

Dal 2008 a oggi il mercato dei servizi professionali ha visto una profonda trasformazione

# I clienti sfidano gli studi legali

## Le imprese chiedono tariffe basse e maggiore efficienza

DI GIULIA PICCHI

La domanda di servizi legali nel 2015 si è mantenuta sostanzialmente piatta (fonte Thomson Reuters Peer Monitor Data). In leggera crescita il societario e il real estate mentre sono in calo il contenzioso, il diritto del lavoro e il fallimentare.

Secondo le rievazioni, sebbene sia stato modesto, +1,3%, l'ingresso di nuovi avvocati negli studi ha pur sempre rappresentato un problema data la situazione di mercato. La conseguenza? Un peggioramento della produttività complessiva (intesa come numero di ore totali fatturabili).

Questi e molti altri gli spunti di riflessione offerti dal report annuale 2016 sullo stato del mercato legale pubblicato dalla Georgetown University Law Center's Center for the Study of the Legal Profession.

La fotografia – a tratti impietosa – dei cambiamenti che dal 2008 hanno interessato i servizi professionali, tratteggia una situazione che può ormai dirsi consolidata e che vede una clientela, da un lato, sempre più propensa ad internalizzare tutte quelle attività e decisioni che una volta venivano demandate agli studi legali esterni e, dall'altro, molto più agguerrita nel pretendere un maggior valore in cambio delle proprie spese legali – dove per «valore» intende maggiore efficienza, prevedibilità ed efficacia nella fornitura del servizio.

In sintesi: quello che prima era un *seller's market* adesso è chiaramente diventato un *buyer's market*.

Non bastasse quanto sopra i clienti oggi mostrano anche una maggiore apertura verso fornitori di servizi diversi, pronti a offrire un'ampia gamma di prestazioni in passato appannaggio esclusivo degli studi legali tradizionali ormai «relegati» a essere chiamati solo per occuparsi di questioni estremamente specialistiche o di singoli progetti.

Il report affonda la lama descrivendo i deboli tentativi di reazione da parte degli studi che, a fronte delle reiterate insistenze dei propri clienti, hanno provato a migliorare le loro capacità di preventivazione e hanno adottato sistemi alternativi di tariffazione, in alcuni casi anche esternalizzando parte delle attività – quali la revisione documentale e la ricerca – e implementando preliminari tecniche di project management.

Ciò che è loro mancato è

### Andamento della domanda per i servizi legali



per così dire un piglio proattivo, adatto a rispondere tempestivamente ed efficacemente alle mutate aspettative dei clienti.

Paradossalmente, quindi, la vera sfida che si presenta oggi al mercato legale non è tanto legata a una assenza di consapevolezza delle minacce poste al loro *business model* dal drammatico cambiamento di atteggiamento della clientela quanto al fatto che stanno scegliendo di non reagire in modo opportuno a tali minacce.

Tra le ragioni di questo non-cambiamento va sottolineata la resistenza opposta dai partner a modificare un modello che per anni ha egregiamente funzionato e che in qualche misura continua a dare i suoi risultati. Il pericolo di questa strenua difesa dei successi passati (e sempre meno presenti) è di mantenere un atteggiamento che sarà – e già si intravedono i primi segnali – a breve travolto dai nuovi trend.

Vediamoli in maggiore dettaglio.

**Lenta ma continua erosione delle quote di mercato.** Nonostante qualche debole segnale di miglioramento economico si sia visto, la domanda di servizi legali si è nel complesso mantenuta stabilmente stagnante.

Il risultato? Una continua erosione delle quote di mercato degli studi legali. A un'analisi più approfondita il dato che emerge è che questa situazione è il diretto risultato della lentezza con cui gli studi hanno saputo reagire alle nuove richieste della clientela che ha risposto rapidamente preferendo la via dell'internalizzazione: secondo la ricerca condotta da Altman Weil - 2015 Chief Legal Officer Survey - il 51% degli in-house counsel intervistati ha confermato di

aver incrementato i budget dei propri dipartimenti interni e, per contro, il 44% ha dichiarato di aver diminuito quelli destinati ai consulenti esterni.

Guardando al futuro, il 40% dei rispondenti ha anche indicato l'intenzione di ridurre le spese in tal senso.

Allo stesso tempo, le imprese hanno invece incrementato le spese sostenute per fornitori di servizi alternativi, fornitori che hanno evidentemente contribuito a ridurre la quota complessiva di mercato per i servizi legali. Se fino a pochi anni fa la presenza di queste realtà non-tradizionali veniva considerata del tutto marginale, oggi la proliferazione di questi soggetti sta ridefinendo il modo con cui vengono erogati i servizi, almeno in alcuni specifici segmenti di mercato.

Questo cambiamento è ben descritto in un report pubblicato dal Center for WorkLife Law dell'Università della California - Hastings College of Law, nel quale vengono identificati 5 modelli differenti:

- «secondment firms» che «forniscono» alle organizzazioni che ne fanno richiesta avvocati che operano al loro interno su base temporanea o part-time
- società che combinano la fornitura di servizi legali con una più generale consulenza aziendale
- studi legali «a fisarmonica», in grado di fornire network di avvocati esperti per rispondere alle esigenze di staffing di breve periodo delle imprese
- studi legali virtuali e società che abbattano i loro costi fissi avvalendosi di professionisti che operano da casa
- studi legali innovativi e società che tipicamente offro-

no servizi altamente specializzati nell'ambito di accordi che prevedono una tariffazione particolare o l'utilizzo di modelli di erogazione dei servizi completamente diversi da quelli offerti dagli studi tradizionali.

Se alcune di queste realtà sono ancora relativamente piccole non si creda che siano tutte di dimensioni minori: si pensi ad *Axiom Law*, 14 uffici in tutto il mondo, 1200 impiegati o a *Bliss Lawyers*, l'insegna con base a Boston che vanta un network nazionale di circa 10mila avvocati. E non si pensi nemmeno che restino relegate nella fascia bassa di mercato: alcune hanno già con successo penetrato il mercato più redditizio forti di un'offerta che vede sul campo avvocati altamente specializzati e di una certa seniority.

In questo nuovo scenario è impellente per gli studi che intendono sopravvivere e possibilmente prosperare affrontare con serietà le inefficienze e i costi inutili che sono nel tempo diventati una modalità radicata di «fare le cose» e che adesso non possono più essere sostenuti.

**Segmentazione di mercato.** Viene confermata dai dati non solo la netta segmentazione nell'ambito del mercato legale tra studi di grande successo e studi di minore successo ma soprattutto il continuo ampliamento del gap tra queste due categorie.

Nelle analisi condotte nel 2015 da *The American Lawyer* emerge chiaramente che il gap tra gli studi con i migliori *performance* e gli altri inclusi nella lista dei primi 100 continua ad ampliarsi.

Per fare un esempio i 25 maggiori studi realizzano più della metà dei profitti realizzati dai primi 100 – un valore che è più che raddop-

piato se rapportato a quello registrato 30 anni fa.

Le cause – ad eccezione di quelle per così dire storiche quali: la location, le aree di practice, la tipologia di clientela – sono ancora una volta da imputarsi alla (in)capacità di rispondere in maniera proattiva alle mutate esigenze dei clienti modificando – anche radicalmente – la propria strategia di staffing, fornitura dei servizi, sistemi di tariffazione.

**Concentrazione sulla crescita rispetto alla differenziazione del mercato e della redditività.** Tra le risposte che gli studi hanno deciso di dare per fronteggiare i cambiamenti nelle dinamiche di mercato, quella che ha registrato il maggior favore è la strategia della crescita. In questo senso si sono moltiplicate le fusioni tra studi e le acquisizioni «laterali»: sempre Altman Weil ha riportato che ben 84 studi americani hanno affrontato una fusione, il numero più alto registrato da quando, 9 anni fa, la società di consulenza ha cominciato a monitorare queste attività.

Il fatto però che ricorre ad una fusione sia una buona via per rispondere al mercato è tutto da dimostrare. Al contrario è provato che al di sopra di una certa soglia dimensionale, non ci sono reali economie di scala e nemmeno si beneficiano del cosiddetto «network effect» secondo cui avere una più ampia base clienti aumenti intrinsecamente il valore dei servizi offerti. In aggiunta, così come dimostrato ripetutamente dalle analisi, non c'è una particolare correlazione tra dimensione dello studio e profittevolezza.

È vero invece che al crescere delle dimensioni, gli studi si trovano a fronteggiare sempre maggiori problemi quando si tratta di offrire un servizio davvero integrato e che possa dirsi di qualità rendendosi peraltro molto meno riconoscibili sul mercato dai loro competitor.

In conclusione, i dati dimostrano che gli studi hanno – o almeno dovrebbero avere – il coraggio di cambiare, a volte radicalmente, il loro modello operativo e ridisegnare e implementare nuove modalità di staffing e nuovi processi, esplorando nuove opportunità di collaborazione con altri fornitori e adottando strategie innovative nella tariffazione dei propri servizi.

Se già alcune realtà si sono mosse in questa direzione, la grande maggioranza non lo ha fatto, bloccate in una inerzia che rischia di rivelarsi fatale nei prossimi anni.