

1

GLI OBIETTIVI

La teoria dello «Smart»

Senza obiettivi nessuna pianificazione ha senso. L'aumento dell'utile, scopo ultimo di ogni piano strategico, si può raggiungere attraverso l'incremento del fatturato, ma anche la razionalizzazione dei costi, una migliore gestione del tempo o una scelta più accurata delle pratiche e della clientela, grazie a un lavoro strategico sulla qualità del lavoro e non sulla quantità.

Ogni obiettivo però, per essere raggiungibile va indicato in maniera chiara e determinata. Più un obiettivo è chiaro, definito, misurabile, condiviso e anche complesso, cioè ambizioso, più sarà coinvolgente e verrà preso

seriamente da chi è deputato a lavorare per compierlo.

Per ricordare le caratteristiche degli obiettivi correttamente programmati gli studiosi hanno coniato l'acronimo inglese «Smart», ovvero specifico, misurabile, raggiungibile, realistico e determinato nel tempo. Scrivere nel piano strategico, ad esempio, che si intende "aumentare l'utile" è un errore. Bisogna indicare che si intende incrementare la redditività di un certa percentuale, motivare la quantità e ambientare questa quantità nel tempo e nel proprio contesto per consentire a tutti gli attori di sapere sempre se si stanno muovendo nella giusta direzione.

2

LE RISORSE

Gli investimenti

Una voce chiave del piano strategico riguarda gli investimenti necessari per raggiungere gli obiettivi. Se lo studio legale, ad esempio, decide di ampliare i servizi offerti alla clientela aggiungendo a quelli già erogati l'assistenza sul settore nuovo della compliance su privacy e Gdpr alle aziende clienti, può chiedere ad alcuni dei propri avvocati di specializzarsi e lasciare le attività correnti non più remunerative, oppure cercare nuovi collaboratori per ampliare la compagine e offrire quello nuovo. Le due alternative richiedono strategie opposte, valutazioni dei costi e dei benefici e una pianificazione differente e daranno risultati notevolmente condizionati dal

contesto di partenza.

Se da un'analisi della propria reputazione online lo studio legale apprende di non essere correttamente posizionato e visibile ai propri potenziali clienti, può decidere di investire tempo e denaro nella realizzazione di una campagna di comunicazione. Oltre alle spese vive, dovrà considerare il costo per procurarsi il know-how necessario a svolgere l'attività di aggiornamento del sito, la produzione di contenuti, la realizzazione delle immagini, l'indicizzazione, ottimizzazione per la SEO (Search engine optimization). Tutti elementi che fanno parte dell'investimento totale da inserire nel piano strategico.

3

LA MISURAZIONE DEI RISULTATI

Focus sulla condivisione

Che si tratti di un piano strategico finalizzato al mantenimento di una posizione sul mercato o all'espansione o allo spostamento in un'area di mercato differente, quel che ripagherà degli sforzi per la sua implementazione, sarà la misura del raggiungimento o meno degli obiettivi. La quantificazione e, ancor più, la condivisione dei criteri di misurazione dei risultati è parte integrante del piano strategico dello studio.

L'intesa sulle unità di misura e sui criteri di valutazione e il possesso di dati oggettivi di partenza e di arrivo, sono determinanti per il successo delle attività pianificate.

Ogni analisi deve essere diretta da dati (*data driven*) e, di conseguenza ogni monitoraggio dovrà utilizzare gli stessi criteri per la valutazione del successo o meno di un'azione.

La quantità di risorse impiegata infatti dovrà tradursi in un ritorno misurabile, tanto che si utilizzi il denaro come unità di misura (ad esempio l'aumento in percentuale dell'utile dello studio), tanto che ci si serva di altri indicatori per valutare la reputazione attraverso il numero dei click sul sito internet dello studio o sul profilo LinkedIn del titolare. L'abbandono della "spanna" come unità di misura è il primo grande passo da compiere nell'attività di pianificazione.