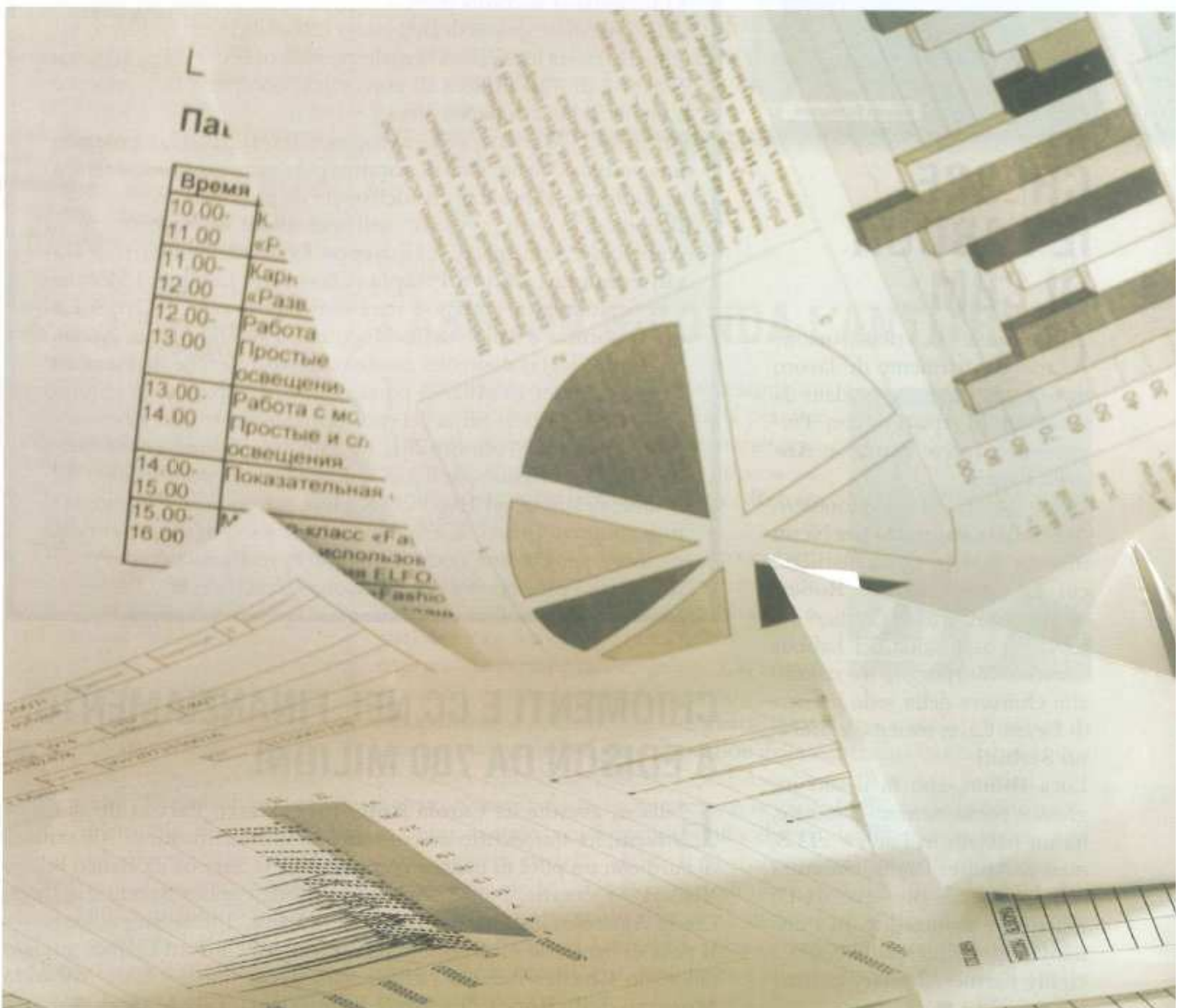


ALTERNATIVE BILLING | UN SONDAGGIO TRA CLIENTI E STUDI LEGALI

# FATTURIAMOLO

Otto clienti su dieci chiedono ai loro avvocati di adottare formule innovative di parcellazione della consulenza. E tra le richieste di forfait e tetti massimi spunta anche il “banco ore”

DI KETTY AREDDIA



# STRANO

**M**entre in Italia una parte dell'avvocatura chiede il ritorno alle tariffe minime, rinnegando le lenzuolate di Bersani, nel mondo anglosassone le law firm più innovative studiano strumenti per rendere i costi efficienti e attirare la clientela attraverso iniziative di fatturazione alternativa. Nell'ultimo report sugli

“Innovative lawyers”, il Financial Times, ha premiato i 50 studi più innovativi d'Europa sottolineando, tra le altre qualità, la capacità di abbattere i costi e di proporre un reale risparmio, senza rinunciare alla qualità dei servizi legali. Nell'elenco il primo posto è andato ad Axiom, una law firm virtuale, che ha dimezzato le fee, creando una sorta di franchising fra collaboratori. A seguire ci sono i professionisti di Tlt solicitors, che hanno tagliato del 60% le parcelle dei clienti, utilizzando processi di consulenza online. Nell'empireo degli innovatori sul fronte tariffario compare anche la law firm del magic circle Allen & Overy (che all'inchiesta di TopLegal, in Italia, non ha voluto partecipare). Allen & Overy è stata citata dall'autorevole rivista finanziaria «per aver consentito in Italia e in alcune altre sedi europee a Sun Ray Rewable (il colosso del fotovoltaico, che ha conquistato con i suoi pannelli Montalto di Castro) di risparmiare l'80% delle fee legali nei contratti ripetitivi, grazie all'accordo su un investimento iniziale in una serie di documenti riutilizzabili».

Eversheds, invece, è stata premiata come “think-tank dei modelli di alternative billing, per aver condiviso a livello globale politiche di fatturazione efficiente”. Ad esempio, lo studio ha introdotto una tariffa fissa scontata, con una procedura di rivisitazione incrociata che consente anche alla law firm di giudicare il comportamento del cliente. Infine, Cms Cameron McKenna, viene incluso tra gli innovativi, “per aver proposto, tra l'altro, a un cliente impegnato nell'Energy, una fatturazione oraria fluttuante legata all'andamento

Il glossario

## ABC ALTERNATIVO

### FORFAIT O LUMP SUM

Accordo per un costo fisso a pratica o a consulenza.

### FEE FLOOR PIÙ SUCCESS FEE

Tariffa base, oltre una percentuale all'esito positivo dell'operazione o del contenzioso.

### FEE CAP

Tariffa massima, oltre la quale non aumenta il costo o si rivede l'accordo con il cliente.

### FLAT FEE

Tariffa fissa mensile, trimestrale o annuale.

### E-BILLING

Fatturazione online o tramite Internet. Consente un controllo costante dei costi da parte del cliente.

del prezzo del petrolio”.

Unico studio italiano, per il secondo anno di seguito, inserito in questa classifica, è Portolano Collella Cavallo che si è aggiudicato un buon punteggio nel ranking della rivista finanziaria britannica perché “un tour operator è stato in grado di risolvere una serie di contenziosi di grosso volume, ma di basso valore, in cui i costi legali avrebbero ecceduto l'eventuale risultato positivo della corte”.

### SI FA MA NON SI DICE

Nel Belpaese tutti lo fanno, da tre anni a questa parte. Tanti, come **Damiano Lipani**, fondatore







Damiano Lipani

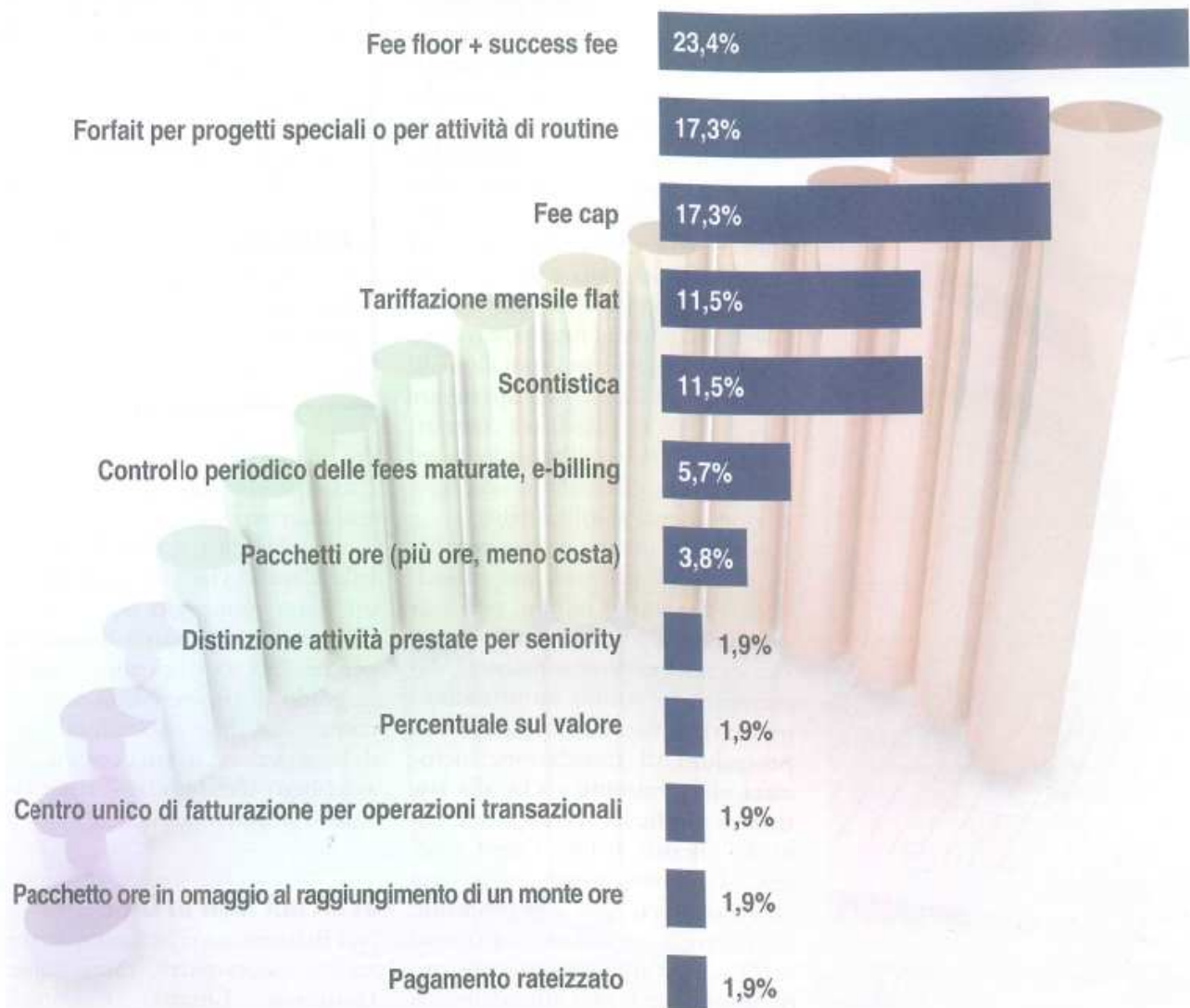
dell'omonimo studio, che lavora molto con le pubbliche amministrazioni e con enti pubblici, lo fanno anche da prima: «Già dal 2000 quando abbiamo lavorato molto su contenzioso di valore, con parcelle importanti, abbiamo capito che in alcuni casi era anche eticamente corretto andare sotto i minimi, prevedendo success fee in caso di esito positivo del giudizio in modo da attestare la parcella intorno ai medi di tariffa. Mentre dal 2005-2006 per alcune consulenze abbiamo applicato i minimi, differenzia-

ti per skills professionali, fino al punto in cui la tariffa diventava flat. D'altra parte lavorando con il pubblico i budget sono ridotti». In generale, però, è difficile che gli avvocati d'affari italiani ammettano di applicare tariffe alternative. TopLegal ha svolto un sondaggio su un campione di studi legali d'affari attivi in Italia e su un campione di aziende, per sondare la dimensione del ricorso a iniziative di alternative billing e la relativa domanda.

Molti degli studi più grandi e più blasonati contattati hanno glis-

## VISTO DAGLI STUDI

Quali strumenti di alternative billing avete introdotto?



sato (circa il 30%), solo il 20% ha risposto affermativamente, mentre i loro clienti (84%) dichiaravano di chiedere tariffe alternative; qualcuno sostenendo addirittura che «la tariffa oraria praticamente non esiste più».

Questa reticenza appare sorprendente. Da un lato perché, in molti casi le branch locali di studi internazionali scelgono, almeno a parole, di prendere le distanze dalle strategie tariffarie e di marketing delle proprie case madri. Dall'al-

tro perché molti studi legali dimostrano di non cogliere una domanda che nel mercato è diffusissima. Stando ai risultati della indagine svolta da TopLegal, infatti, non solo otto clienti su dieci dicono di chiedere ai propri advisor legali di

Il general counsel | Poltrona Frau

## LA PARCELLA SENSIBILE

**I**l general counsel di Poltrona Frau (260 milioni di fatturato nel 2010), **Giacomo Leo**, ex head of Corporate affairs di Prysmian ed ex Pirelli, nella sua esperienza da general counsel ha lavorato con i migliori studi legali. Il suo team formato da due collaboratori avvocati e un paralegal, segue le vicende del gruppo quotato in Borsa e delle sue oltre 30 società dislocate in tutto il mondo. Nel rapporto con gli studi legali esterni, quando si parla di soldi, serve «sensibilità». Leo sa bene che puntare a ottenere le tariffe più basse non è sempre la cosa migliore. Un bravo general counsel deve anche sapere che tipo di attività è necessaria per svolgere diverse operazioni e deve riconoscerne il valore. Se si guarda solo alla parcella, invece, si rischia di avere come interlocutori solo dei professionisti junior con l'effetto di disperdere il «vantaggio economico» ottenuto.

**Può ricordare le operazioni più recenti che avete fatto?**

Si tratta di due o tre deal. Il controllo totale di Cassina, tramite l'acquisizione di una partecipazione del 14%, posseduto dal distributore giapponese Cassina IXC e il rifinanziamento del debito, dove siamo stati assistiti da Bonelli Erede Pappalardo, così come per la cessione del 49% di Alias (che

Poltrona Frau deteneva al 100%).

**Che tipo di parcellazione richiedete?**

La definizione di un lump sum (forfait) o la previsione di un cap massimo di spesa sono i più indicati. Il vantaggio è che si predefinisce il massimo spending relativo all'operazione. Occorre però prestare attenzione: se non c'è la sensibilità giusta per capire che tipo di attività sia necessaria o se si lavora con studi che tendono ad allocare livelli più bassi di professionalità, il vantaggio economico immediato viene disperso.

**Quanto costa un'operazione di M&A?**

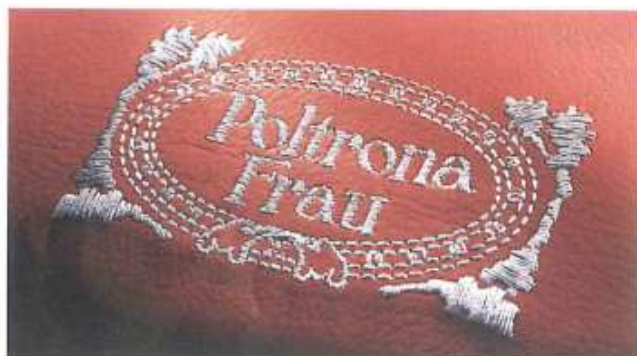
Dipende, ma, nell'esperienza più recente, si va dai 15mila ai 100mila euro.

**E invece la gestione dei marchi e dei brevetti, che per voi è pane quotidiano?**

È un processo molto vasto, anche perché siamo presenti in tutto il mondo, con prodotti che hanno fatto storia del design, come la chaise longue di Le Corbusier. La gestione delle registrazioni dei marchi, modelli e dei brevetti è oggi affidata allo studio Jacobacci. Mentre per il contenzioso relativo a queste tematiche, in Italia, ci hanno assistito oltre a Jacobacci, anche Sena Tarchini e Hogan Lovells. Per ciascuna registrazione di marchio, modello e brevetto è fissato un tariffario con scontistica. Ma anche per il contenzioso ho cercato di fissare una copertura con previsione di una eventuale success fee. ■



Giacomo Leo





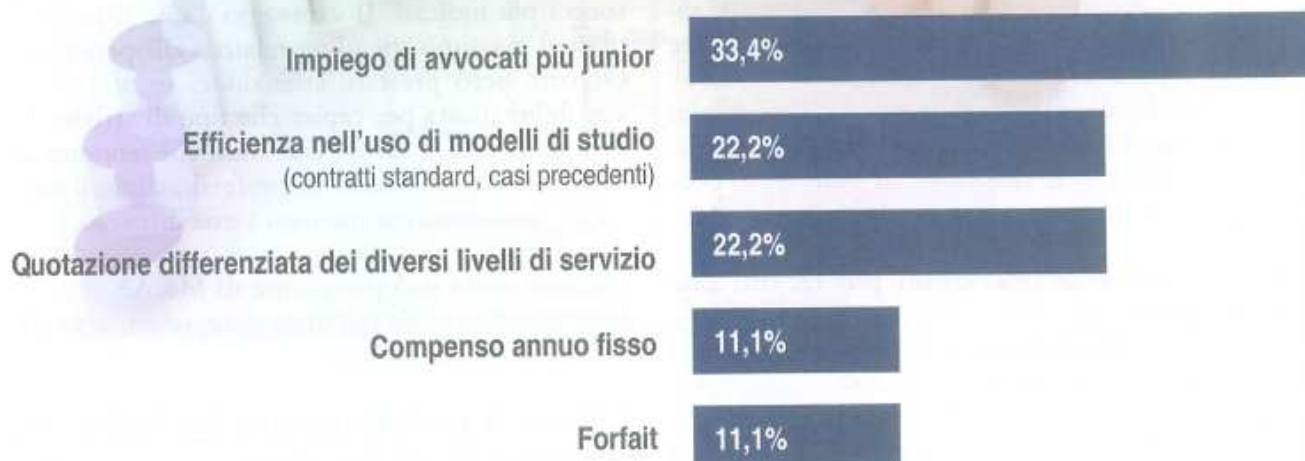
## VISTO DAGLI STUDI

Perchè avete adottato iniziative di alternative billing?



## VISTO DAGLI STUDI

Come trattate le attività di routine?



adottare forme di alternative billing ma il 71,5% afferma di distinguere tra prestazioni a reale valore aggiunto e prestazioni ordinarie. In fase di parcellazione, quindi, emerge un braccio di ferro tra cliente e consulente. Il primo tira acqua al suo mulino (i board hanno tagliato circa il 20% del budget per spese legali) e anche con il pretesto della crisi, chiede sconti, controllo sui costi e partecipazio-

ne al rischio di alcune scelte legali. Il secondo cede, la maggior parte delle volte, non senza aver prima tentato la carta del "tariffario forense" o della tariffa oraria.

**Pietro Cavasola**, partner fondatore di Cms Adonnino Ascoli & Cavasola Scamoni, pur appartenendo al network Cms, che addirittura ha promosso in una brochure le sue politiche di fatturazione alternativa (inclusa la cele-

berrima "pay what You think it's worth") dichiara: «Cerchiamo di non applicare politiche di alternative billing. Appliciamo la tariffa oraria, ma talvolta per gestioni più economiche all'esito del successo o dell'insuccesso di operazioni, come M&A o contenzioso, possiamo legare in parte una success fee». Cavasola distingue la piazza italiana da quella britannica: «Ci discostiamo da Londra, che ha le



Guido Testa

sue peculiarità, come una maggiore mobilità di mercato. Noi cerchiamo di difendere le nostre fee, che sono certamente più contenute di quelle londinesi».

Da un lato è vero, la crisi del 2008-2009 ha avuto un impatto particolarmente forte sul mercato legale londinese. Ma l'Italia non è certo rimasta illesa. I tempi delle vacche grasse sembrano finiti anche nella Penisola e gli avvocati che non si adeguano al cambiamento dei trend e alle richieste dei clienti, rimangono penalizzati. «Gli avvocati superstar, con parcelle orarie pari a 1.000 euro l'ora e che hanno una concezione molto alta di sé, per quanto possano essere i migliori, perdono il pitch (le gare per l'assegnazione dei mandati, ndr) se il costo che rappresentano è più alto di quanto il cliente ritenga accettabile», sintetizza **Gabriel Cuonzo**, partner fondatore di Trevisan & Cuonzo, che segue il cliente anche nelle esigenze di fatturazione: dal cap, al success fee, al mero sconto.

Inoltre, in molti casi, per andare incontro alle esigenze dei clienti può bastare un piccolo accorgimento sulle modalità con cui si procede nella modalità di costruzione ed emissione delle parcelle. Il modus operandi di Orrick, a tale proposito, lo spiega il partner **Guido Testa**: «Svantaggio economico o no, ci siamo adeguati

## VISTO DAI CLIENTI

Avete chiesto ai vostri legali di adottare formule di alternative billing?

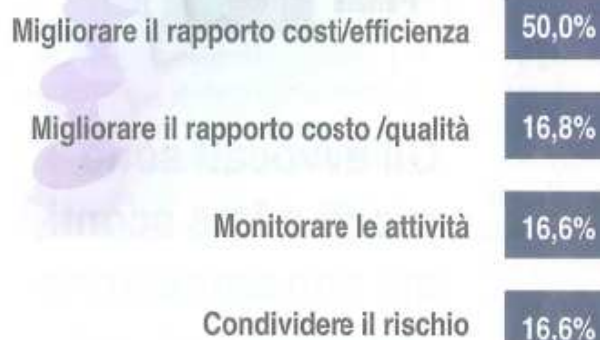
Sì 84%

No 16%

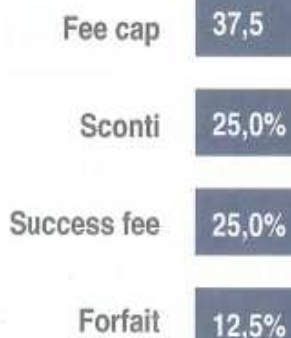
### Quali?



### A che scopo?



### Quali chiedete maggiormente?





## VISTO DAI CLIENTI

Distinguate attività a reale valore aggiunto da commodity?

Si 71,5%

No 28,5%

Quali hanno valore aggiunto?



da tre anni, soprattutto informando i clienti anche con fatturazione mensile o trimestrale. Quello che noi cerchiamo di fare è capire le esigenze dei nostri assistiti in termini di billing, in modo da trovare il modello di parcellazione più efficiente».

### VINCONO FORFAIT E SUCCESS FEE

Da quanto emerge nel nostro sondaggio, l'accordo per forfait (o fatturazione a progetto) o quello per una tariffa-base minore più una percentuale all'esito di un successo dell'operazione o del contenzioso (success fee) sono i due strumenti più utilizzati. Ciò è confermato sia

## Gli avvocati sono pronti a fare sconti ma non ammettono che alcune attività siano considerabili commodity

dagli studi (il 23,4% dichiara di ricorrere a Fee floor + success fee e il 17,3% a forfait per progetti speciali o per attività di routine), che dai clienti (che nel 25% dei casi preferiscono forfait e nel 18,75% aderiscono ad accordi e di success

fee).

Altre modalità di fatturazione molto usate sono le fee cap, cioè le tariffe con un tetto massimo (17,3% secondo gli studi e 18,75% per i clienti) e flat fee, ovvero parcelle mensili per le operazioni più routinarie, oltre a scontistica sulla tariffa oraria.

Va segnalato poi il metodo del "banco ore". Alcuni studi vendono un pacchetto di ore di lavoro a un prezzo predeterminato. Il meccanismo è un po' quello degli abbonamenti o delle schede ricaricabili per Internet o il telefono. Il cliente paga una certa cifra e si assicura un dato numero di ore/lavoro dello studio. Questo strumento consente di abbattere i costi legati, per esempio, alle lunghe (e non sempre proficue) conferenze call o alle negoziazioni "non stop".

Se da un lato c'è una diffusa disponibilità a fare sconti o a "mettersi d'accordo sulle cifre", dall'altro quasi nessuno studio è disposto a riconoscere che ci siano alcune tipologie di lavoro che possono essere considerate di pura commodity e che quindi possono essere trattate quasi o del tutto gratuitamente. Come dicevamo, gli studi legali piuttosto si sforzano di tenere bassi i costi. E allora, le attività di routine vengono gestite con l'impiego di avvocati junior (33,4%), utilizzando modelli contrattuali standard (22,2%) o richiedendo un compenso annuo fisso.

Al contrario, tra i clienti, ben il 43% degli intervistati ritiene che alcune attività legali possano essere considerate delle commodity. In particolare, si tratta del ritiro/deposito atti, delle ricerche su banche dati, della corrispondenza informativa e della gestione del portafoglio marchi. Inoltre, l'83,5% dei clienti interpellati da TopLegal afferma di avere introdotto modalità più economiche



per la gestione delle attività più ripetitive.

## E-BILLING

Se l'obiettivo dell'utilizzo di strumenti di alternative billing per i legali è "venire incontro alle esigenze dei clienti" (50% dei casi) e per gli assistiti "migliorare il rapporto costo/efficienza" (50% dei casi), gli strumenti per arrivarci sono i più originali.

Le multinazionali americane hanno introdotto e imposto ai loro advisor l'e-billing. Si tratta di un software che monitora in tempo reale l'andamento dei costi di una data pratica. **Rocco Panetta**, name partner dello studio Panetta, che alla fatturazione tradizionale, cartacea, aggiunge flat fee mensili o flat fee con percentuale finale, spiega che «lo scorso anno abbiamo introdotto l'e-billing, perché il 90% delle multinazionali americane lo chiede, ad esempio Verizon e Atmel». Sono tutte aziende di alta tecnologia, come Microsoft o Halliburton (seguite, anche nell'e-billing da Trevisan & Cuonzo). Online o tramite software possono verificare in tempo reale il timesheet e i



Pietro Cavasola

## IL MONITO DI DEUTSCHE

Trend

«**D**ovete essere più innovativi, aumentare il ricorso all'outsourcing (Legal process outsourcing o Lpo) ed efficienti nei costi». È la richiesta piuttosto stringente che Deutsche bank ha fatto alla lista dei 100 legali esterni di cui si avvale. Tra questi Allen & Overy, Clifford Chance, Linklaters, Ashurst e Simmons & Simmons.

La banca, che ha appena rivisto il suo panel, ha chiesto alle law firm di fornire informazioni non solo sulla struttura delle loro fee, ma anche sulle opzioni di outsourcing che loro prevedono.

Nel quadro di questo nuovo corso nella gestione delle spese legali, Deutsche sta espandendo l'uso del suo sistema interno di gare on line.

Il modello è stato lanciato nel 2009 ed è utilizzato da Deutsche per monitorare le

spese legali. Le imprese del panel vi presentano le loro offerte, e i team in house sono obbligati a scegliere fra le tre offerte migliori, a meno che non ci sia una ragione specifica per sceglierne una più costosa. ■



costi. L'investimento iniziale per uno studio è notevole, si tratta di adeguare il proprio sistema a quello del cliente, pagare il software, addestrare gli impiegati amministrativi dello studio. «Per me avere una modalità unica di fatturazione sarebbe più efficiente», confessa Panetta «invece devi adeguarti alle esigenze diverse di altri. Ho accettato, altrimenti sarebbero andati dalla concorrenza. Gli americani, ad esempio non capiscono perché io debba applicare il 4% imputabile alla cassa forense. La contestano. Mi dicono: "Questo è un problema tuo, perché la devo pagare io?"».

Eversheds ha deciso di fare sua la buona pratica dell'e-billing e ha creato un software gestionale a livello globale, il Global account

management system (Gams), che mette in dialogo costante avvocato e direzione legale. «Nato nel 2008, per gestire un cliente a livello mondiale, è stato lanciato nel 2009», spiega **Riccardo Bianchini** managing partner italiano di Eversheds. «È un sofisticato sistema che permette ai nostri clienti di tenere sotto controllo i costi legali e garantisce la massima trasparenza del nostro operato. I processi di richiesta di apertura pratiche, preventivi, approvazioni nonché tutte le statistiche dei risultati, sia economici che ad esempio in merito all'andamento storico dei contenziosi, sono sempre disponibili e monitorati. Naturalmente Gams viene utilizzato solo per grandi clienti e specialmente per clienti multigiurisdizionali». ■