

REPORT SUL TOPLEGAL SUMMIT 2013

Costi zavorra addio

Nell'incontro sulla ristrutturazione dell'offerta e l'evoluzione della domanda legale, advisor e clienti trovano nuovi terreni di convergenza. Tagliare i costi fissi tramite nuovi modelli di partnership è l'obiettivo comune. Mentre l'outsourcing è la risposta alla standardizzazione, sulla curva del valore si cerca un coinvolgimento mirato dell'advisor

di **Maria Buonsanto**



© iPhoto - Fotolia.com

Alfa e omega dell'asse advisor-cliente, il costo del servizio legale ha funto da acceleratore di particelle per una profonda ristrutturazione della filiera interna del lavoro, tanto sul fronte dell'offerta quanto su quello della domanda. La tensione sul prezzo, una nemica a lungo percepita come elemento separante, si sta convertendo in un potenziale collante, in grado di far convergere gli interessi in gioco su un obiettivo comune: la variabilizzazione dei costi. È questo uno dei messaggi fondamentali emersi nel corso del TopLegal Summit 2013, l'evento organizzato in maggio e incentrato sulla ristrutturazione dell'offerta e l'evoluzione della domanda legale.

I nuovi equilibri

Una sintesi difficile da raggiungere, il cui elemento catalizzatore sembra essere diventato il taglio dei costi fissi. Chiamati a confrontarsi sulla necessità di rimodulare domanda e offerta, per svincolarsi da logiche di breve periodo alla ricerca di soluzioni strutturali, studi e clienti hanno manifestato la necessità di trovare un nuovo equilibrio fondato sulla polarizzazione tra lavoro ad alto valore aggiunto (quale quello legato a rischi e compliance) e lavoro commodity (a prezzo fisso). Stralciati dai costi fissi – tanto degli studi quanto dei clienti – ed esternalizzata, la commodity, a distanza di un anno dalla prima edizione del TopLegal Summit, non è più

percepita come un pericolo ma come una risorsa. Un'alleata in grado di far sbarcare anche in Italia figure legali ibride come i contract lawyer e di articolare le partnership di business su un doppio binario: da un lato, quelle impennate su standardizzazione e forfetizzazione (derivazioni della commodity); dall'altro, quelle focalizzate sull'alto valore aggiunto. Lo spauracchio commodity ha saputo accelerare la ridefinizione del servizio legale verso un'ottica di posizionamento sulla curva alta del valore, costringendo studi e direzioni affari legali a mettere in campo tentativi concreti per adeguare le loro strutture alle esigenze dei rispettivi clienti, esterni o interni (nel caso dei general counsel) che siano.

LA NUOVA AUTONOMIA DELLE DIREZIONI LEGALI

Quali sono i benefici principali dell'esternalizzazione?

Percentuali di risposte affermative su un campione di 100 General counsel di aziende italiane di piccola, media e grande dimensione

Migliore gestione del flusso di lavoro	56%
La qualità del lavoro	34%
La tempestività del lavoro	17%
Eventuali minori costi	3%
La specializzazione	3%

Elaborazioni del Centro Studi TopLegal. Dati estratti dalla General Counsel Agenda 2013

La rivoluzione in house

Questa evoluzione fotografata nel corso del Summit fornisce chiavi di lettura fondamentali per decodificare il recente sondaggio rivolto da TopLegal a 100 General counsel in Italia (si veda numero di maggio). I risultati – riflesso della rivoluzione culturale decennale che, accelerata dalla crisi, ha portato le direzioni legali a essere sempre più strutturate e autonome – mostrano che a incidere maggiormente sulla decisione di esternalizzare la consulenza legale è la migliore gestione dei flussi di lavoro (per il 56% dei General counsel). E non la qualità (solo per il 34% gioca un ruolo importante), né tanto meno la specializzazione (solo il 3%). Il dato – apparentemente inespugnabile, considerando che proprio la specializzazione dovrebbe essere la prerogativa

principale degli advisor esterni – diventa chiaro da una lettura trasversale dei contributi emersi nel corso del Summit. Le direzioni affari legali più strutturate sembrano sempre più propense a esternalizzare non tanto il lavoro ad alto valore, ma quello commodity, con l'obiettivo di limitare i costi fissi.

Ecco allora che dare in outsourcing il lavoro diventa funzionale soprattutto alla gestione dei flussi: in quest'ottica, qualità e specializzazione degli advisor risultano elementi secondari. Questo outsourcing di lavoro standardizzato potrebbe portare persino alla nascita di nuovi colossi specializzati in commodity, ovverosia nella non specializzazione. Tanto che, ai margini del Summit, c'è chi propone «l'ingaggio di firm estere su base conti-

nuativa per gestire l'attività di volume, che i clienti non intendono più amministrare internamente».

L'evoluzione della domanda

Vista da questa prospettiva, però, la strada percorsa dai General counsel sembrerebbe andare a senso unico verso il disallineamento di interessi tra consulenti esterni e clienti, trasformando i secondi in diretti concorrenti dei primi. E c'è persino chi mette in luce come «la concorrenza avvenga anche a livello di sottrazione di giovani promesse». Tuttavia, così non è. O per meglio dire, potrebbe non essere così.

Esternalizzare alcune attività seriali potrebbe, infatti, essere utile ai consulenti esterni per concentrarsi su tematiche di business raggruppate sulla



parte alta della curva del valore, nelle quali al momento incidono solo marginalmente. Basti ricordare che nel sondaggio rivolto ai 100 General counsel, solo il 20% dei clienti riconosceva agli advisor un ruolo chiave nella gestione di rischio e compliance. Un dato che va a sostegno di quanto lamentato da molti studi, che non si sentono messi sufficientemente a parte del processo decisionale aziendale. Invece, creare rapporti di fiducia introducendo da subito l'advisor al business del cliente, evidenziare con trasparenza le criticità nel servizio e lavorare insieme in una logica di project management potrebbe essere la risposta data dai clienti per costruire effettivamente partenariati strategici. In altre parole, all'outsourcing del lavoro commodity potrebbe fare da contraltare, per le problematiche ad alto valore aggiunto, un maggiore coinvolgimento dell'advisor esterno nel processo decisionale aziendale: una sorta di sua internalizzazione aziendale.

Ristrutturare l'offerta

Gli studi, dal canto loro, hanno verificato che le due leve su cui tradizionalmente si reggeva la loro struttura, lateral hire e leva piramidale, non rispondono più alle esigenze del mercato. Anzi, rischiano di esacerbare i rapporti con i clienti. La caccia al socio minaccia la cultura stessa della partnership e la mobilità dei soci compro-

mette e indebolisce la fiducia nello studio, oltre che minare la sua solidità finanziaria. E c'è d'altro canto il paradosso che la strada maestra percorsa in questi anni per attirare i clienti – la corsa al rainmaker – va proprio a discapito dei clienti stessi, su cui gravano i costi di questa corsa, trasformati in fee orarie stellari. Anche la leva piramidale non si sposa con la richiesta di valore aggiunto effettuata dai clienti, che non tollerano più di pagare tariffe orarie alte per il lavoro svolto da giovani collaboratori. Di fronte a questa realtà gli studi hanno ampliato a dismisura le fasce medie della forza lavoro. Nel 2012, secondo i dati della TopLegal 100, c'è stato un aumento del 100% rispetto al 2011. Anziché interrogarsi su come innovare e migliorare la propria redditività, il mondo legale si è, in un certo senso, cannibalizzato. Quello che, invece, finora si è tardato ad affrontare sono le questioni strutturali, quali le politiche remunerative e la cultura di governance, da cui dipendono l'istituzionalizzazione dello studio e dei suoi clienti. Solo adesso si arriva a comprendere che la remunerazione degli avvocati è una variabile che incide nel rapporto advisor-clienti, mentre a lungo si è pensato che fosse un problema di equilibri meramente interno agli studi. Invece, per i general counsel così non è: un sistema all'americana del tipo "eat what you kill", fortemente legato all'ori-

gination, è reputato rischioso dai clienti, che si sentono preda di quei soci pronti a mettere al centro i propri interessi, per mantenere alti i margini di profitto, più che i clienti. «A noi non interessa entrare nella lotta interna tra equity per la "proprietà" del cliente», sottolineano i general counsel.

È così che gli studi sono chiamati a dimostrare una maggiore permeabilità alle sollecitazioni della domanda, superando quell'immobilismo che li ha portati a rimanere invariati nel loro modello, alla ricerca di soluzioni più adeguate ai cambiamenti del mercato. Modulando un'offerta non verticale ma orizzontale e trasversale, meno concentrata sulle singole practice e più sulle grandi tematiche del business. Oppure introducendo una figura (legale e non) responsabile del rapporto con i clienti, che si occupi di un'efficiente allocazione di lavoro e risorse. O anche fornendo ai general counsel soluzioni creative per affrontare al meglio la crescita esponenziale di responsabilità verso il loro cliente, l'azienda.

Sono i primi passi che stanno compiendo alcuni studi per creare rapporti fiduciari continui con i clienti, diventando parte integrante del processo decisionale aziendale. Passi dovuti se si vuole tracciare il percorso di una ristrutturazione dell'offerta in grado di trainare una domanda che stenta a evolvere. ■

CHARLES ADAMS (CLIFFORD CHANCE)

La ricerca di convergenza va istituzionalizzata

Cercare un'operatività non legata a singoli prodotti, ma a tematiche. È così che secondo Charles Adams, Italy managing partner di Clifford Chance, uno studio deve prepararsi ad affrontare la polarizzazione tra lavoro ad alto valore aggiunto (in particolare rischio e compliance) e lavoro commodity (a prezzo fisso) in cui si sta spaccando la domanda di servizi legali. Tramontati i tempi in cui i grandi deal



Charles Adams

legati al capital markets e all'm&a riuscivano a garantire un'ottima allocazione delle risorse («nei pronostici questo mercato subirà un'ulteriore flessione del 20-30%»), ora agli studi spetta il compito di trovare territori di convergenza con i propri clienti. Clifford Chance ha deciso di riorganizzare le competenze superando le pratiche area per concentrarsi su focus

trasversali. Ma i piani di Clifford Chance vanno oltre. «Gli ultimi anni hanno messo a dura prova qualsiasi sistema, sia quello americano (eat what you kill ndr) che quello inglese (lockstep), adesso bisogna cercare un modo per far diventare anche la gestione delle fees un collante nel rapporto advisor-cliente. In Clifford Chance – conclude Adams – stiamo sperimentando anche l'introduzione di una figura (non legale) che si occupi di un'efficiente allocazione di lavoro e risorse, con benefi

per il cliente. Se questa strategia si rivelerà quella giusta e sarà in grado di portare maggiore marginalità, però, è naturalmente ancora da verificare». ■

«Bisogna cercare un modo per far diventare anche la gestione delle fees un collante nel rapporto advisor-cliente»

FILIPPO CORSI (ANSALDO STS)

Agli studi solo uno spicchio della curva

«Una tempesta perfetta per gli studi legali». È così che il direttore affari legali di Ansaldo Filippo Corsi definisce la rivoluzione culturale in atto nel mercato. Un processo che ha avuto inizio dieci anni fa e che ha condotto le direzioni affari legali ad abbandonare l'antico ruolo di passacarte per diventare strumenti attivi per il perseguimento della strategia aziendale, cosa che «la

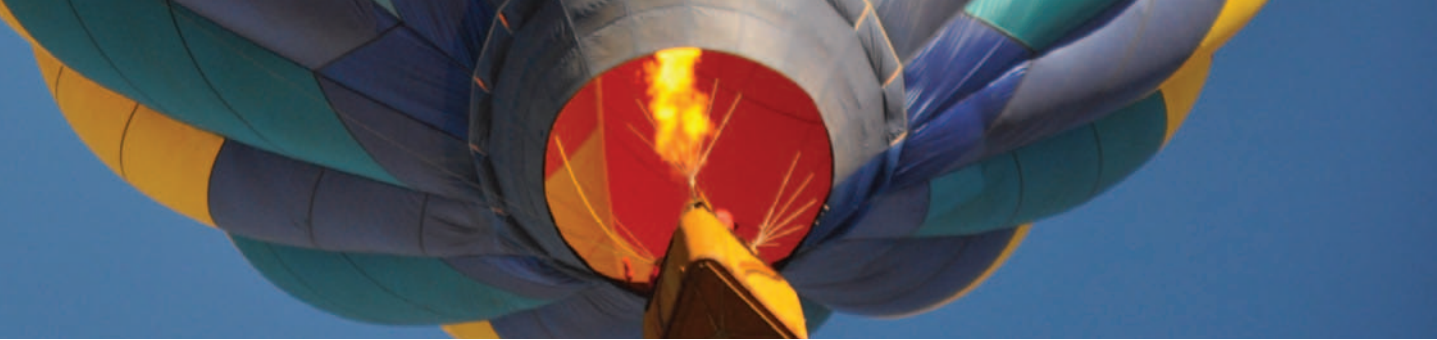
maggior parte degli studi legali stentano ancora a fare». Questo cambiamento, trainato dal taglio dei costi imposto dal management aziendale, ha condotto le direzioni affari legali, secondo Corsi, a non aver più bisogno di uno studio che le segua su tutta la curva del valore. «Un team in house mediamente strutturato sa gestire la curva», commenta. E continua: «Al consulente esterno spetta uno spicchio più piccolo del processo. Se pensa ancora nella logica di posizionarsi su tutta la curva per fatturare di più, sbaglia. Ora molti servizi sono autogestiti; pertanto, lo studio dovrebbe stralciare quei costi dalla sua proposta, limitandosi al valore aggiunto e a quegli aspetti che la società non riesce a presidiare». Allora sì che lo stesso Corsi si direbbe pronto a «pagare di più». E conclude: «Lavorare con un pool di consulenti esterni ti insegna a prendere le misure: oggi non esiste più che il general counsel di un'azienda, specie se internazionale, non abbia idea del valore del mercato o della proposta. I clienti però non devono commettere l'errore di diventare troppo autoreferenziali». ■

«Un team in house mediamente strutturato sa gestire la curva»

.....



Filippo Corsi



BRUNO GATTAI (GATTAI MINOLI & PARTNERS)

Prezzo, una pressione che impoverisce l'offerta

Gli studi devono essere ragionevoli in quello che chiedono. Se vogliono mantenere dei buoni margini di redditività devono tagliare il superfluo ed essere più efficienti, conservando però la qualità del servizio. È questa secondo Bruno Gattai, socio fondatore di Gattai Minoli & partners, la modalità con cui le insegne dovrebbero ristrutturarsi, anche se sottolinea: «Non sono convinto che la pressione sulle fee sia



Bruno Gattai

nel medio/lungo periodo un vantaggio per il cliente». Gattai esprime la perplessità manifestata da più advisor: la penalizzazione eccessiva degli studi sul fronte dei ricavi, dovuta alla tensione competitiva, alla lunga potrebbe portare a un impoverimento dei servizi offerti dagli studi. «Gli studi devono avere una struttura di costi e ricavi che consenta di investire nella formazione

dei giovani, gli advisor di domani». I veri driver a muovere le scelte dei clienti dovrebbero essere fiducia e qualità del servizio. «Spendere meno e poi accorgersi a distanza di anni che il contratto è sbagliato o che la causa persa si doveva vincere, spesso costa all'azienda molto di più», commenta. Come migliorare la qualità? Secondo Gattai: «Lavorare con uno o comunque pochi studi con i quali c'è un rapporto di fiducia e di conoscenza, anche se certamente più caro rispetto alla più bassa quotazione reperibile sul mercato, dovrebbe portare a un lavoro di maggior qualità ed efficienza, già solo per il fatto di non dover perdere tempo nel rispiegare a un nuovo studio le "regole della casa"». **TL**

«Non sono convinto che la pressione sulle fee sia nel medio/lungo periodo un vantaggio per il cliente»

FRANCESCO GIANNI
(GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI & PARTNERS)

Bisogna ripensare la filiera del lavoro

Il mercato è cambiato ed è cambiato per sempre. «La necessità di arrivare a una ridefinizione dell'asse domanda-offerta non è più una questione congiunturale, ma strutturale» sintetizza efficacemente Francesco Gianni, name partner di Gianni Origoni Grippo Cappelli & partners. E aggiunge: «Se il tema cruciale del rapporto tra consulenti e clienti deve vertere intorno alla remuneratività dei mandati, allora

bisogna rassegnarsi all'idea che non si troverà mai il punto d'incontro perché le parcelle di un tempo non potranno più tornare». Cosa fare per ristrutturare un rapporto da tempo

in crisi? Secondo Gianni il primo passo obbligato è senz'altro «ripensare la filiera interna del lavoro», creando una maggiore permeabilità tra studi e aziende. Una permeabilità che deve tendere alla ricerca del valore aggiunto. «L'avvocato non deve solo trovare soluzioni, ma aiutare il cliente a raggiungere il suo obiettivo», spiega Gianni. E continua: «Bisogna ripensare e riorganizzare team, lavoro e formazione dei giovani: non si può tornare all'avvocato tuttologo, ma non funziona neanche la formula dell'iperspecializzazione». Certo, poi, sottolinea Gianni «domanda e offerta devono riuscire a incontrarsi su prezzi ragionevoli». **TL**

«L'avvocato non deve solo trovare soluzioni, ma aiutare il cliente a raggiungere il suo obiettivo»



Francesco Gianni

MASSIMO MANTOVANI (ENI)

Anche l'in-house taglia i costi interni

Creare una partnership tra pari, una reale integrazione tra team esterni e team interni, governata dalla flessibilità e dalla rapidità di risposta. È questa secondo il general counsel di Eni, Massimo Mantovani, la soluzione per superare il disallineamento tra domanda e offerta di servizi legali. Un impasse che, ammette lo stesso Mantovani, le direzioni affari legali hanno contribuito ad alimentare. «Il taglio ai costi destinati all'advisoring esterna – commenta – ha portato ad avere meno attenzione alla costruzione

di un rapporto strategico con lo studio. Si chiedeva ai consulenti di abbassare i costi, facendo rimanere inalterata la qualità». In altre parole, si chiedeva uno sforzo unidirezionale. Oggi, però, le dimensioni raggiunte dalle strutture legali interne più evolute, quelle che hanno spinto la politica di insourcing ai massimi livelli, ha portato questi mastodontici giganti a fare i conti

con lo stesso problema affrontato dagli advisor esterni: il taglio dei costi. «Una possibile evoluzione della domanda per le direzioni legali molto strutturate (forse persino sovrastrutturate) potrà essere l'outsourcing di alcune pratiche o di alcuni ambiti», pronostica Mantovani. Un'occasione in più per creare potenziali partnership e sinergie tra direzioni

interne e studi esterni, a cui si potrebbero subappaltare alcune attività seriali o parte di attività più complesse che di recente hanno avuto un forte sviluppo interno, come la

compliance, consentendo tra l'altro agli advisor di capire meglio il business aziendale. ■

«Una possibile evoluzione della domanda potrà essere l'outsourcing di alcune pratiche o di alcuni ambiti»



Massimo Mantovani

SIMONA MUSSO (LAVAZZA)

Per guadagnare la fiducia del cliente la parità

Abandonare l'autoreferenzialità. È questo il primo passo che gli advisor esterni dovrebbero compiere per ristrutturare il rapporto tra domanda e offerta di servizi legali a detta di Simona Musso, general counsel di Lavazza. Un problema, quello dell'eccessiva autoreferenzialità degli studi, molto italiano che si traduce spesso per gli in-house nella difficoltà di instaurare con loro un confronto giocato ad armi pari.

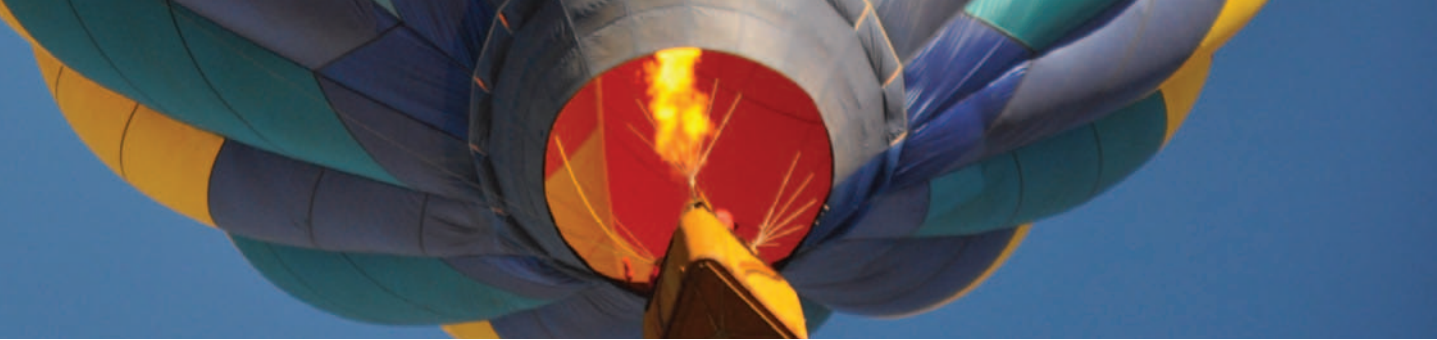
«A volte la sensazione è quella che i consulenti si aspettino la mera ricezione dei loro pareri, senza alcuna possibilità di interazione o di sinergia», commenta Musso. Al di là dell'aspetto

oggettivo del servizio, il general counsel di Lavazza pone, quindi, l'accento su un problema di natura culturale. Un problema che, secondo molti studi, appartiene a retaggi del passato già superati o che stanno per esserlo. Evidentemente, però, non a tutti gli in-house la soluzione del problema pare così scontata. «La cultura di molti studi italiani è ancora diversa da quella che riscontro lavorando con consulenti esteri – insiste Musso – In Italia è talvolta più difficile interfacciarsi in maniera immediata con il partner di riferimento, mentre nelle operazioni cross border sono stata seguita come se il mio mandato rappresentasse il deal dell'anno per il professionista, anche quando aveva una portata tutto sommato marginale. Un atteggiamento che paga, l'unico in grado di far guadagnare la fiducia del cliente». ■

«A volte la sensazione è quella che i consulenti si aspettino la mera ricezione dei loro pareri»



Simona Musso



FRANCESCO NOVELLI (DLA PIPER)

Parole d'ordine: trasversalità e disclosure

Sfruttare la conoscenza che si ha dei propri clienti per intercettarne i possibili bisogni. Comparare l'esperienza che si matura sul campo – partendo dal un punto di vista privilegiato che dà solo il rapportarsi quotidianamente con molteplici rappresentanti della stessa industry – per intuire i nuovi trend e aiutare i direttori affari legali a sviluppare il business delle loro aziende. Sono queste, secondo il senior partner di Dla Piper Francesco Novelli, le leve su cui «le medie imprese-studi legali» devono agire per apparire utili, se non indispensabili, agli occhi dei propri clienti, riuscendo a risalire la china della parabola discendente in cui si trova il mercato dei servizi legali. Una miscela a cui deve aggiungersi la piena disclosure della struttura organizzativa: «Bisogna mettere i



Francesco Novelli

clienti nelle condizioni di capire come funziona la filiera per minimizzare il pericolo che il tema dell'incidenza degli accordi economici interni possa pesare su di loro», commenta Novelli. E la filiera di Dla Piper è stata costruita sulle industries, non verticali ma orizzontali, per cercare di «rendere lo studio quanto più trasversale possibile. Ora, però, la vera sfida è quella di rientrare nel valore senza permettere che i costi interni facciano superare quella soglia del valore». E conclude: «Per riuscirci una sana dose di autocritica non guasta: ogni professionista dovrebbe essere consapevole di quanto realmente valga per l'azienda il suo contributo». ■

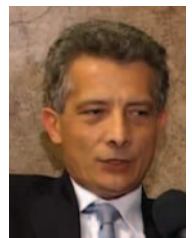
«La vera sfida è rientrare nel valore senza che i costi interni facciano superare quella soglia del valore»

PAOLO RIELLO (BANCA IMI)

Joint-venture tra studi e clienti

«**M**anca un'offerta innovativa, meno legata a singole problematiche o alla filiera; ma più integrata e orizzontale». È questo il gap ancora presente nel mercato dell'offerta dei servizi legali, a detta di Paolo Riello, head of corporate affairs di Banca Imi. L'offerta, secondo Riello, nella maggior parte dei casi è ancora tradizionale e assai specialistica. È ancora insufficiente la capacità di presentare un prodotto integrato e modulare, vale a dire in grado di raggruppare organicamente diverse practice legali, opportunamente declinate in rapporto alla tipologia di cliente e di mercato. «È carente inoltre la capacità di giocare d'anticipo sulle nuove frontiere dei fabbisogni legali delle grandi-medie società, ad esempio in termini di policy legali, procedure di gestione del rischio, prevenzione di fenomeni di frodi, internazionalizzazione e arbitraggio regolamentare. Il tutto – sottolinea – declinando e focalizzando opportunamente le modalità di offerta e i contenuti dei servizi, in ragione della natura del cliente, del mercato di riferimento e di ogni altro driver che entri in gioco». Una soluzione in grado di superare il gap? Secondo Riello sarebbero auspicabili forme evolute di partnership, tali da affiancare i canali più tradizionali di incontro. Un esempio? Immaginare strutture di joint-venture tra studi e clienti che leghino gli uni agli altri su basi imprenditoriali per specifiche aree di attività o progetti, anche di breve durata, «così da gettare le basi per un reale interscambio di know-how e per l'ottimizzazione del profilo costi/benefici». ■

«È carente inoltre la capacità di giocare d'anticipo sulle nuove frontiere dei fabbisogni legali»



Paolo Riello



STEFANO SIMONTACCHI
(BONELLI EREDE PAPPALARDO)

Cliente, patrimonio da “socializzare”

«La remunerazione dei soci è il grande ostacolo al cambiamento». Parte da un'autocritica Stefano Simontacchi, neo co-managing partner di Bonelli Erede Pappalardo, l'insegna che da appena un mese ha varato un'importante riforma alla governance (si veda il caso di studio). Tenendo come driver le novità introdotte dallo studio, Simontacchi sottolinea come la situazione attuale sia frutto della mancanza di regole e di etica che ha contraddistinto lo sviluppo del mercato legale in Italia fino al 2008.



Stefano Simontacchi

Complice anche l'atteggiamento di alcuni general counsel che «per non inimicarsi nessuno, davano per “par condicio” gli stessi mandati a più studi, invece di sceglierne uno in base al merito». Un sistema che non rendeva necessaria alcuna analisi del proprio posizionamento, semplicemente perché c'era spazio per tutti. Gli spazi di crescita, però, oggi sono finiti e per gli studi è arrivato il momento di un necessario ripensamento della propria struttura. Quale la direzione presa da Bonelli? «Dopo aver sondato i clienti attraverso survey mirate, abbiamo adottato un modello di istituzionalizzazione del cliente: i clienti sono dello studio, non del singolo socio.

È solo togliendo ogni incentivo all'originazione che il cliente può veramente essere messo al centro».

«La remunerazione dei soci è il grande ostacolo al cambiamento»

Un discorso che non fa una piega, salvo incontrare «le resistenze di chi vuole avere un nutrito portafoglio clienti da mettere sul piatto in caso di lateral. Ma – conclude Simontacchi – questo rivela un difetto di partnership che nulla a che fare col dare valore al cliente». ■

ALBERTO TOFFOLETTO (NCTM)

Servono rapporti fiduciari continui

«Il cliente dovrebbe essere disponibile a creare una piattaforma che non si appiattisca sul prezzo. Ma più che la cultura dei general counsel in questo caso si tratta di cambiare quella dell'impresa». È questo, secondo Alberto Toffoletto, il nodo da sciogliere per superare l'impasse dell'attuale disarticolazione tra domanda e offerta. «Si tratta di un sistema malato di cui gli stessi general counsel sono spesso vittime», commenta il partner di Nctm.

Tutto ha avuto inizio qualche anno fa, quando i gruppi più strutturati hanno cominciato a diversificare il panel dei propri “fornitori”. Questa prima evoluzione della domanda, mossa dal «principio strategicamente indispensabile della concorrenza (una grande impresa non può dipendere da un solo studio legale), oggi rischia di produrre disastri a scapito del servizio». Il problema è l'eccessiva spersonalizzazione del rapporto advisor-cliente. «Dal deplorabile rapporto di esclusività, si è passati all'altrettanto nociva disarticolazione della consulenza, affidata in ordine sparso spesso unicamente in base al criterio economico». Secondo Toffoletto, invece, bisognerebbe creare dei rapporti fiduciari continui, che permettano la reale costituzione di partenariati strategici, in cui l'advisor non sia il mero fornitore di un parere spot ma parte integrante del processo decisionale. ■

«Più che la cultura dei general counsel in questo caso si tratta di cambiare quella dell'impresa»



Alberto Toffoletto