

Organizzazione, Tecnologia e Marketing dello Studio legale

Av. Giovanna Raffaella Stumpo
www.giovanna.stumpo.name

Corso di formazione ed aggiornamento
professionale forense
Ordine degli Avvocati di Trento 9 luglio 2010

 1


Contenuti

Parte I

- Premessa: teorie e modelli di organizzazione
- Principi di gestione e pianificazione strategica
- Tendenze evolutive del mercato e sue ricadute sul contesto legale
- Marketing teoria ed approcci

Parte II


- Come si sviluppa un modello di management di Studio?
- Organizzazione e pianificazione strategica in Studio
- strumenti e tecniche

Diritti Riservati Avv Giovanna Stumpo
 2

PARTE I

1. Il modello organizzativo: elementi di base


Persone



Organizzazione
Studio Legale

Sistemi e
Processi

Infrastrutture

Diritti Riservati Avv Giovanna Stumpo
 3

1. Cosa vuol dire organizzare?

- Organizzare significa **strutturare** il complesso dei rapporti umani di una comunità di individui **secondo regole** ben determinate, riconosciute e **condivise** dalla maggior parte, almeno, dei suoi membri

Fonte: A. NEPI, Introduzione al Project Management (Guerini e ass. ed.)

1. Organizzazione e Teoria dell'organizzazione

● Organizzare significa:

- ❖ Darsi delle regole, da **condividere** con le persone;
- ❖ **Lavorare su funzioni e ruoli**, in base ad una **divisione del lavoro** articolata (in senso verticale per **livelli gerarchici**); (in senso orizzontale per **compiti uniformi** per livello gerarchico);
- ❖ **Considerare la componente umana** (teoria dei bisogni di Maslow);
- ❖ **Tenere il sistema sotto controllo**, in una logica di **miglioramento continuo**.

La scala dei bisogni o piramide di Maslow

- L'uomo è un animale insaziabile; Comportamenti → Bisogni
- Bisogni fisici e organici → Bisogni dell'Io

Altrimenti detta "piramide" di Maslow



1. Organizzazione e Teoria dell'organizzazione: scuola sistemica

- L'organizzazione è influenzata dalle variabili ambientali.

Ambiente = elementi esterni che:

- influenzano *indirettamente* (settore sociale, culturale, legale, politico, economico, tecnologico e fisico) +
- influenzano *direttamente* (fornitori, clienti, concorrenti, sindacati, enti rappresentativi di categoria, Stakeholders);

- Organizzazione → in funzione del tasso di dinamismo dell'ambiente

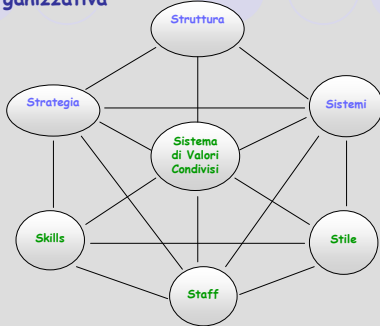
- sistema composto di più variabili, tra loro interdipendenti
- non esiste un modello organizzativo ottimale, ma un'organizzazione è efficiente solo se è coerente → sistema aperto verso l'esterno - dinamico.

Diritti Riservati Avv. Giovanna Stumpo



7

1. I modelli: le 7S di McKinsey per la strategia organizzativa



Diritti Riservati Avv. Giovanna Stumpo



8

1. Il modello giapponese di TQM



Diritti Riservati Avv. Giovanna Stumpo



9

1. La famiglia ISO 9000:2000: il modello del SGQ verso il successo durevole

- UNI EN ISO 9000:2005: descrive i fondamenti dei sistemi di gestione per la qualità e ne specifica la terminologia;
- UNI EN ISO 9001:2008** specifica i requisiti dei SGQ e consente all'organizzazione di conseguire la certificazione di conformità;
- UNI EN ISO 9004:2009** integra la norma sui SGQ e costituisce una Linea Guida per gestire un'organizzazione, in un'ottica di "successo durevole".

1. Lo standard ISO a modello organizzativo di Studio

- Perché?**
Norma UNI EN ISO 9001:2008 (sistemi di gestione per la qualità requisiti)
- rappresenta lo standard più riconosciuto al mondo per lo sviluppo di modelli di efficienza organizzativa;
- disposizioni hanno carattere universale e trasversale;
- doppia valenza e spendibilità;
- contemplata indirettamente nel codice deontologico forense (art. 17-bis certificazione di qualità)

2. Standard ISO - Perché ?

- Gli 8 principi della qualità (TQM)**
- 1. ORIENTAMENTO AL CLIENTE;
- 2. LEADERSHIP;
- 3. COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE;
- 4. APPROCCIO PER PROCESSI;
- 5. APPROCCIO SISTEMICO ALLA GESTIONE;
- 6. MIGLIORAMENTO CONTINUO;
- 7. DECISIONI BASATE SUI DATI DI FATTO;
- 8. RAPPORTI DI RECIPROCO BENEFICIO CON I FORNITORI;

+
Il Modello PDCA per la pianificazione dei processi

2. I principi di gestione della qualità (fonte: UNI)

1. **ORIENTAMENTO AL CLIENTE** (Le organizzazioni dipendono dai propri clienti e dovrebbero pertanto capire le loro esigenze presenti e future, soddisfare i loro requisiti e mirare a superare le loro stesse aspettative);
2. **LEADERSHIP** (I capi stabiliscono unità di intenti e di indirizzo dell'organizzazione. Essi dovrebbero creare e mantenere un ambiente interno che coinvolga pienamente il personale nel perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione);
3. **COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE** (Le persone, a tutti i livelli, costituiscono l'essenza dell'organizzazione ed il loro pieno coinvolgimento permette di porre le loro capacità al servizio dell'organizzazione);
4. **APPROCCIO PER PROCESSI** (Un risultato desiderato si ottiene con maggiore efficienza quando le relative attività e risorse sono gestite come un processo);

Diritti Riservati Avv. Giovanna Stumpo



13

(segue)

5. **APPROCCIO SISTEMICO ALLA GESTIONE** (Identificare, capire e gestire (come fossero parte di un sistema) processi tra loro correlati/interagenti, contribuisce all'efficacia e all'efficienza dell'organizzazione nel conseguire i propri obiettivi);
6. **MIGLIORAMENTO CONTINUO** (Il miglioramento continuo delle prestazioni complessive dovrebbe essere un obiettivo permanente dell'organizzazione);
7. **DECISIONI BASATE SUI DATI DI FATTO** (Le decisioni efficaci si basano sull'analisi di dati e di informazioni);
8. **RAPPORTI DI RECIPROCO BENEFICIO CON I FORNITORI** (Un'organizzazione ed i suoi fornitori sono interdipendenti ed un rapporto di reciproco beneficio migliora, per entrambi, la capacità di creare valore).

Diritti Riservati Avv. Giovanna Stumpo



14

2. Il modello PDCA (ciclo di Deming)

- **Plan:** pianifica cosa fare e come farlo;
- **Do:** fai quanto pianificato;
- **Check:** verifica che quello che stai facendo è in linea con quanto pianificato;
- **Act:** (se così è) agisci nella logica del miglioramento.

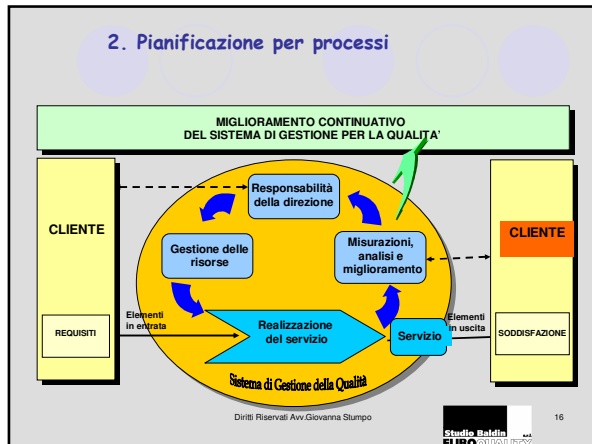
v. figura

Diritti Riservati Avv. Giovanna Stumpo



15

2. Pianificazione per processi



3. Standard ISO e successo durevole:

• Perché?

Norma UNI EN ISO 9004:2009 (Gestire il successo durevole dell'organizzazione)

è Linea guida utile a qualsiasi organizzazione per raggiungere il **successo durevole**;

insegna ad andare oltre le indicazioni ISO 9001, in un approccio dinamico con le sollecitazioni del macro ambiente;

è **ambiziosa**: diventare nei prossimi anni la norma più importante della famiglia Iso 9000.

Mediante:

la capacità dell'organizzazione di soddisfare le esigenze ed aspettative del Cliente e delle altre parti interessate (Stakeholders), nel lungo periodo ed in modo bilanciato.

- il ricorso all' **autovalutazione** come strumento importante per l'analisi ed il riesame del **livello di maturità** dell'organizzazione.

Diritti Riservati Avv. Giovanna Stumpo



17

3. Successo durevole: AUTOANALISI /AUTOVALUTAZIONE

"L'autovalutazione":

è un riesame comprensivo completo e sistematico delle attività e dei risultati di un'organizzazione, riferito ad una norma prescelta;

può fornire una visione complessiva delle prestazioni di un'organizzazione e del grado di maturità del sistema di gestione;

può inoltre aiutare ad identificare aree per il miglioramento e/o per l'innovazione ed a determinare priorità per le azioni successive.

Diritti Riservati Avv. Giovanna Stumpo



18

4. Il supporto tecnologico

strumenti:

→ computer singolo

- di elaborazione testi
- di gestione documentale
- di workflow management e condivisione dei flussi di lavoro
- di archiviazione di dati ed informazioni
- di gestione agenda informatizzata

→ rete locale di computer per la condivisione della conoscenza

- DBM (Database management)
- KM (Knowledge management)
- CRM (Customer Relationship Management)
- PAM (Performance Analysis Management)

Diritti Riservati Avv. Giovanna Stumpo



22

4. Il supporto tecnologico

Investire nelle applicazioni delle nuove tecnologie e gli strumenti informatici è per tutti i settori di business una necessità

- facilitano la comunicazione,
- servono all'aggiornamento ed al reperimento delle fonti/banche dati;
- fanno parte del "sistema di gestione";
- necessitano per ottimizzare i tempi di sviluppo delle attività;
- consentono di realizzare i processi "con modalità controllate";
- fungono da "facilitatori" per lo Studio nell'inter-relazione efficace e duratura con i principali *Stakeholders*, primo tra tutti il cliente;
- supportano il marketing e l'organizzazione.

Diritti Riservati Avv. Giovanna Stumpo



23

5. Il Marketing- Concetto

Il marketing non è pubblicità

Dall'inglese:

Market = mercato

to market= commercializzare, lanciare sul mercato

Market + ing ("il marketing non è qualche cosa di statico, ma di attivo ed in divenire")

Diritti Riservati Avv. Giovanna Stumpo



24

5. Il Marketing - definizione

" il MKTG racchiude **una filosofia** e un **corpo di conoscenze** che orienta e supporta un'entità organizzata, nel pensiero e nell'azione, al fine di prevedere, individuare e **affrontare i mercati** con prodotti/servizi, idee e metodiche che ne soddisfino le esigenze attuali o potenziali, in un **continuo confronto sia con la concorrenza**, creando un **vantaggio competitivo sostenibile, sia con l'ambiente esterno**".

Cfr. F. GIACOMAZZI - Politecnico MI

5. Il marketing - classificazione e tipologie evolutive

Anni '80	Anni '90	Dal 2000		
Attenzione e alla qualità dei prodotti	Attenzione ai costi prodotti/erogativi	Attenzione alla relazione con il cliente	Marketing industriale	prodotto
			Marketing del terziario	servizio
			Marketing pubblico	Istituzioni pubbliche
			Marketing legale	Ambiente forense

5. Il marketing - teoria

- **Scienza**
 - caratteristiche e comportamenti del mercato
- **Tecnica**
 - strategie di penetrazione per conquistare spazi nel proprio mercato
 - strategie di presidio dei mercati conquistati
- **Processo dell'organizzazione**
 - analisi del mercato
 - analisi della concorrenza
 - analisi esigenze/aspettative/soddisfazione cliente

5. Individuare il Mercato di riferimento

Share – quantità Nicchia – qualità

Diritti Riservati Avv. Giovanna Stumpo

Studio Baldini
EUROCONSULENTI

28

5. Studiare il Mercato di riferimento

L'ambiente esterno

- Scenari socio-economici
 - Le tradizioni
 - Il presente
 - Possibili sviluppi del mercato
 - Le evoluzioni tecnologiche
- Normativa e Deontologia
 - Attuali
 - Nuove
- Comportamenti (attuali e futuri)
 - Clienti
 - Competitors

Diritti Riservati Avv. Giovanna Stumpo

Studio Baldini
EUROCONSULENTI

29

5. Le 5 W + 1 di Lasswell

Le 5 w + 1h

- Who - cliente, committente
- Where - localizzazione o delocalizzazione
- Why - bisogni esigenze aspettative del cliente, *mission* dello studio
- What - tipo di prodotto/servizio
- When - prima, durante o dopo?
- How - qualità/tecniche/tecnologie

Diritti Riservati Avv. Giovanna Stumpo

Studio Baldini
EUROCONSULENTI

30

5. Analizzare la concorrenza

- Chi sono i concorrenti **attuali** ?
 - Chi sono i concorrenti **potenziali** ?
 - Chi sono concorrenti **indiretti** (i fornitori di beni/prodotti/servizi sostitutivi)?
- **potere contrattuale** dei clienti (attuali/potenziali);
 - **offerta** di beni/servizi (**qualità**);
 - punti di forza/ punti di debolezza (**costi/prezzo; risorse; metodo; tecnologie**);
 - possibili **evoluzioni future** del mercato (tendenze/azioni nel breve-medio periodo).

5. Il marketing mix: quale strategia?

- **Le 4 P + 1 di McCarthy (il marketing mix)**
- **Prodotto** (= Servizio): caratteristiche/attributi
 - Tradizionale
 - Innovativo
 - **Prezzo**
 - Politiche di prezzo
 - Alto/Basso/di mercato
 - **Punto di vendita - catena distributiva/di offerta**
 - In Studio
 - Dal cliente
 - Presso organizzazioni terze
 - **Promozione**
 - Advertising
 - Comunicazione
 - Visibilità
 - Web
 - Relazioni con il cliente
 - **Posizionamento**
 - Nella mente del cliente
 - Reputazione professionale/immagine

PARTE II

*Ma.. nel contesto dello Studio legale,
come sviluppare il modello
organizzativo efficiente ?*

*Da dove si comincia, per cercare di
stare al passo con le evoluzioni del
contesto esterno/del mercato?*

I. AUTOANALISI

Dove si è: (posizionamento; macroambiente; microambiente; **STATUS QUO** (punti di forza e di debolezza; mappatura dei processi); Mission; Valori, Codice etico e di comportamento; Regole di *governance*; prassi in essere ecc.; **Fotografare l'esistente**

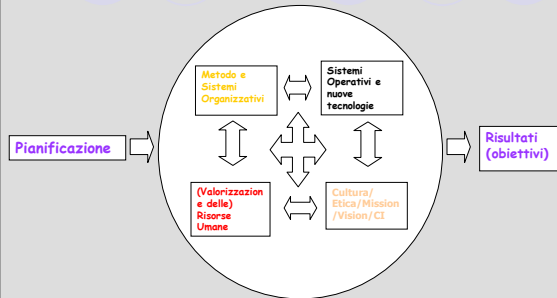
- **Dove di vuole andare: APPROCCIO PROSPETTICO:**
Vision: obiettivi di medio e lungo periodo;
pianificazione strategica → pianificazione operativa;
Guardare oltre

Diritti Riservati Avv. Giovanna Stumpo



34

III. AUTOANALISI → Approccio sistemico: esiste?



Diritti Riservati Avv. Giovanna Stumpo



35

II. Quale visione prospettica (non desideri ma obiettivi concreti)?

● Obiettivo

○ SMART

- S - sfidante
- M - misurabile, concreto
- A - accordato, condiviso
- R - raggiungibile, realistico
- T - tempificato




Diritti Riservati Avv. Giovanna Stumpo




36

III. Pianificazione operativa

Obiettivo definito	Attività	Responsabilità	Investimenti	Aspetti Organizzativi	Strumenti operativi	Tempi	Risultati economici previsti
S M A R T	C O S A	C H I	B U D G E T	C O M E	T E C N I C H E	T E C N O L O G Y	Q U A N D O ROI

Diritti Riservati Avv. Giovanna Stumpo  37

- Primi Strumenti**
- Questionario
 - Sequenza di Lasswell (individuare il cliente)
 - Matrice di Porter (individuare i concorrenti)
 - Obiettivi: SMART
 - Piano degli obiettivi
 - **Matrice per SWOT**
- Diritti Riservati Avv. Giovanna Stumpo  38



Strumenti: la matrice per l'analisi SWOT



Diritti Riservati Avv. Giovanna Stumpo



40

Cosa viene dopo?

MISSION: qual è la nostra "ragion d'essere" ?
VALORI: i nostri codici di comportamento ?
VISION: ciò che vogliamo diventare ?

MODELLO DI GOVERNANCE
CONTRATTO PARASOCIALE + STATUTO
PATTI PARASOCIALI

→ **PROGETTO ORGANIZZATIVO**

Diritti Riservati Avv. Giovanna Stumpo



41

IV. Lo sviluppo del progetto organizzativo di Studio



Diritti Riservati Avv. Giovanna Stumpo



42

IV. L'approccio di sviluppo - nella pratica

1. **Individuare i processi dello Studio (mappare);** tipizzarli (strategici, operativi e di supporto); ricondurli ai pertinenti livelli gerarchici; ricondurli a sistema/ gestirli in modo centralizzato;
2. **Lavorare sulle risorse umane** (criteri/standard di selezione; lavorare sulla componente motivazionale; **ricercare "l'allineamento"** = valori/obiettivi individuali valori ed obiettivi dell'organizzazione; lavorare sulla formazione; considerare i fornitori esterni come partners integrati;
3. **Scrivere le regole organizzative:** MQ ("chi fa cosa come lo deve fare e quando, sotto il controllo di chi"); Politica ed obiettivi di Studio; Quadro delle responsabilità e le autorità; Codificare compiti e mansioni; Formalizzare istruzioni operative per ogni livello funzionale;Avere procedure operative;
4. **Non lasciare nulla al caso: pianificare le attività** - progettazione e sviluppo del servizio; analisi dei dati e delle informazioni, controlli → perseguire il miglioramento continuo;

IV. Individuare i processi/ Strutturare i rapporti ed interazioni funzionali



IV. Gestire il modello organizzativo con modalità controllate:

Perchè?

Finalità per cui lo Studio deve sviluppare attività di monitoraggio e controllo adeguato:

- Fruire di un **quadro completo** dello stato attuale (*status quo*);
- Disporre di **dati oggettivi**, concreti, precisi e tempizzati;
- Individuare gli **elementi positivi**;
- Individuare le **criticità attuali** e le loro cause;
- Individuare le **criticità potenziali**;
- Definire le **"mappe di miglioramento"** (per gestire adeguatamente gli elementi negativi; per potenziare gli elementi positivi);

N.B. Vale il detto "controllare per motivare"!!!!

Art.17- bis, organizzazione ISO e certificazione di qualità

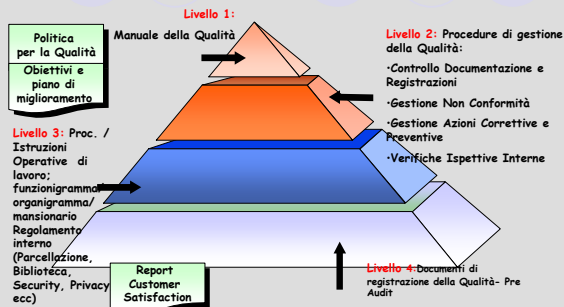
- "l'avvocato *che intenda* fare menzione di una certificazione di qualità *deve depositare presso il Consiglio dell'Ordine il giustificativo della certificazione in corso di validità e l'indicazione completa del certificatore e del campo di applicazione della certificazione ufficialmente riconosciuta dallo Stato*."

IV. Come controllare?

- Definire le responsabilità e le autorità
- Codificare compiti e mansioni
- Formalizzare istruzioni operative

→ Verificare che esse, nel tempo vengano osservate

La c.d. documentazione di sistema



Regolamentare l'apporto di tutti ed ognuno: come?

Modelli

- **Regolamento Interno di Studio (indice)**
- **Quadro delle responsabilità ed autorità**
- Esempio di **organigramma** e funzionigramma
- Mansionario segreteria
- Tabelle per la valutazione della crescita personale/professionale
- Tabella per percorsi di carriera.

Focus sul processo di gestione delle risorse:

- **Selezionare** le risorse;
- **Motivarle**;
- **Stimolarle** con la definizione di specifici obiettivi;
- **Valutarle nel corso del rapporto**;
- **Applicare politiche premiali**;
- **Fare formazione**;
- **Gestire i fornitori esterni come partner integrati (network).**

CONCLUSIONI - Presupposti per il successo del percorso organizzativo dello SL

- **Forte Motivazione dei vertici**;
- **Capacità di "guardare oltre": autoanalisi nel medio - lungo periodo**;
- **Reale e fattivo coinvolgimento dei professionisti e dei collaboratori di Studio**;
- **Integrazione tra i processi e le funzioni dello Studio**;
- **Volontà di perseguire il miglioramento continuo**;
- **Focalizzazione verso la "soddisfazione" del Cliente (ORIENTAMENTO AL CLIENTE)**;
- **Disponibilità al cambiamento e a rivisitare in modo critico le procedure in essere, al fine di identificare le possibili aree di miglioramento e di riflettere i cambiamenti intervenuti nel tempo nell'organizzazione**;
- **Considerare le variabili analizzate, in termini di "investimento" e non di costo.**

CONCLUSIONI - Quale è la tipologia di organizzazione legale?

- Studi di medio - grandi dimensioni (esigenze organizzative e di marketing);
- Studi piccoli e medi (passaggio generazionale);
- Studi specializzati (esigenza che deriva dal cliente di Studio);
- Associazioni e Network di Studi;
- Studio legale di provincia (emergente);
- CNF, Ordini, Scuole di formazione ecc.

Diritti Riservati Avv. Giovanna Stumpo



52

Grazie per l'Attenzione !

Avv. Giovanna Raffaella Stumpo

avv.grstumpo@libero.it

studio.baldin.eq@fastwebnet.it

www.giovanna.stumpo.name

+39 02 5450007

+ 39 333 3446353

Diritti Riservati Avv. Giovanna Stumpo



53
