

2021: de la supravietuire la rainmaking



Potrivit studiului FMI privind masurile sociale si economice luate de fiecare stat pentru a limita raspandirea virusului SARS Cov2, Romania s-a confruntat, in al doilea trimestru al acestui an, cu o scadere de 10,5% a PIB, comparativ cu aceeași perioada a anului trecut. Mai multa decat atat, un raport al Comisiei Europene dat publicitatii in urma cu cca patru luni arata ca Romania a pierdut multe dintre avantajele obtinute odata cu gradul de economie emergenta atribuit anul trecut de organisme europene.

De la scaderea consumului pe fondul scaderii veniturilor, industrii grav afectate de criza, reducerea exporturilor pana la deciziile de investitii amanate sau anulate, comportamente puternic influentate de incertitudine, revenirea economica va fi probabil extrem de anevoioasa. Mai ales cand economia romaneasca a fost nevoita, in lipsa unui leadership eficient, sa improvizeze din nou si sa gaseasca mijloace de a gestiona cat de cat resursele pe care le are.

Piata avocaturii a functionat ca un liant intre mediul privat si autoritatile depasite de situatie, incercand sa descifreze hatisul legislativ care s-a creat si sa sprijine companiile in gasirea unor solutii viabile, ceea ce pare ca a pozitionat-o oarecum privilegiat. Insa contractarea actuala este certa, iar valoarea ar fi, potrivit mai multor reprezentanti ai managementului firmelor de avocatura, undeva intre 10-15%.

Intr-un context dominat de imprezibil, pentru firmele de avocatura nu au lipsit, obiectiv vorbind, cateva oportunitati, date fiind problemele diverse cu care s-a confruntat mediul de business, printre care:

- Legislatia pe alocuri stangace / adoptarea de acte normative cu prevederi scrise in graba, neclare;
 - Volum destul de crescut de acte normative noi in domenii interdependente;
 - Lipsa unor precedente de strategii si acte de reglementare precise si coerente;
 - Suspendarea temporara sau chiar oprirea unor tranzactii in curs, din diferite motive:
- tendinta de retentie a investitiilor din trecut generatoare de venituri in prezent;
 - incertitudini cu privire la evolutia pietelor din care provin business-urile (exemple elocvente fiind centrele comerciale si cladirile de birouri);
 - necesitatea de a securiza mecanisme de adaptare a deal-urilor intre incheierea si finalizarea acestora vizavi de posibile scenarii de evolutie a virusului si a consecintelor acesteia.

Cred ca firmele care s-au raportat realist la aceasta perioada sunt cele careau adoptat o strategie bazata pe patru piloni esentiali: flexibilitate, relevanta, consecventa si empatie - integrate inteligent pentru continuitate pe termen mediu si lung. Ce ar insemna, insa, aplicabilitatea in practica a unor demersuri care sa sustina acesti piloni?

#1. Adaptabilitate: altfel spus, flexibilitatea reala, poate chiar invingerea unui anumit grad de rezistenta la schimbare ori reinventarea modelului de business, pot fi acele elemente care sa faca diferenta, peste cativa ani, intre simplii supravietuitori si viitorii *rainmakers*.

#2. Un plan coerent de redresare / continuitate: alcatuirea unei diagnoze organizationale, care sa includa principalele probleme cu care firmele s-au confruntat sau vulnerabilitati preexistente si care poate au devenit mai vizibile in acest context; cum si in ce orizont de timp isi propun sa le rezolve si ce resurse – umane, financiare, de timp – vor aloca. De asemenea, n-ar strica nici creionarea unui plan de preventie pentru viitoare contexte similare. Daca pana acum planurile de preventie vizau cauze sau surse potientiale legate de activitatile si proiectele firmei *per se*, pe viitor probabil ca nimeni nu va minimiza posibilele efecte negative ale unei pandemii sau ale altor situatii partial sau total imprevizibile, cu efecte similare.

#3. Eficientizare: de la mecanisme individuale simple de gestionare eficienta a timpului de lucru (deci nu doar a orelor facturabile) si prioritizare, pana la solutii strategice, precum digitalizare/CRM-uri sau programe care sa faciliteze procese si activitati esentiale intr-o firma de avocatura, externalizarea unor activitati sau strategii de evaluare a satisfactiei clientilor, pot fi extrem de utile, mai ales in aceasta perioada de reevaluare si reasezare.

#4. Parteneriat autentic in relatia cu clientii: adoptarea ideii de parteneri autentici, care si-au ajutat si isi ajuta clientii sa-si depaseasca temerile legate de business-urile lor, oferindu-le un minim confort emotional pentru a putea vedea si partea plina a paharului.

Intr-un context in care firmele de avocatura sunt uneori percepute ca urmand principii precum *time is money* sau *business comes first*, o perspectiva mai empatica, axata in special pe ideea de sprijin (relativ) neconditionat, in parametri financiari onesti si sustenabili pentru fiecare parte si mai putin doar pe profitabilitate, poate fi un diferentiaor puternic, iar castigatorii se vor vedea pe termen lung.

Am remarcat firme care au fost mereu aproape de clienti si, stiindu-le obiectivele de business si vulnerabilitatile, au fost un adevarat « medic » pentru business-ul lor, ajustand comunicările in linia pe care au simtit-o ca fiind cea mai potrivita. Altfel spus, tot o chestiune de know-how, de experienta, dar si de intuitie si empatie.

#5. Coeziunea echipei / comunicarea interna: incurajarea unei structuri optime de personal, efectele celor mai putin eficiente fiind simtite mai pregnant in context de criza. De asemenea, o coeziune vizibila in randul echipei, in planul comunicarii interne, care sa determine transmiterea unor mesaje coerente si consistente clientilor, este de foarte mare importanta. De exemplu, daca spiritul de echipa a fost autentic in aceasta perioada, exact asta a ajuns si la clienti, iar competentele, increderea si siguranta – exact acele elemente de care orice companie a avut nevoie de la consultantul sau – au fost si mai bine evidentiata.

#6. Structura optima de fee-uri: gasirea unui echilibru intre doua elemente esentiale: presiunea pe fee-uri si valoarea adaugata reala pe care clientii au simtit-o in aceasta perioada. O abordare care trebuie sa aiba continuitate pe termen lung, indiferent de contextul economic.

#7. Adaptarea comunicarii: regandirea strategiilor de comunicare si contextualizarea, prin abordarea unui ton firesc, uman si cald, lipsit de clișee; un nou mod de a comunica, care sa includa mesaje relevante, transparente, rapide si consecvente, atat in comunicarea in media, cat si in cea catre clienti si alte categorii de public. Sunt diferentiaori care sustin eficient pozitionarea brand-urilor individuale si ale firmelor in calitate de experti in anumite practici si industrii. De asemenea, intr-un context social in care sistemul sanitar este puternic expus, orice implicare in sprijinirea comunitatii este nu doar binevenita, ci si indicata pentru ca empatia sa fie autentic conectata cu valorile brand-ului.

#8. Digitalizare: valorificarea avantajelor pe care le ofera tehnologia si migrarea in mediul online. In planul comunicarii mediatice exista o multitudine de oportunitati pe care le ofera piata, atat instrumente, cat si canale. In planul eficientizarii proceselor si al gestionarii relatiei cu clientii, folosirea unor resurse care sa integreze inteligent CRM-urile si sistemele de billing si de management al documentelor poate contribui semnificativ la cresterea productivitatii.

#9. Mindset potrivit: e important sa transmita luciditate si know-how, faptul ca sunt experti care stapanesc situatia si pot naviga, cu rapiditate si claritate, chiar si in situatii tensionate sau de criza.

#10. Feedback: solicitarea si oferirea unui feedback onest nu a fost nicicand mai importanta – atat in ceea ce priveste clientii, cat si echipa, de la partener pana la asociat junior. Ar putea fi constructiv si a sprijini managementul firmelor sa inteleaga mai bine nevoilor clientilor cu care interactioneaza fiecare avocat, dar si ale echipelor de avocati.

Intr-un context in care evolutia economiei depinde de interactiunea, greu de prevazut, a unor factori precum evolutia pandemiei, responsabilitatea individuala, repercusiunile pe pietele financiare globale, modificarile comportamentelor de piata, evolutia preturilor bunurilor si serviciilor, o intrebare ar putea ramane in picioare: avocatura de afaceri ar mai putea fi (si) un barometru al modului in care mediul de afaceri se va adapta acestei crize pe termen lung?