

Organizzazione e Business Development *dello studio professionale*

MARIO ALBERTO CATAROZZO

Organizzazione e Business Development

dello studio professionale

 Mario Alberto Catarozzo
formazione e coaching per il professionista 

 MYPlace
COMMUNICATIONS 

Indice

<i>L'Autore</i>	IV
1. CAPITOLO - ORGANIGRAMMA E FUNZIONIGRAMMA IN STUDIO	PAG. 05
2. CAPITOLO - NELLO SVILUPPO DEL BUSINESS CONTA PIÙ L'INTUITO O LA STRATEGIA?	PAG. 09
3. CAPITOLO - SOCIETÀ TRA PROFESSIONISTI: IL FUTURO È GIÀ QUI TRA PROFESSIONISTI OLD STYLE E NEW STYLE	PAG. 13
4. CAPITOLO - COME ORGANIZZARSI IN STUDIO: STAFF E PROFESSIONISTI INSIEME PER UNO STUDIO MODERNO ED EFFICIENTE	PAG. 16
5. CAPITOLO - LE 5 QUALITÀ ESSENZIALI CHE FARANNO LA DIFFERENZA TRA I PROFESSIONISTI	PAG. 19
6. CAPITOLO - IL PASSAGGIO GENERAZIONALE IN STUDIO	PAG. 23
7. CAPITOLO - LA REPUTAZIONE DEL PROFESSIONISTA 2.0	PAG. 26
8. CAPITOLO - GENERALISTI O SPECIALISTI?	PAG. 30
9. CAPITOLO - GLI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE	PAG. 34
10. CAPITOLO - L'ATTIVITÀ DI BUSINESS INTELLIGENCE	PAG. 38
11. CAPITOLO - IL PROFESSIONISTA CHE CREA VALORE	PAG. 41
12. CAPITOLO - METTETE ORDINE TRA LE VOSTRE CARTE	PAG. 44
13. CAPITOLO - ORA METTERE ORDINE CON I VOSTRI CLIENTI	PAG. 48
14. CAPITOLO - PROFESSIONISTI, SE VOLETE ANDARE VELOCI, FERMATEVI UN ATTIMO	PAG. 51
15. CAPITOLO - PROFESSIONISTI GIOCATEVI BENE LA PARTITA	PAG. 53
16. CAPITOLO - PROFESSIONISTI FATE SCELTE OCULATE	PAG. 55
17. CAPITOLO - METTERE A FRUTTO LA CONOSCENZA IN STUDIO: KNOWLEDGE MANAGEMENT E CENTRO STUDI	PAG. 57
18. CAPITOLO - PERCHÉ COSTRUIRE UN PROPRIO BRAND PER COMPETERE SUL MERCATO	PAG. 61
19. CAPITOLO - IL COACHING NELLE PROFESSIONI LEGALI: TRASFORMARE GLI OSTACOLI IN RISORSE	PAG. 65
<i>Bibliografia</i>	V
<i>Formazione - Corso intensivo di una sola giornata</i>	VI
<i>Percorso completo di formazione per professionisti</i>	VII
<i>Guide pratiche di Mario Alberto Catarozzo</i>	VIII



L'Autore

Business Coach professionista, **Formatore e Consulente**, sono specializzato nel mercato dei liberi professionisti e studi professionali dell'**area giuridica**: avvocati, notai, consulenti del lavoro, commercialisti, manager e imprenditori.

Sono **CEO** di **MYPlace Communications**, società dedicata al **marketing e comunicazione** per il mondo business e da oltre 20 anni mi occupo di comunicazione ed **editoria** (sono stato manager in Maggioli Editore e Il Sole 24 Ore).

Ho conseguito la qualifica di **Licensed NLP Coach™** rilasciata dalla Society of NLP di Richard Bandler (USA) e ho due specializzazioni: **Team Coach Professionista** e **Life Coach Professionista**.

Ho due livelli di specializzazione in **PNL**, **Practitioner** e **Master Practitioner** e presso la STC Nardone Group mi sono formato in Problem Solving e Coaching Strategico®.

Speaker al TEDxModena e al Philip Kotler Marketing Forum, collaboro con diverse Università, Ordini professionali e Associazioni di categoria sulle tematiche soft skills e strumenti di managerialità.

Sono autore e direttore della **collana** Studi Professionali di Alpha Test Editore, dedicata alle soft skills e strumenti di managerialità per professionisti e studi professionali.

Associate Certified Coach (ACC), presso la International Coach Federation (ICF) e Coach Professionista **Associato AICP** (Associazione Italiana Coach Professionisti).

Sono Direttore scientifico e docente della KarakterCoaching School, società dedicata alla formazione dei coach professionisti in ambito business.

 **Mario Alberto Catarozzo**
formazione e coaching per il professionista



WWW.MARIOCATAROZZO.IT



LINKEDIN.COM/IN/MACATAROZZO

**Un progetto è tutto quello
che resta da realizzare**



Organigramma e funzionigramma in Studio

Il nuovo mercato professionale

Una tempesta, questo è ciò che ha investito il mercato professionale cogliendo impreparati i professionisti. E questa tempesta pare destinata a durare a lungo. Dopo, nulla sarà più come prima. Forse meglio, chissà, ma diverso.

Questa è in estrema sintesi la situazione che il mondo professionale sta vivendo in questi anni di profondo cambiamento culturale.

Se di una tempesta si tratta, meglio attrezzarsi a dovere, cosa dite?! Non ci imbarcheremmo mai su una banca a vela o a remi se davanti a noi ci fosse un urgano da affrontare; in quel caso cercheremmo l'imbarcazione che possa garantire la maggior sicurezza possibile.

Bene, proviamo a traslare nel settore professionale l'esempio fatto per capire se le scelte che stiamo operando sono dettate da una strategia, oppure da abitudine.

Quanto è importante l'organizzazione

L'**organizzazione** diventa così l'imbarcazione con cui ci apprestiamo ad affrontare il futuro, che poi sia fatto di tempeste e uragani lo vedremo, intanto ciò che sap-

priamo è che di turbolenza e mare mosso ce ne sarà parecchio.

Che fare? Organizzarsi è la parola magica! Organizzarsi, strutturarsi, rinforzarsi mantenendo molta **flessibilità**. Ma come – si potrebbe pensare – le due cose non sono antitetiche? Non proprio. Infatti bisognerà imparare ad avere i piedi per terra ed essere molto organizzati e nello stesso tempo avere una mente aperta che sappia essere lungimirante e sappia velocemente apportare gli adeguamenti del caso, prima di esserne costretti.

Se la struttura organizzativa che man mano si va delineando come per la maggiore è lo **Studio associato**, questo comporta chiarezza di ruoli e funzioni al suo interno, procedure definite e condivise, obiettivi e vision comune, capacità relazionali al proprio interno, piani di crescita delle persone, cura dell'immagine e dei particolari, modelli di business. Senza è come avere una grande zattera alla deriva.

Ciò che nella mia attività di coach e consulente per gli studi professionali spesso noto è la mancanza di un **funzionigramma** chiaro e definito (chi fa che cosa), oppure la sua presenza senza una reale corrispondenza di ruoli e funzioni nella realtà. Detto in altro modo, in alcuni casi manca un funzionigramma sulla carta, in altri resta solo sulla carta.

Chiariamo subito che *ruolo* e *funzione* non necessariamente coincidono. Possiamo avere più persone che occupano lo stesso ruolo, ma con funzioni diverse, per esempio.

L'**organigramma** indica quali saranno gli organi, appunto, dell'organizzazione (cuore, polmoni, fegato); il

Quando l'organizzazione è lo studio associato

L'importanza di un funzionigramma chiaro in studio

E l'organigramma?

funzionigramma indica cosa ciascuno è chiamato a fare (pompare sangue, ossigenarlo, depurarlo). Le due cose sono necessarie e avere solo una delle due vuol dire lasciare buchi nell'organizzazione che si manifesteranno presto sotto forma di inefficienza.

Un esempio di organigramma in un grande studio

Facciamo un esempio di come potrebbe essere un organigramma in uno Studio associato:

- Comitato dei soci
- Managing partner
- Partners
- Associates
- Of Counsel
- Responsabile si sede
- Responsabile di divisione (team leader) o *practice area*
- Office manager
- Responsabile privacy
- Responsabile qualità
- Responsabile IT
- Responsabile marketing e comunicazione
- Responsabile Formazione
- Responsabile HR
- Responsabile amministrazione
- Responsabile segreteria

Le relazioni gerarchica e funzionale tra i vari organi potrà variare da struttura a struttura, così come i compiti. Il

funzionigramma serve proprio a quello, a definire chi fa che cosa. È importante? È fondamentale:

- prima di tutto perché in questo modo è data una delega ufficiale con relativo perimetro di azione in modo che non ci si pestino i piedi e nello stesso tempo non restino vuoti (nessuno fa certe cose);
- in secondo luogo, ciascuno in Studio saprà a chi si deve rivolgere per ogni esigenza;
- in terzo luogo perché chi ha delegata una certa funzione non solo provvederà a gestirla, ma dovrà renderne conto e sollecitare interventi;
- in quarto luogo, perché solo in questo modo potremo garantire efficienza, senza spreco di tempo inutile con attività duplicate, fatte da chi non sa le cose o con dietrofront improvvisi a seconda di chi ci mette mano.

Entreremo più nel dettaglio nelle prossime puntate, per ora cominciate a mettere mano all'organizzazione e alla distribuzione di funzioni. in modo chiaro, mi raccomando.



Nello sviluppo del business conta più l'intuito o la strategia?

Messa così, come un aut-aut, effettivamente, la risposta risulterebbe comunque parziale. L'intuito è fondamentale in ogni attività umana e la professione non si sottrae certo a questa regola. La domanda corretta, dunque, sarà un'altra: che peso hanno oggi questi due aspetti, intuito e strategia, nello sviluppo dell'attività professionale?

Se in passato, infatti, il libero professionista, avvocato, commercialista, consulente del lavoro, solo per citarne alcuni, procedevano prevalentemente, se non esclusivamente, ad **intuito** nello sviluppo del proprio business, oggi le cose appaiono leggermente (si fa per dire) diverse.

L'importanza dell'intuito e dell'istinto

L'intuito, l'istinto, restano fattori importanti nel prendere decisioni e nell'intraprendere progetti, questo è certo. Tuttavia procedere solo “a braccio” nella conduzione delle nostre giornate in Studio può non essere più la scelta migliore. Senza una **strategia**, un piano di azione, degli obiettivi precisi il rischio oggi è di fare tanta fatica per avere pochi risultati (quantomeno inferiori a quelli sperati).

L'importanza di una strategia di sviluppo del business

Le ragioni per cui è sempre più necessario avere una **strategia di sviluppo** del proprio business risiedono in molteplici fattori, che hanno ridisegnato scenari nuovi: competizione decisamente aumentata tra professionisti dello stesso settore (e spesso anche di settori diversi), maggiori difficoltà nel fidelizzare la clientela, maggiori informazioni da gestire, difficoltà nell'ottenere i pagamenti, riduzione del giro di affari che la crisi ha portato con sé.

Business Intelligence

Poiché abbiamo già affrontato in diversi post di questo blog l'argomento, ora proviamo a soffermarci su un tema per moltissimi professionisti sconosciuto o poco considerato: la **business intelligence**. Cosa sarà mai? Stiamo parlando della raccolta, gestione e utilizzo delle informazioni relative al proprio business (clientela) e al mercato di riferimento.

Conoscete la vostra situazione attuale?

Per lo studio legale, del commercialista, del consulente del lavoro sarà oggi di fondamentale importanza avere innanzitutto la propria situazione attuale **sotto controllo** e chiara. Una volta fatta la mappatura della propria clientela, sarà utile acquisire maggiori informazioni possibili sul mercato: trend in atto, dove ci collochiamo rispetto ai nostri *competitors* principali, quali spazi di sviluppo possiamo avere e come sfruttarli al massimo o procurarceli.

Cosa fanno i vostri competitors?

Siamo nella società dell'informazione dove il valore maggiore è oggi costituito dalle informazioni, appunto, dalla conoscenza e dal conseguente uso strategico che di essa possiamo farne. Se, invece, ignoriamo questo aspetto e continuiamo a procedere ad stinto, "a naso", ecco che potremo trovarci in difficoltà rispetto a colleghi e *competitors* invece più attenti nell'uso strategico di tali informazioni.

Ottimizzate le risorse

Prendete il controllo della situazione con i dati alla mano

Knowledge management

Anche per il professionista è arrivato il momento di **ottimizzare** le proprie risorse di tempo, economiche e nervose. Per fare ciò bisogna operare nella professione come un chirurgo che si prepara accuratamente prima di agire per raggiungere un obiettivo ben preciso. Come dice una famosa pubblicità, **l'energia è nulla senza controllo**; qui, possiamo aggiungere senza una direzione precisa in cui incanalarsi. Possiamo decidere di agire come un raggio laser, un concentrato di energia convogliato in un punto, con gli effetti che ben conosciamo, oppure disperdere la nostra energia in azioni improvvisate, spesso scomposte, poco coordinate e soprattutto prive di una meta chiara a cui puntare se non un generico “acquisire clientela”, “accrescere il fatturato”, “farsi pagare”.

Il momento centrale di una strategia di azione per sviluppare business, per introdurre cambiamenti in Studio, per operare scelte innovative e coraggiose è dunque la **gestione delle informazioni** (*knowledge management*). Altrettanto importante sarà poi imparare a condividere con i collaboratori tali informazioni perché diventino un patrimonio comune del team di lavoro e creino senso di appartenenza e focus verso obiettivi ben precisi. Bisogna “remare” tutti nella stessa direzione per avere risultati.



Sviluppate una strategia

Le fasi della business intelligence in studio

Quello che molti in passato hanno ritenuto una perdita di tempo, un “lusso” che non si potevano permettere è oggi un punto nodale dello sviluppo dello Studio professionale: lo sviluppo di una strategia. All’interno di una strategia e di una organizzazione l’intuito sarà la ciliegina sulla torta e farà la differenza.

Riassumiamo dunque i tre momenti della business intelligence in Studio:

- 1) Raccolta informazioni**
- 2) Gestione delle informazioni**
- 3) Uso strategico delle informazioni**

E’ un investimento e non una perdita di tempo. D’ora in poi sarà meglio ricordarselo.



Società tra professionisti: il futuro è già qui tra professionisti old style e new style

Società tra professionisti: il futuro?

La Corte dei Conti ha da pochi giorni licenziato il regolamento che disciplina il nuovo modello di società tra professionisti (Regolamento in materia di società per l'esercizio di attività professionali regolamentate nel sistema ordinistico). Ultimo atto sarà la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale e poi le **Stp**, sui blocchi di partenza da oltre un anno, partiranno.

A più riprese abbiamo affrontato in precedenti post di questo Blog come la professione forense (e non solo) stia attraversando una profonda fase di cambiamento su più fronti: mentalità, rapporto con la clientela, competitività, comunicazione, nuove tecnologie e, non da ultimo, organizzazione.

Studi boutique

Sotto quest'ultimo aspetto da più parti si sottolinea come le c.d. **boutique del diritto**, e più in generale gli studi organizzati secondo la tradizionale impostazione accentrata sulla figura del titolare e generalisti nella tipologia di offerta professionale alla clientela stia pian piano per essere superata a favore di organizzazioni di studio più articolate. Ciò vale in particolare per le grandi città dove l'offerta professionale è decisamente ampia e competi-

Stp o associazione professionale?

v a .

Stp e associazione tra professionisti rappresentano le due forme organizzative oggi possibili per esercitare una professione resa sempre più difficile. In particolare, il target di clientela medio-alto richiede oggi consulenza sempre più specializzata, mirata e con tempistiche veloci. Se poi si considerano i clienti aziende con mire espansionistiche internazionali, le competenze specialistiche diventano essenziali, nonché la conoscenza delle lingue e di un network internazionale con cui interagire. Est europeo, Brasile, India, Cina, Sud Africa sono le nuove frontiere anche per gli studi legali, dunque.

Lo studio diventa azienda

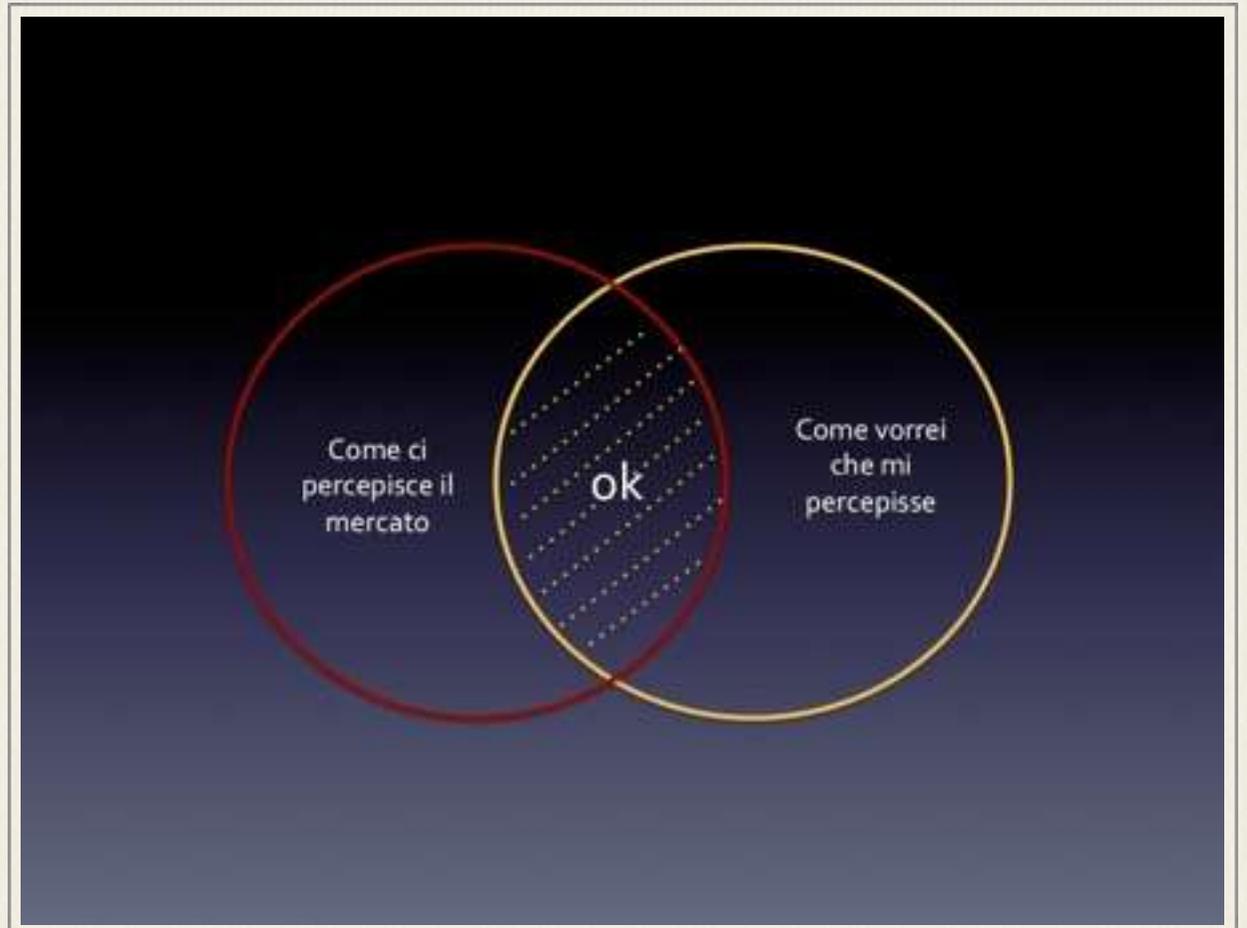
Studi organizzati in forma associata o Stp cominciano ad assumere dimensioni e dinamiche interne di tipo imprenditorial-aziendale e la **cultura della managerialità** e della leadership devono opportunamente accompagnare il loro sviluppo. L'avvocato, il commercialista, il consulente del lavoro, il notaio, accanto all'attività professionale dovranno dedicare dunque del tempo alla gestione e organizzazione delle attività e dei collaboratori. Un tema centrale riguarderà la definizione dello stile dello studio professionale, della vision e dei valori che guideranno le scelte. Il professionista diventa anche manager, leader e non solo *dominus* o titolare. Più facile a dirsi che a farsi, potranno pensare in molti. E così è in effetti, in quanto tale cultura manca nel background del professionista abituato ad agire in prima persona e ad ottenere in prima persona i risultati professionali. Lo scenario che invece si presenta davanti è di tipo manageriale, appunto, dove i risultati si raggiungono in team, col team e attraverso il team. Ma perché ciò avvenga è indispensabile che il professionista dedichi tempo e dia valore a questi aspetti e diventi un leader-coach del suo team, orientato ai risultati e non più

Le conseguenze del cambiamento organizzativo in studio

**Professionisti old style e
new style**

alle procedure, dove senso di squadra, delega, feedback, riunioni e cura della propria squadra diventino parte quotidiana della professione.

Ebbene sì, è ora di partire anche su queste nuove competenze che faranno la differenza in futuro tra professionisti old style e professionisti new style.





Come organizzarsi in Studio: staff e professionisti insieme per uno Studio moderno ed efficiente

Parliamo di futuro, ma per molti studi professionali è già da tempo realtà. Lo studio professionale si sta organizzando, questo è un dato. Come abbiamo più volte affrontato in questo blog, il trend in atto negli ultimi anni punta verso uno studio professionale organizzato sul modello di una piccola (o grande) azienda. Si va verso gli studi associati e le Stp.

Cosa richiede oggi il mercato legale?

È il mercato che oggi richiede strutture più articolate ed efficienti, che sappiano fornire al cliente consulenza mirata, efficace, veloce senza perdere la qualità, anzi possibilmente incrementandola grazie alle specializzazioni presenti in studio. E possibilmente contenendo i costi...

Lo studio legale, lo studio del consulente del lavoro, come lo studio del commercialista si sono così incamminati verso una riorganizzazione di ruoli e funzioni, di ritmi e abitudini, nonché, prima di tutto di mentalità. È così che si va delineando anche negli studi di minori dimensioni la figura dell'office manager e dello staff di studio. Ma che ruolo ha in studio tale figura?

Office manager

L'**office manager** è colui che si occupa di tutti gli aspetti relativi alla vita dell'organizzazione: cura la logistica (per esempio, spostamenti di scrivanie o di persone all'interno dello studio), l'approvvigionamento del materiale di cancelleria (per molti studi la segretaria funge da office manager), la gestione della contrattualistica relativa a locazione dell'immobile, contratti con fornitori (per esempio, di stampanti o di macchinette del caffè), piuttosto che gli compete la gestione del personale di pulizia degli uffici o di tutto ciò che riguarda l'organizzazione della vita nello studio (far stampare i biglietti da visita esauriti, gestire l'aggiornamento del software di studio, gestire gli operai per la manutenzione dei locali di studio e così via).

Le dimensioni dello studio

Negli studi di minori dimensioni l'office manager spesso coincide con la segretaria che contemporaneamente svolge funzione di segreteria, receptionist, logistica e prima contabilità. Negli studi di più ampie dimensioni, invece, questi ruoli sono spesso diversificati: la receptionist si occupa solo di ricevere i clienti e rispondere a telefono, mentre la segretaria funge da segretaria personale e/o di team di supporto alle attività del o dei professionisti: tenuta dell'agenda, battitura email e gestione della posta, attività delegate. Negli studi di grandi dimensioni strutturati come aziende, tutti questi ruoli sono distinti e considerati staff dello studio, distinti dai professionals.

Le figure di staff in studio

Troviamo così:

Office manager

- office manager, con funzioni di gestione logistica e organizzazione dello studio

Addetti alla contabilità

- addetti alla contabilità (amministrazione)

Responsabile HR

- responsabili HR (ufficio personale)

Responsabile knowledge management

- responsabili del centro studi (knowledge management, aggiornamento normativo, tenuta della biblioteca di studio, corsi di formazione interni)

Addetto alla comunicazione

- addetti alla comunicazione (ufficio comunicazione)

Responsabile marketing

- addetti al marketing e al business development (ufficio marketing e BD)

Direttore generale

- direttore generale, che gestisce tutte queste figure

Managing partner

- managing partner, il professionista a cui viene delegato il compito di tradurre in operatività le decisioni del consiglio direttivo di studio.

Va specificato che ciascuno studio si organizza nel modo che gli è più funzionale, per cui spesso le qualifiche non rivestono gli stessi compiti da uno studio all'altro. Questa rappresentazione serve solo come primo punto di riferimento per sapere come è possibile organizzare la struttura di studio, laddove si volesse dare una veste più pianificata e articolata all'attività professionale.

E con questo, buon lavoro!



Le 5 qualità essenziali che faranno la differenza tra i professionisti

Le 5 qualità essenziali del moderno libero professionista

Resilienza

Quali sono oggi le qualità essenziali che un libero professionista deve avere nel proprio bagaglio culturale per emergere? Ecco le 5 abilità che faranno la differenza d'ora in poi.

1. **Resilienza** – È la capacità di far fronte alle avversità con grande flessibilità e determinazione, in modo da non farsi spostare dalla propria rotta e nello stesso tempo riuscire a non opporre rigidità tali da aumentare l'attrito degli eventi. Spesso le abitudini e le convinzioni ci portano a cristallizzarci sulle nostre prese di posizione; così facendo riduciamo la nostra adattabilità agli eventi applicando il principio “mi spezzo ma non mi piego”. Culturalmente, soprattutto nei tempi passati, questo atteggiamento è stato abbinato al carattere, alla forza e alla determinazione, quando invece il più delle volte è sinonimo di rigidità e di impermeabilità ai cambiamenti e al carico di innovazione che portano con sé. Una limitazione, insomma. Essere determinati non vuol dire stare fermi sulle proprie posizioni, vuol dire non perdere di vi-

sta la meta ed essere fortemente motivati a non mollare finché non è raggiunta. La resilienza farà la differenza in futuro tra chi si farà logorare dal cambiamento e chi riuscirà a cavalcarlo.

Self empowerment

2. **Self empowerment** – Parliamo della capacità di auto-motivarsi. Non si tratta – come alcuni potrebbero pensare – di dirsi “sono bravo”, “dai che ce la fai” e simili... Si tratta di acquisire una mentalità di pensiero positivo, quindi di allenarsi a cogliere nelle situazioni le opportunità che nascondono; si tratta di imparare ad instaurare un dialogo interno con noi stessi (la persona al mondo con cui parliamo di più in assoluto) “potenziante”, cioè che permetta di metterci nelle migliori condizioni mentali per affrontare le situazioni. È riprovato che l’essere umano ogni giorno passa la maggior parte del suo tempo a pensare e ogni giorno pensa per l’80% le stesse cose, o meglio nello stesso modo, quindi con i medesimi schemi mentali e parole. Per citare Albert Einstein “La vera follia nell’uomo è pensare di ottenere risultati nuovi facendo sempre le stesse cose”. Dunque vogliamo risultati diversi? Bene, cominciamo a fare (e pensare) cose diverse. Dunque la capacità di non perdere il mordente e di creare le migliori condizioni emotive e psicologiche per affrontare le difficoltà faranno la differenza tra chi annasperà e chi si nutrirà di innovazione e cambiamento.

Pensiero strategico

3. **Pensiero strategico** – Procedere *random*, oppure con una strategia? Andare a tentoni, oppure con una rotta da seguire? Avanzare senza una meta, oppure verso un obiettivo? Questa è una scelta che ciascuno d’ora in poi dovrà fare. Se in passato, come abbiamo più volte avuto modo di affrontare, permetteva di procedere senza alcuna strategia, ora i nuovi scenari non lo permettono più.

Chi avrà un piano di azione, una pianificazione, un progetto, un team con cui raggiungerlo, riuscirà. In mancanza, la fatica sarà tanta, l'inefficienza pure e lo stress farà da colonna sonora alle proprie giornate. Il mercato premierà chi ha idee e saprà come realizzarle. Questi occuperanno il centro della scena del business, gli altri saranno destinati ai margini a fare da comparse come in un film dove i protagonisti sono altri, non noi.

Agilità

4. **Agilità** – Cambiamenti continui, innovazione costante, velocità e nuovi scenari, questo ci riserva il futuro, anche per il mondo dei professionisti. Anzi, soprattutto per loro. Abbiamo detto in un nostro post come la forza non risiede più nella stazza o nelle radici, quanto nella flessibilità e nella capacità di adattamento. La velocità di risposta al cambiamento farà la differenza. Questa è agilità. Capacità di cogliere le novità, vederle e prendere con esse le misure per non essere travolti inermi, ma cavalcarla agili. Stare con la testa bassa a lavorare dalla mattina alla sera potrebbe dunque non essere più la strategia giusta. Essere sempre sull'operatività in studio potrebbe far perdere la visione d'insieme, la capacità di cogliere i nuovi scenari e di adattare la rotta.

Intelligenza emotiva

5. **Intelligenza emotiva** – Entriamo qui nel mondo delle capacità relazionali. Siamo esseri emotivi e siamo razionalizzatori, più che razionali. Dunque è utile restituire spazio alla emotività che si esprime attraverso l'istinto, ma anche attraverso l'empatia. In studio con i collaboratori e con i clienti la capacità di saper entrare in reale sintonia con le persone farà decisamente la differenza. Saper fare domande e saper ascoltare. Saper condividere e astenersi dal continuo giudizio. È risaputo come il cliente scelga e resti con il proprio consulente più per ragioni

**Perché un cliente sceglie e
resta con un professionista**

emotive che razionali. Sono la fiducia, l'affidabilità, il sentirsi compreso, ascoltato e coinvolto che faranno propendere per restare o andare via. Spesso il cliente capisce poco e niente di ciò che il proprio consulente legale fa per lui. Alla fine vuole sentirsi tranquillo, compreso e al sicuro. Certo, i risultati contano, ma meno di quel che solitamente si pensa. Conta di più la relazione del risultato (la competenza, bravura, esperienza, resta sempre e comunque il fondamento, sia chiaro). Con i collaboratori, poi, saper creare un clima di studio positivo sarà strategicamente necessario per avere un'organizzazione efficiente e performante. Essere un team (non avere un team), pensare da team farà la differenza con chi sarà solo (o solitario) ad affrontare le sfide. E si sa, l'unione fa la forza.



Queste abilità e competenze si acquisiscono, si coltivano e si perfezionano nel tempo, come tutte le cose. Basta volerlo e capirne la reale portata.



Il passaggio generazionale in Studio

**Il momento critico del
passaggio generazionale
in studio**

Dei quasi 250mila avvocati iscritti all'Albo, oltre 130mila commercialisti e oltre 30mila consulenti del lavoro, la stragrande maggioranza è organizzata in piccoli studi professionali, spesso la prosecuzione di generazioni precedenti. Così come il tessuto economico italiano è intriso di PMI, allo stesso modo il tessuto professionale si caratterizza per la presenza di studi di piccole e medie dimensioni, quasi sempre a “conduzione” familiare, dove il titolare è il fondatore e il nome suo porta avanti una lunga tradizione professionale. La sorte che accomuna molti di questi studi, dunque, è il passaggio del testimone dal papà ai figli.

Cos'è accaduto finora?

Esattamente come in ambito imprenditoriale è ancora poco diffusa la cultura di pianificare e programmare questo momento, allo stesso modo avviene in ambito professionale. Il passaggio, dunque è più di fatto che gestito con anticipo. Avviene e basta. Il più delle volte i figli, una volta laureati, entrano in studio per la pratica e proseguono senza soluzione di continuità il loro cammino professionale sotto l'egida paterna.

Continuità o innovazione?

Niente di strano fin qui e storicamente ciò ha funzionato, costituendo il più delle volte la fortuna di nomi storici dell'avvocatura, piuttosto che dell'area economica e giuslavoristica. In passato la continuità rappresentava un elemento di forza dello studio, i clienti passavano di padre in figlio e, insieme alle biblioteche di studio, transitavano sulla nuova generazione modalità operative, mentalità e clientela.

Oggi anche questo passaggio è diventato più delicato di un tempo. Le ragioni sono molteplici:

- non è più così scontato che i clienti fidelizzati transitino da padre in figlio;
- non è più necessariamente un punto di forza la tradizione, se non è accompagnata da innovazione;
- il cliente si focalizza meno sul nome e di più sulle prestazioni;
- il passaggio generazionale può andare a modificare gli equilibri relazionali, in particolare negli studi di più grandi dimensioni e strutturati.

Come affrontare il cambiamento?

Cosa è opportuno fare, dunque? La scelta strategicamente più appropriata è quella di programmare e lasciare il meno possibile al caso. Si tratta di pianificare con calma e per tempo questo momento creando le condizioni organizzative, relazionali e gestionali ideali per cedere il testimone. Il, figlio non sarà mai il clone del padre (e non deve esserlo), per cui si devono creare un po' alla volta le condizioni perché la sua leadership prenda strada e venga accettata dai collaboratori. Ciò tanto di più se lo studio ha un certo livello organizzativo e strutturale, magari con soci e collaboratori di lunga data che devono "digerire" innanzitutto questo passaggio.

Pianificate il passaggio generazionale

Se inoltre vi è un progetto di passaggio generazionale, sarà possibile tradurre i rischi in opportunità. Per esempio, sarà il momento ideale per introdurre innovazione tecnologica e organizzativa; sarà in questo caso necessario che tali novità siano comunicate e gestite opportunamente con i collaboratori di studio perché non vengano percepite come “capricci” del figlio che prende il comando dello studio, oppure come momenti di “rottura” col passato. La conseguenza sarebbe ansia e malumore che non giovano certo al buon andamento del business. Allo stesso modo sarà necessario introdurre nuove buone abitudini come riunioni informative di studio, sarà il momento di rinnovare la vision di studio e di creare piani di crescita dei collaboratori. Il passaggio può essere in sostanza un momento in cui, partendo dai successi della precedente generazione, questi vengono messi a frutto, valorizzati e tradotti in esperienza per nuove scelte e nuovi obiettivi.

Buon lavoro!



La reputazione del professionista 2.0

Comincia oggi un nuovo viaggio con una guida in dieci puntate che ci accompagnerà alla scoperta delle vecchie e nuove modalità con cui il libero professionista può oggi costruire la propria immagine e reputazione e quindi fare business.

La premessa doverosa da cui partire è che ciascuno deve saper declinare sul proprio stile e sulla propria indole strumenti e opportunità che oggi, più di un tempo, si presentano. L'obiettivo di questa guida pratica è fornire informazioni e far conoscere le possibilità che si sono aperte al mondo professionale in termini comunicativi, ma anche relazionali e di business. Da [Coach](#) ritengo infatti che innanzitutto sia necessario sapere, conoscere e possibilmente provare, testare per poi effettuare scelte a ragion veduta e non per presupposti o convinzioni. È assolutamente normale che il cambiamento, soprattutto quando non scelto, ma in qualche modo “subito”, quantomeno per le modalità e la velocità con cui avviene, sia affrontato con un qualche disagio e incertezza, non fosse altro perché non si sa a cosa si va in contro.

**Sapere ed essere convinti
di sapere...**

Agire strategicamente nel mercato legale 2.0

Quale sarà la miglior strategia secondo voi in questi casi? Arroccarsi su proprie convinzioni? Lamentarsi e sentirsi impotenti? Cercare di applicare vecchie soluzioni anche quando vediamo che non funzionano più come un tempo? No di certo. La miglior strategia è innanzitutto acquisire informazioni, conoscere, cercare di fare chiarezza e di avere per quanto possibile di nuovo il controllo delle nostre scelte.

FASE 1: CONSAPEVOLEZZA E CONOSCENZA

Il primo passo, dunque, è quello di lavorare su di noi, sull'approccio al nuovo, sui nostri stati di animo, sulle nostre resistenze, sulla nostra pigrizia. Ciò che è ignoto automaticamente è vissuto come potenzialmente pericoloso, come una minaccia. Internet, nuove tecnologie, nuovi mercati, nuova cultura, come ogni cambiamento portano con sé un carico di opportunità; starà a noi essere così scaltri da saper cogliere il buono e trasformarlo in una risorsa da cui attingere.

Vincere le paure con la conoscenza

Un nuovo modo di comunicare con i clienti

Se ci fate caso, la comunicazione del professionista e dello Studio professionale con i propri clienti è completamente mutata rispetto a 20 anni fa. È sufficiente fare un passo indietro negli anni '90 per ricordare come all'epoca le relazioni avvenivano di persona (il cliente andava il 90% delle volte in Studio) o al limite al telefono (fisso). Fuori dall'orario di Studio si era di fatto irreperibili. I documenti viaggiavano solo su carta, per posta o per consegna brevi manu. La reputazione del professionista si creava lentamente, nel tempo e sul campo attraverso la qualità dei servizi e la capacità relazionale. Il professionista poteva essere conosciuto attraverso la bontà della segnalazione

La reputazione del professionista viaggia online

altrui (passaparola), oppure grazie ai network che si creavano nella propria area geografica: amicizie e collaborazioni tra notaio e avvocato, commercialista, consulente del lavoro, assicuratore, direttore di banca e così via. In extremis, c'erano le pur sempre buone Pagine Gialle (cartacee) a cui fare riferimento in mancanza di altro.

Il modo "tradizionale" di lavorare sulla reputazione

Il professionista si creava dunque sul campo la propria reputazione e costruiva, anche inconsapevolmente, la propria immagine attraverso tante scelte con cui comunicava chi voleva essere e come voleva apparire: ubicazione dello Studio (in centro città, piuttosto che vicino al tribunale), arredamento dello Studio, tipo di auto, stile di abbigliamento, tipo di ventiquattrore, orologio da polso, piuttosto che circolo a cui era iscritto e così via. Niente di male, anche l'immagine è marketing, è comunicazione, è relazione. Quindi c'è poco da scandalizzarsi se oggi, mutati i tempi e cambiati gli assetti delle relazioni, si parli più esplicitamente di marketing professionale, di **brand reputation**, di **brand image**, di pubblicità. Certo, si può comprendere il disagio, in particolare per chi ha un po' di anni di professione alle spalle nel sentire oggi parlare di professionista come di un fornitore di servizi, oppure di dover negoziare il preventivo o la parcella vedendosi paragonare a colleghi che giocano al ribasso delle tariffe come se si trattasse di un'auto da vendere.

La brand reputation

Vedremo dunque come prendere consapevolezza di questi cambiamenti in atto, scopriremo le nuove dinamiche della comunicazione nel mercato professionale, affronteremo le opportunità che esso comporta e faremo anche qualche puntatina comparatistica altreoceano per vedere dove stiamo andando.

Oggi conta essere bravi e saperlo comunicare

La premessa che mi preme fare subito, per anticipare equivoci, è che tutto ciò che diremo non sottende un giudizio di cos'è meglio, prima od ora, e la premessa deve essere che la comunicazione non deve e non può sostituire la qualità dei servizi professionali offerti: oggi più di prima è indispensabile essere professionisti preparati, aggiornati ed eccellenti. La **comunicazione** di cui parleremo è un'attività che si aggiunge alla qualità professionale, non la sostituisce certo. Quindi non deve passare l'equivoco che ciò che conta è comunicare e non essere professionisti eccellenti. Il messaggio è che ci vogliono oggi entrambe le cose: essere bravi e saperlo comunicare al meglio. In particolare, chi lavora in piccoli centri non sarà probabilmente d'accordo con questa visione e ribadirà che ciò che conta è solo lavorare bene, i clienti arrivano da soli. Diciamo "ni", in parte è ancora vero e in parte no. I clienti oggi stanno cambiando e tra qualche anno i futuri clienti dei professionisti saranno le nuove generazioni, ragazzi che oggi si parlano per chat, visitano Trip Advisor per le vacanze, comprano on line, vivono il digitale come il reale, fanno colloqui di lavoro su Skype, inviano i video-curricula.

Il passaparola

Il **passaparola**, comunque, è e resterà uno strumento importante, facendo attenzione però a due cose:

- 1) il passaparola classico sarà sempre di più affiancato dal passaparola on line;
- 2) il passaparola non permette alcun tipo di scelta e di gestione (siamo passivi ed è tutto rimesso ad altri, cioè a chi farà il nostro nome); al contrario attività di comunicazione e di gestione della business intelligence (raccolga e gestione delle informazioni) è un'attività nelle nostre mani: siamo noi a poter decidere strategie, modalità tempistiche per fare business development.



Generalisti o specialisti?

Il professionista 2.0

Abbiamo parlato nella nostra prima puntata del **professionista 2.0**, come da molti viene oggi definito il nuovo professionista tecnologico. Ma cosa è cambiato dal professionista 1.0 al suo upgrade, il 2.0, appunto? In molti direbbero che è cambiato tutto e la gran parte di questi sottolineerebbe come tale cambiamento sia avvenuto in peggio (per il professionista). Cerchiamo di capire in che cosa consiste questo cambiamento. Possiamo rispondere con una certa precisione che il cambiamento che maggiormente ha coinvolto le professioni dal punto di vista culturale è stato (ed è) il rapporto professionista-cliente.

Ripercorriamo la storia di come si originava in passato questo rapporto. Il passaparola è stato tradizionalmente il canale della nuova clientela, ma negli ultimi anni questo canale, pur sempre attivo, comincia ad avere temibili concorrenti, in particolare gli strumenti di comunicazione (e contatto) che offre il web.

Il professionista 1.0

Il **professionista 1.0** non si premurava di comunicare le proprie competenze, attività, organizzazione e simili. Era destinatario delle scelte dei clienti che, grazie a

segnalazioni di amici, colleghi e clienti, arrivavano a bussare alla porta del professionista. Poiché tali “segnalazioni” non potevano certo essere particolarmente ricche di specifiche, ecco che tanto che mi serva un avvocato per la separazione coniugale, quanto per costituire una società o per recuperare un credito, l’indicazione del volenteroso “segnalatore” puntava sempre allo stesso nome: “vai da Tizio che è molto bravo”. Così, l’avvocato – in particolare nei centri di ridotte dimensioni – era gioco forza un generalista, nel senso che si occupava spesso del civile a trecentosessanta gradi, se non anche del penale e dell’amministrativo, con qualche punta nel tributario e se occorreva nel diritto internazionale privato e processuale. Così anche per il commercialista o per il consulente del lavoro. Saper fare un po’ tutto per rispondere a tutti i tipi di richieste. Strategico e funzionale. Ben fatto. Poi i tempi verso la fine degli anni novanta cominciano a cambiare, il web comincia ad espandersi e ad entrare nelle vite di ciascuno di noi, anche dei professionisti (poco), e le abitudini cominciano a prendere altre direzioni. Chi va in vacanza comincia a consultare i siti di viaggi on line, poi i pareri di chi è già stato in quel posto in cui andrà, comincia a confrontare i prezzi di elettrodomestici, telefonini, televisori e così via, fino a cominciare a guardare con occhi nuovi anche il rapporto con il proprio professionista. Certo, il professionista non vende pacchetti viaggio, non vende televisori e non può spesso sapere come si svilupperà la questione sottopostagli (in particolare nel giudiziale). Dunque? Dunque il cliente, privato o società, comincia a cercare informazioni su **Google** per il proprio caso, per le proprie esigenze e così approda su siti di studi che spieghino e offrono chiarimenti. Il cliente comincia ad essere attivo sulla propria vicenda (spesso a sproposito), comin-

Il professionista generalista

Il cliente è cambiato

La forza del web

cia a confrontare le competenze, le organizzazioni, le attività di uno studio e dell'altro. Il web distrugge in un attimo ogni barriera geografica, per cui non esiste più la limitazione della distanza.

La situazione si evolve giorno dopo giorno. Il cliente comincia a chiedere preventivi, chiede chiarimenti, negozia il preventivo e la parcella, confronta prezzi e prestazioni e se non è contento cambia. Fidelizzazione? Sempre meno. Pago-pretendo, diventa la regola che sostituisce la fidelizzazione.

I clienti si fidelizzano meno di un tempo

Il rapporto professionista cliente sembra seguire un'evoluzione simile a quella del rapporto tra marito e moglie: per decenni la mogli stavano con i mariti spesso per necessità, in mancanza di meglio, per timore o per cultura, non per soddisfazione. Ecco in molti casi il rapporto tra professionista e cliente dei tempi passati poteva avere dinamiche simili: non conosco nessun altro; nella mia città nessuno si occupa di quella materia; mi hanno indicato questo, speriamo bene; se cambio potrebbe anche andare peggio; eccetera eccetera. Quella che tutti oggi chiamano fidelizzazione lo era solo in una parte dei casi, altre volte era mancanza di scelta.

Oggi le mogli lasciano i mariti se non sono soddisfatte, a volte prendono cantonate, certo. Oggi i clienti cambiano più facilmente di un tempo i professionisti, a volte prendono cantonate, certo.

Più accesso alle informazioni per il cliente

In mezzo cosa è cambiato tra ieri e oggi? Oggi i clienti si informano, non si fermano al primo nome del passaparola. Prima o dopo un giro sul web, soprattutto le nuove generazioni, lo fa. Va vedere se lo studio ha un sito internet per capire meglio a chi affiderà i propri interessi. Va a

I social parlano di noi

vedere se il professionista ha un profilo LinkedIn per capire le competenze. Legge articoli dei social, in primis nei gruppi di LinkedIn e questo soprattutto se dall'altra parte abbiamo manager, imprenditori e professionisti. Maggiori canali di informazione vuol dire maggiori possibilità di scelta. Maggiori informazioni vuol dire confronto, vuol dire informazioni, valutazioni. Il rapporto tra cliente e professionista inizia prima di conoscersi, prima di affidare il proprio caso, prima di parlarsi. Ecco l'importanza oggi della comunicazione: far capire cosa sappiamo fare, perché operiamo in un certo modo, cosa ci caratterizza.

Professionisti eccellenti è la base, ma non basta più. Professionisti eccellenti e bravi a comunicare la propria eccellenza nel modo migliore perché i potenziali clienti possano avere elementi di valutazioni tali da prendere decisioni oculate.

Pianificare il business development

Bene, per oggi ci fermiamo qui. Il nostro viaggio nel business development procede con gli strumenti a disposizione dello Studio per attivare processi di sviluppo del business.



Gli strumenti di comunicazione

In questo terzo incontro, prima di addentrarci nel business development dal punto di vista organizzativo e gestionale, completiamo il quadro più volte affrontato in questo Blog sulla comunicazione come strumento principe di sviluppo del business sui potenziali clienti.

Gli strumenti attraverso cui comunicare le nostre competenze, caratteristiche e servizi possiamo raggrupparli riassuntivamente in due tipologie (secondo la distinzione fatta nella puntata precedente di questa breve guida):

- A) strumenti di comunicazione del professionista 1.0
- B) strumenti di comunicazione del professionista 2.0

Vediamoli sinteticamente.

STRUMENTI DI COMUNICAZIONE DEL PROFESSIONISTA 1.0

Rientrano sotto questa tipologia tutti gli strumenti tradizionali di comunicazione e promozione dell'attività professionale:

Come comunicare la propria professionalità

I canali tradizionali

- reti di collaborazioni sul territorio (network, si direbbe oggi): con colleghi e altre tipologie professionali (avvocati, notai, commercialisti, consulenti del lavoro);
- reti di conoscenze strategiche sul territorio: direttore di banca, assicuratore, promotore finanziario, ecc.;
- frequentazione di strutture e associazioni strategiche sul territorio: dai Lyons al Rotary, dalla palestra al tennis club, ecc.;
- attività di promozione attraverso i contenuti: seminari, convegni, tavole rotonde in qualità di relatori;
- attività di promozione indiretta attraverso articoli di quotidiani, magazine o per riviste specialistiche, libri, in qualità di autori;
- eventi formativi dedicati ai clienti (presso lo studio o presso la loro sede);
- eventi culturali o comunque occasioni di contatto con i clienti (presentazioni presso lo studio di opere d'arte, letterarie, fotografiche ecc.).

STRUMENTI DI COMUNICAZIONE DEL PROFESSIONISTA 2.0

Entriamo ora nel mondo di Internet e degli strumenti che esso porta con sé. Per citare le parole di Casaleggio dette proprio oggi a Cernobbio, che condivido: “Internet non è solo un altro media, è un processo di trasformazione”. Raccomando sempre nei miei corsi, infatti, di non commettere l'errore di sottovalutazione del web e quindi di considerare il web come un fenomeno passeggero, oppure che non tocca il mondo professionale solo perché

**E' un cambiamento
epocale, non una crisi
passeggera**

non si crede che un cliente oggi possa cercare sul web il proprio professionista. Probabilmente a chi ha svolto la professione negli anni '50 sarebbe apparso impossibile un giorno il processo telematico (a volte sembra ancora impossibile anche a noi, ma per altre ragioni), oppure la firma digitale o la Pec, e invece è oggi realtà, così come il fascicolo digitale, piuttosto che la videoconferenza. Esattamente come la crisi non è solo un momento difficile, di passaggio, ma una trasformazione, così anche il fenomeno web. Meglio, dunque, prenderne atto e affrontarlo proattivamente per renderselo “amico” per cavalcarne a nostro vantaggio le novità.

Ecco gli strumenti di comunicazione a disposizione del professionista 2.0, da utilizzare oggi sia per instaurare che per gestire il rapporto professionale in modo efficace ed efficiente:

- sito Internet di Studio (blog in particolare)
- social network (LinkedIn, Facebook, Google+, Xing, Viadeo, Youtube)
- microblogging (Twitter)
- App di Studio
- Newsletter
- Forum

**Gli strumenti 2.0 da
utilizzare**

**Mantenere vivo il
rapporto col cliente**

Ricordiamoci, infine l'importanza di mantenere vivo il rapporto col cliente anche quando l'incarico è cessato. È proprio in questa fase che tutto ciò che “faremo” per il “non più cliente” sarà particolarmente apprezzato e per il principio del contraccambio (R. Cialdini) tornerà prima o poi a nostro vantaggio. Esempi sono: mandare la newsletter di studio anche a chi non è più un cliente atti-

Usare i social
consapevolmente come
strumento strategico

vo; invitarlo ad occasioni formative organizzate dallo Studio, piuttosto che ludiche o culturali. I social in questo possono aiutare molto.





L'attività di Business Intelligence

Da dove partiamo se vogliamo sviluppare il business di Studio? Prima di tutto dobbiamo avere il controllo sulla situazione attuale. E per avere il controllo devo avere dati, possibilmente precisi.

Cos'è la Business Intelligence

PRIMO PASSO: LA BUSINESS INTELLIGENCE

Partiamo dunque dalla c.d. Business Intelligence. Cosa si intende con essa? Due cose principalmente:

- A) la raccolta di informazioni utili e strategiche per lo sviluppo del business;
- B) i processi con cui tali informazioni vengono raccolte.

Le informazioni per essere utili devono essere misurabili

Quanto al primo punto, consideriamo che tutto ciò che non è misurabile non è gestibile. Poi, ciò che è misurabile, ma non viene misurato, non è ugualmente gestibile (almeno non oculatamente). Così, se non so quante ore lavoro sulle pratiche di un certo cliente, non potrò neppure sapere (se non spannometricamente e spesso ottimisticamente) la redditività di quel cliente. Se no so

quante ore lavora un mio collaboratore su ciascuna pratica, non potrò conoscere la reale redditività del collaboratore. E se non ho questi dati sulla redditività non posso neppure fare conseguenti scelte (aumento lo stipendio, taglio il collaboratore, abbandono quella tipologia di clientela, oppure quella *practice area* perchè non rende).

Raccogliere dati interni allo studio

Quanto al secondo punto, esistono molti modi per raccogliere dati interni e poi gestirli. Partiamo dai famosi **timesheet** già in uso in moltissimi Studi dove i collaboratori segnano le ore dedicate a ciascuna attività (che servirà per la fatturazione oltre per la B.I.), a gestionali di ogni sorta e genere che permettono di incrociare i dati raccolti per poi effettuare analisi e valutazioni. Più i processi sono definiti, mappati e chiari a tutti in Studio, più la raccolta dei dati è veloce e precisa e di conseguenza anche l'analisi degli stessi. Spesso chi non l'ha mai fatto scopre risultati inaspettati che contraddicono le convinzioni che aveva.

Raccogliere dati esterni allo studio

Quindi valutare le performance proprie e dei collaboratori è la base di partenza, così come definire strumenti e processi di misurazione adeguati.

Come siamo posizionati e percepiti?

Una volta lavorato sul lato interno dello studio, bisognerà spostare il nostro sguardo all'esterno, al mercato in cui operiamo, considerando sia i competitors (coloro con cui ci confrontiamo), sia la clientela attuale e potenziale (prospect). Anche in questo caso bisognerà innanzitutto capire e possibilmente sapere dove ci posizioniamo nell'universo di cui facciamo parte. Quindi:

- come è percepito il mio studio
- da chi è conosciuto
- dove è conosciuto

- quali sono i miei competitors diretti
- cosa hanno più di me e cosa ho più di loro
- perché i miei clienti dovrebbero venire da me ecc.

Solo dopo questa analisi posso prendere decisioni e quindi metterle in pratica con azioni concrete.

Analizzare i dati raccolti

Il processo è semplice anche se da pochi è affrontato in modo corretto. C'è chi non parte neppure e si affida al passaparola come strumento di business development (siamo nelle mani degli altri, in sostanza, e non gestiamo nulla) e c'è chi lo affronta ad occhio e croce intuendo e ipotizzando cause e soluzioni. Infine, chi già utilizza strumenti di misurazione delle performance, lo fa più che altro per una sorta di controllo di gestione, quindi per controllare DOPO ciò che è stato fatto e non per definire PRIMA le azioni da intraprendere per fare meglio.

Se volessimo essere più strategici i quattro passaggi dovrebbero essere:

RACCOLTA DATI MISURATI > ANALISI > STRATEGIE > ATTUAZIONE





Il professionista che crea valore

Dal Blog

**La mentalità quanto conta
nel business development?**

A questo punto del nostro percorso di business development per lo Studio professionale, è utile affrontare la mentalità con cui si approccia efficacemente lo sviluppo del business.

Se preliminarmente abbiamo parlato di consapevolezza dei cambiamenti in atto nel mercato professionale, della necessità di conquistare una **mentalità aperta al nuovo** e non sulle difensive, ora è utile operare un cambio di prospettiva sul ruolo del professionista per i clienti oggi.

Il professionista legale si è da sempre approcciato al proprio mercato, alla propria clientela, come lo specialista a cui rivolgersi per la risoluzione di problemi. Così, l'imprenditore, il manager e il cittadino si sono rivolti al proprio consulente legale al momento del bisogno, fosse esso una patologia giuridica (problemi contrattuali, di autorizzazioni amministrative ecc.), oppure un imprevisto capitato sul proprio cammino (debitore moroso, inquilino che non paga l'affitto, sinistro ecc.).

L'approccio, dunque, è “vengo da te professionista “dopo”, o comunque nei tempi strettamente legati all’esigenza”, finita la quale amici come prima fino alla prossima necessità.

Quale potrebbe essere oggi un approccio decisamente più strategico? Cosa si aspetta oggi il cliente del professionista, in particolare se azienda?

Oggi il cliente per percepire il **valore della prestazione** professionale ha necessità che il professionista si proponga come generatore di valore e non più solo come risolutore di problemi. D'accordo che la risoluzione efficace di un problema è anch'essa un valore, ma nel percepito del cliente la semplice soluzione ex post resta un costo magari per un danno ingiusto. Oggi, in un mondo del business decisamente più complesso di un tempo, il cliente vuole un consulente che sappia affiancarlo, che sappia aiutarlo a generare business e opportunità grazie al proprio apporto. Per fare ciò il professionista deve “spostarsi” dal proprio punto percettivo e imparare a capire come può effettivamente aiutare il cliente nel proprio business.

Per questa ragione, saper **mappare la propria clientela** è indispensabile, fare una scheda cliente da cui emergano, per esempio, gli adempimenti a cui è tenuto in relazione all'attività svolta è un plus. In questo modo forniremo al cliente una consulenza che potrebbe far emergere esigenze che neppure il cliente pensava di avere e che potrebbe essere il professionista a soddisfare.

Ricordiamoci sempre che lo sviluppo del business parte da ciò che ho vicino, dai clienti che ho già, dalle attività che so già svolgere. Spesso si guarda lontano, senza

Un nuovo approccio strategico al BD

Mappare la clientela

Una nuova mentalità per nuovi risultati

aver prima verificato se tutte le risorse presenti siano sfruttate appieno.

La mentalità, dunque è del professionista che deve imparare a generare valore per la propria clientela e generare valore vuol dire principalmente due cose:

1) Un VALORE ECONOMICO = nuove opportunità di business grazie alla propria consulenza

2) Un VALORE EMOTIVO = sicurezza e tranquillità che permette al cliente di dedicare più tempo alle proprie attività.





Mettete ordine tra le vostre carte

Da dove si parte a sviluppare nuovo business?

Quando si parla di business development molti sono portati automaticamente a pensare che ciò voglia dire acquisire nuova clientela. In parte è vero e in parte no. Business development indica tutte quelle modalità e strategie che vi porteranno ad aumentare il business, quindi il giro d'affari dello Studio. Come abbiamo avuto modo di vedere, se un modo di aumentare il nostro giro d'affari è rappresentato dallo sviluppo di nuova clientela e dalle relative strategie funzionali a ciò, un altro modo di aumentare il business è legato ad una miglior gestione della clientela attuale. Ciò presenta a sua volta due aspetti:

1. migliore gestione nel senso di ottimizzazione di costi e di energie
2. miglior gestione nel senso di creazione di nuove opportunità di business con i già clienti.

Partite dai clienti che avete già e da quali che avete avuto

Nel primo caso vorrà dire lavorare, come abbiamo visto, sulla **mappatura del cliente** in modo da avere una fotografia chiara della situazione (tipo di servizio che stiamo fornendo al cliente, modalità con lo stiamo erogando, tipologia di cliente, possibili esigenze del clien-

te in funzione della propria attività ecc.) e tutti i dati necessari per avere il controllo dell'attività ed eventualmente apportare varianti che ottimizzino costi e tempi (delegare ad un collaboratore, automatizzare procedure ecc.). Ricordiamoci che meno tempo speso a gestire attività di dettaglio, ripetitive o superflue (incontri col cliente, telefonate, email ecc.) vuol dire avere più tempo per sviluppare nuovi business, per pensare, per programmare e per...recuperare energie.

Stessi clienti, nuove opportunità

Nel secondo caso, invece, un buon lavoro di business intelligence sulla clientela porterà a scoprire nuove opportunità per fare business con i nostri clienti attuali (in particolare con clienti aziende). Se un tempo, in sostanza, rispondevamo alle richieste specifiche del cliente, oggi possiamo (e il cliente lo apprezza se ciò comporta per lui valore aggiunto) essere proattivi, quindi **propositivi**.

Mettete ordine e ottimizzate ciò che avete

Prima di sviluppare nuovo business (o parallelamente ad esso) su nuova clientela, sarebbe dunque assai utile svilupparlo sulla clientela già esistente e per farlo è indispensabile **mettere ordine**, proceduralizzare, pianificare strategicamente le attività all'interno dello Studio, tra i collaboratori, lo staff, le collaborazioni esterne con altri professionisti. Razionalizzare, insomma, eliminando le fonti di spreco e di dispersione.

Come possiamo dunque mettere ordine? Innanzitutto ricordiamoci che l'ordine materiale spesso corrisponde ad un ordine mentale (e viceversa). Quindi le scrivanie piene di carte, con cumuli di pratiche, fogli sparsi, appunti presi dappertutto, dal post-it al pacchetto delle sigarette, al retro della pratica, all'ipad...sono la proiezione dell'affollamento alluvionale di molte attività da svolgere che abbiamo nella nostra mente. Prima osservazione da fare: certo

I vantaggi di lavorare in team

che ciascuno ha un proprio ordine (o disordine) e che lo protegge come un segno distintivo di personalità (c.d. diversamente ordinato) con narcisistica ostinazione. Ma la prima conseguenza è che, così facendo, si troverà gioco forza a lavorare da solo, perché nessuno potrà aiutarlo in quel suo particolarissimo “ordine”. Dunque, se volete passare dal lavorare da soli al **lavorare in team**, dovete prima imparare a condividere procedure, modalità con altri, in modo che le persone che collaborano con voi possano mettere proficuamente mano a pratiche, procedure, archivi, email, scrivanie ecc. Un passo avanti decisamente opportuno al giorno d’oggi è poi quello di utilizzare gestionali di studio e in generale software che permettono di archiviare e condividere in una sorta di intranet aziendale tutto ciò che richiede un lavoro collettivo.

Accompagnate le cattive abitudini giù dalle scale...

In un primo momento questo spaventa chi non è abituato, in quanto dovrà mettere mano ad anni di “cattive” abitudini, in cui ripeteva a mo’ di vanto che lui nel suo “casino” aveva tutto sotto controllo e non perdeva nulla. Quindi prima di tutto partiamo dalla nostra mentalità e introduciamo salutari cambiamenti che porteranno anche chi non è abituato a lavorare con gli altri. Poi procediamo all’acquisto di un **software gestionale** ben fatto che, dopo l’investimento economico e di tempo per imparare ad usarlo, restituirà a piene mani i suoi benefici. Infine, creiamo procedure (policy) interne allo Studio perché tutti abbiamo regole chiare e univoche da seguire sul come utilizzare il gestionale, quando, perché ecc.

Ripristinate la piramide organizzativa

I vantaggi saranno evidenti poco dopo: quella famosa piramide organizzativa nata per scaricare sui collaboratori di Studio un po’ di pressione e poi (haimé) giratasi contro il suo stesso creatore (il titolare di Studio) facendo gra-

vare su di sé tutto il peso (nel rivedere atti, ricontrollare attività, completarle ecc.), finalmente tornerà al suo assetto naturale, cioè con il vertice in alto e la base su cui scaricare la pressione verso il basso.

**Quando è tutto in ordine
dentro...procediamo fuori**

Fatto ciò, sarete pronti a decollare verso un reale, strategico e monitorato sviluppo del business, come vedremo nella prossima puntata.

Per chi voglia approfondire temi dell'organizzazione, riunioni, delega, feedback, pianificazione delle attività suggerisco di leggere il volume *Gestire il tempo nell'attività professionale*.





Ora mettere ordine con i vostri clienti

Mappate la clientela dello studio

Una volta fatto ordine in Studio e definite procedure, regole di comportamento e di gestione delle attività (policy interna), inserito un gestionale che permetta di avere tutto sincronizzato, condiviso e di limitare carte e scartoffie varie in giro per lo Studio o sulle scrivanie, è arrivato il momento di fare un po' di chiarezza anche con i clienti attuali.

Infatti, prima di lanciarcì nello sviluppo di nuova clientela, sarebbe utile sistemare le posizioni di tutti i clienti attuali. Fatta la mappatura del cliente con una scheda dedicata, sarà utile verificare se esiste il preventivo, se le tariffe che stiamo applicando sono aggiornate, se abbiamo attività fatte ancora da fatturare ecc.

Per utilizzare una metafora, è come se decidessimo: prima di rimetterci in pista per conoscere nuovi compagni, rimettiamoci un po' "in ordine", quindi via qualche chiletto, un nuovo taglio di capelli (le donne di solito partono da lì per comunicare che si volta pagina), una nuova macchina (gli uomini di solito partono da qui nel loro

rinnovamento...), un nuovo look nell'abbigliamento e così via.

Prima di dare potenza ai motori è dunque utile fare un check dei clienti e dello Studio.

Ecco alcuni passaggi fondamentali per mettere ordine alla gestione della **clientela già in portafoglio**:

1. definite una scheda cliente inserendo tutti i campi per evidenziare (dei dati che sono già in mio possesso) e raccogliere (per i dati che non ho e che mi farò dare dal cliente) le informazioni che vi interessa avere sotto mano;

2. compilate la scheda cliente in modo dettagliato per avere un quadro sintetico (quindi solo le info indispensabili e sintetiche) delle caratteristiche e posizione di ciascun cliente;

3. regolarizzate e aggiornate le posizioni dei clienti, emettendo note pro-forma, parcelle, preventivi, rispettivamente per le attività fatte e quelle da fare;

4. incontrate il cliente per comunicare le novità (per esempio che da oggi tutto sarà preventivato per iscritto) e per completare la scheda (per esempio chiedendo al cliente di quali servizi o nuove modalità necessita), oppure informandolo che per la sua attività dovrebbe aver adempiuto ad una serie di incombenze, verificando insieme se così è; in mancanza voi rappresenterete la soluzione al suo inadempimento per regolarizzare la posizione (es. normativa relativa alla sicurezza e igiene sul lavoro, adempimenti amministrativi, comunicazione ;

5. verificate se potete proporre valore al cliente con nuove vostre attività per lui, oppure se potete migliorare le modalità con cui i servizi vengono offerti (video-

Alcune regole per mettere ordine nel portafogli clienti

conferenze, invece di incontri di persona, area riservata del sito per lo scambio di documentazione ecc.);

6. fate periodici report di aggiornamento al cliente sullo state delle sue pratiche, sul timing che sta seguendo la procedura che lo riguarda ecc.

Completate queste due fasi (razionalizzazione dell'organizzazione e delle attività dentro lo Studio e mappatura e ottimizzazione delle posizioni e relazioni con i clienti attuali) è arrivato il momento di dare attuazione alle strategie di sviluppo del business su nuovi mercati, nuovi settori, nuova clientela. Prima di partire bisogna però avere una rotta e soprattutto una **meta da raggiungere**. Ce

Avete una meta da raggiungere?

Come costruire le condizioni per il BD

Mentalità = team

Motivazione = coesione, appartenenza

Organizzazione = chiarezza ruoli e funzioni, gestione delle informazioni

ne occuperemo nella prossima puntata.



Professionisti, se volete andare veloci, fermatevi un attimo

Pigrizia mentale, mancanza di tempo, mancanza di idee, abitudini radicate, resistenze al nuovo, convinzioni limitanti, scetticismo. Queste sono alcuni degli alibi che molti oppongono a qualunque istanza di cambiamento. Il punto, oggi, è che il cambiamento non rappresenta più l'eccezione, un momento di passaggio, bensì è la costante che accompagnerà come una colonna sonora la professione e le vite private.

Se un tempo il mercato richiedeva fundamentalmente competenza del professionista e premiava la qualità del lavoro, oggi accanto ad esso il mercato richiede anche una grande flessibilità e capacità di adattamento ai mutamenti in atto. Prima era la solidità a rappresentare la colonna portante della professione, una solidità fatta di preparazione e poi di immagine. Oggi è la **flessibilità** e la **lungimiranza** a fare la differenza, oltre alla preparazione professionale. Solido oggi è lo Studio professionale ben organizzato, che pianifica, che ha una strategia e una vision, che sa lavorare in team. L'impostazione individualista, la mentalità da dominus di un tem-

**Flessibilità e capacità di
adattamento**

po, l'approccio focalizzato solo alle competenze "tecniche" oggi rappresenta rigidità e non più una risorsa.

Mentalità strategica

La mentalità dev'essere strategica per poterci permettere il raggiungimento di risultati in un ambiente diventato più competitivo e difficile rispetto ad un tempo.

Va distinto, dunque, ciò che ci piace da ciò che è utile fare. Pertanto possiamo essere nostalgici dei tempi che furono per la professione, ma la realtà è oggi questa e con essa dobbiamo confrontarci. Ricordiamoci inoltre che tutto ha un costo, per cui dirci che non abbiamo tempo per pensare a queste cose potrà essere vero, salvo che avrà un prezzo da pagare. Stessa cosa per la pigrizia mentale o lo scetticismo che ci rendono refrattari ad ogni ipotesi di rivedere organizzazione e modalità di lavoro.

Cambiare abitudini è il primo passo

Infine, consideriamo che il fatto di aver ottenuto in passato risultati da certe scelte rappresenta un rinforzo positivo difficile da rompere. Mi spiego meglio: il fatto che l'individualismo, piuttosto che seguire l'istinto siano stati in passato scelte efficaci, non vuol dire che lo siamo ancora oggi e che lo saranno in futuro. Lo scenario è cambiato e recitare lo stesso copione con la scenografia mutata potrebbe coglierci improvvisamente impreparati.

Consapevoli per essere più efficaci

Da dove partire, dunque? Come più volte sottolineato, da noi, sempre da noi. Dalle idee, dalla conoscenza di scenari nuovi e da una buona dose di coraggio e forza di volontà di affrontare il nuovo, apertura mentale, positività. Dunque **fermarsi un attimo** invece di procedere a testa bassa potrebbe essere la miglior scelta per andare poi veloci successivamente.



Professionisti giocatevi bene la partita

Se foste un allenatore di basket preferireste affrontare il campionato con una squadra coesa, affiatata e allenata, oppure con una frammentata al suo interno, con dissidi e poco preparata alle sfide?

Che domanda, diranno in molti! Ovviamente con la prima!

Individualisti o in team?

Non posso che essere d'accordo con voi. Allora – chiediamoci – perché molti, moltissimi in questo momento stanno affrontando il campionato con una squadra, nella migliore delle ipotesi, fuori forma, se non completamente inadeguata alla sfida che la attende?

Sento già le voci di molti pensare “ma noi non siamo una squadra sportiva”, la professione non è mica un campionato...”. Vero anche questo, ma i principi alla base oggi sono assai simili.

Se un tempo bastava il fuoriclasse a fare la differenza, il Falcao della situazione, oggi non è più sufficiente. Per vincere il campionato ci vuole il team, e il team si crea prima nella testa delle persone e poi in campo. Si

scende in campo da team e si diventa un team, non il contrario.

Poi è necessario essere allenati, e per esserlo non basta aver fatto palestra per un po' per godere ancora della forma fisica, bisogna continuare a fare palestra. Questo per i professionisti non significa solo aggiornarsi (cosa già ampiamente prevista dalla legge e vincolata ai crediti formativi), ma significa anche essere aggiornati:

- sulle novità tecnologiche
- sulle mutevoli esigenze dei clienti
- sulle capacità dei *competitors*
- sulle dinamiche del mercato professionale
- sugli aspetti relazionali e comunicativi.

Tutte competenze che oggi completano il profilo professionale.

Siamo una **squadra**, questa dovrebbe essere la nuova mentalità strategica che dovrebbe aprire e chiudere mattino e sera la porta dello studio professionale. Non sono più io e basta. Perché io da solo non posso più competere con le nuove dinamiche in atto. Siamo NOI e quel noi va pensato, costruito e coltivato giorno per giorno. Conflitti, particolarismi, sfiducia, meri interessi personali oggi più di un tempo minano le basi dell'organizzazione professionale facendola rotolare inesorabilmente verso lo sgretolamento.

Vincere il campionato non è un fatto di fuoriclasse, ma di mentalità di squadra.

Oggi non si finisce mai di imparare...

Cosa oggi distrugge i team e i progetti



Professionisti fate scelte oculate

E' il momento di agire

Dopo aver lavorato sulla **consapevolezza** e sulla raccolta dei dati (business intelligence) che ci metteranno in condizione di fare scelte oculate, è arrivato il momento di agire. Agire con oculatezza, si intende. Per fare ciò è necessario avere delle mete, abbiamo visto, perché ogni scelta non è giusta o sbagliata in assoluto, ma in relazione all'obiettivo che ci siamo posti. Le scelte sono parti della strategia, ecco l'importanza di avere obiettivi e relative strategie per realizzarli, altrimenti procederemo *random*, a naso, disperdendo tempo, energie e spesso trovandoci lontano da dove avremmo desiderato giungere.

Fate scelte oculate

Le scelte sono fatte di **azioni concrete** e hanno sempre, tutte, una caratteristica: se scelgo una cosa rinuncio ad un'altra. Nel momento in cui decido di partecipare ad un convegno perché avrò la possibilità di conoscere nuovi potenziali clienti, rinuncio a stare in studio a portare avanti il lavoro; nel momento in cui decido che è più opportuno concludere un atto piuttosto che partecipare ad un corso di formazione, sto rinunciando ad una cosa per farne un'altra, e così via. Ovvio, diranno molti. Sì, ovvio, ma spesso l'esperienza con centinaia di professio-

nisti in questi anni mi insegna che la maggior parte delle scelte non vengono fatte con reale ponderazione dei pro e contro, bensì per abitudine, paura, pigrizia. Quindi una vera valutazione dei pro e contro in ogni scelta non viene sempre fatta, anzi.

Buoni propositi e buoni obiettivi

Abbiamo inoltre sottolineato come le scelte siano fatte di azioni concrete, fatti. Finché viviamo di buoni propositi (“dovrei”, “mi piacerebbe”, se potessi”, “se solo”, “sarebbe bello”, “avrei dovuto” ecc.) non accadrà nulla. Per poter avere risultati nuovi – ci dice lo stesso Einstein (La vera follia nell’uomo è pensare di avere risultati nuovi facendo sempre le stesse cose) – dobbiamo fare cose nuove. Passate dunque dal condizionale all’indicativo presente. Pensate giorno per giorno a piccoli obiettivi – baby step – e agite per realizzarli, poi verificate se avete ottenuto ciò che vi siete proposti e continuate, altrimenti apportate modifiche.

Piccoli passi, ma inesorabili

Procedete, infine, un passo alla volta con azioni concrete. Molti entrano in stallo perché mettono troppa carne al fuoco, perché hanno propositi troppo grandi e fare salti eccessivi spaventa chiunque, quindi si bloccano o non sanno come agire. Niente salti, strappi, cambiamenti radicali. I cambiamenti si introducono un po’ alla volta, insegna il coaching, ma con metodo. Questo è ciò che accade in un percorso di [coaching](#), appunto.

Passo dopo passo riuscirete a modificare sostanzialmente la vostra organizzazione di studio, i vostri ritmi, le abitudini lavorative, le relazioni con clienti e collaboratori e infine, ma non perché meno importante, il vostro business. Ricordiamoci che efficacia ed efficienza sono due concetti diversi. Provate a pensare a quanto tempo durante la singola giornata disperdete tra email inutili che po-

trebbero essere sostituite da telefonate, azioni ripetute, che potrebbero essere razionalizzate, attività di dettaglio, che potrebbero essere delegate, e così via. E tutto ha un prezzo, quindi quel tempo sprecato è tempo che avete sottratto ad un po' di relax salutare, a pensare a nuovi business, a incontrare nuovi potenziali clienti ecc.

Ponetevi domande di qualità:

Vediamo qualche domanda che potrà aiutarvi:

- Come utilizzo oggi lo strumento email?
- Mi fermo durante la giornata più di una volta a fare il punto della situazione?
- Mi pongo domande per capire come posso fare diversamente attività quotidiane?
- Conosco la redditività dei miei clienti (rapporto ore lavorate/guadagno)?
- Sto facendo il tipo di lavoro che mi piace?
- Potrei introdurre dei piccoli cambiamenti concreti? Quali?
- Mi fermo periodicamente a progettare, pianificare e verificare?

Buon lavoro!



Mettere a frutto la conoscenza in Studio: knowledge management e centro studi

Un centro studi in studio

Il **knowledge management**, cioè la gestione della conoscenza in Studio, è ancora molto sottovalutata nel suo potenziale. Spesso sono solo gli studi molto grandi e strutturati – in particolare di cultura anglosassone – a mettere a fattore comune la conoscenza in Studio perché diventi patrimonio comune a cui attingere. La cultura prevalente è ancora quella tradizionale dove il mio know how, quindi il mio patrimonio di conoscenze resta mio e gelosamente custodito. Se ciò può avere un senso in relazione ai *competitors* esterni (gli altri Studi professionali), non risulta molto strategico all'interno dello stesso Studio.

In squadra si è più competitivi

Se infatti partiamo dal presupposto che oggi per essere sempre più **competitivi** è necessario dotarsi di un'organizzazione, di fattori che aumentino la competitività (specializzazioni, strumenti innovativi di gestione del cliente, maggior efficienza e tempestività nell'erogare le prestazioni), è anche necessario che la conoscenza diventi patrimonio comune all'interno dello Studio.

Ciò vorrà dire in concreto:

- creare momenti di condivisione (riunioni formative e informative);
- percorsi di crescita con tutor per le nuove leve;
- momenti di condivisione di progetti e obiettivi;
- un centro studi con risorse aggiornate (libri, riviste, banche dati, servizi on line);
- una sala studio (possibilmente) e una biblioteca interna.

Probabilmente avete già tutte le risorse necessarie

Vi può sembrare strano o troppo impegnativo? Proviamo a pensare ciò che abbiamo già a portata di mano: una libreria ricca di libri e riviste (cartacee o sempre più digitali) è patrimonio di qualunque studio; una sala riunioni che può all'occasione fungere da sala studio ce l'hanno quasi tutti; momenti di condivisione li possono pianificare tutti; percorsi di crescita con momenti di formazione per le nuove leve e con un responsabile (tutor) di tale percorso è alla portata di ciascuno. Cosa manca? Un Centro Studi? Beh, anche quello è più vicino di quanto sembri: si tratta di catalogare i libri già in possesso, capire se manca qualcosa di essenziale e di tenere aggiornati gli strumenti professionali; si tratta di trovare chi possa dedicare quota parte del proprio tempo alla formazione dei colleghi dopo essersi a sua volta formato con corsi e lo studio su riforme e novità.

I vantaggi della gestione del sapere in studio

Vantaggi? Moltissimi. Vediamoli:

1. il sapere quando diventa patrimonio condiviso si arricchisce dell'esperienza e idee di tutti, in un processo di continua crescita;
2. tutti, nel tempo, raggiungono livelli di competenza e conoscenza maggiore e, come per vasi comunican-

ti, più omogenea di quanto non lo fosse fino a quel momento;

3. lo studio verrà percepito dai clienti come più unitario e compatto, senza eventuali discrepanze di preparazione e di stile individuale;

4. risparmio di tempo (e di costi): invece di formarsi ciascuno per conto proprio, la formazione viene gestita e ottimizzata nei processi.

Il sapere, così come l'amore, è una delle poche cose che non si divide ma si moltiplica; quando condividiamo sapere, chi dona continua a sapere e chi riceve si arricchisce di quel sapere. Il clima in studio migliora, le persone hanno occasione di fare team, di stare insieme e di provare soddisfazione per la materia che hanno scelto come professione.

Buon lavoro, dunque!





Perché costruire un proprio brand per competere sul mercato

Personal branding

Parliamo oggi di **personal branding** per i liberi professionisti. Il tema è già stato oggetto di altri post in questo Blog e passo dopo passo affronteremo i vari aspetti di interesse per un avvocato, commercialista e consulente del lavoro che intenda costruirsi un brand utile a distinguersi nel mercato professionale.

Come costruirlo

Quali sono oggi i veri ostacoli che incontra oggi il libero professionista? Prima di addentrarci in disquisizioni tecniche di marketing o di scelte strategiche, è utile sgomberare il campo da un presupposto (convinzione limitante) tipica della mentalità del libero professionista (quantomeno tradizionalista): “se sono bravo non è necessario farlo sapere, va da sé che i clienti lo sappiano e vengano da me”. Questa era la mentalità degli anni '80, '90 e forse anche del primo decennio del nuovo millennio. Ha funzionato, effettivamente. Dieci, venti o trent'anni fa andava così. Oggi? Abbiamo visto da diverse angolazioni come sia e stia cambiando velocemente tutto e anche questa scelta va rivista. Se pensiamo che perfino il legislatore europeo e quello nazionale hanno affrontato a più riprese l'argomento “promozione” e “comuni-

**Comunicare vuol dire
portare a conoscenza**

**I clienti se hanno
informazioni possono
scegliere**

cazione” dell’attività professionale e perfino i codici deontologici si sono (a fatica) adeguati, ecco che anche la mentalità dei singoli deve essere aggiornata velocemente.

L’idea di fondo (la convinzione, appunto) era che comunicare e promuovere la nostra attività era disdicevole, una pratica di marketing, simil-pubblicitaria e marchettara estranea alla libera professione. Il binomio inconscio era: chi fa promozione vende “fumo”; se sono bravo non è necessario comunicarlo, viaggia da sè con il passaparola.

Prima dunque di lanciarsi in strategie e scelte di costruzione di un brand, dobbiamo fare un po’ di chiarezza su questo punto, dunque: essere professionisti eccellenti, essere bravi, preparati, esperti può e deve sposarsi perfettamente con la bravura nel saperlo comunicare agli altri. Oggi più che mai se sono bravo, specializzato ed ho delle competenze o caratteristiche particolari che servono a distinguermi dalla “massa” dei migliaia di colleghi agli occhi dei clienti è utile farlo sapere e farlo sapere in modo efficace, mirato ed elegante. Se non comunico cosa so fare, come, e perché non esisto nel mercato, questo oggi è l’imperativo!

Oggi dunque essere professionisti eccellenti vuol dire anche saperlo comunicare al pubblico. Questo vuol dire, tra l’altro, fornire un servizio all’utenza, in quanto grazie alla chiarezza della nostra informazione avrà elementi utili per poter scegliere con cognizione di causa il professionista più adatto alle proprie esigenze invece di andare a caso.

Altra considerazione preliminare nella costruzione di un proprio brand (personale o di studio) è chiarirsi cosa si

Brand = reputazione

intende per “brand”. Molti sentono questo termine e pensano istintivamente al “marchio”, quindi da buoni professionisti scartano l’argomento perché loro non sono un marchio, né vengono prodotti con un marchio. **Brand** è un concetto più ampio, invece, che interessa e coinvolge anche i professionisti; brand indica l’immagine, la reputazione, oltre che marchio. A ben vedere, da sempre tutti i professionisti costruiscono quotidianamente il proprio brand. Già, infatti il come si vestono, la macchina che usano, come arredano l’ufficio, il tipo di biglietto da visita, i circoli che frequentano, i caffè “di rappresentanza” presi con i direttori di banca, assicuratori, clienti e amici, sono tutti tasselli di un brand, un’immagine appunto, una reputazione che man mano si sta costruendo e si vuole trasmettere. Il brand è questo, è il comunicare chi siamo, chi vogliamo essere, come vogliamo essere, perché siamo così, cosa si può aspettare da noi il nostro cliente attuale e futuro.

Brand image

Insomma chiamatelo brand, **immagine**, reputazione, costruitela sulle riviste con articoli, sui quotidiani, sulla carta intestata, al circolo del golf, in tribunale, dietro la scrivania, comunicatelo con un sito Internet, su Twitter, su LinkedIn, con un’App di Studio, in riunione dal cliente, con la scelta della cravatta o del tailleur, sempre della stessa cosa stiamo parlando. Certo, cambiano gli strumenti, ma la sostanza è sempre la stessa.

Dunque, molto meglio conoscere le nuove regole per costruire e gestire il proprio brand, per distinguersi dalla moltitudine, per garantirsi una posizione nel proprio mercato, locale o nazionale.

Ricordiamoci infine che oggi quel passaparola tanto caro ai liberi professionisti, attraverso cui scorre il loro no-

**Dalle piazze fisiche a
quelle virtuali**

me e lo Studio si approvvigiona di nuova clientela, non solo non è scomparso, ma si è rinforzato; ha semplicemente cambiato il luogo in cui si forma: se un tempo erano le piazze, il bar, il circolo del tennis, il Rotary, lo studio dell'amico, ora sono le piazze di discussione on line, i social media (Twitter, LinkedIn, Youtube, Facebook, Xing, Viadeo). Se volete far circolare il vostro nome dovete essere lì e per esserci con consapevolezza e in modo opportuno è utile conoscere i meccanismi, le regole e prima di tutto avere consapevolezza di chi siamo, cosa offriamo, come e perché ci distinguiamo sul mercato e che immagine vogliamo trasmettere di noi.





Il coaching nelle professioni legali: trasformare gli ostacoli in risorse

Un nuovo approccio per
nuovi scenari

I liberi professionisti dell'area legale potranno anche essere divisi quanto ad opinioni su riforme ed evoluzione della professione, ma sicuramente saranno tutti d'accordo sul fatto che l'attività professionale stia vivendo un momento di passaggio cruciale. Del "vecchio" modo di fare l'avvocato, il commercialista, il consulente del lavoro (solo per citare alcune delle professioni impegnate nel settore) resta sempre meno. Abbiamo avuto modo di scrivere più volte di questo cambiamento epocale, che vede diradarsi rapporti fidelizzati, aumentare la concorrenza, velocizzare tempi e ritmi di lavoro, creare organizzazioni di studio più specializzate e articolate.

È noto come **vecchie soluzioni non siano efficaci di fronte a nuovi problemi**. Se invece di problemi cominciamo a parlare di sfide e progetti, il primo passo verso una nuova mentalità e un nuovo approccio è compiuto. Ciascuno di noi nel tempo si crea una propria "zona di comfort" all'interno della quale cerca di rimanere, perché il conosciuto in qualche modo è di per sé rassicurante. La conseguenza è che di fronte alle nuove situazioni che la vita (professionale e non) ci pone la prima ten-

L'importanza di rinforzare le competenze trasversali per i liberi professionisti

denza (naturale) è di mettere in pista ciò che conosciamo, ciò che abbiamo già visto che ha funzionato in passato. Le abitudini prendo così volta dopo volta spazio nelle nostre scelte e determinano i nostri risultati. A volte **prendere coscienza** che le cose stanno (o sono già) cambiate costa fatica, perché ci pone davanti un nuovo scenario che richiede di essere compreso e di fronte al quale sarà necessario adottare nuove soluzioni. Spesso ciò comporterà anche il dover acquisire nuove risorse, nuovi strumenti per poter affrontare al meglio i nuovi scenari professionali. È così che hanno preso la scena le **soft skills**, quindi tutte quelle competenze trasversali alla professione, quali l'abilità di comunicare con efficacia con collaboratori e clienti, le abilità negoziali, la gestione del tempo e dello stress, la gestione dei collaboratori, principi di leadership in studio, le abilità del parlare in pubblico. Oggi il professionista è sempre più manager verso i propri collaboratori e le attività. Avere dunque competenze manageriali applicate alla vita professionale farà sempre di più la differenza tra i professionisti.

Nuove competenze manageriali

Sono questi strumenti e competenze che possono essere acquisite attraverso corsi di formazione *ad hoc* (di qualità) e attraverso letture mirate. Solo la pratica, l'allenamento costante e una forte motivazione faranno sì che da "sapere" divengano poi "saper fare".

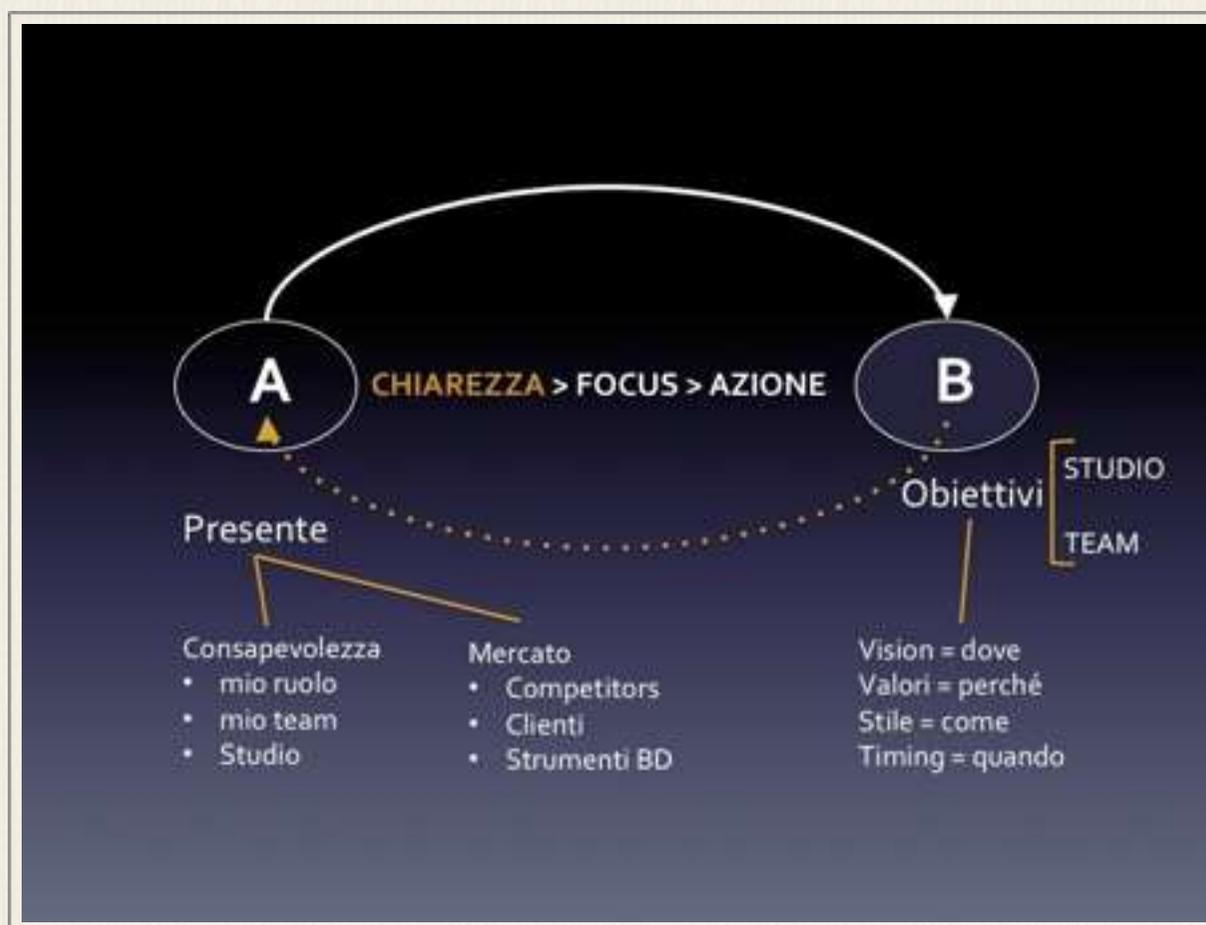
Altro discorso, invece, riguarda l'importanza di avere **idee chiare sul futuro** che vogliamo costruire, sulle mete che intendiamo raggiungere, per le quali siamo disposti a investire i nostri sacrifici. Se non abbiamo consapevolezza sul punto di partenza da cui muoviamo i nostri passi, quindi dalle risorse che possediamo, dalle motivazioni che ci spingono ad agire e dai valori che guidano le

nostre scelte, ecco che anche la conoscenza di strumenti e contenuti avrà poca efficacia. Dice Seneca “Non esiste vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare”.

Il coaching come risorsa

Per poter fare chiarezza su dove siamo, dove vogliamo arrivare e poter così effettuare scelte strategiche mirate ed efficaci esiste la figura del **business coach** che, affiancando il cliente (coachee) facilita e supporta progetti di cambiamento e di sviluppo professionale del singolo come dello Studio professionale.

Torneremo a trattare l'argomento per scoprire come poter trasformare gli ostacoli in risorse, i problemi in progetti, le debolezze in punti di forza. Per sapere cosa può fare un coach per il professionista rimandiamo a questa breve presentazione.



Formazione

Come sviluppare il business dello Studio nell'epoca del Web

Per poter sviluppare con **strategia** il proprio business è necessario avere un metodo e saper fare chiarezza sui propri obiettivi e sulle proprie risorse attuali. La prima fase sarà dunque la **Business Intelligence**, la raccolta di informazioni su di sé, sulla propria organizzazione, sul mercato in cui ci muoviamo, sui nostri competitors, sugli strumenti di cui possiamo avere bisogno. Solo dopo questa fase di analisi e di indagine si può passare ad elaborare una strategia che ci porti verso le mete prefissate con determinazione e con la necessaria flessibilità. Solo allora sapremo scegliere i partner giusti per il nostro viaggio, sapremo ottimizzare tempi e risorse, sapremo fare scelte lungimiranti e non dettate da paure o dalla fretta del momento.

Il corso affronterà passo dopo passo queste fasi per fornire **strumenti pratici** e di immediata applicazione al nostro business professionale. La redazione del proprio business model concluderà il percorso della giornata, in modo da tornare a casa con nuove conoscenze, nuove competenze e un modello di business da applicare alla propria attività.

PROGRAMMA

Corso intensivo di una giornata - Durata: 8 hr

PROFESSIONAL BRANDING

Come costruire un brand nel mondo professionale di oggi
Reputazione, immagine, brand: differenze tra ieri e oggi
Cosa cercano oggi i clienti
Come servirsi del web a fini professionali
Sito Internet di Studio e social: come renderli un punto di forza
Come avviene l'engagement di nuova clientela nel nuovo mercato professionale
La reputation tra piazze virtuali e reali

BUSINESS DEVELOPMENT PER PROFESSIONISTI: ISTRUZIONI PER L'USO

Dal "vecchio" passaparola alle "nuove" strategie di sviluppo
Prima bisogna conoscere: la Business Intelligence
Consapevolezza: il primo passo. Come mappare le proprie risorse e i punti di debolezza su cui lavorare
Come mappare il mercato, i competitors e i target clienti
Come chiarirsi gli obiettivi e definirli al meglio: il metodo
Problem solving: come affrontare e risolvere efficacemente i problemi
La scelta dei business partner: un momento delicato!
Le verifiche lungo il percorso: momenti importanti

SE VOLETE ANDAR LONTANO DOVETE AVERE UNA SQUADRA, ANZI, ESSERE UNA SQUADRA

La scelta dei collaboratori: per voi solo i migliori!
Team working: come si lavora in squadra
Avvocato o manager? Tutti e due, ma a momenti alterni
Come motivare i collaboratori
La corporate identity: da avere una squadra ad essere una squadra

AVETE UN MODELLO DI BUSINESS DA SEGUIRE? CREIAMOLO INSIEME

Come un architetto non costruisce una casa senza un progetto, anche voi non potete farlo
Cos'è un business model
Come si crea un business model
Creiamo il vostro business model

Percorso completo di formazione per professionisti

Mario Alberto Catarozzo
formazione e coaching per il professionista

Per vedere l'offerta formativa completa e il [calendario dei corsi](#) di formazione specificamente pensati per liberi professionisti e studi professionali in tema di soft skills e strumenti di managerialità, l'attività di coaching.

VISITA IL SITO

WWW.MARIOCATAROZZO.IT

BROCHURE

[SCOPRI I NOSTRI CORSI](#)

CONTATTI

SEGRETERIA@MARIOCATAROZZO.IT

TECNICHE DI
COMUNICAZIONE EFFICACE

LA GESTIONE DEL TEMPO
NELLA PROFESSIONE

LA LEADERSHIP IN STUDIO

STRATEGIE DI LETTURA VELOCE

COMUNICAZIONE EFFICACE
DELLO STUDIO SUL WEB

PUBLIC SPEAKING
PER PROFESSIONISTI

SVILUPPO DEL BUSINESS
SUL WEB PER LO STUDIO

TECNICHE DI
MEMORIA EFFICACE

PREPARARE PRESENTAZIONI
CON POWER POINT

LA GESTIONE DELLO STRESS
NELLA PROFESSIONE

SVILUPPO DEL BUSINESS
PER LO STUDIO

SINTESI, SCHEMI E
MAPPE CONCETTUALI

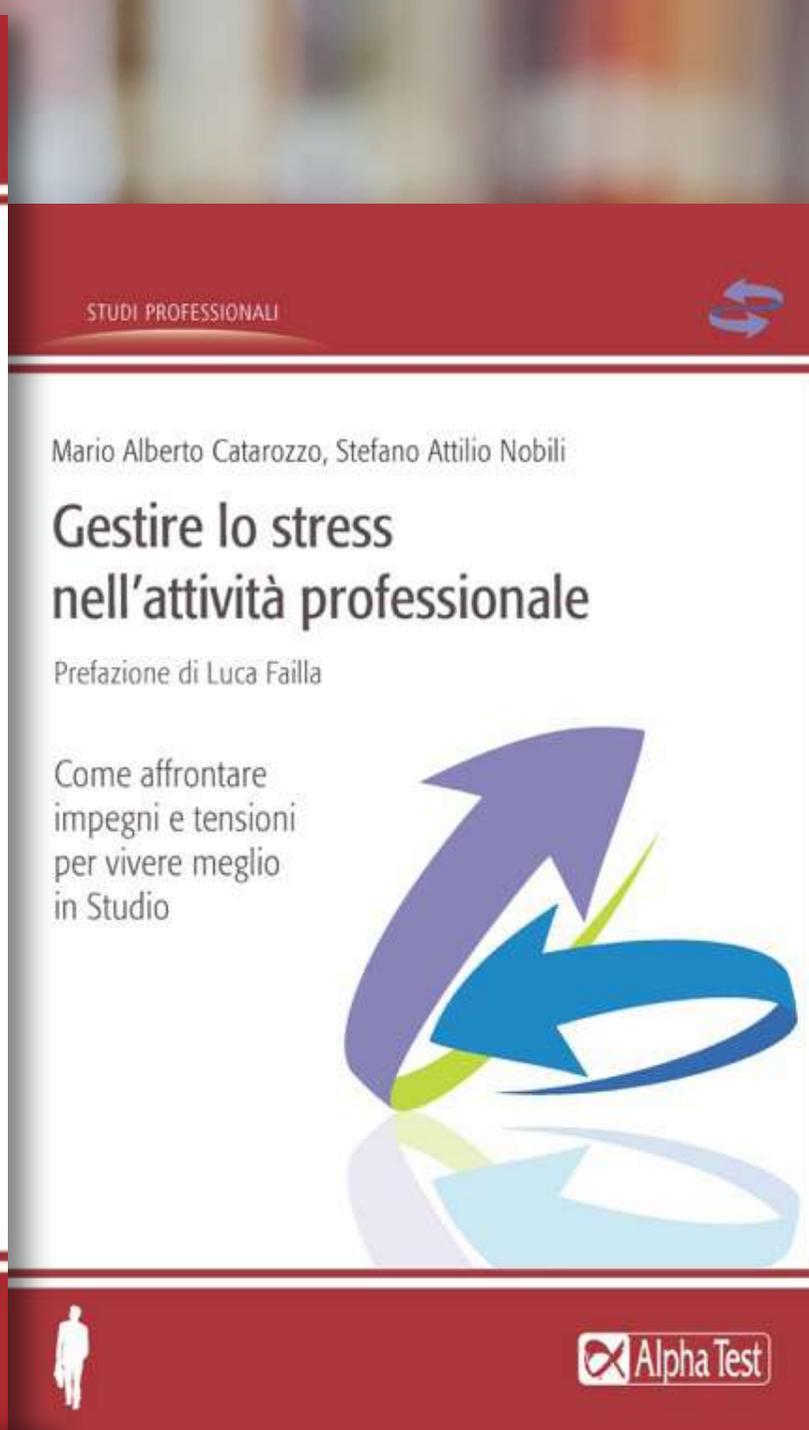
Guide pratiche

di Mario Alberto Catarozzo



I TEMI DELLA DELEGA, FEEDBACK, RIUNIONI, PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ

[ACQUISTA ONLINE](#)



IL TEMA RELATIVO ALLA GESTIONE DELLO STRESS NELLA PROFESSIONE IN TUTTI I SUOI ASPETTI

[ACQUISTA ONLINE](#)

UN PROGETTO DI:

MYPlace Communications

www.myp.srl

info@myp.srl



*Consulenza e marketing
per studi professionali*