TOP LEGAL
Review
DAL 2004 IL MERCATO LEGALE
www.toplegal.it
ANNO XIV - N. 3 - aprile/maggio 2018
Riforma della disciplina fallimentare
Caso di studio: Trevisan & Cuonzo
Le 17 qualità del buon avvocato
Avvocati si nasce o si diventa?
Whistleblowing e direzioni Hr
Speciale Firenze
Ricerca Energia
DOVE VA IL LAVORO?
Inchiesta sui temi caldi per i giuslavoristi

TREVISAN & CUONZO

La teoria dei picchi

Stretta tra studi internazionali e campioni nazionali, la boutique deve giocare la partita della vita. Gabriele Cuonzo schiera in campo punte d'eccellenza, scommette sulla non fungibilità e sulla retention

di **Maria Buonsanto**

VENTICINQUE ANNI DI PRESENZA sul mercato legale italiano. A fronte della geometria variabile che caratterizza il comparto, non è un risultato banale. Lo è ancora meno per uno studio italiano boutique, attivo in un settore di nicchia come la proprietà intellettuale, dove la competizione con i grandi player internazionali è alta. Eppure, **Trevisan & Cuonzo** nel 2018 festeggia il venticinquesimo anno di attività. «In un mercato così granulare — è la riflessione di Gabriele Cuonzo — oltre ai grandi network internazionali e ai campioni nazionali, la terza classe

MAILANDER
Progetti di Comunicazione

di studi che secondo noi ha maggiori probabilità di sopravvivenza sono le boutique ad altissima specializzazione. In questo, il mercato legale non è diverso da altri settori industriali: come nella distribuzione alimentare i grandi player esteri e i retailer della Gdo italiani non hanno scalfito il posizionamento di boutique del gusto come **Peck**, mentre il piccolo negozio generalista fa più fatica. Allo stesso modo riteniamo che, anche nel settore legale, paghi di più mantenere un'offerta di altissima qualità settoriale piuttosto che inseguire il modello full service».

Non tutte le boutique, però, hanno le carte in regola per sopravvivere. Secondo Cuonzo sono tre gli elementi in grado di garantire la prosperità del modello: la capacità di contrastare la qualità standardizzata di uno studio full service con «picchi di eccellenza», riuscire a posizionarsi su segmenti di lavoro non fungibili e, infine, fare in modo che i costi di struttura viaggino su cifre non superiori al 40% del fatturato, in modo da poter garantire alte remunerazioni ai professionisti ed evitare fughe di talenti.

I tre pilastri del modello

Practice d'eccellenza, non fungibilità e retention sono i tre elementi che secondo Gabriele Cuonzo alimentano il modello costruito in questi venticinque anni di attività.

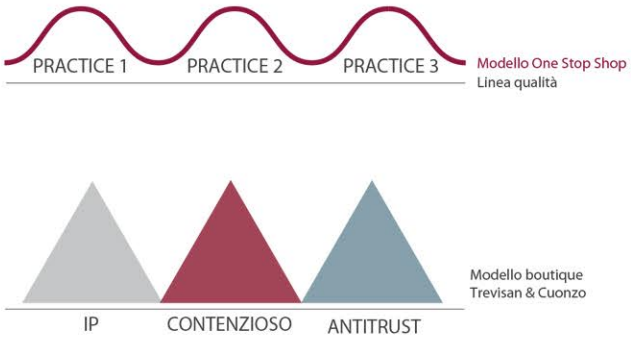
Anche se, lungo il tragitto, c'è stato qualche errore di valutazione: per esempio non ha funzionato l'integrazione del labour nell'offerta (l'esperimento iniziato nel 2015 con l'ingresso in partnership di Edgardo Ratti si è chiuso nel gennaio 2018 con il suo passaggio in **Littler**). E non è mancata qualche uscita di validi professionisti (Laura Orlando di **Herbert Smith Freehills** e il partner di **Dla Piper** Roberto Valenti, per citare due nomi). Il modello, però, è sempre stato chiaro. E, secondo Cuonzo, si basa su «picchi di eccellenza»: la boutique deve concentrare le risorse in alcuni settori chiave, creando picchi di eccellenza che superino la qualità omogenea dei grandi studi. «In uno studio *one stop shop* ci sono tanti settori con una buona competenza, magari qualcuno superiore ad altri, ma l'obiettivo dei grandi studi è quello di raggiungere e mantenere un certo grado di standardizzazione della qualità. L'unico modo che le boutique hanno di vincere la sfida con i grandi studi full service è puntare sulla capacità della boutique di produrre eccellenza non fungibile», chiosa. In tal modo, secondo l'avvocato, la boutique può essere redditiva — redditività che a suo parere si raggiungerebbe quando i costi non superano il 40% delle entrate — e offrire alle eccellenze al suo interno compensi superiori a quelli di mercato, in modo da trattenere i talenti e continuare ad alimentare un'offerta di alto profilo, creando così un circolo virtuoso.

I tre picchi individuati da Trevisan & Cuonzo sono: l'Ip, che è il core business dell'insegna, il contenzioso commerciale e, più recentemente, l'antitrust, affidato alla guida di Vittorio Cerulli Irelli, che dal 1° marzo ha accolto nelle fila anche Virginia Bellucci da **Libertini**.

Le ragioni sono spiegate dallo stesso Cuonzo: «La specializzazione Ip ci ha consentito di avere in portafoglio clienti che si muovono in settori altamente regolamentati, come il Tmt o il Life sciences. La tendenza, nazionale e internazionale, punta verso un aumento dell'intervento delle Autorità. E questo tipo di servizi non potrà mai soffrire il rischio commodity a cui sono esposti altri settori della consulenza. La boutique deve

MAILANDER
Progetti di Comunicazione

Il modello dei picchi d'eccellenza



Secondo Gabriele Cuonzo, il modello One Stop Shop è concepito per dotare lo studio di tanti settori con una buona competenza. Magari qualche dipartimento o practice può avere una qualità leggermente superiore, ma l'obiettivo del modello è quello di raggiungere e mantenere un certo grado di standardizzazione della qualità. Al contrario, nel modello boutique bisognerebbe puntare sulla capacità di produrre eccellenza in pochi settori in cui lo studio può essere percepito come non fungibile. Trevisan & Cuonzo ne ha individuato tre: Ip, contenzioso e antitrust.

tenersi lontana da tutto ciò che è commodity. Inoltre, in una boutique non funziona l'idea di offrire una paletta di prodotti non integrati. Per questo abbiamo deciso di investire sull'antitrust, che consideriamo complementare al nostro lavoro».

Seniority vs standardizzazione

Mentre gli anni Novanta sono stati anni di crescita, in cui anche gli studi boutique potevano andare al traino della quantità e avere una base nutrita di professionisti junior da far lavorare sulla parte di consulenza a minor valore aggiunto, in futuro — secondo Cuonzo — quel tipo di modello è destinato a scomparire. «Bisogna capire la portata della rivoluzione tecnologica nel settore legale — commenta a tal proposito —. Grazie a Internet, oggi le informazioni sono reperibili ovunque e la conoscenza di studi e professionisti è diventata accessibile a tutti. Il cliente è più sofisticato che in passato, fa uno "shopping" di competenze molto più informato e mirato che gli consente di preferire la boutique quando questa offre una qualità marcatamente superiore. Oltre a ciò, la boutique che si concentri in attività altamente creative (come il contenzioso) è meno esposta al processo di automatizzazione che sta trasformando in commodities processabili con intelligenza artificiale attività una volta redditive grazie alle ore di professionisti junior (come le due diligence).

All'estero è già così e ben presto anche in Italia il cliente che trova soluzioni automatizzate all'estero non sarà più disposto a pagare *timesheet* elevati per lavori a basso valore». Per questo motivo, secondo Cuonzo, la boutique dovrebbe strutturarsi con un corpo centrale robusto fatto di figure intermedie (i senior) che mantengano alta la qualità dell'offerta.

Un Lab per la sperimentazione

La standardizzazione non si combatte solo a suon di seniority, ma anche con l'innovazione.

MAILANDER
Progetti di Comunicazione

«Paga di più mantenere un'offerta di altissima qualità settoriale piuttosto che inseguire il full service»

Una recente novità per lo studio è l'investimento in Brera.Hub.

Si tratta di uno spazio business & legal che nasce come concept store dove innovazione e uso della tecnologia dovrebbero essere declinati a servizio di uno studio 4.0, in grado di dialogare con un mercato profondamente modificato dalla tecnologia e dai modelli di business importati dalle quattro sorelle digitali (**Apple**, **Google**, **Facebook** e **Amazon**). «Il mercato legale italiano si è nutrito della cultura dell'isolamento. Ciò che vogliamo fare è creare un punto d'incontro, un hub per l'appunto, in cui si possano sperimentare insieme ai clienti nuovi standard e nuovi modi di esercitare la professione», spiega Cuonzo, sottolineando che l'obiettivo primario è quello di applicare l'intelligenza artificiale al contenzioso.

Per esempio, utilizzando il Brera.Hub come spazio per simulare in maniera virtuale i processi e le udienze, sulla scorta di quanto già avviene nel mondo anglosassone. D'altronde, il modello internazionale ha ispirato Trevisan & Cuonzo fin dalla sua costituzione nel 1993, come raccontato dallo stesso Cuonzo, che descrive lo start up dell'insegna come un «progetto di rottura col passato». In quegli anni, in cui ancora non avevano fatto ingresso i grandi studi internazionali, la proprietà intellettuale in Italia era una materia per professori, che avevano replicato all'interno dei loro studi un approccio cattedratico, in cui esisteva il dominus al quale si affiancavano pochi assistenti. Per usare le parole dello stesso Cuonzo: «C'erano avvocati e non studi».

Verso un servizio processabile

Trevisan & Cuonzo è stato costruito, invece, sul modello dello studio azienda. Forti dell'esperienza internazionale, portata nell'insegna dal partner Julia Holden, ex **Slaughter and May**, Luca Trevisan e Gabriele Cuonzo si sono mossi sulle direttrici dell'internazionalizzazione e della comunicazione. Hanno importato fin da subito gli standard inglesi sulla fatturazione, con un billing orario rendicontato in maniera mensile, si sono dotati di un sito web e hanno intercettato le potenzialità del marketing e della comunicazione, affidandosi — tra i primi in Italia — a società specializzate in materia. Si sono rivolti alla clientela internazionale, imparando dai loro stessi clienti l'importanza di riuscire a declinare l'offerta e il modello nei termini di fornitura di servizi, quando nel mercato italiano l'avvocato era ancora visto come un deus ex machina.

E oggi sono gli stessi clienti a suggerire allo studio che è arrivato il momento di evolvere ancora. «Siamo davanti — dice Cuonzo — ad un grande cambiamento del mercato legale. Le piccole realtà artigianali sono superate, ed il mercato ormai da anni premia gli studi che si pongono in sintonia con i bisogni dell'azienda. Il prossimo futuro farà emergere un nuovo modello, in cui non è più sufficiente per il cliente avere un buon servizio, ma diventa indispensabile avere un servizio processabile facilmente al suo interno. Gli studi devono attrezzarsi per fornire consulenza, non solo ottima sul piano intellettuale, ma anche facilmente "digeribile" dall'organizzazione aziendale. Questo significa un cambiamento nel linguaggio e nei processi utilizzati dagli studi».

È dall'intercettazione di questi bisogni che prende le mosse il progetto Brera.Hub, concepito come uno strumento per accorciare le distanze tra il linguaggio giuridico e quello del business anche attraverso l'utilizzo della tecnologia. Un passo in più, secondo Cuonzo, nella direzione di quella distintività senza la quale il modello boutique non potrebbe sopravvivere.

MAILANDER
Progetti di Comunicazione