

TOPLEGAL SUMMIT 2015 | LE TARIFFE ALTERNATIVE

Risultati oltre il tempo

Meccanismi tariffari tarati sul valore sono pressoché ancora sconosciuti in Italia. Un'inefficienza sistemica causata dall'impreparazione a valutare il servizio prescindendo dal tempo

di Maria Buonsanto



© anilkoet - Fotolia.com

Si applica una tariffa secondo il peso dello studio, il lavoro sulla scrivania o l'interesse ad avere il mandato o cliente

IN ITALIA IL PARAMETRO DI VALUTAZIONE dei compensi legali non sarebbe legato né alla qualità né al valore della prestazione, ma alla prestazione in sé. Ciò accade in virtù di quanto previsto dallo stesso ordinamento giuridico, che stabilisce che la prestazione legale debba essere remunerata come obbligazione di mezzi e non come obbligazione di risultati. Al professionista si chiede di adempiere la prestazione con mezzi idonei a realizzare un certo risultato, ma non a garantirlo. Ne deriva che il soddisfacimento dello scopo perseguito non è vincolante ai fini della remunerazione.

Forte di questo assunto, per anni il mercato legale ha utilizzato come unico metodo di tariffazione la tariffa oraria, che non valuta il valore fornito da una prestazione (obbligazione di risultati), ma si limita a misurare il tempo necessario a realizzare tale prestazione (obbligazione di mezzi). Complice la crisi economica, c'è ora una maggiore diffusione di compensi alternativi alla tariffa oraria. Ciò indica che l'orientamento del mercato – nonostante l'ordinamento giuridico non sia mutato – spinge verso un approccio che prediliga valore e qualità. Tuttavia, abituati a ragionare unicamente in termini di ore fatturabili, i consulenti e i clienti sono impreparati alla gestione di rapporti economici che misurino e quantifichino il valore prescindendo dal conto ore. Questa inefficienza sistemica è emersa nel corso della quarta edizione del TopLegal Summit, che si è svolto il 28 maggio presso Palazzo Turati, a Milano. Al dibattito, moderato da Luca Testoni, editore e direttore responsabile di Etica News, hanno preso parte Angelo Rocco Bonisconi (Managing partner di **Cba**), Antonio Corda (Head of legal affairs di **Vodafone Italia**), Michael Di Palma (Editore, TopLegal), Stefano Morri (Managing partner di **Morri Cornelli**), Mario Ortu (Senior partner di **Orsingher Ortu**), Claudia Ricchetti (Legal counsel Europe Italy Asia & Africa di **Igt**), Gianfranco Veneziano (socio di **Bonelli Erede**

Pappalardo, e Rosario Zaccà (Managing partner di **Gianni Origoni Grippo Cappelli**).

In un mondo ideale, valutare una prestazione sulla base del suo valore (come obbligazione di risultati) dovrebbe significare poter fissare il compenso a prestazione conclusa. Questo approccio, però, oltre a essere in conflitto con lo stesso ordinamento giuridico, rischierebbe di danneggiare gli interessi degli studi legali e dei clienti. Gli studi si troverebbero nella posizione di fornire una prestazione, affrontandone i relativi costi, senza sapere se avranno o meno un rientro economico. Mentre i clienti dovrebbero conferire un mandato senza poter avere una previsione di quanto spenderanno. Una corretta gestione della direzione legale, al contrario, si basa anche sulla capacità di pianificare la spesa.

Stando queste esigenze, l'esercizio richiesto agli studi e alle direzioni legali è quello di valutare a monte il valore che verrà apportato da una determinata prestazione, stimando il prezzo più corretto da applicare. L'inefficienza del mercato, invece, si rivela nell'impreparazione di entrambi a fare tale previsione.

Gli studi applicano le tariffe prescindendo dalla qualità e dall'efficienza interna, poiché generalmente tendono a utilizzare come criteri di valutazione elementi che ne sono del tutto estranei, come il prestigio del proprio nome, il numero di pratiche su cui sono già impegnati (se si è in un periodo a bassa intensità di lavoro si tende ad applicare tariffe più scontate) o l'interesse nutrito nei confronti di ogni specifico cliente e mandato. In tal modo, capita che i pareri – definiti da un in-house «terra di nessuno» – abbiano quotazioni variabili tra 5mila e 30mila euro e che i partecipanti a un beauty contest facciano proposte economiche con ampie forbici di prezzo.

Ma non è solo colpa degli avvocati. Anche da parte dei clienti manca la capacità di valutare oggettivamente il valore della prestazione lega-

A fine anno fiscale, al consulente ingaggiato spetterà una remunerazione più o meno lauta a prescindere dal valore

le. Nella maggior parte dei casi viene chiesto ai consulenti esterni di abbandonare la tariffa oraria in favore della tariffa forfettaria. Tuttavia, la quantificazione del forfait non viene stimata sulla base di parametri riconducibili a una misurazione del valore, ma sulla base delle prevalenti tariffe orarie, a cui viene applicata una percentuale di sconto tarata sul budget dell'azienda. Questo meccanismo rivela tutta la sua inefficienza in particolare a fine anno fiscale, quando – a seconda che la previsione fatta dalla direzione legale a inizio anno sia stata più o meno pessimistica (elemento da cui discende il budget rimanente) – al consulente ingaggiato spetterà una remunerazione più o meno lauta a prescindere dal valore della prestazione.

Nonostante il forte ridimensionamento del comparto legale dovuto alla crisi economica, domanda e offerta sono rimaste sostanzialmente inalterate nei loro presupposti. Le tariffe alternative si risolvono spesso in un compromesso imposto dai clienti agli studi legali che, nella maggior parte dei casi, fanno un passo indietro senza ragionare sul proprio modello operativo, minimizzando così qualsiasi beneficio per il cliente. Per raggiungere una maggiore efficienza di mercato servirebbero meccanismi di tariffazione che siano realmente alternativi al conto ore, come quelli utilizzati dai fondi di private equity e dalle banche d'affari, due soggetti con margini di guadagno ben superiori a quelli degli studi d'affari. A dimostrazione che le parcelle alternative non costituiscono necessariamente una minaccia.

Per trasformare la tariffazione alternativa in opportunità, lo studio legale dovrebbe anzitutto svolgere un lavoro preliminare di analisi della propria struttura e del tipo di offerta

proposta. Le opportunità riguardano sia coloro che si posizionano sulla fascia di servizi ad alto valore, sia coloro che si occupano di servizi più standardizzati o commodity. Per aumentare i ricavi utilizzando le tariffe alternative, serve da parte degli studi un approccio propositivo al cliente, massimizzare l'efficienza organizzativa interna e accettare – come avviene per altri operatori finanziari – un maggiore rischio economico d'impresa.

I clienti chiedono agli studi di essere costruttivi e di vendere progetti non tempo. Costruire in maniera valoriale un'operazione insieme al cliente significa, per esempio, passare a una posizione propositiva, procacciando al cliente un nuovo affare. In questo caso, lo studio può convertire una success fee in opportunità: non la subisce, ma la utilizza per chiedere al cliente una percentuale sull'operazione di cui è stato procacciatore. Nel caso dei servizi più standardizzati, invece, i margini di profitto della tariffazione alternativa si giocano sulla ricerca di una maggiore efficienza. Alcuni spunti di riflessione interessanti arrivano dall'esperienza estera. Un esempio è fornito dall'outsourcing dei servizi legali adottato da tante law firm internazionali, che hanno aperto sedi periferiche dove operano avvocati dedicati unicamente alle pratiche standardizzate a un quinto del costo che verrebbe sostenuto nelle sedi centrali. Per operare sulla fascia bassa dei servizi non servono sedi e spese di rappresentanza, né ore di lavoro fatturate da professionisti senior. Tutti costi che, come ormai ben noto, il cliente ritrova in parcella. Tagliando i costi accessori e diventando più efficienti, anche la commodity potrebbe essere convertita in margine per lo studio. **tl**