cosa possiamo fare insieme

1. dare allo studio una struttura che avvantaggi produttività, trasparenza interna e bilanciamento delle competenze, in linea con l'identità e gli obiettivi dello studio
2. sanare la eventuale mancanza di equilibrio tra aree di lavoro dello studio in relazione alle attività più comuni e redditizie richieste dai clienti e la difficoltà di fare cross selling interno
3. indagare le criticità a livello di suddivisione delle attività e di processi di delega da parte dei soci
4. in caso di progetto di espansione dello studio, capire come poter fare un'operazione di recruiting bilanciata che abbia senso per le expertise, gli equilibri professionali interni e lo sviluppo futuro dello studio

Per domande o per approfondire: info@federicacorsi.it

federicacorsi.it

COMUNICAZIONE
LEGALE