

REPORT SUL TOPLEGAL SUMMIT: COME SI SPOSTA L'ASSE ADVISOR-CLIENTE

Spiragli di luce oltre la commodity

La standardizzazione fa paura. Ma viene inseguita e richiesta. Di fatto, è già un fattore da considerare nelle strategie di lungo periodo degli studi. Dalle opinioni dei protagonisti emerge che general counsel e consulenti giocano, paradossalmente, la stessa partita

di Luca Testoni



Commodity, questa nemica o alleata, pericolo o risorsa. Ma, ormai, senza dubbio, questa non-sconosciuta. Nel senso che il concetto ha registrato interpretazioni piuttosto variegata, nelle ragioni e nell'oggetto del fenomeno, assumendo del pari connotazioni positive o negative a seconda dell'ambito di riferimento. Di certo, però, la commodity ha dimostrato di essere percepita come un fattore chiave del mercato legale, essendo una sorta di rappresentazione epifanica di un turbolento movimento sotterraneo dell'asse advisor-cliente. Un terremoto che, attenzione, non sta

investendo soltanto gli studi legali. Viceversa, uno dei messaggi fondamentali emersi da questo report sul TopLegal Summit 2012 - l'evento organizzato in giugno e incentrato sull'innovazione di "modelli, strutture, servizi" - è che la valanga-commodity rischia di scuotere in maniera preoccupante anche gli uffici legali interni, imprigionati tra la crescita esponenziale di responsabilità verso l'azienda, e un'offerta di supporto esterno in pesante caduta di qualità.

Vista dagli studi

Gli studi hanno tentato un'interpretazione più concettuale che

operativa della commodity, cercando di interpretarne il significato strategico sul medio lungo periodo. Segno che, appunto, il fattore commodity (con le sue derivazioni: standardizzazione e forfetizzazione) fa ormai parte del mondo degli avvocati d'affari. Al punto da prendere in considerazione l'idea di una parte crescente di servizi per cui il software e i terminali «sostituiranno l'avvocato». Ma viene anche enfatizzata l'esistenza di «un problema di percezione», a conferma del fatto dell'esistenza, comunque, di un doppio livello, ossia di un mercato di alto standing che viaggia con una marcia indipendente. Il punto



COMMODITY, CHI È DENTRO E CHI È FUORI

Servizi ad alto rischio standardizzazione

Contrattualistica standard tipica del business nel quale l'azienda opera

Predisposizione di un decreto ingiuntivo

Redazione di alcuni atti giudiziari che richiedono un contenuto minimo e standard (domanda di ammissione al passivo fallimentare)

Contenzioso stragiudiziale

Partecipazione alle gare d'appalto o l'organizzazione di gare d'appalto

Registrazione e relativa tutela di beni di proprietà intellettuale

Esecuzione delle attività di segreteria societaria (convocazioni, verbali, adempimenti, ecc.)

Esecuzione delle attività di compliance connesse a processi consolidati (per esempio gli adempimenti 231)

Contenzioso legato al credito

Servizi a basso rischio standardizzazione

Consulenza su materie che esulano dall'ambito di regolamentazione del business nel quale opera la società

Procedimenti penali per reati societari

Operazioni di project finance e finanza strutturata

Predisposizione di atti giudiziari in cause particolarmente complesse

Operazioni di capital markets, m&a e operazioni cross-border

Contenzioso giudiziale

Contenzioso o controversie a carattere locale

Consulenza proattiva in ambiti di tipo trasversale

Segnalazione delle consultazioni pubbliche avviate dalle varie autorità e dalla commissione europea per intervenire in anticipo su possibili interventi normativi

Attività verso Paesi a elevata complessità giuridica, relazionale, culturale, in cui la variabile non è solo la qualità, bensì la capacità delle persone (Cina, India, Brasile, Sudest asiatico, Sudamerica, Paesi Arabi)

Restructuring

Fonte: raccolta dei commenti espressi dai protagonisti del TopLegal Summit

è: dove comincia questo "primo" gradino (o la sua percezione) delle eccellenze? La visione sistematica è che gli ambiti della commodity (e simmetricamente, del valore aggiunto) siano una funzione del tempo e del cliente. Dunque, una equazione dinamica a variabili multiple, difficilmente con una soluzione univoca. La differenza

rispetto al passato è che questi fattori sono estremamente accelerati: ciò che era patrimonio innovativo e di eccellenza, ancora poco tempo fa, «restava esclusivo per un decennio, mentre oggi al massimo dura 2-3 anni». Per una eccessiva reazione del mercato «agli eccessi degli anni di super valutazione del lavoro legale», ma anche per una

miope strategia «dei grandi studi prigionieri delle pratiche commerciali», si è creato un pericolo loop in cui la percezione minimalista spinge al ribasso la qualità, e il ribasso a sua volta moltiplica la percezione peggiorativa.

Vista dagli in house

I general counsel sono più diretti nell'individuare le aree di standardizzazione (vedi tabella in pagina). In generale, viene stressato il confronto tra ciò che è standardizzato e ciò che diventa un elemento speciale per l'azienda. Ma emerge anche un progressivo «disallineamento», dovuto anche alle modalità opportunistiche di valutazione del servizio da parte dell'impresa, portata a discriminare «in base alla immediata monetizzazione del valore aggiunto (per esempio, un risparmio fiscale)». Questo fenomeno, unito alla incapacità degli studi a esprimere una empatia ad personam verso il cliente, porta gli stessi general counsel a evidenziare il timore che la distinzione commodity/non commodity stia perdendo i contorni, ed emerge, neppure troppo sottotraccia, anche un imprevisto disagio nei confronti della standardizzazione. Nel senso che, anche dall'altra parte del tavolo, si percepisce il grande rischio di livellamento e scadimento del servizio. Vivendo la situazione come una spirale perversa in cui, paradossalmente, si è a un tempo causa e vittima. Questo porta a esprimere una forte identificazione col problema («siamo anche noi commodity per l'azienda») e con la prospettiva dei colleghi advisor («a entrambi è chiesto una maggior partecipazione al rischio imprenditoriale»). Insomma, i ge-

neral counsel registrano un cambio di paradigma della professione, in quanto il servizio è sempre più di risultato e viene richiesta una progressiva assunzione di condivisione del rischio imprenditoriale.

Il modello per tutti

In generale, da entrambi i lati si avverte l'ambizione di un modello che consenta la visibilità del valore aggiunto. Dal lato degli studi, per uscire dal loop percezione-decadenza, ma nello stesso tempo convivere e sfruttare l'ambito commodity, si ragiona con criteri aziendali di medio lungo periodo. Garantendo una prima fascia di servizio altamente qualificata (il motore innovativo dello studio), capace di creare know how al ritmo accelerato con cui il mercato lo standardizza. Un patrimonio di conoscenza che, una volta perso l'allure dell'esclusività, potrà però essere speso sulla seconda fascia di mercato, il cosiddetto mid market. Per questa doppia presenza (sui clienti big e sulla fascia media) la macchina dovrà prima di tutto organizzarsi in practice con punte di eccellenza, quindi essere in grado di «valorizzare al meglio queste eccellenze, negandone la forfe-tizzazione».



Questa incapacità di un metro di valutazione comune, condiviso, efficace, sembra confondere le carte a tutti. Anche i general counsel sembrano spiazzati di fronte all'uniforme immensa pianura della commodity, e cercano punti di discontinuità, attraverso

«una profonda conoscenza del cliente e di ciò che viene offerto». Una soluzione viene individuata nei prodotti innovativi, ma soprattutto un servizio innovativo, termine dove, tuttavia, ci sono ancora ampi margini di indeterminatezza. È qui che appare uno dei paradossi più interessanti dell'analisi. Da un lato, si richiede che la controparte offra strutture capaci di alimentare il full service. Dall'altro, gli in house reclamano la capacità di garantire servizi quasi ad personam. La sintesi porta a organizzazioni strutturate come un insieme di boutique. Una multiboutique. ■

ALESSANDRO DE NICOLA

La consulenza affidata a legali-robot

«Il rischio della standardizzazione si moltiplica grazie a Internet e alla replicabilità dei testi. È l'informatizzazione del servizio legale la causa e la risposta alla commodity». È un manifesto futurista quello proposto da **Alessandro De Nicola**, senior partner di Orrick. Che delinea uno scenario in cui il cliente di domani sostituirà all'avvocato i software come fonte primaria per la gestione dei servizi «a basso valore aggiunto». E ci sarà spazio solo per uno sparuto gruppo di law firm. «Una decina al massimo – commenta De Nicola -. Vale a dire, quelle che saranno riuscite a distaccarsi dall'approccio latino del "da mihi factum, dabo tibi ius" (narrami il fatto e ti darò il diritto, ndr), per diventare proattive e andare incontro alle esigenze del cliente come risposta preventiva, e non reattiva».



Alessandro De Nicola

Il modello. Il futuro mercato legale vedrà la sopravvivenza di due modelli. Da un lato, «una concentrazione di pochissimi verso l'alto, con un servizio ad alto valore aggiunto». Che non significa solo il modello boutique, «perché la massa critica è importante per supportare il cliente a 360 gradi». Dall'altro, «grossi agglomerati legali, le cosiddette fabbriche del diritto, che si occuperanno dei servizi a basso valore aggiunto, limitandosi a controllare il prodotto elettronico elaborato dai loro terminali». (m.b.) ■

«Internet è la causa dello standard. L'informatica sarà la risposta del futuro»

DANIELA DELLA ROSA

Valore aggiunto? Questione di moneta

«**L**a standardizzazione è una tendenza generale in primo luogo per la contrattualistica. Tuttavia, anche aree come le M&A, i patti parasociali, il mercato dei capitali, si fa riferimento a modelli esistenti e li si adatta».

Daniela Della Rosa, general counsel di Gucci, sottolinea la difficoltà nell'individuare il valore aggiunto in consulenze che evidenziano la propria qualità solo in un contenzioso ex post («come valutare un matrimonio dopo il divorzio»). Viceversa, «è difficile vedere il rischio commodity – prosegue – per servizi che richiedono profonda conoscenza dell'ambiente locale, come il contenzioso». In generale, l'azienda rischia di valutare «in base alla immediata monetizzazione del valore aggiunto: in materia fiscale, pago senza remore un advisor che mi fa risparmiare milioni; in materia di compliance, invece, come quantifico l'utilità?».



Daniela Della Rosa

Il modello. Gli studi sono costretti a cercare un posizionamento oltre i servizi di base, dove la concorrenza non può essere sulla qualità. «E per questo – riprende Della Rosa – si tende a divenire “partner” dell'azienda, la prestazione diventa più di risultato che di mezzo». Allo stesso modo, «al legale interno è richiesta un'assunzione del rischio imprenditoriale che pone l'in house e gli advisor sullo stesso piano nella ricerca di soluzioni di qualità». **TL**

«**Al legale interno è richiesta un'assunzione del rischio che lo pone in linea con l'advisor**»

TOMMASO DI TANNO

Un forfait che distrugge il diritto

«**L**a massa si mangia la qualità, la quale diventa un'appendice del servizio». Per **Tommaso Di Tanno**, name partner dello studio Di Tanno e Associati, lo scenario sta annacquando «l'eccellenza degli avvocati di alto profilo capaci di creare il vero valore aggiunto per l'intero mercato». La situazione è quella di una crescente fascia intermedia, «in cui la capacità commerciale prevale sulle logiche di carattere qualitativo. E la consulenza legale diventa simile a un servizio tlc o di assistenza informatica». In questo ambito, anche «gli interventi di alto spessore vengono inglobati e forfettizzati». “Forfettizzazione” è la parola che Di Tanno associa al concetto di commodity. Questo «annacquamento alimenterà l'incapacità di cogliere l'utilità anche sociale del diritto. Si arriverà a grandi organizzazioni ramificate sul territorio come nel campo dei revisori».



Tommaso Di Tanno

Il modello. Viceversa, il settore dovrebbe compiere uno sforzo di «valorizzazione di quella percentuale ridotta di professionisti di grande profitura, tra l'1 e il 2% del totale, che dovrebbe continuare a essere identificata come prima fascia». I grandi studi dovrebbero svincolarsi dal mercato. Ma, più in generale, il settore dovrebbe equilibrarsi anche con studi «di dimensioni limitate a 40-50 persone, con una forte specializzazione di nicchia, non costretti a inseguire i costi». **TL**

«**Cresce la fascia in cui la capacità commerciale prevale sulla qualità**»

FRANCESCO GIANNI

Percezioni pericolose (ed errate)

«**C**'è un sostanziale problema di percezione». **Francesco Gianni**, fondatore dello studio Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partner, ha abbracciato da anni l'idea «dello studio come azienda avanzata» che deve confrontarsi anche con ambiti interpretati come commodity. «Ma ci sono consulenze – precisa – che possono essere strategiche per l'azienda o il committente pubblico (le recenti aste al ribasso di Cdp, ndr), in cui il servizio è erroneamente considerato commodity». Il problema è che questa percezione «potrebbe autoalimentare, nel tempo, un reale scadimento della qualità». Insomma, «questa reazione eccessiva agli anni di super valutazione del lavoro legale – continua Gianni – ha creato un loop da cui si esce con sforzi di differenziazione e investimenti all'estero».



Francesco Gianni

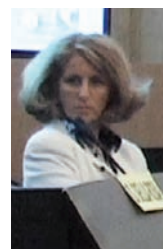
Il modello. «Non vedo prospettive per la creazione di studi di grandi dimensioni – spiega – in quanto l'obiettivo è proporre diverse practice, ma tutte con partner di alta qualità. Superare certi equilibri fa correre il rischio di entrare nel segmento commodity». Inoltre, «è cruciale focalizzarsi su un tema rimasto a lungo latente, quello dell'efficienza: al centro non c'è più il prezzo del servizio, bensì il costo». In tale ottica, il nodo sarà «la "qualità della produzione" del servizio», ossia il funzionamento della catena aziendale: «Recruiting, formazione, controllo qualità – conclude Gianni – e grande senso di squadra. Servono anni per raggiungerli».

«Il problema è che la percezione alimenta nel tempo un reale scadimento»

ELISABETTA LUNATI

Niente briochine, qui prevale l'eccellenza

«**P**ensare che il mondo legale sia un erogatore di briochine è sbagliato». È ferma la posizione di **Elisabetta Lunati**, general counsel di Intesa Sanpaolo, che rifiuta l'idea che il concetto di commodity «inteso come standardizzazione» possa essere associato ai servizi legali, «per loro stessa natura non assimilabili alla logica della grande distribuzione». Al contrario, «se con questo termine indichiamo ciò che di positivo esso comporta, inteso quale capacità di coniugare teoria e pratica modulandosi sulla base delle esigenze del cliente, allora sì che la commodity diventa una parola "legalese"». Ma, in tal caso, a essere commodity non è il prodotto, bensì il metodo di approccio alla relazione consulente-cliente.



Elisabetta Lunati

Il modello. Ne deriva un modello in cui a prevalere deve essere "l'eccellenza italiana". Un modello fondato sulla tradizione nostrana, che «non dovrebbe essere persa per scimmiettare i modelli stranieri». In altre parole, il termine commodity mai potrebbe essere applicato alla consulenza fornita dai grandi professori del diritto, «né alla consulenza prestata dai legali interni che, quali quelli del Gruppo Intesa Sanpaolo, sono molto preparati ed efficaci e quindi non forniscono briochine, né lo vorrebbero fare». (m.b.)

«I servizi legali non possono essere assimilabili alla grande distribuzione»

MASSIMO MANTOVANI

Una bassa fee richiede un alto servizio

«Un servizio commodity è una prestazione professionale che, a fronte di una costante domanda, viene offerta senza particolari differenze qualitative dagli operatori del mercato», spiega **Massimo Mantovani**, general counsel di Eni, la cui scommessa personale è quella di ridurre al massimo le spese legali esterne e potenziare il dipartimento in house. «La standardizzazione in esame - puntualizza Mantovani - ha ovviamente un forte impatto sulla competizione delle fees in quanto il professionista che offrirà il servizio a un prezzo semplicemente inferiore otterrà il mandato a eseguire l'incarico senza necessità di fornire alcun valore aggiunto».



Massimo Mantovani

Il modello. Questo gioco al ribasso, tuttavia, si traduce in un rischio commodity nel medio termine. Ossia l'appiattimento dei servizi. Rischio che per Mantovani «potrà essere evitato da modelli di business che siano in grado di persuadere il mercato circa la diversità e superiorità del proprio servizio professionale rispetto a quello dei competitors». Attraverso risposte convincenti alla richiesta di massima attenzione da parte del cliente. Dunque, diventa cruciale «una profonda consapevolezza e conoscenza della propria organizzazione e delle specifiche esigenze dei singoli assistiti, anche grazie alla comprensione dei motivi principali per cui è stato richiesto il servizio». (a.d.c.) **TL**

«Fondamentale una buona conoscenza di sé e delle esigenze dei clienti»

CLAUDIA RICCHETTI

Anche l'in house compete sugli standard

Commodity può assumere un significato positivo (qualcosa di cui non si può fare a meno) oppure negativo (qualcosa disponibile sul mercato e facilmente accessibile e quindi con un valore inferiore). Ma quando si parla di servizio prevale la seconda accezione, spiega **Claudia Ricchetti**, general counsel di Lottomatica, ossia «di una prestazione facilmente accessibile e disponibile, fattori che ne riducono l'importanza. Di conseguenza, deve essere offerta a prezzi contenuti». La standardizzazione, tuttavia, ha anche un aspetto di indispensabilità, laddove, per esempio, «la funzione legale interna a un'azienda è divenuta essa stessa una commodity per l'organizzazione in cui opera».



Claudia Ricchetti

Il modello. Da qui, una rincorsa generale all'efficienza che mette in competizione diretta in house e advisor, col risultato che «potrebbe essere utile, in alcune circostanze, poter offrire all'esterno anche attività ordinarie a costi contenuti. Questo consentirebbe all'in house di preservare risorse e destinarle ad attività ad alto contenuto, soprattutto nei momenti di picchi di lavoro». Per gli studi diventa dunque necessario «distinguersi» attraverso l'eccellenza, il che si traduce in organizzazioni «capaci, pur senza raggiungere grandi dimensioni, di presentare expertise diversificate. Al proprio interno o tramite alleanze con studi specializzati». (a.d.c.) **TL**

«Potrebbe essere utile allocare all'esterno anche attività ordinarie»


UMBERTO SIMONELLI

Anello mancante: nuovi prodotti intuitu personae

«**L**a capacità degli advisor di mettere a punto veri e propri prodotti legali». È questo secondo **Umberto Simonelli**, general counsel di Brembo, l'anello mancante per superare l'attuale disallineamento degli interessi tra clienti e consulenti. Ma l'innovazione è un animale raro da trovare nella giungla della consulenza d'affari, in cui prevalgono la standardizzazione e ripetitività di chi si «limita a offrire delle technicalities legali». Le stesse "standardizzazione" e "ripetitività", prosegue Simonelli, sono gli elementi all'origine del mutamento del servizio legale in commodity e dell'avvocato in consulente.



Umberto Simonelli

Il modello. Al contrario, tanto più crescono le attività ad alta complessità in cui la variabile non è solo il tipo di prodotto, ma subentra la capacità del professionista di negoziazione e dare contributi creativi, tanto meno si rischia la fungibilità. La risposta più efficace del mercato potrebbe essere «il ritorno a boutique fortemente orientate al cliente». Con un ripensamento degli studi sulla genesi della professione, per ritrovarne il carattere più italico. «Piccoli studi, a basso costo, preparati in aree specifiche e in grado di strutturarsi a diversi livelli di qualità/costo in base alle esigenze del cliente», è questo per Simonelli il modello che riuscirà ad affrontare e sfruttare al meglio uno scenario orientato alla commodity. (m.b.) 

«Una risposta efficace? Studi piccoli, specializzati e strutturati su diversi livelli»


FEDERICO SUTTI

La funzione dinamica del valore aggiunto

«**C**ommodity è un concetto dinamico che varia in funzione della velocità di diffusione delle informazioni sul mercato (dimensione orizzontale) e della tipologia del cliente (dimensione verticale)». A tentare una struttura algebrico-sistemica è **Federico Sutti**, managing partner di Dla Piper Italia, secondo il quale «un particolare know how giuridico che qualche tempo fa sarebbe rimasto esclusivo per almeno un decennio, oggi in 2-3 anni massimo diventa un sapere condiviso da un numero crescente di professionisti, diventa di conseguenza una commodity». Ma lo stesso servizio «resta normalmente "distintivo" per un cliente che non sia di grandi dimensioni, bensì appartenga alla fascia media del mercato».



Federico Sutti

Il modello. In questa dinamica, «uno studio deve perciò garantirsi una posizione sui grandi clienti, per cui sarà sviluppato il know how innovativo, ma anche sulla fascia media, poiché il know how col passare del tempo andrà a mantenere il proprio valore aggiunto lungo la catena che scende dalle blue chip alle medie imprese». Lo sfruttamento dell'attività intellettuale segue così il processo di altre opere d'ingegno. Questo, in parallelo a «una capacità di offrire servizi che siano multidisciplinari, garantiscano tempestività ed estensione internazionale». 

«Il know how giuridico oggi non riesce a restare esclusivo per più di 2-3 anni»