

L'avvocato subfornitore

Fino ad oggi l'esternalizzazione dei servizi legali avveniva nel perimetro del mercato. Ma ci sono ambiti in cui si stanno affacciando soggetti terzi. Un processo che potrebbe portare ad un'ulteriore erosione di ricavi e clienti

di **Maria Buonsanto**

Outsourcing è una parola entrata a pieno titolo nel linguaggio e nelle dinamiche dei servizi legali già da tempo. In particolar modo l'outsourcing delle attività *non core*, un'esigenza che taglia trasversalmente tutto il mercato, lato offerta e lato domanda.

Le insegne manifestano già da tempo la volontà di esternalizzare le *practices* meno profittevoli, tagliando così i costi fissi ad esse legati. E discorso affine fanno le aziende, che dopo una lunga stagione di internalizzazione dei servizi, iniziano a palesare la necessità di tagliare i costi legati a prodotti fungibili, utilizzando gli studi legali alla stregua dei fornitori di servizi di qualunque altra *industry*. In altre parole, chiamati a confrontarsi sulla necessità di rimodulare domanda e offerta, studi e clienti non celano il bisogno di trovare un nuovo equilibrio fondato sulla polarizzazione tra lavoro ad alto valore aggiunto e lavoro commodity ed esternalizzabile. Una scelta che di certo ha dei vantaggi evidenti. In un mercato che procede a singhiozzi, evita soprattutto di appesantire le strutture e di creare costi fissi.

Fino ad oggi, però, un fatto sembrava chiaro: l'esternalizzazione avveniva nel perimetro del mercato. Ma il settore, in continua evoluzione, potrebbe far scattare una stagione di ulteriore razionalizzazione dei servizi da parte dei grandi gruppi nazionali, portando alla nascita, in alcuni comparti, dell'outsourcing verso società di consulenza non (o non solo) legale. In tal caso gli studi non sarebbero più fornitori, ma subfornitori di servizi, ingaggiati dalle società di consulenza per affiancarle nelle materie coperte da riserva.

Questo tipo di processo già inizia a prendere piede nell'area del recupero crediti. Un settore in cui, soprattutto in ambito bancario e parabancario, la necessità di delegare le pratiche all'esterno è in deciso incremento. I numeri delle sofferenze e degli incagli, oltre a quelli dei crediti deteriorati, sono infatti considerevoli e negli ultimi anni sono cresciuti significativamente. Ciò comporta che i titolari dei crediti si dovranno attrezzare al loro interno, e all'esterno, con strutture in grado di far fronte alla gestione di queste masse e dunque anche con processi di outsourcing. E alcuni attori importanti della consulenza, come Kpmg, stanno già cominciando ad attrezzarsi. Il managing partner di Kstudio (divisione legale di Kpmg), **Richard Murphy**, in alcune battute scambiate con TopLegal, ha confermato che la struttura sta sondando la possibilità di fungere da fornitore in outsourcing di servizi legali – standardizzati e a basso valore aggiunto – per un noto istituto di credito. E Kpmg non è certo un caso isolato.

Ad affacciarsi sul mercato, però, non è solo Kpmg, società che è già strutturata con una divisione legale autonoma al suo interno, ma anche realtà come Cerved, Crif e Prelios. Attori assolutamente nuovi in tema di consulenza legale.

Se queste società e le altre che si proporranno sul mercato dovessero riuscire a conquistare una porzione importante di clientela, agli studi legali potrebbe toccare in sorte di essere non più i fornitori del cliente, ma subfornitori ingaggiati da società terze. Con tutte le conseguenze del caso. In particolare, non è difficile ipotizzare un'ulteriore compressione dei compensi, oltre che la richiesta di un maggiore coinvolgimento nel rischio di impresa da parte di queste società di servizi, a loro volta legate a forti meccanismi di success fee con il cliente creditore. Le origini di questo processo non sono difficili da rinvenire. E come spesso accade vanno rintracciate nella difficoltà dell'offerta legale di attrezzarsi per rispondere in maniera adeguata alle esigenze di una domanda in trasformazione.

L'attività di recupero crediti si è sino ad oggi organizzata per compartimenti stagni: il recupero stragiudiziale, quello giudiziale, l'attività di due diligence. Oggi, invece, la clientela richiede sempre di più servizi integrati e una struttura tentacolare che si occupi del recupero crediti in ogni sua fase. In altre parole, una realtà che gli consenta di aggregare presso un unico polo, alla ricerca di efficienza, prestazioni prima gestite ad hoc e in maniera indipendente tra un processo e l'altro. «La variazione della richiesta da parte della clientela, unita all'incremento delle masse da gestire, sta determinando una vera e propria rivoluzione del sistema », spiega il partner di La Scala **Marco Pesenti**.

«Si stanno affacciando sul mercato soggetti con dimensioni importanti e capacità di investimento di tutto rispetto. Ma, soprattutto, con una visione imprenditoriale e manageriale di tutto il processo del recupero crediti, compresa la fase giudiziale ». Non bisogna dimenticare, infatti, che – poiché si tratta di organizzare e gestire un vero e proprio processo aziendale che viene esternalizzato – fornire servizi in outsourcing significa anche acquisire una mentalità gestionale e relazionale compatibile con quella del cliente e dunque in definitiva una mentalità aziendale.

Competenze e forza lavoro da sole non bastano.

E qui entrano in gioco aziende, come per l'appunto Cerved o Prelios, con un forte potenziale finanziario e in grado di investire in struttura, informatica e organizzazione più di quanto gli studi legali non abbiano mai fatto e, forse, non possano fare.

Quale potrebbe essere la risposta degli studi? Una possibile soluzione potrebbe essere lo spostamento di attenzione sulla gestione dei servizi, il cosiddetto approccio project management. Un approccio che alcune insegne più illuminate iniziano già ad adottare. Tra queste, la law firm inglese Eversheds, che si è dotata di una struttura, Agile, attraverso cui gestisce addirittura il prestito di avvocati alle società che lo richiedano per esigenze specifiche e definite nei tempi. Un approccio innovativo che le ha consentito di essere scelta da uno tra i maggiori gruppi europei, Eni, per l'outsourcing in materia lavoristica a livello mondiale.

La necessaria riorganizzazione dei grandi gruppi nazionali, finalizzata a un obbligatorio salto di efficienza, è probabile condurrà altre realtà nei prossimi mesi a cercare soluzioni di affidamento e aggregazione esterna di servizi non core. Quindi gli studi ben presto saranno chiamati a dare prova di progettualità. Perché è anche su queste prove di esternalizzazione che si gioca la definizione di quella che sarà una porzione della struttura del mondo legale nei prossimi anni.