

IL BEAUTY CONTEST DIGITALE

ALLA RICERCA DELLA BEST PRACTICE

AZIENDE VS & STUDI



QUALITA'



TRASPARENZA



TRACCIABILITA'



CONCORRENZA



REPORTISTICA

Indice

| | |
|--|----------------|
| Il Beauty Contest Digitale | pag. 3 |
| 1. Accessibilità al beauty contest | pag. 4 |
| 2. Il contenuto della Request for Proposal | pag. 9 |
| 3. Q&A | pag. 13 |
| 4. Chiusura del beauty contest. Focus sul feedback | pag. 16 |
| Contenuti speciali | pag. 21 |

Il Beauty Contest Digitale

Cos'è?



Request for Proposal

L'azienda descrive l'incarico o le condizioni di accesso al proprio panel di fiduciari accreditati

Invito

L'azienda sceglie e invita gli studi a formulare un'offerta o a sottoporre la candidatura per entrare nel panel

Offerte

Dopo la fase di Q&A, ciascuno studio invia la propria offerta valorizzando expertise, competenze e requisiti economici

Scelta

L'azienda compara le offerte. Quindi rilascia i feedback e affida l'incarico o accredita gli studi migliori nel proprio panel di fiduciari

Funziona?

L'avvio della procedura di selezione è estremamente semplice e rapido, consistendo nella mera formulazione del quesito giuridico e nella selezione degli studi da invitare al beauty contest.

Particolarmente efficace è la gestione della pubblicazione delle richieste di chiarimenti al quesito da parte degli studi legali coinvolti: abbiamo ricevuto notifica, anche via mail, della pubblicazione delle richieste di chiarimenti, riuscendo così ad implementare il quesito, a beneficio di tutti i partecipanti, praticamente in tempo reale.

In una situazione di particolare urgenza, siamo riusciti a concludere la procedura nel corso di una settimana. Abbiamo riscontrato, rispetto agli incarichi assegnati in precedenza, l'effettiva competitività delle offerte ricevute dagli

studi legali invitati. La piattaforma ha permesso, per altro, di conoscere ed assegnare incarichi a studi legali di cui non ci eravamo avvalsi in precedenza ed a cui non avremmo spontaneamente attribuito l'incarico senza il supporto del beauty contest.

**Avv. Federico Piccaluga, General Counsel
Duferco Participations Holding SA Energy Division**





1. Accessibilità al beauty contest

Il punto di vista dello studio professionale...

Hogan Lovells Studio Legale

Hogan
Lovells

Ci è capitato di partecipare a beauty contest e di perderli perché l'incarico è stato assegnato a studi già fiduciari della società. Questo fa sorgere dubbi sulla sincera volontà delle società di coinvolgere nuovi studi e di conoscerli più approfonditamente.

Studio Legale Cislaghi Lessio Associati

studiale
cislaghi lessio
associati

L'invito non dovrebbe essere in qualche modo legato all'attività di esposizione mediatica dello Studio nella piattaforma, inoltre l'incontro one to one getta ombre sulla trasparenza ed è perfettamente inutile laddove il Request for Proposal sia chiaro ed efficace.

Studio legale Brancadoro Mirabile

STUDIO LEGALE
BRANCADORO - MIRABILE
ASSOCIAZIONE PROFESSIONALE

Ci piacerebbe che l'azienda incontrasse, anche solo virtualmente, one to one, una rosa degli studi candidabili prima di procedere alla selezione in piattaforma. Dal dialogo diretto potrebbero scaturire offerte tailor made, sia dal punto di vista contenutistico, sia da quello economico.

Massimo Frontoni Avvocati - MFA

MFA
MASSIMO
FRONTONI
AVVOCATI
LE STRADE DEL DIRITTO

Sarebbe auspicabile fornire maggiore risalto e pubblicità ai beauty contest cui lo studio non è invitato direttamente, ciò che consentirebbe anche di valutare il mercato di riferimento e la natura delle esigenze e richieste delle aziende.

Studio Legale Rubini

STUDIO LEGALE RUBINI
25° ANNIVERSARIO

Sarebbe interessante integrare il meccanismo dell'invito al beauty contest con quello dell'autocandidatura, mediante l'accesso ad un elenco aggiornato dei contest in procinto di essere indetti, suddivisi per area e accompagnati da una sommaria descrizione, per i quali gli Studi possano autonomamente proporsi.

Morri Rossetti Studio Legale e Tributario

MORRI
ROSSETTI

Il beauty contest funziona bene in caso di "new business", consentendo di arrivare in modo "oggettivo" ad un prospect; ma alcuni Clienti cercano relazioni fiduciarie che si basano anche su fattori personali.

Studio Legale De Vergottini

STUDIO LEGALE
DE VERGOTTINI

Il contenuto degli inviti può avere un oggetto molto ampio. Per studi boutique come il nostro questa potrebbe essere una preclusione a vantaggio degli studi strutturati in più dipartimenti. In questi casi sarebbe utile abbinare una presentazione one to one al fine di permettere all'azienda di focalizzare meglio le proprie necessità.

V.A.C.S

VACS
studio legale

La proposta di un incontro tra Azienda e Studi prima di procedere alla selezione in piattaforma è molto interessante. Importante anche la valorizzazione della expertise dello Studio con evidenza dei tratti di differenziazione rispetto ad altri Studi magari con individuazione di peculiarità specifiche da fare emergere.

... quello di 4cLegal

La nostra survey evidenzia alcune potenziali criticità in quello che abbiamo chiamato l' **"accesso al beauty contest"**, ossia, da un lato, la situazione dell'azienda che deve avviare un beauty contest e scegliere quali studi legali coinvolgere e, dall'altro, la situazione degli studi legali che ambiscono ad essere invitati al beauty contest. Di seguito il nostro punto di vista sui temi di fondo sollevati dagli studi professionali.

1

Sul rapporto tra relazione fiduciaria e beauty contest digitale

Come precisato anche da alcuni illustri General Counsel, il rapporto fiduciario può favorire il coinvolgimento di uno studio a un beauty contest digitale ma non determina la scelta finale. Anzi, se l'azienda ha deciso di svolgere un beauty contest digitale questo significa che sta comunicando al proprio fiduciario il proprio interesse a valutare altre soluzioni. I giochi non sono fatti, come è stato autorevolmente affermato.

2

Sugli incontri one to one prima del beauty contest digitale

4cLegal promuove incontri preliminari one to one tra l'azienda e gli studi nel caso di incarichi particolarmente complessi. Questo in quanto il dialogo azienda-studi è in grado di generare una migliore definizione del perimetro dell'incarico e quindi una migliore qualità delle offerte. È capitato, per esempio, nel caso di un incarico di implementazione del GDPR. Non pensiamo che gli incontri preliminari possano generare ombre sulla trasparenza del processo digitale -che si svolge dopo- ma, al contrario, che possano integrarlo positivamente. Interessante la conferma al riguardo da parte di un autorevole General Counsel nei casi in cui il beauty contest digitale è finalizzato alla creazione di panel.

3

Sulla rilevanza della visibilità e dell'attività di comunicazione dello studio ai fini del coinvolgimento in un beauty contest digitale

Siamo convinti di due cose. Uno studio con competenze fenomenali non note a nessuno ottiene gli stessi risultati di uno studio con competenze scadenti. Un'azienda che non ha ancora lavorato con uno studio, difficilmente deciderà di lavorarci se di esso sa poco o nulla.

Se questo è vero, è chiaro perché oggi 4cLegal propone -accanto alla mera presenza in piattaforma- una serie di iniziative finalizzate a far conoscere le competenze, esperienze e caratteristiche dello studio professionale (es. 4cLegal Talks, profilazione interna alla piattaforma). Condivisibile, al riguardo, la notazione del General Counsel -che definiremmo "4.0"- secondo cui, dal lato della domanda, è importante che *"come oramai necessario in tutti gli ambiti lavorativi, le competenze/eccellenze sappiano farsi riconoscere all'esterno attraverso un adeguato uso dei mezzi di comunicazione"*.

4

Sull'autocandidatura e sulla maggiore visibilità sui beauty contest cui lo studio non è invitato

L'ipotesi dell'autocandidatura è particolarmente interessante, anche se fino a ora non ha trovato fortuna presso le direzioni legali con le quali ne abbiamo parlato. Prevale a oggi l'interesse dell'azienda a scegliere direttamente quali studi coinvolgere al beauty contest, ma terremo il tema nel focus degli approfondimenti. Il tema della visibilità sui beauty contest della piattaforma -con obiettivo di una migliore conoscenza del mercato- incontra limiti di riservatezza: in qualche misura ne diamo disclosure nella nostra newsletter mensile.

Considerazioni dei General Counsel

Lil legale interno risponde nei confronti dei vertici aziendali dei risultati della propria area. Nella misura in cui sia necessario coinvolgere un legale esterno, è pertanto fisiologico che la **fiducia** sia uno dei fattori più importanti a guidare l'assegnazione di un incarico. Questo tuttavia non vuol dire che i giochi siano già fatti.

Ci sono infatti **una serie di circostanze da considerare:**

- capita di assegnare incarichi su materie nelle quali gli studi già "fiduciari" non sono ancora stati testati;
- talvolta gli incarichi possono richiedere la **combinazione di expertise** che lo studio già parte del panel, da solo, non è in grado di garantire;
- elementari **esigenze di trasparenza**, anche nel caso in cui non vi siano regole di varia natura a imporlo, rendono poi opportuno un periodico confronto con il mercato, non foss'altro per capire cosa il mercato può offrire in termini di condizioni economiche e competenze.

In tutti questi casi, il beauty contest è una possibile soluzione, nonché **l'occasione per costruire nuovi rapporti di fiducia.**

L'individuazione delle **migliori professionalità in un dato settore** è normalmente un problema anche per il legale in-house, che si deve affidare

a raccomandazioni di amici/colleghi o, in altri casi, a directory più o meno efficaci/oggettive. Difficile trovare soluzioni perfette.

Vista la questione dal lato della domanda, mi pare in ogni caso importante che:

- un professionista esterno, in caso di rapporto già costituito o di nuovo contatto, sappia confrontarsi in maniera **trasparente** sulle proprie **competenze**;
- in caso di nuovo contatto per un potenziale incarico, sia in grado di portare esempi o **casi concreti** da cui si possa evincere una specifica familiarità con i problemi che il nuovo incarico potrà presentare;
- come oramai necessario in tutti gli ambiti lavorativi, le competenze/eccellenze sappiano farsi riconoscere all'esterno attraverso un **adeguato uso dei mezzi di comunicazione.**

Avv. Stefano Brogelli
General Counsel Axpo Italia



La piattaforma 4cLegal può aiutare a soddisfare almeno due esigenze.

Avv. Diego Manzetti, Head of Legal South European Zone and General Counsel Italy, at AIG



Da un lato, lo strumento costituisce un **valido canale di messa in contatto** tra gli studi legali, prestatori dei servizi, e le società, che ne sono i fruitori. Ciò è particolarmente importante in un mercato dove l'introduzione di nuovi avvocati nei panel è poco frequente e, quando questo si verifica, la scelta del consulente esterno è molto spesso affidata al passaparola (o alla consultazione di riviste di settore, per questioni specifiche).

Avere accesso diretto ad un elenco esteso di studi legali può costituire un valore aggiunto per il legale d'impresa, che ha la possibilità

di **individuare studi che escano dal proprio più o meno ristretto giro di conoscenze.**

Allo stesso tempo, si rendono le imprese accessibili agli studi legali meno conosciuti, che possono quindi avvantaggiarsi di **opportunità altrimenti fuori portata.**

In relazione a questo specifico aspetto, uno sviluppo importante potrebbe essere costituito dall'opportunità di **incontrare gli avvocati di interesse** prima dell'avvio di una procedura di gara. È indiscutibile, infatti, che il rapporto cliente / avvocato sia influenzato da fattori ben più ampi del mero curriculum professionale.

Ritengo quindi che sarebbe buona abitudine, in caso di ampliamento del panel, organizzare, prima dell'avvio del beauty contest, un incontro con quegli avvocati, non conosciuti personalmente, che si intendono invitare a presentare offerte.

L'altra esigenza che la piattaforma può soddisfare è rappresentata dallo **sviluppo di processi trasparenti di affidamento degli incarichi.** Ciò è garantito dall'**accesso di tutti gli studi legali partecipanti alle medesime informazioni,** mentre le società possono prendere visione delle offerte solo dopo la scadenza del termine di presentazione.

L'e-procurement in ambito legale e le associate tecnologie, che al contempo oggi dominano anche gli strumenti di lavoro quotidiano, forniscono un utile riferimento per le funzioni inhouse aziendali, che sono tenute a garantire **l'imparzialità nella selezione dei fornitori dei servizi legali** e a osservare la più stretta **compliance** ai sempre più diffusi e adottati codici etici societari.

Nello specifico, nella selezione dei fornitori di servizi legali, la funzione inhouse opera a propria volta come fornitore di un servizio aziendale interno a favore di un cliente-committente a cui deve essere garantita una certa indipendenza di scelta, nell'ambito di un assetto di responsabilità personale e societaria, oltre che di legale rappresentanza. In tali condizioni, oltre che garantire la corretta applicazione dei processi aziendali la funzione inhouse deve necessariamente **garantire la libertà di scelta dei fornitori in ambito legale** agli organi (talvolta organismi) sociali, pena conseguenze in ambito di responsabilità personale e societaria.

Per tale motivo, talvolta osservazioni tipo "Le aziende non sono molto aperte al coinvolgimento di studi che non siano già fiduciari" possono essere in parte vere nella misura in cui la scelta di un **avvocato in ambito giudiziario** impone necessariamente una valutazione non solo degli elementi sopra descritti di qualità, affidabilità e rapporto costo/tempo dello studio legale da coinvolgere, ma **anche dei professionisti e della fiducia** che si ripone negli stessi in

virtù di rapporti ed esperienze pregresse positive.

Quando invece riferibile agli ambiti non giudiziari, **il beauty contest resta la scelta preferibile** per gli inhouse, tanto per garantire un **corretto cambiamento dei fornitori dei servizi legali,** finalizzato alla ricerca della **continua innovazione anche nell'ambito della funzione legale,** quanto per avere la certezza di coinvolgere chi ha l'expertise giusta.

In tale ambito, potrebbe talvolta valer la pena procedere con **incontri one to one** anche prima della selezione dei candidati per il beauty contest, solamente laddove l'oggetto dello stesso imponga una verifica preliminare e personale dei soggetti da coinvolgere.

Avv. Paolo Fabiani
Head of Legal and Corporate Affairs at Technogym



L'accessibilità ai beauty contest da parte degli studi legali deve tener conto di diversi fattori. Sicuramente il rapporto fiduciario agevola l'accesso ai beauty contest, ma **non sempre lo studio fiduciario** ha le peculiarità richieste o **è necessariamente la scelta migliore**.

Posto che gli studi che aderiscono alla piattaforma 4cLegal sono sempre studi di primaria re-

Avv. Cinzia Melis, Head of Commercial and Technology Contracts at Atlantia S.p.A.



putazione professionale, lo scopo dell'effettuazione del beauty contest, a mio parere, è quello di avere a disposizione **una maggiore rosa di studi candidati** che abbiano le caratteristiche utili e necessarie per quel determinato progetto, che garantiscano una qualità professionale alta e, non ultimo, possano offrire quotazioni differenziate dal punto di vista degli onorari richiesti.

L'idea di fare incontri one to one per effettuare presentation mirate può essere interessante a prescindere dal beauty contest. Per quanto riguarda la mia scelta, mi oriento sulla selezione che la piattaforma 4cLegal effettua sulla base dell'expertise che io individuo e segnalo nel sistema **senza preconcetti di sorta** ed invito tutti gli studi che abbiano i requisiti richiesti.



2. Il contenuto della Request for Proposal (i.e. l'invito al beauty contest)

Il punto di vista dello studio professionale...

NCTM Studio Legale



Nctm

Premesso che riteniamo soddisfacente e valido il servizio offerto da 4cLegal sarebbe molto utile, ai fini dello svolgimento della gara, poter conoscere in anticipo il numero degli studi legali coinvolti al fine di impostare i documenti della gara con maggior consapevolezza.

Maschietto Maggiore Besseghini Studio Legale



MASCHIETTO
MAGGIORE
BESSEGHINI

In considerazione della scarsa conoscenza dell'azienda da parte degli studi, sarebbe importante conoscere il peso attribuito in fase di selezione alle varie componenti dell'offerta, qualitativa, economica e track record dello studio.

EY



Sarebbe importante avere indicazioni in ordine ai criteri di valutazione delle offerte, in modo da poter valorizzare gli aspetti di maggior interesse per il cliente, e ciò al fine di presentare un'offerta che possa soddisfarne al meglio le attese, oltre a garantire la massima qualità del servizio.

Battaglini - De Sabato Law Firm



BATTAGLINI
DE SABATO
LAW FIRM

È fondamentale che l'RFP individui con chiarezza e precisione (i) attività legale oggetto dell'offerta, (ii) criteri di aggiudicazione, (iii) tempi di conclusione, (iv) tempi di risposta positiva o negativa, (v) informazione documenti aggiuntivi rispetto ai campi da compilare online.

Studio Legale De André

DE ANDRÈ
STUDIO LEGALE

Una maggiore chiarezza sui criteri di valutazione delle offerte può essere utile per la corretta formulazione delle offerte.

Tonucci & Partners



Molto spesso si è invitati a beauty contest con deadline troppo strette che non permettono la formulazione e l'invio delle offerte. Inoltre sarebbe utile conoscere quando l'azienda, che ha aperto il beauty contest, comunicherà i suoi feedback.

Morri Rossetti Studio Legale e Tributario

MORRI
ROSSETTI

È difficile trasferire l'expertise tramite la compilazione dei track record, che risultano spesso molto essenziali. Il valore aggiunto risiede in dettagli che difficilmente emergono dai dati inseriti nella piattaforma.

Albè & Associati Studio Legale



ALBÈ & ASSOCIATI
STUDIO LEGALE

Finora l'unica considerazione in merito ai beauty contest in cui siamo stati coinvolti riguarda la necessità di una maggiore chiarezza nelle tempistiche di affidamento dell'incarico.

... quello di 4cLegal

Interessanti anche gli spunti pervenuti sul contenuto della c.d. "Request for Proposal", ossia l'invito al beauty contest digitale, nel quale sono indicate tutte le caratteristiche relative all'incarico da affidare a valle del beauty contest: oggetto, expertise e competenze richieste, elementi organizzativi rilevanti per la scelta (es. avere sedi o collaborazioni strutturate in aree rilevanti per la pratica), modalità di tariffazione e rimborsi spese, deadline per presentare domande di chiarimento e offerte, altro. Di seguito il nostro punto di vista.

1

Sulla precisazione dei criteri di valutazione delle offerte

Il tema è cruciale ed è stato portato all'attenzione delle direzioni legali utenti di 4cLegal. Il risultato è che in quasi tutti i beauty contest degli ultimi mesi sono fornite indicazioni sui criteri di valutazione delle offerte. Più complesso ottenere un'indicazione puntuale dei pesi che verranno attribuiti alle diverse componenti, a mo' di procedura pubblica. Il beauty contest digitale su www.4clegal.com è infatti una procedura privatistica, occorre procedere con gradualità.

2

Sulla precisazione dei tempi di riscontro, positivo o negativo, al termine della procedura

Anche questo tema è cruciale e negli ultimi mesi è stata inserita, nel modello di Request for Proposal, una previsione standard che le direzioni legali sono invitate a completare inserendo la data prevista per la trasmissione di feedback agli studi. Insistiamo su questo punto che è chiave per l'organizzazione del lavoro dello studio e per la serietà della procedura.

3

Sulle deadline troppo strette per la presentazione dell'offerta

Ci rendiamo conto del tema e -anche qui- crediamo che negli ultimi mesi le deadline siano più appropriate rispetto ai tempi dello studio. Ci permettiamo però di rappresentare che in alcuni casi i tempi stretti derivano dall'urgenza della materia e offrono margini di manovra limitati.

4

Sul track record da esplicitare in piattaforma

Siamo consapevoli che non tutta l'esperienza e la competenza dello studio può essere trasferita in un beauty contest digitale, ma riteniamo che -integrando le informazioni disponibili tramite video, altri supporti di comunicazione e incontri one to one successivi alla procedura- questo strumento resti comunque il migliore per accedere a nuovi clienti per meriti qualitativi.

5

Sul numero di partecipanti

Il limite massimo di invitati ai beauty contest è pari a 6, con possibilità di estendere soltanto in casi limitati su richiesta dell'azienda. L'idea di dare disclosure sul numero degli studi coinvolti non riscuote al momento consenso da parte delle direzioni legali ma probabilmente -procedendo per gradi- è uno dei temi che potrà trovare affermazione in piattaforma.

Considerazioni dei General Counsel

Un invito al beauty contest ben strutturato da parte della Direzione Legale costituisce senza dubbio il punto nevralgico per un efficace ed efficiente utilizzo di tale strumento.

Occorre infatti investire la giusta quantità di tempo per:

- **sintetizzare** al meglio, pur garantendo completezza, lo specifico oggetto dell'assistenza giudiziale o stragiudiziale richiesta;
- **selezionare accuratamente gli studi** che si intende invitare alla procedura competitiva;
- **esplicitare le caratteristiche** che il team di lavoro deve possedere (track record, seniority dei professionisti, etc.);
- riportare in modo più chiaro possibile i **criteri di formulazione** della struttura dell'offerta economica.

Se tali attività vengono svolte in maniera appropriata da parte della Direzione Legale, gli studi invitati non avranno difficoltà a partecipare alla procedura competitiva, con **conseguente risparmio di tempo e guadagno di efficienza per entrambe le parti** del processo di procurement.

Avv. Alessandro Vitolo
Legal & Compliance Manager Opocrin



Mettere nero su bianco in maniera chiara, sintetica ed efficace le proprie esigenze è soprattutto un esercizio di sobrietà e di accuratezza per il legale di impresa. Significa mettere al centro il **bisogno legale**, riconoscendo un gap (temporale o di conoscenze) per dare spazio a un supporto. Supporto che non può essere un mero copy&paste di contenuti trasferiti ma che si traduce **nell'adattamento delle regole generali di legge calate nel contesto aziendale**.

Diventa quindi elemento essenziale l'**identificazione delle priorità** e la **comunicazione**

Avv. Luca Marangoni
Legal Counsel at lastminute.com group



delle necessità in modo concreto.

Delineare in maniera realistica i contorni qualitativi e temporali di una collaborazione permette anche di fare una sana e robusta **previsione di spesa** dal quale il legale di impresa impegnato a **gestire anche un budget** interno non può esimersi.

Nel lungo percorso di selezione di uno studio legale di riferimento, quando non è dato il tempo per fare verifiche approfondite e analisi particolareggiate, **la perplessità più sentita non riguarda di certo le competenze ma l'empatia**.

Lavoreremo bene insieme? Capirà le esigenze specifiche? Troverò un aiuto concreto?

Ça va sans dire che **saper guardare dal punto di vista interno** i problemi è la vera **chiave ermeneutica** per lo studio legale che vuole capire a fondo il contesto e il cliente, un po' come in una partita di pallone si conoscono il campo e i compagni di squadra.

E ogni sport praticato non può prescindere da un riscaldamento. Ecco dunque la ratio profonda del **sottoporre a un piccolo "test di allenamento" lo studio legale che si candida ad**

assistere (nel senso sempre più sportivo di "assist" piuttosto che di più arida "assistenza"). È proprio in questo quadro di riscaldamento che sottoporre a un test dà la cifra di quella che può essere una sintonia di gioco proficua e duratura.

Saper **comunicare le soluzioni vincenti** è la ricetta che fa propendere per la scelta di uno stu-

dio legale piuttosto che di un altro, e un piccolo (o grande se badiamo all'effort che si aspetta sia profuso dietro a questo lavoro) collaudo non può che impreziosire un **rapporto che nasce sulla stima oltre che sulla fiducia.**



3. Q&A

(i.e. domande e risposte di chiarimento tra studi e azienda)

Il punto di vista dello studio professionale...

Fusco e Partners



Le domande e le risposte di chiarimento sono certamente strumentali ad una più efficace presentazione della proposta professionale.

Maschietto Maggiore Besseghini Studio Legale



Ho riscontrato in generale una limitata disponibilità dell'azienda a fornire le informazioni necessarie in fase di impostazione dell'invito al beauty contest e, anche successivamente, a rispondere con l'accuratezza necessaria alla richiesta di chiarimenti.

Studio Legale Rubini



La fase di Q&A è un passaggio fondamentale nella predisposizione dell'offerta, poiché consente di supplire ad eventuali deficit informativi presenti nella documentazione relativa al beauty contest attraverso un condivisione delle informazioni tra tutti gli Studi partecipanti.

NCTM



È capitato che in alcuni beauty contest la deadline per l'invio delle domande fosse fissata 2 settimane prima la scadenza per l'invio dei materiali. Ciò può rappresentare un problema nel caso in cui emergessero dubbi di procedura in una fase avanzata di preparazione dei documenti richiesti.

Carnelutti



La parità di trattamento, in termini di simmetria delle informazioni tra studi in gara, deve rappresentare il momento cardine nel processo del beauty contest, costituendo l'elemento costitutivo della trasparenza e oggettività della selezione.

Butti & Partners



Le Q&A sono un aspetto importante che permette in molti casi di superare il deficit contenutistico della Request for Proposal. È opportuno garantire massima circolarizzazione di queste informazioni tra gli studi coinvolti nella procedura competitiva e comparativa.

Antonio Pavan Studio Legale



L'opportunità di instaurare un contatto diretto, agevola la formulazione dei chiarimenti indispensabili per una proficua partecipazione alla procedura di selezione.

Altro tema importante è il c.d. "Q&A", ossia lo scambio di domande e risposte tra azienda e studi partecipanti al beauty contest in merito alla Request For Proposal e agli elementi non chiari dell'incarico. Si ravvisa una sostanziale convergenza: è molto utile ed è positivo che domande e risposte siano visibili da tutti i partecipanti (simmetria informativa, come precisato anche da un General Counsel emergente), pur con anonimizzazione dell'identità degli studi (per ragioni di riservatezza, soltanto l'azienda visualizza il nome dello studio che pone la domanda, non gli altri studi partecipanti, che visualizzano soltanto la domanda "di uno" studio e la risposta dell'azienda). Di seguito brevi considerazioni.

1

Carente disponibilità dell'azienda a fornire riscontri

Con la dovuta cura abbiamo verificato il caso, che, ci sentiamo di dire, rappresenta una situazione del tutto eccezionale. Resta poi da rimarcare quanto correttamente puntualizzato da un'autorevole General Counsel, secondo la quale *"rientra nella discrezionalità dell'azienda decidere il grado di puntualizzazione della risposta sia per non ingessare eccessivamente lo studio nell'elaborazione dell'offerta sia per tutelare eventuali informazioni riservate che l'azienda non potrebbe rilasciare senza un preventivo incarico formale di riservatezza"*.

2

Allineamento subottimale delle deadline per le domande e per le offerte

Punto preso: proporremo di avvicinarle in modo ragionevole. Anche questa è comunque una casistica estremamente rara in piattaforma.

Considerazioni dei General Counsel

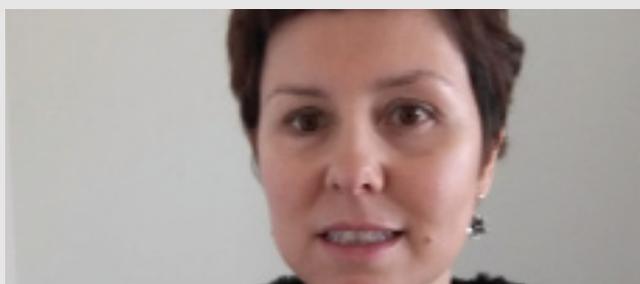
Nella fase Q&A l'asimmetria informativa potrebbe essere generata dalla conoscenza pregressa da parte dell'azienda di uno degli studi che partecipano al beauty contest.

Tuttavia tale perplessità potrebbe essere dipanata dalla circostanza che l'azienda ha inteso procedere alla **selezione del professionista tramite una procedura competitiva** anziché assegnazione diretta. Le domande di chiarimento tra studi ed azienda sono fondamentali per **approfondire l'oggetto** del beauty contest, soprattutto qualora lo stesso sia formulato in maniera sintetica e/o si tratti di materia complessa che necessita di ulteriori precisazioni o declinazioni, al fine di **consentire allo studio di presentare un'offerta il più dettagliata ed accurata possibile**.

Le domande di chiarimento possono riguardare sia elementi qualitativi che economici dell'offerta. Le risposte devono essere veritiere e tempesti-

ve, al fine di consentire allo studio di elaborare la migliore offerta entro le tempistiche prestabilite. Tuttavia **rientra nella discrezionalità dell'azienda decidere il grado di puntualizzazione della risposta** sia per non ingessare eccessivamente lo studio nell'elaborazione dell'offerta sia per tutelare eventuali informazioni riservate che l'azienda non potrebbe rilasciare senza un preventivo incarico formale di riservatezza.

Avv. Sara Ricci
Responsabile Ufficio Affari Legali Coopselios



La fase di Q&A nel processo di scelta di uno studio legale attraverso lo strumento del beauty contest è una fase forse un po' sottovalutata ma fondamentale. Permette agli studi partecipanti al beauty contest di avere **chiarimenti che servono per formulare una proposta in linea** con le aspettative del potenziale cliente. Il beauty contest on line ha indubbi **vantaggi a livello di time and cost saving**, di efficienza e semplicità nella valutazione, e, infine, di **massima trasparenza**.

Tuttavia, proprio per la sua impostazione, c'è il rischio che il contenuto della Request for Proposal non sia particolarmente chiaro (soprattutto

Avv. Laura Tricomi
Group Director Legal Affairs at Isagro S.p.A.



se formulata da soggetti non esperti in questo tipo di beauty contest) e comunque non permette all'azienda e agli studi partecipanti al beauty contest di "parlarsi" dal vivo in maniera approfondita ed esaustiva. In questo contesto quindi la parte relativa alle Q&A, se gestita bene, ha lo scopo di **chiarire dubbi**, di approfondire magari i temi oggetto di valutazione ed eventualmente di guidare gli studi nella **redazione della proposta e nella individuazione dei professionisti giusti**. Ha quindi il duplice scopo di **assicurare la simmetria informativa** tra gli studi legali partecipanti al beauty contest nonché di **aiutarli a meglio comprendere i desiderata** delle società che utilizzano questo strumento.

Questo dovrebbe evitare che gli studi partecipanti inviino offerte "non a fuoco", magari facendo offerte o troppo alte o troppo basse, oppure non sappiano individuare le giuste fasi (se opportune, ovviamente) dell'attività legale richiesta oppure, ancora, che non propongano i professionisti più in linea con le esigenze del potenziale cliente.



4. Chiusura del beauty contest. Focus sul feedback

Il punto di vista dello studio professionale...

Martini Manna



Sarebbe opportuno un colloquio preliminare dell'azienda con almeno due studi short-listed, prima di esprimere la propria scelta, anche per evitare che siano premiati esclusivamente requisiti economici dell'offerta.

EY



Prima della scadenza è sempre opportuno organizzare un colloquio "one-to-one" (tra azienda e studio inserito nella "short list").

Hogan Lovells Studio Legale

Hogan
Lovells

Nel caso di contest persi, il feedback dovrebbe essere specifico e relativo all'offerta inviata dal singolo studio. Una lista di "possibili" feedback molto diversi tra loro non aiuta a comprendere le ragioni dell'esclusione. Il beauty contest perso può essere più utile di quello vinto, obbligando a rivedere strategicamente l'offerta e il posizionamento.

AMTF



Anche qualora l'offerta presentata non fosse considerata idonea e conforme alle richieste sarebbe utile ricevere un riscontro della conclusione del beauty contest e delle ragioni della avvenuta selezione, ciò che consentirebbe anche di migliorare le attività dello studio.

Verde



Sarebbe forse interessante e di supporto poter canalizzare le convenzioni in piattaforma e non esternamente dando dei tempi certi per la sottoscrizione delle stesse per evitare che quest'ultimo diventi dispersivo.

Carnelutti



Nella fase di chiusura sarebbe utile un confronto individuale tra l'Azienda e gli studi che hanno formulato le offerte più competitive, ciò al fine di assicurare più parametri a base della scelta.

Fava & Associati Studio Legale

STUDIOFAVA
Commerciale e Avvocati

Sarebbe molto utile che prima dell'assegnazione definitiva l'azienda prendesse contatto con gli studi classificatisi primi al fine di poter meglio valutare di persona la figura del professionista a cui affidare la propria assistenza legale.

Studio legale Brancadoro Mirabile

STUDIO LEGALE
BRANCADORO - MIRABILE
ASSOCIAZIONE PROFESSIONALE

Ci piacerebbe anche che prima della scelta l'azienda svolgesse dei colloqui one to one con gli studi risultati migliori (short list) ed in ogni caso sarebbe utile ricevere sempre feedback specifici relativi alle motivazioni della mancata selezione.

V.A.C.S



Alcune volte la deadline dopo la chiusura del beauty contest è stata spostata: troviamo la pratica non corretta e poco elegante, nonostante le rassicurazioni sulla non accessibilità dei contenuti della offerta da parte delle Aziende fino alla conclusione definitiva.

SZA Studio Legale



In caso di mancata selezione, l'azienda dovrebbe esplicitare le ragioni della mancata selezione anche al fine di permettere allo studio di predisporre i successivi beauty contest in maniera più completa ed esaustiva.

Tonucci & Partners



Sarebbe costruttivo ricevere un feedback per meglio comprendere i motivi di esclusione.

Studio Legale de Vergottini



Il feedback ci è senz'altro utile per gestire meglio i prossimi beauty contest. Sarebbe anche utile però che l'azienda specificasse quali sono state le valutazioni che hanno portato alla scelta del vincitore. Ad esempio: track record specifico, offerta economica più bassa ecc.

Butti & Partners



Un feedback a chiusura del beauty contest (sia che l'esito sia positivo, sia che l'esito sia negativo) è certamente utile per comprendere le valutazioni maturate dall'azienda e porre in essere azioni di miglioramento per la gestione dei successivi beauty contest.

Studio legale Guardamagna e Associati



Potrebbe essere utile conoscere le ragioni (non solo di natura economica) della scelta di uno studio da parte di un'azienda.

CBA



Sarebbe utile conoscere quali elementi dell'offerta non sono stati considerati sufficientemente competitivi dall'azienda.

Studio Legale Rubini



Il feedback successivo alla chiusura del beauty contest è una preziosa opportunità che merita di essere maggiormente valorizzata: dovrebbe infatti consentire allo Studio di comprendere compiutamente le ragioni della scelta, in modo tale da orientare la strategia per future offerte.

Visconti & Associati Studio Legale



Il feedback è indispensabile per lo studio legale onde consentire di migliorarsi in occasioni future sulle tematiche delle logiche del processo.

... quello di 4cLegal

La chiusura del beauty contest assume particolare rilevanza tanto per chi vince quanto, comunque, per chi perde. In piattaforma l'azienda può trasmettere feedback specifici agli studi partecipanti, esplicitando le ragioni della selezione o della mancata selezione: un sistema di questo tipo consente di trarre beneficio anche in caso di insuccesso. Per questo va alimentato e stimolato con convinzione. Di seguito il nostro punto di vista sugli spunti pervenuti.

1

Sugli incontri one to one prima della decisione finale dell'azienda

Siamo totalmente favorevoli. Cerchiamo di incentivarli sempre, specie quando gli incarichi da assegnare sono complessi o di lunga durata. Le direzioni legali si stanno dimostrando favorevoli, siamo fiduciosi che possa diventare l'approccio standard dei nostri beauty contest digitali. In taluni casi, possono sussistere circostanze disincentivanti, come sottolineato da un autorevole General Counsel.

2

Sul feedback specifico agli studi che non vincono

Il tema è cruciale ed è infatti il più sottolineato dagli studi. È chiaro -come ricordato- che anche un contest non vinto può offrire occasioni di miglioramento importanti, ma questo a patto che sia chiarito il motivo dell'insuccesso. Qui stiamo chiedendo il maggiore sforzo alle aziende: i risultati sono incoraggianti ma resta certamente una delle aree critiche. Dopo la scelta, il primo desiderio non è quello di confrontarsi con chi non è stato selezionato, avviando una dialettica che può rivelarsi complessa e faticosa. La digitalizzazione può offrire strumenti utili, ci stiamo già lavorando.

3

Sullo spostamento della deadline per la presentazione delle offerte

È un'ipotesi limite, che si verifica quando la direzione non ha raccolto un numero sufficiente di offerte nei tempi. L'alternativa sarebbe affidare l'incarico a chi ha presentato un'offerta che non convince l'azienda. Condividiamo che sia uno scenario negativo e che debba restare assolutamente episodico.

4

Sulla formalizzazione dei contratti azienda / studio in piattaforma

L'ipotesi è interessante e potrebbe essere uno sviluppo ulteriore. Ci lavoreremo.

Considerazioni dei General Counsel

Tempistiche

La fase di chiusura del beauty contest è come la minuta di un meeting: dovrebbe essere fatta circolare non appena “finita la riunione”. Credo che per tutte le parti coinvolte nel beauty contest sia importante chiuderlo non appena viene presa la decisione. Da un lato consente all'azienda di fissare le ragioni della propria scelta nell'immediatezza della decisione. Dall'altro permette agli studi di concentrarsi sulle opportunità realmente aperte.

Contenuti

Ci si dovrebbe sempre impegnare a fornire una concisa motivazione del risultato a tutti gli studi che hanno preso parte al beauty contest.

Peraltro, oltre alla frasetta di commento già prevista, potrebbe anche essere aggiunta la possibilità, solo in via facoltativa, di **fornire una valutazione con un rapido meccanismo di puntuazione sui vari elementi dell'offerta ricevuta**. Il meccanismo potrebbe basarsi sul classico range da “1-strongly dislike” fino a “5-strongly like”. I giudizi già pre-impostati e dettagliati aiuterebbero l'azienda a declinare il feedback in modo strutturato e numerico. Degli esempi che potrebbero essere utilizzati per le varie categorie potrebbero essere: completezza della risposta; struttura economica dell'offerta; concorrenzialità dei valori delle fees orarie; curricula dei professionisti coinvolti; chiarezza del-

la brochure e del materiale allegato.

Si potrebbe alternativamente prevedere la compilazione di una sorta di **classifica comparativa tra i vari studi partecipanti** al beauty contest. In questo modo gli studi avrebbero una immediata percezione, in modo comparativo, dei loro rispettivi punti di forza e di debolezza.

Colloqui

Non sempre è possibile organizzare degli incontri conoscitivi con gli studi; ci sono infatti una serie di circostanze che potrebbero disincentivare o rendere troppo onerosa per l'azienda, in termini di tempo e risorse dedicate, la riunione con i candidati.

Avv. Giorgio Melega
Chief Legal Officer at Tenova - Techint Group



Innanzitutto una questione terminologica: un contest non si “perde”, a mio avviso. Semplicemente in quel frangente l'Azienda ha valutato

Avv. Paolo Bardelli
Responsabile Ufficio Legale e Assicurazioni presso STEF



in maniera più favorevole, tra le molteplici variabili da tener presente e soprattutto in relazione a quello specifico dossier, l'offerta di uno Studio tra alcuni, ma – volendo fare una provocazione - anche l'Azienda potrebbe aver “perso” nel non aver scelto un cabinet scartato. Magari perché non ha instaurato un rapporto con uno Studio che globalmente e in linea generale avrebbe potuto soddisfare le esigenze specifiche di quell'Azienda, **ma che non era lo Studio legale “corretto” per il tema del contest**.

Le Aziende che utilizzano lo strumento del beauty contest sono, o meglio cercano di essere, estremamente oggettive e “chirurgiche”, ragion per cui scelgono per quello specifico argomen-

to in un dato tempo. Mi spiego: la **valutazione aziendale di una spesa legale**, ad esempio, non è la stessa all'inizio o alla fine dell'anno, in quanto alla fine dell'anno è influenzata dall'andamento del budget spese legali fino a quel momento. La scelta inoltre avviene nonostante si possa aver verificato che un certo Studio Legale è il più competente rispetto al core business aziendale, ma non lo è per la materia del contest.

Il **feedback**, dunque, serve solo a cercare di **comprendere il percorso di scelta aziendale** che, come tale, non è contestabile. Nasce

da esigenze aziendali che sempre più i professionisti legali devono conoscere, e a cui devono rispondere se vogliono competere sul mercato. Serve, più che a comprendere perché si è "perso" quel contest, a **conoscere qual è il modo di ragionare delle aziende** (sempre che le stesse siano sincere e trasparenti a manifestarlo, ma non vedo motivazioni per cui non dovrebbero esserlo). In modo, così, da **colmare quel gap culturale** di comprensione delle dinamiche aziendali da parte dei professionisti che, a mio avviso, è ancora in parte esistente.

La chiusura del beauty contest è uno dei momenti più delicati dell'intero processo di selezione. Personalmente ritengo molto utile la fase di "**secondo round**" in quanto mi permette di non approfondire ulteriormente le offerte non conformi alla richiesta inviata o, altrimenti, esorbitantemente distanti dal budget stanziato. In tali casi mi sono sempre premurato di **indicare con più chiarezza possibile il motivo** del mancato raggiungimento della "finale" se non altro come gesto di apprezzamento per il tempo investito dallo studio nella formulazione dell'offerta. In alcuni casi, addirittura, **gli studi legali non hanno presentato una offerta** mettendomi quindi in difficoltà nella chiusura del beauty contest stesso (provvidenziale, in questo senso, l'aiuto dello staff di 4cLegal).

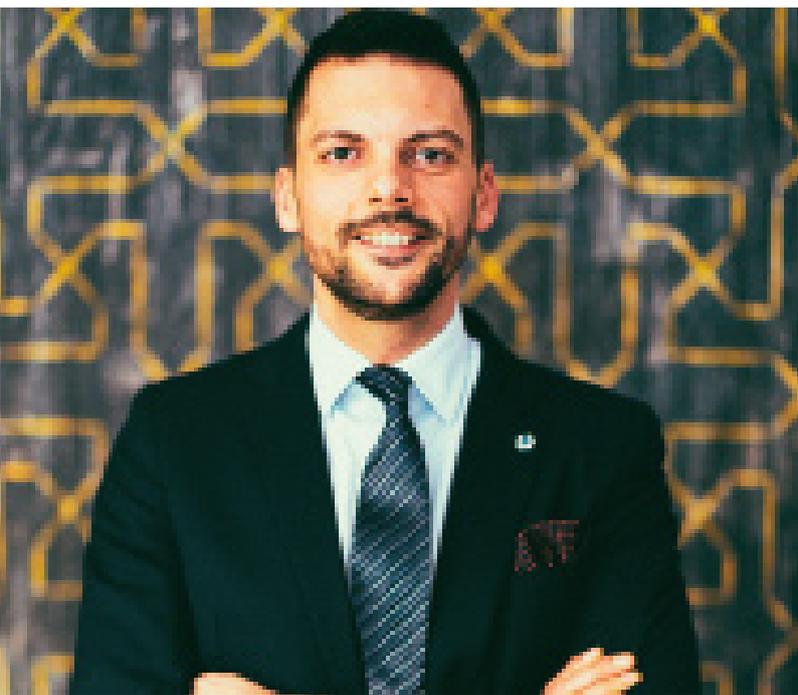
La chiusura del beauty contest può richiedere diverso **tempo** che dipende non solo dal responsabile ufficio legale, il quale ha il compito di **valutare e poi riassumere gli aspetti salienti delle offerte di ciascuno studio**, ma anche dagli altri soggetti che in azienda possono rivestire un ruolo decisionale all'interno del processo di selezione. I miei primi beauty contest, ad esempio, hanno riguardato due progetti di compliance, in una azienda in cui la compliance era seguita direttamente dall'amministratore delegato. Il mio ultimo beauty contest, invece, ha riguardato il rinnovo del panel degli avvocati che seguono i procedimenti di recupero credito - attività seguita dall'ufficio gestione credito

che a sua volta fa capo alla direzione finanziaria - e pertanto l'aggiudicazione ha richiesto un numero di passaggi interni superiori a quelli riguardanti pratiche afferenti all'area di mia stretta competenza.

Va tuttavia detto come **la mancata aggiudicazione di un beauty contest non sia necessariamente un evento negativo**. Apprezzo 4cLegal perché ha il pregio di portare all'emersione alcuni studi, magari al di fuori del raggio di conoscenza o di azione del legale interno, che costituiscono delle eccellenze nel loro settore o nel territorio di riferimento, nel mio caso il Nord-Est. Ad uno di questi, ad esempio, qualche mese dopo la mancata aggiudicazione per la consulenza in materia di privacy ho richiesto un apprezzatissimo parere in una materia iperspecialistica in cui lo studio, ed il professionista di riferimento, ha confermato le ottime aspettative.

Avv. Emanuele Maria Raccagni
Referente Affari Legali Marchiol





Studio Legale Associato Nicolì e Donda

Lo Studio Legale Associato Nicolì e Donda, grazie alla competenza dedicata dei vari Partners interni ed esterni, fornisce una professionalità completa nelle aree del diritto civile, commerciale e penale. Preservando e coltivando ogni giorno professionalità, entusiasmo, sicurezza e riservatezza, lo Studio offre assistenza tempestiva e continuativa ai propri clienti. Assistenza e consulenza a imprese e istituti di credito, contrattualistica, gestione del credito, rappresentano consolidate expertises del comparto civilistico dello Studio.



NICOLÌ & DONDA
STUDIO LEGALE ASSOCIATO

La nostra opinione

Le possibilità di accedere al beauty contest sono estese ad ogni soggetto profilato da 4cLegal a seconda della specifica expertise. Le aziende effettuano una prima valutazione e pre-selezione degli studi legali sulla base della specifica profilazione. Non è necessario pensare a "come farsi invitare ad un beauty contest", atteso che la profilazione e i dettagli delle competenze maturate dallo studio legale - dettagliate nella specifica practice -, consentano all'Azienda di verificare la **rispondenza dell'operato professionale alle proprie esigenze**. Le Aziende non hanno la possibilità di fare incontri one to one preliminari alle selezioni ma, se si pensa, lo screening è uguale a quanto avviene in fase di assunzione del personale quando si valutano i curricula prima di individuare i soggetti che poi accedono ai colloqui.

I contest sono spesso redatti in forma riassuntiva ma sufficientemente completi e chiari e i referenti di 4cLegal sono sempre a disposizione per offrire ogni tipo di chiarimento alle esigenze richieste dal cliente. Inoltre durante una prima fase del beauty contest vi è la possibilità di **inviare specifiche domande di chia-**

ramento direttamente all'azienda tramite un sistema di chat accessibile all'interno del panel. Le tempistiche per presentare la propria offerta spesso "soffrono" di **tempi ristretti** ma questo è un elemento che caratterizza la necessità delle aziende di velocizzare la propria ricerca. Chi è disposto e ha la capacità di adeguarsi ai tempi concisi riflette la presenza di una struttura alle spalle tale da offrire al cliente le esigenze di celerità sempre più richieste nel mercato di oggi. Si comprende che un **feedback da parte dell'azienda in caso di mancata selezione sia un riscontro gradito allo studio non selezionato**. Tuttavia **rischia di risultare una risposta dal mero contenuto 'di cortesia'** e priva di concreto contenuto di merito. I riscontri da parte dell'azienda sono utili alla crescita dello studio legale per un più preciso focus - nel futuro - nella formulazione della presentazione. Spesso però gli studi partecipanti sono decine e tale richiesta diventerebbe un onere troppo gravoso per la società.



Avv. Pierpaolo Petruzzelli, Managing Partner di Studio Legale Associato Petruzzelli & Partners

Avvocato Cassazionista, specializzato in Personal Injury, Diritto Fallimentare e delle Esecuzioni Immobiliari, e in Diritto Internazionale Privato. Fiore all'occhiello della sua attività è la partnership con Law Firm americane.



La nostra opinione

La procedura del beauty contest non appartiene alla tradizione del mercato legale italiano, e come tutti gli aspetti nuovi incute timore ed affascina allo stesso tempo; mi sono avvicinato ad uno dei contest promossi da 4cLegal con grande curiosità, e nella compilazione dei track record ero pervaso da dubbi, così come sempre accade quando bisogna sintetizzare e schematizzare; il track utilizzato per raccogliere informazioni ha avuto il **merito di focalizzare l'attenzione sulle expertises richieste dall'azienda**, ma ha avuto anche il demerito di **farci inserire in pochissime righe quello che invece è il frutto di ore ed ore di lavoro**. Tuttavia ha sortito davvero una sottile soddisfazione nel ricevere la comunicazione di aver superato la selezione ed essere entrati nel ristrettissimo

panel dei legali di riferimento dell'azienda. Come detto non sempre la schematizzazione nei track delle specializzazioni possono essere esaustive, quindi forse sarebbe necessario prevedere un passaggio intermedio, dopo una prima selezione, che comporti un confronto diretto azienda - studio legale, così come **positivamente ho giudicato il contatto "vis a vis"** (sempur telefonico) direttamente con l'ufficio legale dell'azienda che aveva chiesto la selezione e che ha ritenuto di scegliere lo studio del sottoscritto. Ritengo inoltre sia fondamentale mantenere "la simmetria" informativa fra gli studi legali che partecipano al contest, e questo al fine di non alterare la trasparenza della gara consentendo così ai singoli partecipanti di avere le medesime chances.



Avv. Alessandro Nicolini, Partner Studio Legale Avvocati Pugliese

Opera nei settori del diritto commerciale e societario, del diritto fallimentare e del diritto degli appalti pubblici e privati, materie in cui presta abitualmente consulenza ed assistenza stragiudiziale e giudiziale a favore di società commerciali di livello nazionale, comunitario e multinazionale.



AVVOCATI PUGLIESE

La nostra opinione

La diffusione del beauty contest è visibile sia nel **settore pubblico** – ove l'art. 40 del D.Lgs. 50/2016 impone ai soggetti pubblici il rispetto dei fondamentali **principi di economicità, trasparenza e pubblicità** anche per i contratti pubblici esclusi dall'ambito di applicazione del Codice – che tra gli operatori del **settore privato**, destinatari di misure normative di vantaggio (quali quelle connesse ai noti Rating di legalità e di impresa) ove adottino modelli organizzativi di cui al D.Lgs. 231/2001: tali modelli devono prevedere, per prevenire reati di corruzione tra i privati, che il ricorso alla procedura di assegnazione diretta degli incarichi sia residuale e specificamente motivato. Quello del beauty contest, dunque, non è solo un trend ma un potenziale **processo aziendale** che, una volta adottato, ben difficilmente verrà abbandonato per ritornare alle prassi anteriori.

Il beauty contest deve però essere migliorato. A tal fine è opportuno che:

- **l'accesso alla gara sia il più ampio possibile ma vi sia assoluta coerenza tra i criteri di invito e quelli di aggiudicazione;**
- nella Request for Proposal il committente abbia cura di **specificare oggetto, valore dell'affare o valore medio previsto o prevedibile** delle questioni oggetto dell'incarico

ed individui i requisiti preferenziali di aggiudicazione qualitativi ed economici;

- *nella redazione della Proposta e degli allegati lo Studio possa documentare la propria esperienza mediante ricorso a criteri diversi rispetto alla comunicazione delle singole pratiche e del nome dei clienti (che può costituire illecito deontologico);*
- *la fase Q&A sia un momento di contatto diretto tra committente e lo Studio, allo scopo di favorire l'agilità del confronto oltre che quell'intuitus personae che molti Studi richiedono;*
- *la fase di chiusura si accompagni ad una **comunicazione del numero complessivo degli studi partecipanti**, e, in caso di fasi successive di selezione, del numero degli studi che hanno avuto accesso ai successivi step;*
- ***vi sia sempre un feedback** preciso, fondamentale strumento di miglioramento per lo Studio e di miglior comprensione delle esigenze dell'impresa.*

*Se **accuratezza e trasparenza** si coniugassero alla **velocità e semplicità offerte dalla tecnologia digitale**, il beauty contest si potrebbe affermare anche tra gli enti meno strutturati, come PMI e soggetti pubblici "piccoli" come i curatori fallimentari.*



4c s.r.l.

C.so Buenos Aires 90, 20124 - Milano

Numero Verde 800136094

www.4clegal.com | info@4clegal.com