13 gennaio 2015

IL PROCUREMENT DI SERVIZI LEGALI

Prima puntata: il terreno di gioco

di Alessandro Renna – Founder 4cLegal.com

Ho avuto il piacere di esercitare per diversi anni la professione di avvocato sia all'interno di primari studi legali italiani e stranieri sia all'interno di un'importante direzione legale. È una prospettiva favorevole per svolgere qualche considerazione, in chiave sia ricostruttiva sia (embrionalmente) prospettica, sul c.d. "*procurement*" di servizi legali, ossia l'acquisizione, da parte delle aziende, di servizi professionali resi da avvocati esterni.

Quella di oggi è la prima di una serie di "puntate" finalizzate ad innescare una riflessione profonda e partecipata su argomenti di permanente attualità per il mercato legale, attraverso un percorso che illustra i presupposti e le ragioni di un'innovazione che nasce in Italia, con 4cLegal, per rispondere in modo semplice e lineare ad esigenze avvertite in modo diffuso dalla comunità degli operatori del settore.

***

Alcuni fattori influenzano oggi la posizione e l'attività delle direzioni legali di fronte al fenomeno del *procurement*. Si tratta di situazioni evidenti sul campo e trattate in buona misura dalla più attenta stampa di settore:

1. le direzioni legali stanno assumendo una caratterizzazione sempre più manageriale che tecnica. La loro funzione non è quella di rilasciare pareri professorali ma quella di supportare le aree del *business* aziendale con un'attenta rappresentazione dei rischi e la proposta di soluzioni pratiche e di buon senso ai problemi;

2. il più univoco (anche se non il più importante) parametro di valutazione dell'operato delle direzioni legali è il rispetto del *budget* delle consulenze esterne, circostanza che determina il favore per una gestione *in-house* della maggior parte delle esigenze di tipo legale e per il ricorso tendenzialmente misurato al supporto di avvocati esterni. A questi ultimi viene tendenzialmente richiesta l'applicazione di onorari *(i)* coerenti con i *benchmark* eventualmente a disposizione dell'azienda o, sempre più spesso, *(ii)* migliori di quelli degli altri partecipanti a procedure di competitive (i.e. *beauty contest*);

3. la selezione del legale esterno è quasi sempre vincolata al rispetto (più o meno effettivo, anche per difficoltà di ordine pratico) di modelli organizzativi e/o *policy* di *compliance* che prevedono l'adozione di procedure competitive trasparenti e tracciate. Più in generale, la scelta del legale esterno è soggetta a criteri di diligenza e perseguimento dell'interesse aziendale, sempre applicabili a qualsiasi atto di gestione;

4. le direzioni legali, come tutte le funzioni aziendali, mirano all'efficienza e standardizzazione dei loro processi interni: dall'apertura di un *dossier*, alla creazione di un gruppo di lavoro, all'effettuazione di *beauty contest* per l'assegnazione di incarichi di assistenza legale, alla formalizzazione degli incarichi assegnati, all'archiviazione della documentazione, ecc.. L'efficienza e la standardizzazione liberano risorse preziose e sono obiettivi primari di tutte le aziende;

5. le direzioni legali custodiscono importanti segreti aziendali e conoscono, in virtù del loro necessario contributo di analisi e gestione delle tematiche legali, le più importanti decisioni di *business* e le più delicate vertenze dell'azienda. Quando devono trasferire informazioni riservate ad avvocati esterni nell'ambito di procedure di *beauty contest*, esse fronteggiano problematiche di confidenzialità affidandosi esclusivamente alla fiducia nei loro interlocutori e alle norme deontologiche che vincolano gli avvocati (ma non il loro personale), senza soluzioni "di processo" in grado di risolvere la potenziale criticità alla fonte.

I citati fattori, più o meno recenti, si affiancano alle tradizionali componenti rilevanti in tema di *procurement* di servizi legali, tra le quali –in particolare– il rapporto fiduciario costruito nel tempo tra azienda e avvocato.

***

Cambiando prospettiva, situazioni di non minore interesse definiscono l'orizzonte degli studi legali nell'odierno mercato del *procurement*:

A. il rapporto fiduciario resta un presidio ineludibile della relazione avvocato-cliente, ma non esime dalla necessità di competere su qualità e costi della prestazione legale (pressoché tutti gli studi partecipano oggi ai *beauty contest*, senza che questo sia ritenuto una mancanza di fiducia del cliente);

B. il *marketing* e la comunicazione sono entrati, "a buon diritto", tra le attività rilevanti per gli studi legali, e ciò in quanto strategiche e funzionali, in prima o ultima analisi, all'acquisizione di incarichi di assistenza legale (spesso per il tramite di procedure competitive). I *budget* destinati a queste attività tendono a diventare, perlomeno nelle realtà più strutturate, sempre più stabili e significativi, ripartiti tra strutture interne, consulenti esterni e iniziative specifiche;

C. la personalità della prestazione legale e l'individualismo naturale della professione tendono a combinarsi (anche qui con particolare riferimento alle realtà strutturate e proiettate verso una cultura organizzativa anglosassone) con la creazione di valore intorno al "*brand*" dello studio legale, sia quale moltiplicatore delle opportunità di *business* sia quale garanzia di un passaggio "generazionale" (quanto più possibile) indolore;

D. nonostante gli anacronistici tentativi di conservazione perseguiti dal "nuovo" Codice Deontologico, la presenza sul web (siti proprietari ma anche motori di ricerca, social

network, siti di informazione e siti aggregatori) è evidentemente (e sarà sempre più) necessaria non solo per farsi trovare e conoscere ma anche per costruire un'identità forte e riconoscibile sul mercato;

E. l'auspicata ripresa dell'economia italiana determinerà con ogni probabilità un maggior interesse per il nostro Paese da parte di investitori stranieri, con conseguente opportunità per gli studi legali di acquisire strumenti di visibilità all'estero e di internazionalizzare (ulteriormente) le proprie attività promozionali.

***

Se le situazioni sopra brevemente menzionate sono quelle che determinano, o quantomeno condizionano significativamente, le dinamiche del *procurement* di servizi legali in Italia, non sembra peregrino scommettere, nei prossimi anni, sul definitivo affermarsi di **dieci parole chiave** nella dialettica tra aziende e studi legali: **fiducia**, **efficienza**, ***compliance***, **diligenza**, **riservatezza**, **trasparenza**, **tracciamento**, **competitività**, ***web*** e **identità**. Sono parole che ricevono un'attenzione in molti casi ancora limitata e che certamente mai, prima d'oggi, sono state destinatarie di un tentativo di **sintesi**. Tentativo oggi realizzato da 4cLegal con i suoi servizi di collegamento tra domanda e offerta di servizi legali.

Nella prossima puntata saranno svolte considerazioni in merito al "rapporto fiduciario" e alla sua relazione con la "competitività", certamente uno dei temi di vertice dell'argomento che ci occupa. Si procederà quindi con analisi e spunti sulle parole e sui concetti chiave sopra menzionati, quali confini e contenuti del nostro "terreno di gioco".

***

Ogni commento, critica, contributo, richiesta di informazione sul *procurement* di servizi legali e sui servizi 4cLegal saranno più che graditi sulle pagine social FB e Linkedin di 4clegal oppure, se desiderato, al mio indirizzo personale alessandro.renna@4clegal.com.