ItaliaOggi Sette

PAESE : Italia
PAGINE :34;35
SUPERFICIE :134 %

DIFFUSIONE :(88589)
AUTORE : Di Alberto Grifone

► **24 aprile 2023**

Tra i professionisti non decolla la consuetudine di misurare il gradimento dell'attività svolta

Non tenere conto dell'insoddisfazione dei clienti è rischioso

Agli studi legali non piace essere valutati dai clienti

PAGINE A CURA
DI ALBERTO GRIFONE

Molti non si pongono il problema. Troppi si basano sulla prassi molto italiana di classifiche e premi a ciclo continuo. In pochi, si pongono realmente il problema di come siano giudicate e valutate dai clienti le proprie attività e la consulenza fornita. Perché non decolla la consuetudine di misurare il gradimento della propria consulenza presso i clienti finali?

Partiamo dai dati. «Come Osservatorio abbiamo svolto un paio di ricerche sul gradimento delle Pmi sull'operato degli studi professionali. In media oltre l'80% degli imprenditori ha espresso soddisfazione per i servizi tradizionali ricevuti ma ha anche espresso il desiderio (40% circa) di essere più seguito nello sviluppo dell'azienda (conoscenze più ampie del contesto aziendale) e nel fornire consigli in anticipo (proattività del professionista)» spiega **Claudio Rorato**, responsabile degli Osservatori Digital Innovation School of Management - Politecnico di Milano. «Gli studi sono più sensibili di un tempo alle tematiche della soddisfazione e del valore generato; tuttavia, la cultura *customer centric* investe soprattutto le grandi dimensioni (organico complessivo oltre le 30 persone, perché altrimenti parleremmo di poche decine di studi). Per la misurazione del valore generato ai clienti si passa dal 6% dei micro-studi al 50% dei grandi studi. L'altro 50% di questi ultimi la effettua saltuariamente. Sicuramente c'è più attenzione, in tutte le dimensioni, ad ascoltare il cliente e a preparare la struttura a cogliere i segnali che provengono dal mercato, ma si può fare di più».

Condivide l'opinione degli studi legali di chi sostiene che il tema della valutazione del proprio operato sia ancora poco radicato nelle realtà italiane? «Misurare è più diffuso nella cultura anglo-sassone che nella nostra. Diverse sono le categorie che possono migliorare il loro grado di accettazione di un rating espresso dal cliente. Le difficoltà che ha il mondo professionale ad accettare le classifiche e i punteggi le troviamo, per esempio, nelle scuole di ogni ordine e grado. Tra gli studi professionali quelli di matrice internazionale sono già più avvezzi a certe prassi che, ancora, stentano ad affermarsi presso le altre realtà» conclude Rorato.

E' proprio così? Gli studi professionali sono restii alle valutazioni? Lo abbiamo chie-

Tutti i diritti riservati

ItaliaOggi Sette

PAESE :Italia
PAGINE :34;35
SUPERFICIE :134 %

DIFFUSIONE :(88589)
AUTORE :Di Alberto Grifone

► 24 aprile 2023

sto ad alcuni rappresentanti del mondo dell'avvocatura a del mondo dei giuristi d'impresa. «La valutazione dell'efficacia di un servizio come quello legale si presta male all'applicazione di criteri numerici e statistici, che anzi possono portare a incentivi negativi (ad esempio l'obiettivo del completamento di un'operazione di M&A entro una certa data può incoraggiare a regolare sbrigativamente questioni il cui trattamento contrattuale si ritorce contro l'interesse del cliente)», dice **Bruno Cova**, partner di **Greenberg Traurig**. «Tuttavia la valutazione dell'efficacia del servizio è utile sia per l'impresa sia per lo studio legale, e verte in genere su criteri quali la qualità, la capacità di comunicazione, l'efficienza, la reattività, e la capacità di innovazione.Da General Counsel (Cova è stato General Counsel del Gruppo Fiat, ndr) era mia abitudine – all'esito di un'operazione – riunirmi con i colleghi del mio ufficio legale e a volte anche di altre funzioni aziendali per valutare il servizio reso dallo studio legale. A queste riunioni seguiva una telefonata o una riunione con il socio dello studio per dargli le nostre valutazioni, e – cosa per me molto importante – per chiederne sulla efficacia dell'attività condotta dalla funzione legale. Come libero professionista apprezzo molto quando un cliente si prende la briga di darmi una sua valutazione su come l'abbiamo aiutato (o meno…) e suggerirmi miglioramenti. In alcune occasioni (ad esempio un grande studio internazionale quando ero in Parmalat) ho visto che alcuni studi incaricano società terze di chiedere anonimamente ai clienti una loro valutazione. Un processo che naturalmente incoraggia un più franco feed-back ma che in termini economici si giustifica solo in alcune circostanze».

Ogni studi opera a modo suo su questo fronte. «L'organizzazione dello studio prevede un costante monitoraggio sullo svolgimento delle attività verso clienti o studi legali esterni: ogni «prodotto» viene sempre verificato e validato dal Responsabile del settore di riferimento – il quale mantiene i contatti con il Committente – e con cadenza settimanale vengono svolte riunioni plenarie di Studio e specifiche di settore per definire le impostazioni strategiche e tenere sotto controllo gli stati di avanzamento del lavoro», spiega **Francesca Sbrana**, senior partner di **Lipani Catricalà & Partners**. Lo studio ha elaborato, già nel febbraio 2015, un Questionario sulla soddisfazione del cliente basato sui seguenti punti, a cui fanno riferimento diverse domande sulla soddisfazione del Cliente in ordine alle diverse fasi di avanzamento della prestazione professionale (Avvio dell'attività di consulenza o di assistenza e rappresentanza in giudizio e incontri preliminari; svolgimento dell'attività di consulenza o di assistenza e rappresentanza in giudizio; conclusione della attività di consulenza o di assistenza e rappresentanza in giudizio e grado di soddisfazione in ordine all'organizzazione ed all'operato dello studio).

Oltre a questo, sono previste nel Questionario una serie

Tutti i diritti riservati

ItaliaOggi Sette

PAESE :Italia
PAGINE :34;35
SUPERFICIE :134 %

DIFFUSIONE :(88589)
AUTORE :Di Alberto Grifone

► 24 aprile 2023

di altre domande atte a sondare i possibili futuri campi di collaborazione con il Cliente, in relazione alle sue esigenze. «Ci siamo posti il problema della percezione negativa e della difficile accettazione dei professionisti della valutazione del proprio operato già agli inizi del 2015» prosegue, «Non condividiamo questa visione pur coscienti che il problema in generale esiste ma che ciò dipende molto dalla cultura dello studio e dalla coscienza dei singoli professionisti di non essere «monadi» ma parte di una organizzazione e di un gruppo che deve proseguire lungo un'unica rotta e con un unico obiettivo, come non può non essere in una «comunità di scopo» quale è lo studio legale. Peraltro, una componente della retribuzione dei professionisti di studio, variabile e discrezionale, valorizza proprio il profilo della qualità delle performance, come verificate all'interno dello studio e attestate anche dai nostri interlocutori esterni. I professionisti, anche quelli che fanno parte di studi legali strutturati e organizzati, non sono abituati a «subire» modelli di gestione «avanzati», ignorando l'esistenza e l'efficacia di strumenti tipicamente aziendalistici. Nel 2021 il nostro studio ha avviato un assesment, affidato ad una società specializzata, di tutti i professionisti e abbiamo notato come tale iniziativa, appena annunciata, non sia stata accettata positivamente. Il timore era che l'iniziativa fosse un sistema di valutazione prima delle performance e poi delle capacità professionali da parte di persone senza competenze legali. Successivamente, invece, i professionisti hanno compreso come detto timore fosse ingiustificato» conclude.

E le aziende? «Non abbiamo un sistema di Key Performance Indicator (KPI) predefinito per la valutazione dei consulenti esterni, basandoci su criteri di apprezzamento più empirici e conseguentemente «personali», spiega **Daniele Guarnieri**, general counsel di **Nestlé Group Italy**. «Sulla base dell'expertise maturata su una data materia (il c.d. «track record»), la possibilità di poter assegnare più professionisti su una pratica, i tempi di risposta che devono essere adeguati alla nostra urgenza espletiamo lo screening degli studi legali potenzialmente vostri fornitori. Come dipartimento legale cerchiamo di svolgere la maggior parte delle attività legali e di compliance che l'azienda si trova ad affrontare, con la sola eccezione delle materie che per sono precluse per legge agli in-house come il contenzioso ovvero questioni di particolare complessità tecnica che richiedono l'approfondimento di uno studio specializzato, come certe valutazioni su aspetti regolamentari che toccano i nostri business.

Tuttavia riconosco che in Italia non esiste ancora una cultura di audit dei servizi legali ed è in effetti un'area su cui si potrebbe migliorare, non solo nell'interesse del cliente ma anche degli studi stessi, che potrebbero migliorare i propri servizi ai clienti proprio sulla base dei feedback ricevuti» conclude.

Studio in controtendenza è invece **La Scala Società di**

Tutti i diritti riservati

ItaliaOggi Sette

PAESE :Italia
PAGINE :34;35
SUPERFICIE :134 %

DIFFUSIONE :(88589)
AUTORE :Di Alberto Grifone

► 24 aprile 2023

Avvocati per Azioni, il cui senior partner **Marco Pesenti** ricorda: «dal 2021 abbiamo avviato un programma dedicato ad indagare il livello di soddisfazione dei clienti attraverso una customer satisfaction survey completamente digitalizzata che, dal 2022, viene profilata anche in base alle grandi macroaree dello studio (Bancario, Imprese, Mass Credit Collection). Abbiamo ricevuto feedback molto positivi dai clienti, che hanno aderito con entusiasmo all'iniziativa. La survey è stata, inoltre, insignita anche del Premio Professionista digitale dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale del Politecnico di Milano nel 2022 e quest'anno abbiamo raccolto 60 feedback su circa 80 aziende interpellate. L'orientamento all'ascolto del cliente, oltre che un valore guida, è diventato dunque per noi un processo periodico e sistematico.

L'iniziativa di valutazione ci permette di indagare quanto più possibile non solo il livello di soddisfazione della nostra clientela, ma comprenderne a pieno i bisogni, risolvendo eventuali criticità e anticipando potenziali richieste. Allo stesso tempo è stata un momento importante di autoanalisi per i nostri team, che ne hanno colto le potenzialità e i vantaggi. Sulla base dei risultati emersi, infatti, abbiamo attivato azioni correttive al fine di aumentare la fidelizzazione dei clienti, così come abbiamo strutturato maggiormente i servizi offerti per andare incontro alle loro esigenze».

La audit sul gradimento non è un'attività che lo studio porta avanti, sebbene ritiene che analizzare anche il percepito su clienti e fornitori possa essere una nuova frontiera da esplorare nel prossimo futuro. «Oltre alle attività ordinarie, le richieste che ci arrivano maggiormente dalla clientela sono relative a servizi in outsourcing, con particolare riguardo alla consulenza e al supporto alla struttura legale interna sia in relazione a momenti di picchi di lavoro, sia nel quotidiano. Per il settore bancario e dei crediti non performing, ci vengono richiesti servizi legati ai reclami e alle mediazioni e a una parte di consulenza legale che prima era gestita direttamente dall'azienda. Molti di questi nuovi servizi possono essere forniti in modo efficiente, tanto per la clientela quanto per lo studio, solo con investimenti importanti in supporti tecnologici ad hoc. Anche per questi motivi abbiamo costituito, nel 2021, con **Advant Nctm**, una società dedicata ai temi chiavi dell'innovazione tecnologica dei processi e di sicurezza informatica, LegalSoftech».

Queste attività fanno capo al servizio di auditing che a sua volta riporta direttamente al cda dello studio, poiché ha un'importanza strategica centrale nelle attività di crescita e programmazione del nostro business. La gestione operativa invece della survey e la sua ideazione dipendono dal nostro team BD marketing e comunicazione.

Approccio anglosassone in WLex. «Per valutare internamente le attività e i progetti di consulenza presentati ai clienti ci siamo dati dei semplici KPI per esempio il tempo dedi-

Tutti i diritti riservati

ItaliaOggi Sette

PAESE :Italia
PAGINE :34;35
SUPERFICIE :134 %

DIFFUSIONE :(88589)
AUTORE :Di Alberto Grifone

► 24 aprile 2023

cato dalle risorse alla realizzazione del progetto, se lo stesso era finalizzato a prevenire un contenzioso e se ha raggiunto questo risultato, il numero di riunioni con il cliente necessario per portare a completamento il progetto», dice **Margherita Grassi Catapano partner** di **WLex**. «Tuttavia riteniamo molto importante la client review, difatti abbiamo predisposto dei brevi questionari di 5 domande che una volta all'anno sottoponiamo ai nostri clienti. Prezioso è anche poi il feedback che ci arriva dalle varie directory del settore (soprattutto quelle internazionali come *Chambers, Legal 500*). Grazie alle loro indagini di mercato, possiamo beneficiare di comenti in forma anonima che, per quanto benevolenti, ci aiutano a individuare i nostri punti di forza. Le attività di feedback vengono svolte direttamente dai Partner. Tuttavia, per il futuro, abbiamo pensato di affidare questo compito alla società di consulenza che ci assiste in tutta la questione della sostenibilità (*The Thriving Project*). Credo infatti che un terzo che si occupi di raccogliere la testimonianza del cliente renda quest'ultimo più libero di esprimere un proprio parere. In conclusione, sono d'accordo sul fatto che il tema della valutazione sia ancora poco radicata negli studi medio-piccoli in quanto è un'attività che richiede tempo e risorse. È tuttavia un'attività necessaria per capire a fondo quali sono le reali esigenze dei cliente per assecondarle in ottica di maggiore efficienza per entrambi».

Le resistenze del settore legale dove sono? «La legal industry ha difficoltà a organizzare il proprio lavoro secondo le best practices di risk management e di managerialità e non implementa sistemi di autovalutazione. Il che è ancor più grave perché il settore pecca di autoreferenzialità», dice **Marco Ferraro**, co-founder e managing partner di **FGA - Ferraro Giove e Associati**. «Ciò detto, il nostro studio da molto tempo ha scelto di certificare il proprio modello organizzativo, incluso il sistema di progettazione dell'erogazione dei sevizi adottando la ISO 9001, modello che coniuga eccellenza ed efficienza per lo svolgimento degli incarichi. La Certificazione della qualità postula audit interni ed esterni eseguiti da società specializzate, indipendenti ed accreditate; un apposito controllo è riservato peraltro alla Customer Satisfiction». Alcuni grandi clienti stranieri compiono poi continue attività di revisione dei loro panel e chiedono a FGA di produrre documentazione molto dettagliata sulle caratteristiche di adeguatezza della nostra dotazione organizzativa e tecnologica e sull'espletamento degli incarichi, «Stimolandoci così ad implementare sempre più il nostro modello organizzativo, piuttosto che farci optare per un approccio burocratico volto a smarcare le richieste piuttosto che affrontarle. Oltre le attività collegate alla certificazione di qualità, curiamo anche l'aspetto dell'engagement sui nostri social, per esempio, e gli accessi al sito istituzionale. Operiamo in una logica di ascolto e di miglioramento continuo. L'avv. **Marco Perini** è il nostro responsabile in-

Tutti i diritti riservati

ItaliaOggi Sette

PAESE :Italia
PAGINE :34;35
SUPERFICIE :134 %

DIFFUSIONE :(88589)
AUTORE :Di Alberto Grifone

► 24 aprile 2023

terno del Sistema di gestione ISO 9001: 2015 per la qualità dello studio e gestisce non solo il Sistema organizzativo, ma anche lo sviluppo dell'organizzazione dal punto di vista tecnologico, coordinandosi con gli altri managing parners, **Michele Sprovieri** e **Gianfranco Baroni** ed una società di consulenza esterna. Per quanto riguarda la implementazione di relazioni con i clienti, opera un gruppo interno, che abbiamo nominato come *Marketeam*, al quale partecipano tre managing partner, due associate e una consulente esterna in comunicazione».

Infine **Ugo Ettore Di Stefano**, head of governance & compliance department di **Lexellent** ricorda che «Lexellent è da sempre particolarmente sensibile al feedback del cliente. Lo studio mira a individuare quelle che sono le best practice dal mercato al fine di costruire servizi sempre più in linea con le esigenze delle aziende clienti, cosa che ha portato lo Studio a integrare recentemente servizi complementari al diritto del lavoro come ad esempio il dipartimento di Privacy and corporate compliance. Quando viene assunto un incarico, sono condivisi obiettivi e strategie, definendo tempi e costi, di modo che sia chiaro se il risultano ottenuto sarà in linea con quanto richiesto. Lo scopo infatti è quello di instaurare una relazione duratura e di fiducia con i propri Clienti e se per qualche ragione dovesse esservi motivo di insoddisfazione, ci si confronta per trovare una soluzione rapida ed efficace. Nell'ambito del processo di sviluppo e miglioramento della compliance interna, inoltre Lexellent ha attivato un programma di formazione dedicato alla cura del rapporto con il cliente che vada oltre i doveri deontologici e punti alla massima soddisfazione di colui che amiamo definire un «partner in law».

Lexellent si avvale di professionisti per monitorare la percezione del mercato e dei clienti sullo studio e cercare di migliorarsi continuamente. Si considera con attenzione le eventuali iniziative di altri studi e i soci di studio si confrontano costantemente per valutare azioni volte alla soddisfazione del cliente oltre l'esecuzione degli incarichi ricevuti. Lexellent ha collaborato e collabora anche con importanti progetti del Politecnico per migliorarsi e migliorare questi aspetti. Lo studio, per contro, non svolge, se non occasionalmente, attività di audit generalizzate in quanto riteniamo che il rapporto con il cliente sia peculiare e meriti un confronto aperto, meno formale, ma più diretto per essere davvero efficace. Si preferisce operare con survey incentrate su temi caldi per il cliente e in quelle occasioni cercare di comprendere, oltre agli aspetti più tecnici concernenti il mandato, quali punti di forza il cliente si aspetta da noi e come soddisfarlo.

Insomma, siamo innanzi ad una tematica ancora così poco radicata nel settore degli studi legali? Che fare per accrescerne la diffusione?

«Se questo è lo stato dell'arte ritengo sia un male. Il rischio è di accorgersi troppo tardi di segnali ricevuti da clienti insoddisfatti, magari

Tutti i diritti riservati

ItaliaOggi Sette

PAESE : Italia
PAGINE :34;35
SUPERFICIE :134 %

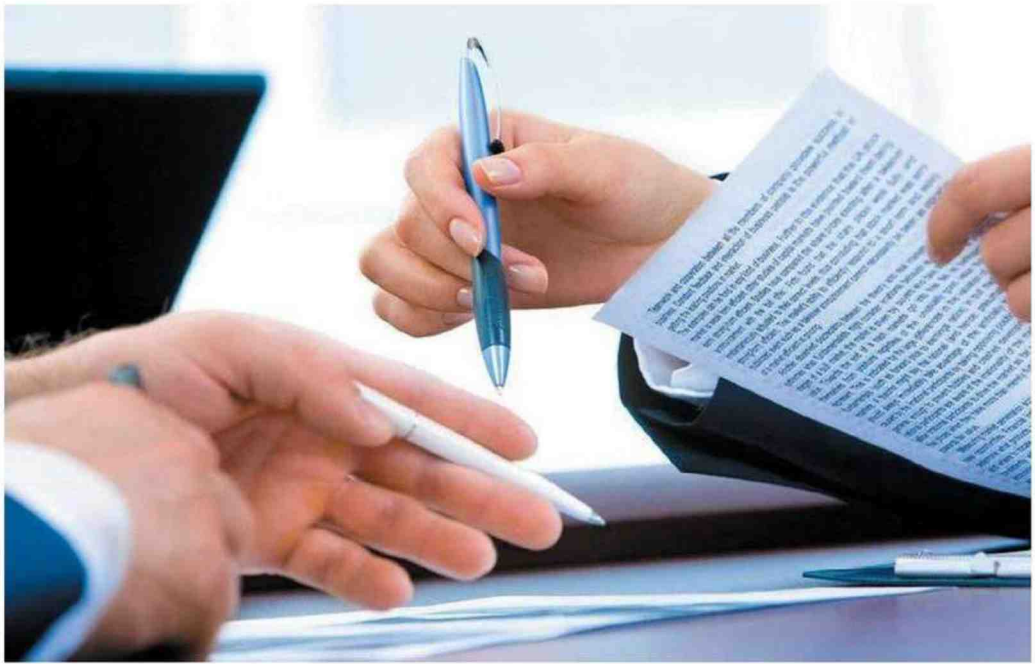
DIFFUSIONE :(88589)
AUTORE : Di Alberto Grifone

► **24 aprile 2023**

per vie indirette, al mancato rinnovo di una collaborazione per esempio. Ciascuno, ovviamente con le opportune differenze, dovrebbe predisporre ad ogni inizio anno un programma di monitoraggio e miglioramento del proprio operato che serva ad accrescere la reputazione del brand secondo quelle logiche ormai in uso anche nelle realtà imprenditoriali più piccole. Identificare KPI secondo i propri obiettivi e misurarsi sulla base di quelli» conclude Di Stefano.

© Riproduzione riservata

Supplemento a cura
di Roberto Miliacca
rmiliacca@italiaoggi.it
e Gianni Macheda
gmacheda@italiaoggi.it



Tutti i diritti riservati

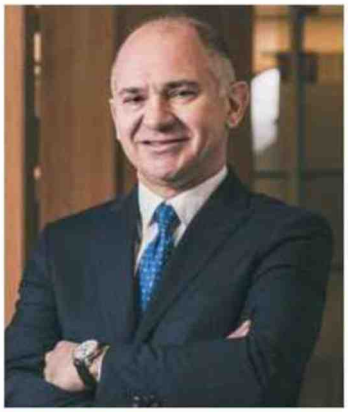
ItaliaOggi Sette

PAESE : Italia
PAGINE :34;35
SUPERFICIE :134 %

DIFFUSIONE :(88589)
AUTORE : Di Alberto Grifone

► **24 aprile 2023**

Claudio Rorato



Marco Pesenti

Daniele Guarnieri

Francesca Sbrana

Bruno Cova

Margherita Grassi Catapano

Tutti i diritti riservati

ItaliaOggi Sette

PAESE : Italia
PAGINE :34;35
SUPERFICIE :134 %

DIFFUSIONE :(88589)
AUTORE : Di Alberto Grifone

► **24 aprile 2023**

Marco Ferraro

Ugo Ettore Di Stefano

Tutti i diritti riservati