

# Organizzare lo Studio Legale

**SEMINARIO**

**Associazione Veneta degli Avvocati Amministrativisti  
Padova - 15 Dicembre 2012**

**- Avv. Giovanna Raffaella Stumpo -  
[avv.grstumpo@libero.it](mailto:avv.grstumpo@libero.it) [www.giovanna.stumpo.name](http://www.giovanna.stumpo.name)**

# Contenuti

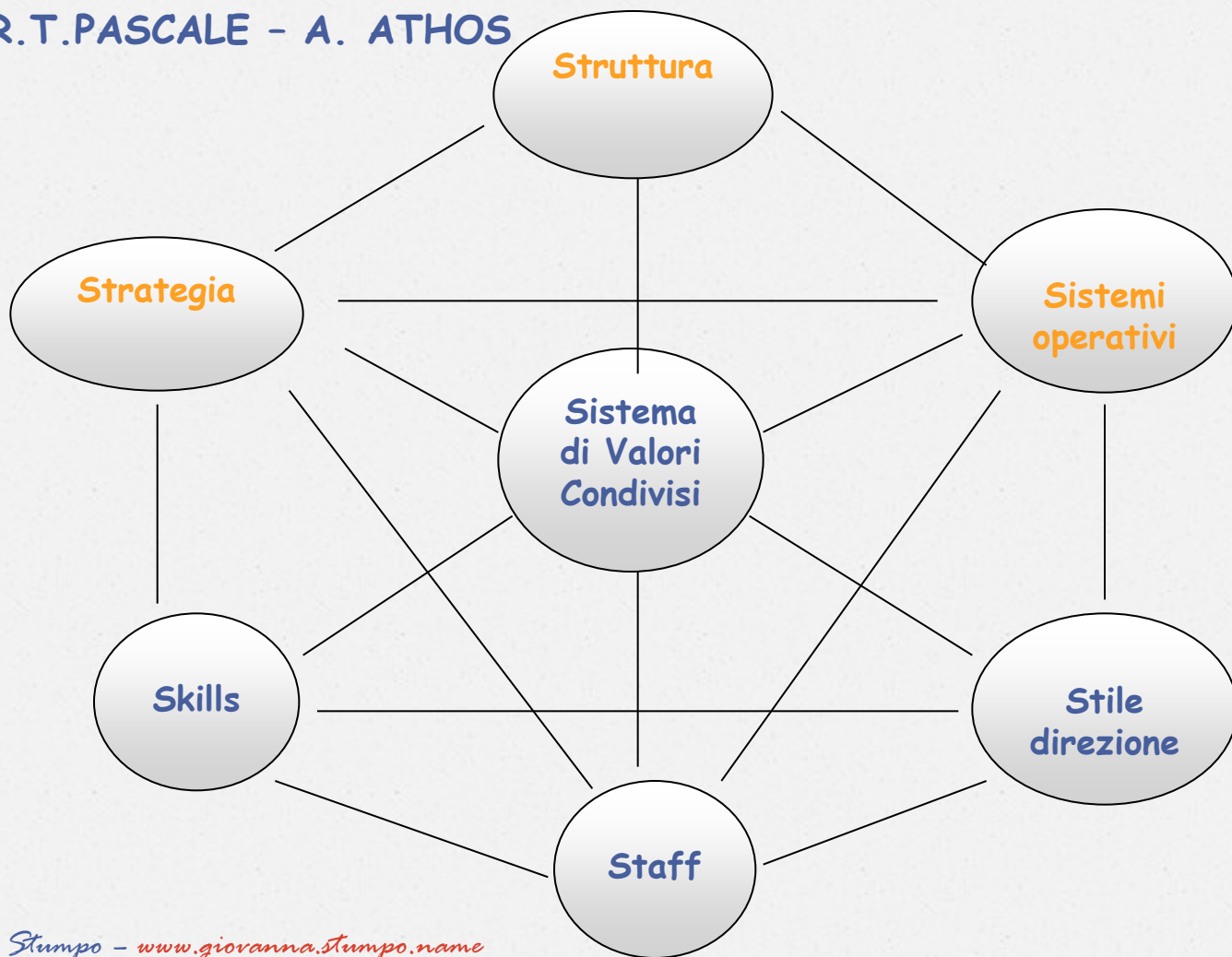
1. Premessa: Il Modello
2. Gli elementi del Modello
3. Per cominciare: il percorso e uno strumento

# IL MODELLO

*Giovanna Stumpo - [www.giovanna.stumpo.name](http://www.giovanna.stumpo.name)*

# IL Modello delle 7 S (McKinsey)

1981 R.T.PASCALE - A. ATHOS



# GLI ELEMENTI DEL MODELLO (LE 7 S)

*Giovanna Stumpo - [www.giovanna.stumpo.name](http://www.giovanna.stumpo.name)*

# 1. La Strategia

Obiettivo /Obiettivi che l' Organizzazione si prefigge di raggiungere con la messa in atto di specifiche azioni mirate, atte a raggiungere lo stato desiderato.

► **MISSIONE** = Insieme delle attività che si mette in atto per realizzare la Visione (chi siamo ?)

► **VISIONE** = Ciò che si desidera diventare in futuro (è «il sogno dell'imprenditore»); identifica le capacità dell'Organizzazione rispetto ad altre entità presenti sul mercato. (cosa vogliamo diventare? dove vogliamo andare)

- Differenziazione (unicità)
- Confronto (ambiente, concorrenza, clienti etc.)
- Pianificazione (strategica ed operativa)

## (Segue) Come?

(M. PORTER) La chiave del successo consiste nel ricercare un elemento **distintivo/un vantaggio competitivo**

1. **Strategia di differenziazione:** Offrire al mercato **qualche cosa di diverso** da quello che offrono i *competitor*
2. **Leadership di costo:** Offrire al mercato un prodotto/servizio di qualità paragonabile a quelli già presenti su mercato, **ma tuttavia ad un prezzo più basso** di quello praticato dai *competitor*
3. **Strategia di segmentazione:** Concentrarsi su una **nicchia specifica di mercato**, ivi offrendo tuttavia una vasta gamma di prodotti/servizi (**specializzazione**)

## (Segue) Non desideri ma obiettivi concreti

### o Obiettivo

#### o SMART

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





## (Segue) IL CICLO Di DEMING



P  
D  
C  
A

- **P - Plan (cosa fare e come farlo):** stabilire gli obiettivi ed i processi/azioni/attività necessari
- **D - Do (fare quanto pianificato):** dare attuazione ai processi, dar corso alle attività
- **C - Check (si è fatto quanto pianificato?):** monitorare e misurare i processi, le azioni e le attività; i.e. si confrontano i risultati dell'azione, con gli obiettivi pianificati
- **A - Act (come migliorare?):** adottare, a fronte dei dati analizzati, le azioni opportune per il conseguimento degli obiettivi pianificati e per il miglioramento continuo dei processi organizzativo-gestionali, prodromici al loro conseguimento

## 2. La Struttura

Consiste nel modo in cui è articolata l'organizzazione; si riferisce alle relazioni tra le sue entità (sedi, dipartimenti, filiali, a piramide, a matrice etc...)

- o **Formula**
- o **Articolazione delle sedi**
- o **«Alleanze» /sinergie esterne**

- o **Logistica**
- o **Dotazioni**
- o **Comunicazione interna ed i flussi informativi**
- o **Aree / 3livelli funzionali**
- o **Ambiente di lavoro**
- o **RU interni -esterni**
- o **Modus operandi**

## (Segue) Come?

- L'organizzazione è strutturata in maniera rigida e fa capo ad una singola autorità, oppure no?
- Come vengono coordinate le attività tra le diverse sedi/aree/livelli funzionali?
- Ove le decisioni siano prese in modo centralizzato, le linee di comunicazione sono implicite o esplicite?
- Come sono organizzate le RU per poter lavorare insieme al meglio e per raggiungere gli obiettivi?

### 3. I Sistemi

Sono le componenti tecniche della gestione dell'Organizzazione e le procedure utili a prendere decisioni, a regolamentare i rapporti, ad effettuare i controlli

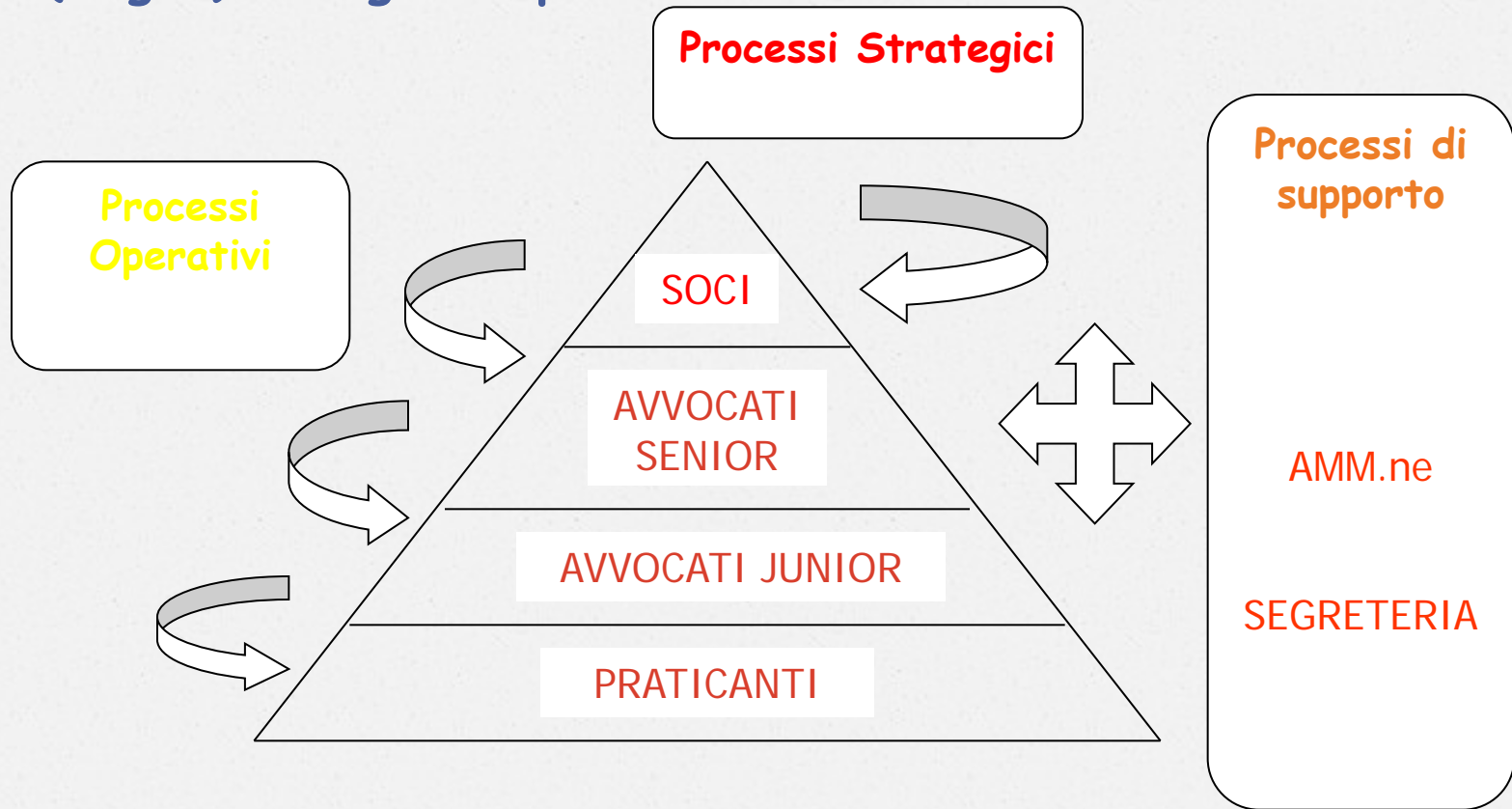
- o Sistemi operativi
- o Infrastrutture tecnologiche
- o Processi
- o Procedure operative

- o Normativa cogente
- o Controllo di gestione
- o Sistema finanziario
- o Indicatori

## (Segue) Tipizzare i processi

- o **Processi strategici e decisionali** → definizione del modello strategico; mission/vision/politica-obiettivi
- o **Processi operativi** → sviluppo del lavoro e realizzazione delle attività/conseguimento degli obiettivi/dei risultati pianificati
- o **Processi di supporto** → sviluppo delle attività utili e necessarie al supporto dei processi di cui sopra

## (Segue) Collegare i processi



(Segue) Gestire i processi con modalità controllate



**Tenere la macchina organizzativa sotto controllo**

## Principio TQM - Decisioni basate sui dati di fatto

«Le decisioni **efficaci** si basano sull'analisi di dati e di informazioni».



## (Segue) L'analisi dei dati

### - Gli indicatori

- o guidare il cambiamento;
- o indirizzare e coordinare gli obiettivi;
- o supportare la gestione interna
- o supportare le strategie.



**SI GOVERNA SOLO CIO' CHE SI MISURA.  
NON C'E' MIGLIORAMENTO E  
INNOVAZIONE SENZA MISURA**

## (Segue) Come? BSC - Le prospettive rilevanti



## 4. Staff - RU

Sono le componenti fisiche dell'Organizzazione, la forza lavoro, il capitale umano attraverso cui si realizzano i processi e si realizza il business

- o Selezione
- o Competenza
- o Consapevolezza
- o Coinvolgimento
- o Relazioni con i fornitori/altre parti

- o Teamworking /allineamento
- o Quadro delle responsabilità e autorità
- o Creatività e innovazione

# PRINCIPIO TQM: COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE

## o 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-

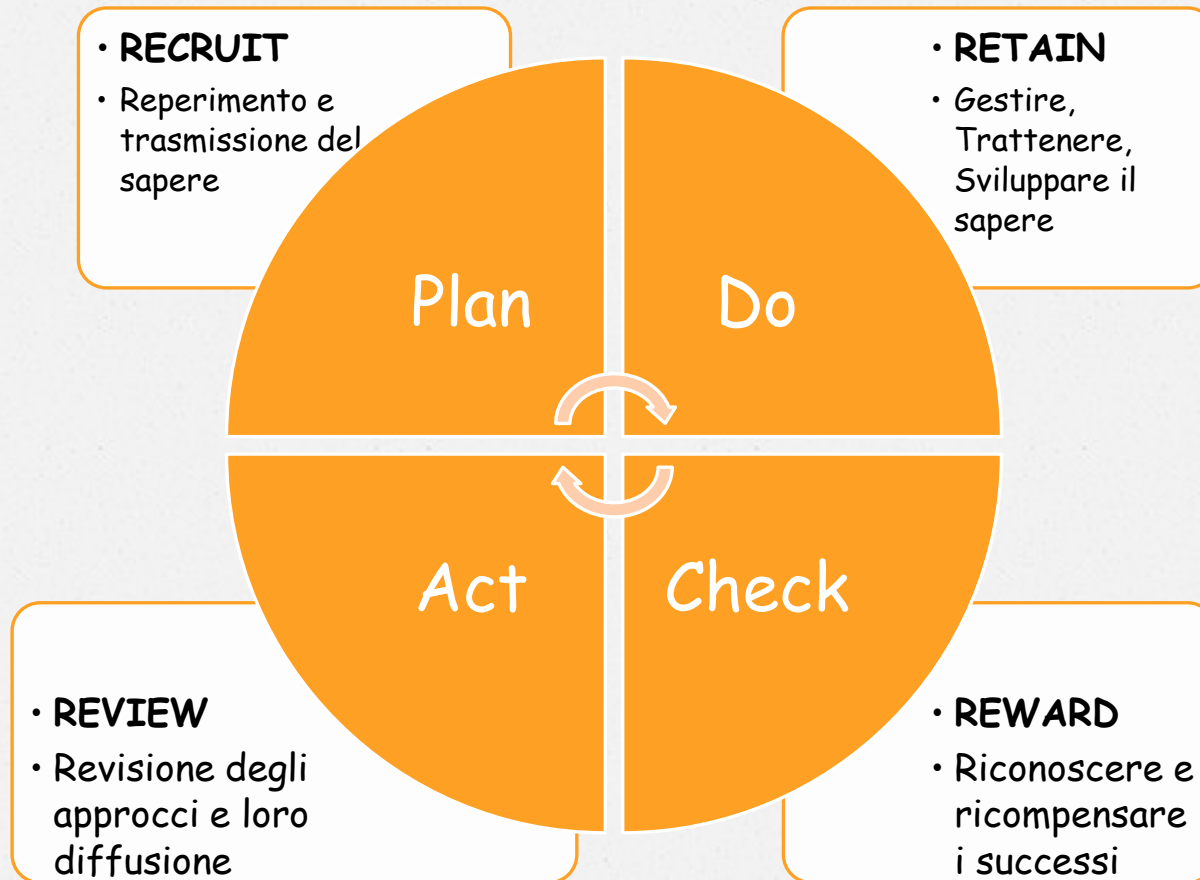
## 4. Staff -RU

- Quale è la capacità dell'Organizzazione di attrarre e conservare i talenti e di mantenerli motivati e produttivi?
- Quali posizioni e specializzazioni sono rappresentate all'interno dell'Organizzazione/ quali posizioni vanno create/modificate?
- Ci sono dei «gap» nelle competenze richieste?
- Quali sono i bisogni formativi/di training?

## Il Coinvolgimento - Le 4 R

- **RECRUIT**: criteri e parametri di selezione, **RETAIN**: addestrare e formare, coordinare, gestire, trattenere
- **REWARD**: riconoscere e ricompensare i successi
- **REVIEW**: revisione degli approcci e loro diffusione

## (Segue) - Il processo



## PRINCIPIO TQM: 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»



## 5. Lo Stile


E' tutto ciò che va sotto il nome di «cultura» dell'Organizzazione, compresi la Leadership ed il comportamento del *management* nel perseguimento degli obiettivi

- o Leadership
- o Orientamento al Cliente
- o Qualità
- o Sicurezza, Clima, Salute e Benessere organizzativo

- o Le persone si identificano nell'organizzazione, collaborano tra loro o tendono ad essere competitive?

## LEADERSHIP - IL CONCETTO

Leadership = **processo** che si basa sull'interazione di chi nella struttura occupa la posizione più elevata (Leader) con il resto del gruppo.

 **Proporre idee ed attività** nel gruppo utilizzando **abilità, competenze e mezzi** utili ad influenzare i membri del gruppo per modificare il loro comportamento.

(Segue) COME?

Leadership = richiede scelte di principio e di comportamento.

 Le 4 C del Leader

1. Non esiste Leadership senza l'abilità del **COMUNICARE** le proprie idee;
2. Il vero Leader è **orientato alle persone e CONDIVIDE**, motivando le sue scelte, trasformando «il concetto» in «un ideale».

## PRINCIPIO TQM: LEADERSHIP

o **LEADERSHIP = to LEAD**

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 dati.

## Lo stile direzionale

Passivo

Assertivo

Aggressivo

Troppo gentile  
Che succhia energia  
Senza potere  
Nega  
Sottile manipolazione  
Ostilità latente  
Non stabilisce limiti personali

**Fermo**  
**Invia messaggi chiari**  
**Afferma "Io"**  
**Energico**  
**Comprende l'altro**  
**Guida e orienta**  
**Ascolta**  
**Dà autonomia**

Esprime ostilità  
Offensivo  
Perde il controllo  
Emotivamente instabile  
Impone  
Da ultimatum  
Non ascolta, interrompe

# LEADERSHIP -caratteristiche e aspettative

- ① Sicurezza di sé
- ② Autocontrollo
- ③ Adattabilità
- ④ Flessibilità e abilità relazionali
- ⑤ Coinvolgimento
- ⑥ Spirito di iniziativa
- ⑦ Accuratezza
- ⑧ Competenza
- ⑨ Spirito di collaborazione
- ⑩ Capacità di gestire il conflitto e la negoziazione



**Comunicazione**

## LEADERSHIP - Quali fattori?

o Capacità di guida ed impegno del management nella gestione per l'eccellenza

▶ **POLITICHE e STRATEGIE** (Pianificare nel breve e lungo termine)

▶ **PERSONALE** (Valorizzazione del potenziale del personale con attenzione alla dimensione umana)

## (Segue) - Quali fattori?

- ▶ **PARTNERSHIP e RISORSE** (Sviluppo dei rapporti di collaborazione con i Partner e gestione efficace ed efficiente di tutte le risorse (fisiche strutturali e di budget)
- ▶ **PROCESSI** (Organizzazione, gestione e miglioramento dei processi per produrre valore per i clienti)



## LEADERSHIP - Quali risultati?

o Capacità di guida ed impegno del management nella gestione per l'eccellenza

- ▶ RISULTATI RELATIVI AI CLIENTI
- ▶ RISULTATI RELATIVI AL PERSONALE
- ▶ RISULTATI RELATIVI ALLA SOCIETA'
- ▶ RISULTATI CHIAVE DI PERFORMANCE

## 6. Skills - Competenze

Sono il sapere e le competenze dei singoli che, nell'insieme, rendono unica l'organizzazione.

- o **Competenze**
- o **Formazione/aggiornamento e training**

- o **Know how**
- o **Practices**
- o **Specializzazioni**
- o **Dipartimenti**
- o **Condivisione o parcellizzazione del sapere?**

## 6. Skills -Competenze

- Quali sono le competenze maggiormente rappresentate all'interno dell'Organizzazione, da patrimonializzare?
- Ne manca qualche d'una fondamentale per l'attuazione delle strategia prefissata?
- Come mantenere/ monitorate le competenze? O aggiungerne di esterne?
- Come dividerle ed incrementarle/accrederle nel tempo?
- L'Organizzazione investe in formazione e tecnologie?

## 7. Valori condivisi

Sono gli «elementi che fungono da collante» e che si trovano al centro del modello, ad indicare la loro centralità nello sviluppo del modello.

- o **Il Credo**
- o **I modi di fare che guidano da sempre l'Organizzazione.**
- o **Dimensione etica**
- o **La Politica**

- o **Dimensione interna**
- o **Rapporti con Stakeholders**
- o **Confronto con il contesto ed il macroambiente**
- o **Dimensione sociale - responsabilità sociale**

(Segue)

► **VALORI** = Sono la vera essenza dell'Organizzazione e la loro messa in atto determina i comportamenti della stessa nei confronti di tutte le Parti interessate.

Quali sono i nostri codici di comportamento?

(Segue)

► **POSIZIONAMENTO** = La conoscenza del proprio posizionamento competitivo è vitale per tutte le Organizzazioni.

**Come mi confronto con il contesto?**

(Segue)

► **OFFERTA = Ciò che l'Organizzazione offre ai suoi Clienti, mettendoli al centro della propria strategia.**

**Come soddisfo le aspettative ed offro valore?**

## (Segue) -I valori condivisi

o **Condivisione di  
(una filosofia)**

**Strategia**

**Obiettivi**

**Politica**

**Approccio**

**Reddito**

o **Metodo**

o **Coabitazione negli  
stessi locali**





**PER COMINCIARE:  
IL PERCORSO E LO  
STRUMENTO**

## Come si parte?

Lo sviluppo organizzativo è un percorso che parte da:

- **Dove si è: AUTOANALISI / STATUS QUO**  
Fotografare l'esistente
- **Dove di vuole andare: APPROCCIO**  
**PROSPETTICO; VISIONE** Guardare oltre

## PRINCIPIO TQM -MIGLIORAMENTO CONTINUO

«Il miglioramento continuo delle prestazioni complessive dovrebbe essere un obiettivo permanente dell'organizzazione»

## LO STRUMENTO

- o Prima di qualsiasi progetto
- o Da soli o in gruppo
- o Per ogni singola situazione
- o In relazione ad un processo dello Studio Legale
- o Relativamente ad una causa
- o Relativamente ad settore/area di practice dello Studio Legale

H. Weihrich, 1982

## La matrice SWOT

**STRENGTH**

PUNTI DI FORZA

**WEAKNESSES**

PUNTI DEBOLI

Situazione interna ed attuale

**MODIFICABILE**

**OPPORTUNITIES**

OPPORTUNITA'

**THREATS**

MINACCE

Situazione esterna e volta al futuro

**NON MODIFICABILE**

(segue)

**STRENGTH**

PUNTI DI FORZA

**WEAKNESSES**

PUNTI DEBOLI

Elementi positivi

**OPPORTUNITIES**

OPPORTUNITA'

Elementi negativi

**THREATS**

MINACCE

## (Segue) Quale obiettivo?

### o Fotografare la situazione

- punti di forza;
- punti deboli e criticità;

### o Guardare al futuro

- o opportunità (di miglioramento);
- o rischi e minacce esterne.

**Grazie per l'attenzione!**

**Avv. Giovanna Raffaella Stumpo**

[avv.grstumpo@libero.it](mailto:avv.grstumpo@libero.it)

[www.giovanna.stumpo.name](http://www.giovanna.stumpo.name)

**+39 02 5450007**

**+ 39 333 3446353**

