

Beauty contest: standard cercasi

Le gare tradizionali sono spesso farraginose e inefficienti. Dal 2015 c'è 4cLegal, strumento che razionalizza e informatizza il processo. TopLegal fa il punto con Alessandro Renna per capire i cambiamenti avvenuti

di Chiara Angelini



CHE SI TRATTI DI GARE O DI PANEL PER aggiudicarsi un mandato, le aziende da tempo premono l'acceleratore sulla competizione tra studi legali. Ma le regole del gioco spesso peccano di poca chiarezza.

TopLegal già da alcuni anni ha acceso un faro sul processo di beauty contest – ossia l'insieme di procedure di selezione che si basano sulla raccolta, comparazione e valutazione di offerte pre-

sentate da diversi studi professionali – mettendo a confronto studi e clienti sulle regole del gioco.

Ciò che è emerso è la difficoltà a formulare proposte realmente “tagliate su misura”. Una difficoltà dovuta a una sorprendente distanza tra le aspettative degli assistiti e le esigenze degli advisor. Una situazione ulteriormente complicata dal fatto che, dal lato clienti, spesso si aggiunge una mancanza di trasparenza su modalità e processo di selezione.

«Le aziende bocchiano offerte che prevedono variabili poco controllabili»

E, dal lato studi, si rilevano pressione da pricing e difficoltà a conformarsi alle policy del cliente e del suo ufficio affari legali. In un'indagine condotta nel corso del 2015 da TopLegal è emerso come per i clienti risulta importante la composizione e qualificazione del team messo a disposizione, mentre gli studi tendano a considerare questo dato come decisamente meno rilevante, ben meno – per esempio – di altri criteri quali la reputazione sul mercato e il grado di stima verso l'offerente derivante da pregressi rapporti.

Altro tema di interesse riguarda le critiche degli studi legali al processo di beauty contest, incentrate su molteplici linee guida.

Le principali sono: la percezione che il beauty contest sia, di fatto, una semplice gara al ribasso; la carenza di chiarezza dell'invito; l'assenza di un contatto diretto successivamente al ricevimento delle offerte; la mancanza di un riscontro alla presentazione delle offerte; e, infine, la burocratizzazione delle procedure.

Il beauty contest risulta così spesso farraginoso, inefficiente e dispendioso. Eppure, è il futuro obbligato del mercato. Norme, policy interne e principi di buona gestione richiedono oggi alle aziende di procedere al conferimento di incarichi di assistenza (legale, fiscale o notarile) sulla base di evidenze oggettive e documentabili sul processo e sui criteri che hanno condotto alla scelta finale. Il beauty contest è – e a maggior ragione sarà in futuro – uno strumento indispensabile ai fini della compliance.

Preso atto delle inefficienze del modello tradizionale di selezione e della strategicità dello strumento di beauty contest, nell'aprile 2015 si è affacciato sul mercato **4cLegal**, il primo operatore italiano specializzato nel fornire soluzioni informatiche e consulenziali per l'organizzazione e gestione professionale dei beauty contest.

A distanza di un anno, TopLegal ha fatto il punto sullo stato dell'arte con il suo fondatore, Alessandro Renna.

TLR: A un anno dal lancio della piattaforma, cosa è cambiato nel mercato? Cosa chiedono di diverso le aziende ai partecipanti a una gara?

AR: Per dirla sinteticamente, la nostra piattaforma ha contribuito e contribuisce a rendere il beauty contest un processo “normale”, come credo dovrebbe essere per compliance e interesse dell'azienda ad acquistare a condizioni di mercato. Più specificamente, negli ultimi sei mesi il numero di beauty contest su 4cLegal è cresciuto drasticamente: il mercato è competitivo, agli studi viene richiesto di saper valorizzare i punti forti (soprattutto track record specifico, comprensione degli elementi chiave della pratica e capacità organizzativa) e di saper proporre tariffe interessanti. Le aziende premiano offerte chiare e puntualmente rispondenti a quanto richiesto, bocchiando quelle che prevedono variabili poco controllabili. È poi evidente il privilegio per gli studi che dimostrano, con la loro offerta, la volontà di instaurare una relazione di durata.

TLR: Con il beauty contest l'azienda invita gli studi partecipanti a rispondere rispetto a una serie di parametri individuati. In che modo 4cLegal interviene su tali parametri?

AR: Proponiamo alle aziende uno standard di “request for proposal” da compilare, cui corrisponde, per gli studi, un form standard di offerta. Gli studi rispondono punto su punto a quanto richiesto dall'azienda su aspetti qualitativi (track record, composizione del team, articolazione geografica, competenze linguistiche etc) ed economici (onorari e spese).

TLR: Si riesce con l'ausilio del software a rendere più facilmente comparabili per forma e struttura le offerte, evitando le asimmetrie informative che spesso clienti e studi lamentano? Cosa cambia sostanzialmente con 4cLegal?

AR: Il risultato è che la piattaforma genera un file



(in Pdf o Excel) che contiene tutti gli elementi delle offerte messi a confronto in modo immediato e sinottico, rendendo la comparazione da parte dell'azienda davvero semplice. Stop quindi a offerte confrontabili solo attraverso la creazione "manuale" di un file excel. Prima di presentare le offerte, gli studi possono proporre domande e ricevere risposte in una "bacheca" visibile a tutti i partecipanti: domande e risposte sono quindi condivise, mentre l'identità di ciascuno studio è criptata agli altri. La simmetria informativa è assoluta, ma anche la riservatezza. Questo processo è efficiente (meno tempi e risorse di gestione per aziende e studi), chiaro fin dal principio nei suoi step, simmetrico nell'informativa, garantista per gli studi (le offerte non si possono aprire prima della scadenza, e questa è una garanzia per tutti, azienda e studi partecipanti). A nostro

avviso un processo così strutturato rappresenta la best practice: non siamo in grado di far piacere il beauty contest a chi non lo ama, ma riusciamo a organizzarlo in modo ottimale. Questo ci è riconosciuto da molte aziende e molti studi.

TLR: Il software riesce a valorizzare dei criteri che non siano meramente economici rispetto alle normali procedure di gara? Quali sono le modalità con cui vengono valorizzati gli aspetti qualitativi dell'offerta?

AR: Gli aspetti qualitativi sono specificamente inclusi nel form standard di request for proposal e sono prevalenti rispetto a quelli economici: le aziende sono sollecitate a valorizzarli, e quasi sempre lo fanno. Quando siamo noi a preparare una prima bozza della request for proposal, cosa sempre più frequente, questo avviene sempre. Questo è diverso rispetto a quanto avviene fuori da 4cLegal, dove non essendoci un form con campi "suggeriti" può essere più frequente la sottovalutazione di elementi qualitativi a favore di quelli meramente economici. Su questo punto vorrei però fare una precisazione: capita di parlare con studi che lamentano una gestione del beauty contest in termini di gara al ribasso e vorrebbero da parte nostra una qualche "garanzia" sulla valorizzazione delle competenze. Al riguardo, va considerato che sono le aziende, in definitiva, a decidere come compilare gli inviti e valutare le offerte ricevute. Il nostro strumento, come detto, è costruito per favorire la valorizzazione degli aspetti qualitativi ma la dialettica sulla corretta modalità di gestione di un beauty contest deve essere ampia e partecipata nel settore legale; non può ridursi a una telefonata di lamentela. Sugli aspetti qualitativi dell'offerta di assistenza legale c'è dire anche che spesso le aziende ci chiedono di preparare short list di studi professionali da cui attingere per l'organizzazione di beauty contest e nello svolgere questa attività ci occupiamo specificamente di far emergere le qualità posse-

«La dialettica sulla corretta modalità di gestione di un beauty contest deve essere ampia e partecipata»

dute dagli studi (iscritti a 4cLegal). Almeno una quarantina di studi ha ricevuto richieste di documentazione di track record da parte nostra e una larga parte di questi è stata invitata a beauty contest in forza dei requisiti qualitativi posseduti. Credo sia stata toccata con mano e apprezzata la nostra attenzione per competenze e track record dei professionisti.

TLR: Il software consente di determinare quale sia l'offerta migliore, estraendo un'analisi complessiva delle offerte e associando una funzione di utilità a ogni singola offerta? Oltre un'elaborazione di tipo matematica, in che modo aiuta l'azienda a rendere più oggettiva la scelta fatta, anche ai fini di un'allocazione ottimale delle risorse?

AR: L'azienda può stabilire pesi diversi dei singoli elementi dell'offerta degli studi. Per esempio, fissando che il track record specifico pesa il 50%, la presenza di una sede a Roma il 10% e la competitività degli onorari il 40%; e poi punteggi differenti (in decimi) a ciascuna risposta dagli studi. Il risultato è una classifica ponderata che rende del tutto oggettiva la scelta.

TLR: Alcune fonti, pur apprezzando l'iniziativa sulla carta e avendovi aderito, hanno messo in dubbio che ci siano stati cambiamenti sostanziali. 4cLegal tra i vantaggi per gli studi che vi aderiscono indica "inviti chiari, completi e dettagliati" ma tali fonti lamentano il fatto che in realtà non ci sarebbero cambiamenti rispetto alle normali modalità di partecipazione alla gara. 4cLegal interviene sostanzialmente sulla formulazione degli inviti e in che modo?

AR: Gli inviti che vengono proposti su 4cLegal sono chiari e, in caso di dubbi, l'azienda fornisce sempre riscontri puntuali alle domande rivolte dagli studi nella sopra citata "bacheca". Le aziende iscritte su 4cLegal hanno al proprio interno

general counsel e responsabili di primario standing, i quali redigono o rivedono nostre bozze di request for proposal valendosi di una professionalità consolidata. Nessuno studio ci ha mai espresso direttamente lamentele per la mancanza di chiarezza degli inviti, ma siamo a disposizione per ricevere feedback negativi in qualsiasi momento. Più in generale, parlando di critiche ricevute, ci sono studi che hanno aderito e sono contenti perché hanno ricevuto diversi inviti e diversi incarichi, mentre ci sono studi che hanno ricevuto meno inviti (in qualche caso nessuno) e nessun incarico: in questi casi possiamo certamente comprendere il disappunto e ci stiamo dando da fare per moltiplicare le opportunità. Uno studio che non riceve inviti dovrebbe però anche chiedersi perché ci sono studi che ne hanno ricevuti sette o otto in pochi mesi e considerare la necessità di farsi conoscere meglio tramite canali che, peraltro, la piattaforma mette a disposizione. Per altro verso, uno studio che viene invitato ma non vince un beauty contest potrebbe decidere di mettersi in discussione e comprenderne le ragioni. Anche in questo caso, 4cLegal è a disposizione per supportare nell'analisi, anche se la prima reazione di fronte a una mancata vittoria non è sempre quella di analizzare le possibili ragioni dell'esito negativo.

TLR: Ci sono studi che rifiutano categoricamente e in via di principio 4cLegal?

AR: Onestamente? Me ne viene in mente soltanto uno. Credo sia un po' singolare un atteggiamento di chiusura "a priori" verso uno strumento come 4cLegal, in un contesto di compliance che prevede l'obbligo per le aziende di implementare procedure di acquisto di servizi trasparenti, tracciate e improntate a oggettività di giudizio. Abbiamo comunque massimo rispetto per ogni posizione e cercheremo di far comprendere come 4cLegal sia una vera garanzia per i professionisti che credono nel valore della trasparenza. [11](#)