

# L'ASSEGNAZIONE DI UN INCARICO LEGALE NON GUARDA SOLO AL COSTO

di silvia hodges silverstein\* e roberta de matteo\*\*



**C**ome sceglie l'ufficio acquisti? Quali sono i fattori critici che un cliente deve analizzare nella scelta del consulente legale da selezionare? Le risposte raccolte nella survey di Buying Legal Council, associazione americana che schiera i principali responsabili dei legal procurement in America ed Europa, sono il risultato di una ricerca ideata e promossa dall'associazione all'inizio del 2016 che ha dato voce ai responsabili degli uffici acquisti. Molte sono le curiosità che emergono e che dovrebbero far riflettere i professionisti legali ancora legati a un approccio consulenziale spesso ultradatato.

## L'importanza dell'esperienza

La ricerca si apre con il quesito in merito all'attribuzione di un ordine di importanza a ciascun elemento di valutazione utilizzato nella selezione dello studio legale da parte dell'ufficio acquisti. La

medaglia d'oro è andata all' "esperienza in simili incarichi" seguita a poca distanza dall' "esperienza nel settore". Se ci fermiamo a riflettere un attimo, l'esito ci appare ragionevole e condivisibile. Di conseguenza possiamo affermare che lo studio legale prescelto, in questa ottica, non avrà bisogno di spendere tempo e forze nell'inventarsi acrobatiche manovre per gestire l'incarico poiché gli strumenti necessari sono già presenti nel proprio bagaglio d'esperienza. Il che eviterà anche di caricare costi superflui al cliente. Lo studio legale sarà quindi in grado di essere efficiente ed efficace fin dall'inizio, calcando un terreno conosciuto a passo spedito avendo potuto intraprendere un cammino privilegiato grazie al proprio know how.

### Il value for money è solo quinto

Il terzo e quarto posto vanno rispettivamente all'"eccellenza del servizio erogato" e alla "familiarità con la struttura e con gli obiettivi del cliente" per chiudere poi con il quinto posto del "value for money". Qui il cammino inizia a farsi un po' più tortuoso. Innanzitutto l'eccellenza è un elemento che viene riconosciuto e non si autoattribuisce, anche se qualcuno ogni tanto pensa che funzioni in maniera differente; la familiarità con il business del cliente, poi, è un tasto piuttosto dolente poiché ancora pochi professionisti sono capaci di essere veramente partner dei propri clienti. Infine e "per fortuna" i legal procurement hanno piazzato, ma solo per il momento, ben fuori dal podio il rapporto qualità-prezzo, utopia difficile da equilibrare.

Per completezza di informazione, oltre il quinto posto la survey

ha evidenziato altri fattori rilevanti quali: la capacità di gestire il progetto e l'efficienza, la flessibilità nella negoziazione delle tariffe e la posizione territoriale.

Per inciso, poi, le tanto agognate referenze e il posizionamento nelle classifiche delle guide degli avvocati giocano un ruolo molto marginale per gli uffici acquisti, mentre hanno molta importanza nell'ordine di valutazione stabilito dai general counsel.

### Dopo la scrematura

A questo punto, superato il processo di selezione, le carte sono già state mescolate, il cliente/legal procurement analizza lo studio che potrebbe ricevere l'incarico, considera un'ampia rosa di fattori ma non ha ancora ristretto il campo ed individuato la cosiddetta "short





list”, cioè un numero selezionato di studi a cui affidare l’incarico. Ma come cambiano i criteri di valutazione dell’ufficio acquisti nel momento in cui si identifica il numero ristretto di studi legali dopo la prima scrematura? Per meglio comprendere cosa determini la scelta di affidare l’incarico a uno studio piuttosto che al suo competitor, i ricercatori hanno chiesto ai responsabili del procurement di riclassificare le ragioni prima elencate in ordine di importanza contestualizzandole alla seconda fase.

Ed ecco che ci troviamo davanti a un ribaltone. La “familiarità con la struttura e con gli obiettivi del cliente” balza al primo posto seguita di pochissimo dal “value for money”. Questa è un’importante notizia per gli studi in short list in quanto il cliente, con questo rimpasto, valuta la conoscenza del proprio business come un elemento imprescindibile e che permette di rendere il lavoro più efficiente, veloce, migliore e si suppone meno costoso e più efficace.



## Il costo è sempre terzo

Si aggiudica la medaglia di bronzo il “costo totale della consulenza” mentre quella di legno l’”eccellenza del servizio”. All’ultima posizione spunta invece l’”approccio commerciale”. Quest’ultima risposta ha suscitato non pochi contrasti poiché ha mostrato il più ampio grado di oscillazione nelle posizioni di preferenza come nessun altro elemento ha riscontrato. Pare quindi che la cultura e la tradizione dell’azienda giochino un ruolo piuttosto rilevante nel fissare l’importanza dell’approccio commerciale dimostrandone l’alta criticità.

Infine, fuori dalla top 5, troviamo la capacità di gestire il progetto e l’efficienza, la flessibilità nella negoziazione delle tariffe, le referenze e il posizionamento nelle classifiche degli avvocati. Come ultima preferenza compare la “diversity”. Nonostante la rilevanza riconosciuta nel poter contare su fornitori di servizi attenti a tale elemento distintivo, l’ufficio acquisti evidenzia che nel loro processo di valutazione non ricopre un’importanza primaria. Per concludere, lo spaccato che abbiamo analizzato rispecchia un trend in continua evoluzione e fornisce degli importanti spunti di riflessione che permetteranno, in un futuro non troppo distante, agli studi legali di attrezzarsi al meglio per non farsi trovare impreparati nel dover affrontare interlocutori differenti rispetto ai general counsel nella fase di selezione dei consulenti legali. 🇮🇹

*\* Professor Columbia Law School and Fordham Law School,  
Executive director buying legal council*

*\*\*Business development & communications senior manager, Orrick*