

COMPETENZE E ORGANIZZAZIONE DELLO STUDIO

Dalle intenzioni ai risultati: come fissare obiettivi smart per lo Studio Legale

di **Stefano Dallanocce**, Managing Director BDM Associati

Master di specializzazione

Diritto delle tecnologie digitali emergenti e dell'intelligenza artificiale

Scopri di più

Nel frenetico quotidiano di un Avvocato, spesso schiacciato tra udienze, scadenze processuali e gestione delle urgenze, la pianificazione strategica rischia di diventare l'ultima delle priorità. Tuttavia, definire traguardi chiari è l'unico modo per trasformare uno studio che "funziona" in uno studio che "cresce" e, fino a prova contraria, la crescita è l'unica risposta concreta alle sfide che propone il mercato nel tempo.

Senza una bussola strategica, si naviga a vista: le decisioni vengono prese sull'onda dell'emotività o dell'emergenza e i collaboratori faticano a sentirsi parte di un progetto comune. Al contrario, stabilire obiettivi misurabili significa tracciare una rotta precisa, allineando ogni singola attività (dalla scelta dei clienti alla gestione delle risorse umane) alla visione di lungo periodo dei soci di studio.

In questo approfondimento vedremo come applicare la logica **smart** al contesto legale, trasformando vaghe ambizioni in parametri concreti per monitorare la salute e l'evoluzione dello studio.

Il metodo smart per l'Avvocato

L'acronimo smart non è una novità, ma la sua applicazione rigorosa nel settore forense è ancora rara. Perché un obiettivo sia valido, deve rispettare cinque requisiti fondamentali:

1. **Specific (Specifico):** L'obiettivo non può essere generico. Deve essere definito in modo inequivocabile affinché tutti i membri dello studio, dal *senior partner* ai praticanti, capiscano esattamente cosa si intende raggiungere.
2. **Measurable (Misurabile):** Qui si gioca la partita del controllo di gestione. Se non puoi misurarlo, non puoi gestirlo. È necessario associare all'obiettivo un numero, un KPI (Key Performance Indicator) o una metrica che permetta di dire oggettivamente "sì, ci siamo riusciti" o "no, siamo indietro".
3. **Achievable (Raggiungibile):** Il realismo è dote fondamentale del giurista. L'obiettivo

deve essere sfidante, certo, ma deve tenere conto delle risorse attuali (economiche e umane) e del posizionamento di mercato dello studio. Un obiettivo impossibile demotiva il team invece di spronarlo.

4. **Relevant (Rilevante):** Il traguardo deve essere coerente con l'identità dello studio. Non ha senso puntare sui volumi se si è una *boutique* di diritto penale societario, né puntare sull'eccellenza accademica se il core business è il recupero crediti massivo.
5. **Time-bound (Temporizzato):** Come ogni atto processuale ha il suo termine di decadenza, anche gli obiettivi strategici devono avere una scadenza. Senza una data di fine, l'obiettivo rimarrà per sempre un "vorrei ma non posso".

Dalla teoria alla pratica: esempi concreti

Per comprendere meglio la differenza tra un desiderio e un obiettivo smart, vediamo due esempi calati nella realtà forense.

- **Obiettivo Vago (Non- smart):** *"Dobbiamo aumentare il fatturato dello studio."* (Troppe generico: di quanto? In quali aree? Entro quando?)
- **Obiettivo smart:** *"Entro il 31 dicembre di quest'anno, dobbiamo incrementare del 12% i ricavi dell'area Diritto del Lavoro, focalizzandoci sull'acquisizione di almeno tre nuovi clienti aziendali."*
- **Obiettivo Vago (Non- smart):** *"Vorrei che i giovani di studio fossero più autonomi."* (Soggettivo: cosa significa autonomia? Come si valuta?)
- **Obiettivo smart:** *"Entro il prossimo trimestre, implementerò un sistema di delega strutturata affinché gli associate siano in grado di gestire in completa autonomia le udienze di prima comparizione, riducendo del 30% il tempo partner dedicato alla supervisione operativa."*

La misurabilità: il vero tallone d'Achille

Molti studi legali falliscono non nella visione, ma nell'esecuzione. Spesso si investono energie in riunioni strategiche fiume per definire "dove andare", ma ci si dimentica di controllare "come stiamo andando" durante il viaggio.

Senza misurazione, il risultato è affidato al caso. Per evitare che l'obiettivo resti lettera morta, ecco una *checklist* operativa per il monitoraggio:

- **Scegliere gli indicatori giusti:** Non basta dire "monitoriamo". Bisogna definire cosa guardare: tasso di conversione dei preventivi? *Realization rate* (ore fatturate su ore lavorate)? Numero di nuovi mandati aperti? I dati devono essere oggettivi e facilmente estraibili.
- **Creare tappe intermedie (Milestones):** Se l'obiettivo è annuale, non si può aspettare dicembre per tirare le somme. È fondamentale fissare check-point almeno trimestrali (o anche mensili). Funzionano come le fasi di un giudizio: non si arriva a sentenza senza aver superato le fasi istruttorie. Questo mantiene alta la tensione positiva e la

motivazione.

- **Dotarsi di tecnologia adeguata:** Affidarsi alla memoria o a fogli volanti è rischioso. I moderni software gestionali permettono di estrarre report in tempo reale. Basare le decisioni sui dati (*data driven*) e non sulle sensazioni ("mi sembra che stiamo lavorando tanto") è il primo passo verso l'efficienza.
- **Review periodica e correzioni di rotta:** Analizzare i dati regolarmente permette di capire se la strategia funziona. Se i numeri si discostano dal budget preventivato, bisogna intervenire.
- **Flessibilità tattica:** Il mercato legale cambia, così come le esigenze dei clienti o le normative. Se un obiettivo diventa obsoleto o irraggiungibile per cause di forza maggiore, la strategia va adattata. La perseveranza è una virtù, l'ostinazione no.

Le domande chiave per soci di studio

Un sistema di monitoraggio efficace deve permettere al *dominus* o al board dello studio di rispondere istantaneamente a queste quattro domande:

1. Qual è la percentuale di completamento dell'obiettivo ad oggi?
2. Quante *milestones* intermedie abbiamo già smarcato con successo?
3. Il rapporto tra risorse investite (tempo/denaro) e risultati ottenuti è in linea con le previsioni?
4. Qual è la prossima azione prioritaria da mettere in campo lunedì mattina?

In conclusione, rendere misurabile un obiettivo richiede disciplina. Significa passare dalla cultura dell'"artigiano del diritto" a quella dell'"imprenditore forense". Solo attraverso un approccio metodico, che include definizione chiara, tracciamento costante e capacità di adattamento, lo Studio Legale può governare il proprio futuro anziché subirlo.

Master di specializzazione

**Diritto delle tecnologie digitali emergenti
e dell'intelligenza artificiale**

Scopri di più