

# LE 10 “CHIAVI” DEL PROCUREMENT DI SERVIZI LEGALI

di alessandro renna\*



**N**egli ultimi anni l'incontro tra domanda e offerta di servizi legali è stato fortemente condizionato da esigenze aziendali dettate dalla crisi, dall'affermarsi di nuove *policy di compliance* e dal più deciso perseguimento di obiettivi di efficienza.

Lo svolgimento di “*beauty contest*” da parte delle aziende è diventato un fenomeno tipico, digerito e perfino valorizzato come un'opportunità dagli stessi studi legali, mossi a pragmatismo e imprenditorialità. Paragonare prima di scegliere è qualcosa

che può accadere, e ormai accade frequentemente, anche nel settore legale. Interrogandosi sulle linee evolutive del *procurement* (vale a dire dell'acquisto) di servizi legali e sugli spazi d'innovazione del relativo mercato, si possono individuare dieci parole chiave con cui si confrontano oggi e si confronteranno sempre più, in futuro, le direzioni legali e gli studi professionali. Si tratta di: competitività, *compliance*, trasparenza, tracciamento, diligenza, efficienza, riservatezza, fiducia, *web* e identità.

## IL PUNTO DI VISTA DI CHI COMPRA...

L'acquisizione di servizi legali da parte dell'azienda è un'attività che la direzione legale (o la diversa funzione aziendale eventualmente competente) svolge tenendo in considerazione diversi elementi. Astruendo dalle situazioni specifiche e contingenti, gli elementi di carattere generale più evidenti sono i seguenti:

1. il più univoco (anche se non il più importante) parametro di valutazione dell'operato delle direzioni legali è il

- rispetto del budget delle consulenze esterne, circostanza che determina il favore per una gestione *in-house* della maggior parte delle esigenze di tipo legale e per il ricorso tendenzialmente misurato e competitivo al supporto di avvocati esterni. A costoro viene generalmente richiesta l'applicazione di onorari (i) in linea con i *benchmark* eventualmente a disposizione dell'azienda o, sempre più spesso, (ii) migliori di quelli applicati dagli altri studi legali invitati ai *beauty contest*;
2. la selezione del legale esterno è quasi sempre vincolata al rispetto (più o meno

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

3. le direzioni legali, come tutte le funzioni aziendali, mirano all'efficienza e standardizzazione dei loro processi interni: dall'apertura di un *dossier*, all'effettuazione di *beauty contest* per

l'assegnazione di incarichi di assistenza legale, alla formalizzazione degli incarichi assegnati, all'archiviazione della documentazione, ecc.. L'efficienza e la standardizzazione liberano risorse preziose e sono obiettivi primari di tutte le aziende, in tutti i processi, inclusi quelli di *procurement*;

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

Questi elementi, di più o meno recente acquisizione, si affiancano all'elemento tradizionalmente più rilevante in tema di





*procurement* di servizi legali, ossia la fiducia costruita nel tempo tra azienda e avvocato.

### ...E QUELLO DI CHI VENDE

Per gli studi legali, il *procurement* aziendale è un tema da investigare attentamente in chiave di *business development*. La prospettiva degli studi legali evidenzia alcune situazioni acclamate e alcuni *trend* in atto:

- A. la fiducia resta un presidio ineludibile del rapporto avvocato-cliente, ma non esime dalla necessità di competere su qualità e costi della prestazione legale. Pressoché tutti gli studi partecipano oggi ai *beauty contest*, senza che questo sia ritenuto una mancanza di fiducia del cliente;
- B. la personalità della prestazione legale e l'individualismo naturale della professione tendono a combinarsi (con particolare riferimento alle realtà strutturate e proiettate verso una cultura organizzativa anglosassone) con la creazione di valore intorno al "*brand*" dello studio legale, sia quale moltiplicatore identitario delle opportunità di *business* sia quale garanzia di un passaggio "generazionale" (quanto



© iStockphoto.com

- più possibile) indolore;
- C. nonostante gli anacronistici tentativi di conservazione perseguiti dal "nuovo" Codice Deontologico, la presenza sul *web* (siti proprietari ma anche motori di ricerca, *social network*, siti di informazione e siti aggregatori) è evidentemente (e sarà sempre più) necessaria non solo per farsi trovare e conoscere ma anche per costruire un'identità forte e riconoscibile sul mercato;
- D. l'auspicata ripresa dell'economia italiana determinerà con ogni probabilità un maggior interesse per il nostro Paese da parte di investitori stranieri, con conseguente opportunità per gli studi legali di acquisire strumenti di visibilità

all'estero e di internazionalizzare (ulteriormente) le proprie attività promozionali.

Se le considerazioni sopra formulate sono corrette, vi sarà ampio spazio per la rivisitazione di alcuni paradigmi del *procurement* di servizi legali e per una riflessione di matrice tanto culturale quanto *business* intorno ad essi. La riflessione sarà davvero preziosa solo se, al di là delle speculazioni, sarà in grado di produrre qualcosa di veramente nuovo e di concretamente utile per aziende e studi legali. 🍷

\*Founder di 4cLegal