

infoiva

il Quotidiano online delle Partite Iva

Lo Studio Professionale: organizzarsi per competere

di Simona CERCA

· **Indice degli argomenti**

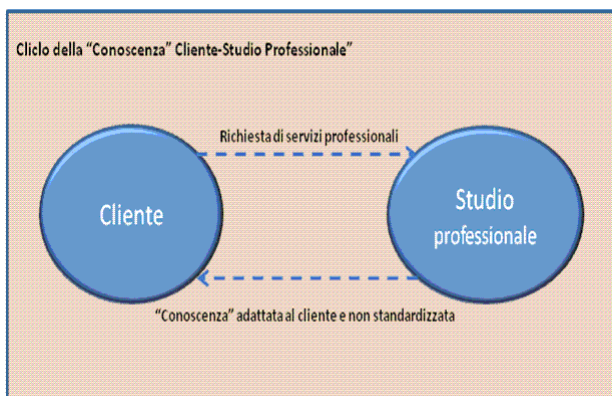
- [Lo studio professionale, organizzarsi per competere.](#) pag. 3
- [Professionisti, che cosa significa “Organizzazione”?](#) pag. 4
- [Studio professionale: quali possibili modelli di Organizzazione?](#) pag. 5
- [Perché organizzarsi è un fattore di successo?](#) pag. 7
- [Studio professionale: definire gli obiettivi dell’Organizzazione per attrarre nuovi clienti.](#) pag. 8
- [Organizzare lo studio professionale: una scelta culturale.](#) pag. 10
- [Studio professionale: come sviluppare la cultura organizzativa.](#) pag. 12
- [Ecco quali sono le sfide per lo studio professionale.](#) pag. 13

· Lo studio professionale, organizzarsi per competere.



Cos'è uno studio professionale? Questa è senz'altro la domanda che dobbiamo porci ancora prima di discutere sulla necessità, per gli studi professionali, di *organizzarsi per competere*.

In Italia gli studi professionali, identificati nel mondo come *professional services firms*, si presentano come un panorama variegato, i cui protagonisti spesso faticano a trovare analogie fra loro. Si va dallo studio legale a quello del commercialista, da quello di architettura a quello medico. Si passa da uno studio “*one-man-band*”, cioè lo studio dove la figura del titolare è quella senza la quale “nulla si crea e nulla si distrugge”, allo studio associato e/o internazionale di grandi dimensioni, come alcuni studi legali presenti anche nel nostro Paese, con organizzazioni gerarchiche ben definite. E gli esempi potrebbero continuare. Vedremo poi nei nostri prossimi appuntamenti le diverse organizzazioni che caratterizzano gli studi professionali. In quest'articolo concentriamoci però sulla nostra domanda iniziale. Cerchiamo anche di riflettere insieme su che cosa accomuna il background culturale di queste realtà a prima vista così diverse: possiamo identificare un filo conduttore che leghi le attività professionali? A ben vedere, tre sono gli elementi a cui possiamo ricondurre le nostre riflessioni. Innanzitutto, gli studi professionali si caratterizzano per la “**CONOSCENZA**” o il “**SAPERERE**” di coloro che vi appartengono. La conoscenza del professionista viene trasformata in prodotto (non tangibile) e offerta come servizio al cliente finale. Il sapere del singolo o di un'associazione di singoli viene cioè generata, trasformata e combinata in modo da poter assumere caratteristiche utili al cliente. Gli studi professionali, di qualunque tipologia essi siano, hanno quindi come “asset” principale il loro *capitale intellettuale*. Da questa prima considerazione possiamo dedurre quindi che una caratteristica comune a tutti gli studi professionali è la **FORTE RELAZIONE CON IL CLIENTE STESSO**. Il professionista adatta il suo sapere alle diverse richieste che arrivano dal cliente, creando un circolo virtuoso in cui la domanda di un servizio è stimolo per il professionista ad ampliare il suo sapere.



Da ultimo, ma non in ordine d'importanza, ciascun professionista, indipendentemente dalla forma organizzativa dello studio o della tipologia di sapere che possiede, è perennemente affannato nella ricerca della **MASSIMIZZAZIONE DELL'EFFICACIA** del suo lavoro (in termini di relazione

tempo/ricavi/vita privata), inseguendo la chimera della perfezione del servizio in un tempo accettabile per lui stesso e per il cliente.

· Professionisti, che cosa significa "Organizzazione"?



Ogni professionista sa bene che nel proprio lavoro la parola d'ordine deve essere e deve restare *efficienza*, cioè ottimizzazione della relazione "massima qualità e soddisfazione del cliente e tempo in cui la richiesta del cliente stesso viene evasa". In una sola parola, potremmo parlare di ottimizzazione dell'organizzazione interna al fine di rispettare la logica del *total quality*.

Il concetto di ORGANIZZAZIONE, però, è erroneamente ritenuto da molti professionisti appartenente alla sola realtà aziendale, dalla quale essi vogliono invece differenziarsi e spesso prendere le distanze. Il proprio sapere, secondo questi, non può in alcun modo essere riconducibile ai rigidi schemi del pianeta "azienda". In Italia, soprattutto, assistiamo a questo fenomeno a causa di ragioni storiche e di percorsi formativi dei professionisti, spesso lontani da logiche aziendali e vicini invece alle sole caratteristiche personali del singolo.

La diffidenza nei confronti del concetto di ORGANIZZAZIONE (forse troppo astratto nella logica degli studi professionali) perde, però, il suo perché se proviamo a darne una definizione semplice anche se non esaustiva: una struttura organizzativa definisce le modalità in cui le attività lavorative vengono formalmente suddivise, raggruppate, descritte e coordinate utilizzando il proprio sapere/conoscenza al fine di ottimizzare l'efficienza interna e verso l'ambiente con il quale essa interagisce.

Una struttura organizzativa ben delineata implica pertanto non solo rendere riconoscibili le proprie attività a ciascun collaboratore, ma anche comprendere quelle svolte dai propri colleghi all'interno della struttura, al fine di creare sinergie ed evitare diseconomie di scala, ottimizzare i flussi di comunicazione e di sapere dall'alto verso il basso e orizzontalmente, così da evitare il lavoro per *silos*, aumentare il senso di appartenenza, la propria autonomia lavorativa e la migliore comprensione della *mission* della struttura.

In sintesi, descrivere in modo chiaro un'organizzazione significa identificare *Chi fa Che cosa e Quando lo fa* al fine di massimizzare l'efficienza (rispetto dei tempi, dei costi e dei ricavi stabiliti) e l'efficacia lavorativa (total quality).

A ben vedere, quanto detto sinora è applicabile anche allo studio professionale anche se è della tipologia *one man band*. Vedremo nel nostro prossimo appuntamento in che modo applicarlo.

· Studio professionale: quali possibili modelli di Organizzazione?

Nel mio precedente articolo ho concluso dicendo che organizzazione significa anzitutto definire chi fa che cosa e quando lo fa con l'obiettivo di massimizzare l'efficacia e l'efficienza del proprio lavoro e delle proprie risorse. Detto ciò **che cosa significa concretamente organizzare per uno studio professionale? Quali sono i modelli ricorrenti con i quali i professionisti potrebbero confrontarsi e trarre dei validi suggerimenti?** Ovviamente non potrò essere esaustiva né sarò in grado di presentare soluzioni *chiavi in mano*. Infatti dobbiamo comunque partire dall'affermazione che lo studio professionale deve sempre utilizzare dei modelli organizzativi tali da tener conto della tipologia dei propri clienti e delle loro specifiche problematiche e richieste di sapere specializzato non

standardizzato. Inoltre, non ultimo, il modello organizzativo adottato dipende in gran parte dagli obiettivi che lo studio si pone, dalla dimensione dello studio, dalla numerosità dei collaboratori e dalla tipologia di servizi offerti. È il mix di tutti questi elementi che deve far riflettere sull'esigenza di come e quando organizzarsi e su quale sia la migliore soluzione. In base alla mia esperienza in Italia è ampiamente diffuso lo studio professionale *tradizionale* caratterizzato dalla presenza del titolare, leader indiscusso con al massimo 1 segretaria e alcuni collaboratori. Tutta l'attività, così come la tipologia di servizi offerti, ruota attorno al titolare indispensabile sia nella gestione del cliente sia per la fase di esecuzione materiale del lavoro. Non esistono processi di delega in quanto *nulla si crea e nulla si distrugge* senza la presenza diretta e la decisione finale del leader. Ovviamente in questa situazione introdurre una forma di organizzazione che definisca ruoli e responsabilità formalizzate avrebbe poco senso. Significherebbe irrigidire lo studio senza trarne dei benefici concreti. Il titolare vorrà infatti sempre e comunque mantenere il proprio ruolo di accentratore (non per nulla si parla di **organizzazione "a satellite"**) basato sulle proprie capacità professionali e individuali sulle quali avrà basato la propria attività. Quale potrebbe essere allora l'obiettivo organizzativo per il nostro studio **one man band**? Sarà sicuramente quello di ottimizzare la propria attività attraverso una migliore *gestione delle informazioni e del tempo*, aspetto quest'ultimo molto sentito dai professionisti. Esistono a questo scopo strumenti informatici (ricordate? Organizzarsi significa massimizzare l'efficienza e l'efficacia delle proprie risorse incluse quindi anche quelle informatiche) che supportano in modo semplice la gestione integrata del cliente, dei contatti, dell'agenda, della fatturazione e di tutti gli aspetti di cui uno studio professionale deve occuparsi.

Prendiamo ora in considerazione uno studio con molti collaboratori per gestire ampi volumi d'attività. Tanti collaboratori richiedono una struttura diversa da quella presentata nel precedente esempio. In questo caso è necessaria l'introduzione di un modello organizzativo che tenda a standardizzare le attività di tutti in modo da proporre un servizio omogeneo ai clienti. L'organizzazione non può essere accentrata sul singolo, ma deve essere piramidale: ciascun collaboratore ha una sua mansione ben definita con responsabilità via via decrescenti dall'alto verso il basso. In questo caso è utile definire le mansioni di ciascuno e introdurre sistemi informativi che consentano la rilevazione delle attività di ciascun collaboratore (time sheet per consuntivare il tempo speso sulle singole pratiche) e la loro standardizzazione.

Vi sarete resi conto a questo punto che, come detto nella premessa, esistono modelli organizzativi diversi, a volte diametralmente opposti. Il suggerimento a chi fosse interessato sarà quello di porsi dei

dubbi e delle domande sulla propria organizzazione e, se necessario, introdurre pochi, ma efficaci cambiamenti, tutti con l'obiettivo di raggiungere la massima efficienza. Non è quindi il caso di dedicare un po' d'attenzione all'argomento?

· Perché organizzarsi è un fattore di successo?



Abbiamo compreso insieme *che cosa significa organizzare* e abbiamo esplorato concretamente *possibili modelli organizzativi* senza voler essere esaustivi. Ne abbiamo concluso che non esiste un unico modello valido *tout court* per tutti gli studi professionali. Abbiamo invece detto che ciascuno deve valutare un **mix di fattori** quali la tipologia di clienti, la dimensione dello studio e la numerosità di collaboratori e di risorse. Ci siamo lasciati con una domanda a cui cercheremo ora di dare risposta: **non è il caso di dedicare un po'**

d'attenzione all'argomento organizzazione? E, più in generale, perché organizzare è un fattore di successo anche per uno studio professionale che sia *one man band* o articolato e ricco di collaboratori, associato o globale?

Consideriamo anzitutto l'organizzazione come fattore competitivo economico. Aver definito una buona organizzazione e un buon modello organizzativo significa poter gestire e **MISURARE** le proprie decisioni, le proprie scelte di business e le performance lavorative. Quindi, organizzare aiuta a stabilire le **PRIORITÀ** del proprio studio eliminando o riducendo attività poco profittevoli e spesso molto *time consuming*. In una parola, attività non efficienti. Provate a immaginare che cosa accadrebbe al nostro studio *one man band* se il titolare impiegasse troppo del suo tempo a compilare fatture che potrebbe invece efficacemente lasciare alla sua segretaria. Quanto farebbe pagare al suo cliente per attività non strettamente connesse al suo sapere?

Esiste poi una motivazione all'organizzare che ha una valenza sia economica sia professionale. Organizzarsi implica una **migliore gestione del lavoro**, suddivisione dei compiti e un aumento delle sinergie tra i collaboratori. Dal punto di vista economico, ciò implica ad esempio non lavorare sulle proprie attività più di quello che sia effettivamente necessario. Inoltre, sistemi di lavoro e processi chiari facilitano una gestione del lavoro efficiente senza sprechi di tempo e di denaro. Immaginate questa volta due collaboratori che, anche in un piccolo studio, dovessero ripetere lo stesso lavoro a distanza di tempo l'uno dall'altro. Quanti costi in più e inefficienze dovrebbe gestire il titolare in questo caso? Da ultimo non dimentichiamo che organizzare significa anche poter ottenere **certificazioni di qualità** che in un mondo tanto competitivo rappresentano comunque un vantaggio.

Chiariti questi aspetti, la sfida che lo studio professionale deve affrontare è quella di introdurre modelli organizzativi tali da non irrigidire eccessivamente il modo di lavorare dei professionisti. Come ultimo messaggio, non dimenticate però che un **vantaggio competitivo non tangibile**, ma comunque essenziale dell'organizzare, resta quello del miglioramento della qualità della vita di ciascun professionista nel momento in cui si riduce la logica della perenne emergenza lavorativa.

· Studio professionale: definire gli obiettivi dell'Organizzazione per attrarre nuovi clienti.

Chiariti e compresi i diversi perché **organizzare** deve considerarsi un fattore critico di successo anche per uno studio professionale, dobbiamo ora porci una nuova domanda: quali sono gli obiettivi che un professionista dovrebbe definire nel decidere di organizzare il proprio studio?

Si deve senza dubbio partire dai propri obiettivi di business, cioè dal definire dove e come lo studio professionale vuole posizionarsi sul mercato. A questo punto gli obiettivi organizzativi devono essere perfettamente allineati con quelli di business. Talmente allineati da avere sovrapposizioni in alcuni loro aspetti.

Proviamo a vedere insieme come alcuni obiettivi di business di uno studio professionale possano concretamente tradursi in obiettivi organizzativi.

Saremo tutti d'accordo nel dire che l'incremento della **"profitability"**, della profittabilità, è l'obiettivo primario di qualunque attività di business. Ebbene, da quanto discusso nei precedenti articoli, l'obiettivo organizzativo corrispondente deve essere quello di lavorare **con maggiore efficienza** evitando, ad esempio, le ormai famose diseconomie di scala con un migliore impiego delle risorse e con lo scambio continuo di conoscenza e informazioni tra i collaboratori. Come effetto immediato si ha l'aumento della produttività.

Altro importante obiettivo di business è quello di **attrarre nuovi clienti** e di mantenere quelli già acquisiti. Il corrispondente obiettivo organizzativo per uno studio professionale è quello di **strutturare il lavoro** in modo che sia massima la sua qualità e sempre più rapidi i tempi di consegna. Considerando che nell'economia globale in cui viviamo la concorrenza è elevatissima, in alcuni casi internazionale, un'organizzazione che supporta la rapidità di risposta alle richieste del cliente deve essere obiettivo di ogni studio professionale.

Proprio per il tipo di mercato in cui viviamo è importante per qualunque studio professionale avere tra i suoi obiettivi di business non solo l'attrarre nuovi clienti, ma anche **attrarre il miglior lavoro**, la migliore commessa. Quest'obiettivo è strettamente legato a un altro che consideriamo tra i più importanti: **attrarre e mantenere i migliori collaboratori**. In entrambi i casi gli obiettivi organizzativi sono fondamentali per il loro raggiungimento. Attrarre il miglior lavoro e i migliori collaboratori implica, a livello organizzativo, creare una struttura, anche molto snella, in cui la formazione continua e l'esperienza consentano la crescita professionale e la compressione dei tempi spesi in attività che non hanno di per sé valore aggiunto. Pensate a un dentista che passi il suo tempo a compilare fatture per i suoi clienti: come potrebbe il professionista aggiornarsi e offrire la sua valida esperienza ai clienti?

È ormai chiaro, dunque, che organizzarsi implica un nuovo e più strutturato modo di guardare il proprio business. Ciò richiede un salto culturale di cui parleremo nel prossimo articolo.

· Organizzare lo studio professionale: una scelta culturale.



Coloro che hanno introdotto una nuova e istituzionalizzata forma organizzativa si saranno subito trovati a dover affrontare la spinosa questione di farla accettare nell'ambito del proprio **studio professionale**.

Istituzionalizzare l'organizzazione significa, infatti, imporre determinati comportamenti all'interno dello **studio** e ai

collaboratori. Un'organizzazione ha la "personalità" tipica dello studio professionale in cui nasce: rigida o flessibile, innovativa o conservativa, amichevole o burocratica. Decidere di organizzarsi significa quindi anche affrontare la questione culturale.

Difficile ovviamente definire che cosa s'intende con cultura organizzativa. Pensate a uno **studio legale** in cui i professionisti vogliono sempre essere chiamati con l'appellativo di "Avvocato" e quello invece dove si preferisce essere più informali. Avete mai pensato davvero a come questo semplice comportamento definisca la cultura organizzativa e la relazione tra colleghi e collaboratori? E' facile comprendere come la cultura impatti fortemente sul successo di una forma organizzativa.

Questo semplice esempio ci aiuta a comprendere che, così come abbiamo visto esistere diverse forme di organizzazione per uno **studio professionale**, allo stesso modo si possono adottare diverse culture organizzative.

Analizziamo concretamente alcune caratteristiche:

- **Innovazione e propensione al rischio:** quanto all'interno dell'organizzazione si incoraggiano le persone a essere innovative e a prendersi dei rischi. Innovativo può essere, ad esempio, uno studio medico che invii ai suoi pazienti il calendario delle visite pianificate direttamente nella loro agenda elettronica o via sms.
- **Attenzione ai particolari:** quanto è richiesto ai collaboratori di utilizzare capacità di analisi e precisione. Ad esempio, a un avvocato può essere richiesta, oltre a ottime capacità professionali, anche

l'attenzione alla psicologia del cliente.

- **Orientamento alle persone:** capacità del professionista o dei professionisti di prendere decisioni che tengano in considerazione le esigenze dei propri collaboratori. Questo può avvenire, ad esempio, utilizzando dei software per migliorare la gestione del tempo.

- **Orientamento al lavoro in team:** quanto il lavoro è organizzato per team piuttosto che lasciato a una sola persona. Questo avviene quando viene pianificato il lavoro utilizzando tutte le sinergie nelle competenze.

- **Aggressività:** quanto le persone sono aggressive e competitive all'interno dello studio. In alcuni contesti la competitività è una forte componente culturale addirittura richiesta e incentivata.

L'analisi di queste caratteristiche delinea la cultura organizzativa di uno **studio professionale**, così come quella di un'azienda.

Concludiamo invitandovi a pensare alla vostra cultura interna e a come questa si riflette sulla vostra **organizzazione**. E' probabile che sarete meno orientati al lavoro in team se il vostro **studio** ha un'organizzazione a satellite (rif. **Studio professionale: quali possibili modelli di organizzazione**). A questo punto vi proponiamo un semplice esercizio: pensate alla vostra organizzazione e provate a descriverla su un foglio; provate poi a pensare, utilizzando le caratteristiche sopra descritte, alla cultura prevalente nel vostro studio. Sono l'una lo specchio dell'altra? Riuscite a riconoscervi? Quali sono i pro e i contro della vostra **organizzazione**? E della cultura organizzativa? Sarebbe meglio portare dei cambiamenti?

Vedremo in seguito come realizzare una possibile **cultura organizzativa**.

· Studio professionale: come sviluppare la cultura organizzativa.

Il tema della **cultura organizzativa** viene spesso sottovalutato o addirittura dimenticato in molti **studi professionali**. In strutture di grandi dimensioni, come società di consulenza internazionali, la **cultura organizzativa** viene invece spesso ratificata con una sorta di codice consegnato a tutti i nuovi dipendenti. E' infatti provato che una **cultura organizzativa** forte e riconosciuta è associata a un incremento delle vendite di servizi, del profitto e della soddisfazione dei collaboratori.

La **cultura organizzativa** è anche l'immagine che diamo dello studio ai nostri clienti. Se, ad esempio, entrando in uno studio di consulenza trovassimo tutti gli impiegati in jeans ne trarremmo conclusioni ben diverse rispetto allo studio dove tutti gli impiegati saranno in giacca e cravatta. Ricordate dunque che la **cultura organizzativa** riflette l'identità del vostro studio. Per questa ragione vi abbiamo invitati nel precedente articolo (cfr. **Organizzare lo studio professionale: una scelta culturale**) a porvi delle domande sulla vostra cultura. Se il risultato della vostra analisi è stato deludente o non sapete da dove iniziare, proviamo a ragionare insieme su come dare vita alla vostra **cultura organizzativa**.

Iniziamo con il dire che, specie in studi di piccole dimensioni, è il fondatore ad avere il maggiore impatto sulla **cultura organizzativa** in quanto è l'unico a sapere inizialmente come dovrebbe essere la struttura, a cercare collaboratori che condividano con lui le stesse idee ed è ancora lui a influenzare con il suo comportamento la cultura dell'intero studio. Quindi, che cosa fare se rappresentate voi stessi "il fondatore" o, in studi professionali di maggiori dimensioni, il management?

Innanzitutto raccontate ai vostri collaboratori **storie** su come è nato il vostro studio, come avete reagito a delle difficoltà lavorative e a degli errori. Raccontare eventi passati dello studio aiuta a comprendere alcune pratiche odierne come quella di andare al lavoro in jeans. Create dei **rituali**, cioè una serie di attività che ripetete e che esprimono e rinforzano i valori dello studio e della sua organizzazione. Una proposta potrebbe essere, ad esempio, invitare a pranzo i propri collaboratori una volta al mese per raccontare i progetti futuri e per riflettere assieme sugli insuccessi e sui successi dello studio. Lo stesso studio, in quanto luogo di lavoro, rappresenta un simbolo che parla della vostra **cultura**: avete un **loft** o un **appartamento** in un vecchio stabile?

Infine, non dimenticate che una **cultura organizzativa** deve essere comunicata con le parole, con il training, ma anche rappresentando voi stessi un modello per i vostri collaboratori.

· Ecco quali sono le sfide per lo studio professionale.



Abbiamo esaminato nei precedenti articoli il significato di organizzazione e di **cultura organizzativa**. Abbiamo identificato alcuni **modelli organizzativi** applicabili nel vostro studio professionale e abbiamo fornito degli elementi utili a comprendere la vostra **cultura organizzativa** e a intervenire là dove necessario.

Siete ora in grado di identificare gli effetti della vostra **cultura** sulle persone e sull'organizzazione, di elencare i fattori che contribuiscono a mantenere la cultura dello studio e di definire come la struttura organizzativa è trasmessa di collaboratore in collaboratore.

Abbiamo altresì compreso come in uno **studio professionale di piccole dimensioni** siano il titolare o i titolari a dettare la cultura e la struttura organizzativa. In strutture di grandi dimensioni è invece uno dei soci, tipicamente il managing partner, a ricoprire il ruolo di manager responsabile dell'organizzazione dello studio coadiuvato in rari casi da un general manager. Abbiamo riflettuto sul fatto che spetta a queste figure il compito di diffondere la **cultura organizzativa** attraverso il proprio comportamento, attraverso il linguaggio e la comunicazione.

È chiaro da tutti questi elementi come **organizzare uno studio professionale** sia un'**attività complessa** e soprattutto continuamente in progress. Solo in questo modo infatti lo studio sarà in grado di adeguarsi alle **sfide del mercato** quali le nuove tecnologie che modificano il nostro modo di lavorare quotidiano. Basti pensare a come i programmi di scrittura abbiano cambiato radicalmente il modo di lavorare di **avvocati** permettendo loro di redigere atti e controllarne le revisioni in modo rapido e veloce. O ai **medici** che possono utilizzare programmi di audio scrittura per velocizzare il loro lavoro.

Ma le sfide non sono solo di **carattere tecnologico**. Avete mai pensato a come i negozi di **avvocati** presenti ormai lungo le strade di alcune città italiane abbiano cambiato completamente il paradigma

organizzativo dello studio legale? Oppure come i negozi di **dentisti** affiliati a un brand abbia influito sulla cultura del tradizionale studio dentistico?

Ebbene l'invito è a riflettere sulla continua **innovazione** da apportare alla vostra organizzazione anche affidandosi a esperti esterni perché in epoca di grandi cambiamenti e con un mercato globale sempre più competitivo una **struttura organizzativa flessibile**, ma chiara, potrà davvero rappresentare il fattore critico di successo per il vostro studio.

· L'autore: *Simona CERCA*



Laureata in Economia e Commercio, indirizzo Gestione Aziendale, presso il Politecnico delle Marche, Simona Cerca perfeziona i suoi studi presso la Leeds Metropolitan University (UK). Ha iniziato il suo percorso professionale in realtà importanti come Olivetti Telemidia, IBM e Accenture dove ha lavorato per circa 10 anni in Italia e all'estero nell'ambito della Reingegnerizzazione dei processi di business (dal CRM, al Billing, Service Provisioning e Service Assurance) e di Organizzazione. Nel 2006 approda nella filiale italiana dello studio legale internazionale Clifford Chance dove crea e gestisce la divisione italiana di Knowledge Management e Formazione Legale. Frequenta il master in Organizzazione, Processi e Strategie presso la Oxford Said Business School e attualmente sta seguendo il master in Innovation Management della Business School del Sole 24 Ore. Dal 2010 si occupa di **consulenza organizzativa per start up**.

CONTATTI: s.cerca@infoiva.it

