

Molte law firm guardano alle applicazioni dell'AI nella professione forense del futuro

Intelligenza artificiale, corsa degli studi a cercare esperti

PAGINE A CURA
DI FEDERICO UNNIA

Cio che non ha fatto il Covid potrebbe riuscire all'Intelligenza artificiale applicata alla professione legale. Ovvero, riformulare in pieno la professione con una conseguente forte riduzione di occupati e nuovi modi di svolgere la consulenza. Ma davvero l'IA è nemica della professione e della giustizia?

«La conoscenza di strumenti informatici complessi e di sistemi di intelligenza artificiale è un requisito fondamentale del professionista legale il quale non può limitarsi allo «studio delle leggi» senza conoscere il sottostante paradigma culturale e tecnico», dice **Jean Paule Castagno**, partner responsabile del dipartimento di Diritto penale dell'economia e dell'impresa di **Orrick**. «Una delle aree nella quale viene utilizzata maggiormente l'intelligenza artificiale sono le attività di review e discovery, soprattutto in indagini interne che prevedono un'elevatissima quantità di documenti, quali ad esempio intere caselle email aziendali. La diffusione di applicazioni AI modificherà lo svolgimento della professione legale: moltissime attività sono e saranno sempre di più svolte attraverso l'utilizzo di algoritmi. Ritenere che questo determini una diminuzione del lavoro o uno svilimento della professione è un errore. In primo luogo, le nuove tecniche di intelligenza artificiale rispondono ad uno speculare aumento dei dati. Siamo davanti a un quantitativo inimmaginabile di dati ed informazioni che possono essere gestiti solo con sistemi automatizzati. In secondo luogo, gli algoritmi necessitano di un intervento umano sia a monte sia a valle. Al momento del c.d. settaggio, occorrono le competenze dei professionisti che, prevedendo l'utilizzo che potranno fare dei risultati delle analisi dei dati, potranno indicare le migliori modalità di «filtraggio automatico» degli stessi. Al momento dell'analisi dei dati, saranno necessarie le capacità valutative e strategiche del professionista, oggi non replicabili da una macchina».

Per **Ugo Ruffolo**, titolare dello studio legale **Ruffolo** e già ordinario di Diritto civile all'Università di Bologna, «i sistemi di A.I. possono già costituire valido supporto, in primo luogo, nella gestione di quelle attività che richiedono meno elevata specializzazione: si pensi, ad esempio, alle attività di recupero crediti o alla predisposizione di contratti «in serie», o ancora alle attività di due diligence o

anche alla redazione di atti giudiziari in materie non eccessivamente complesse. Non possiamo escludere che, in prospettiva, la macchina riesca a sostitu-

re pressoché integralmente l'avvocato essere umano: è ricorrente l'affermazione che, a fronte del diffondersi dell'impiego di A.I., quella dell'avvocato sarà una delle prime professioni ad essere sottratta all'essere umano, insieme a quella dell'autista e del commercialista. Le istanze di mediazione giuridica che il fenomeno A.I. pone possono essere gestite con una avvertita interpretazione delle norme esistenti. In termini generali, dovrebbe essere tendenzialmente contenuto il ricorso ad innovazioni normative, anche in questo ambito. Quanto al ruolo degli ordini, sarebbero certamente da accogliere positivamente attività che siano volte ad una effettiva maggiore sensibilizzazione degli avvocati verso questi temi».

«In Italia siamo in una fase embrionale e solo gli studi più strutturati o parte di realtà internazionali investono seriamente nell'utilizzo dell'AI», dice **Luigi Mazzoncini**, partner di **Luipani Catricalà & Partners**. «Considerato che la gran parte degli avvocati italiani esercita la professione legale nel modo più tradizionale, non c'è ancora una piena consapevolezza, e ancora prima percezione, dell'effettiva utilità dell'AI in ambito legale. L'AI dovrebbe consentire allo Studio di rendere automatizzate alcune attività di scarsa complessità, di modo che i professionisti possano dedicare più tempo ad attività a maggiore valore aggiunto, ai casi più complessi, gestione dei clienti, networking. In un futuro non troppo lontano considero l'AI lo strumento adeguato per le ricerche legali, per le due diligence, per la gestione dei contratti e per la predizione dell'esito dei contenziosi. L'AI non dovrebbe mai sostituire l'avvocato nell'assunzione della responsabilità del rapporto con il cliente e delle scelte e decisioni in meri-

to alle soluzioni più adeguate, quindi non vedo la necessità di interventi del Legislatore. Credo positivo un coinvolgimento maggiore degli ordini professionali al fine di incrementare la consapevolezza e la conoscenza da parte dei Colleghi degli strumenti di AI e, così, incentivarne l'utilizzo».

Più cauto **Andrea Lensi Orlandi**, partner di **PwC TLS**: «molti colleghi che parlano di uso di AI nella erogazione di servizi legali, lo fanno più come strategia di comunicazione che in quanto effettivamente la usino con convinzione. Le cause sono molte; gli strumenti oggi esistenti e utilizzabili a livello professionale - la maggior parte di origine anglosassone - immaginano data lake da noi distanti e non ancora adeguatamente addestrati al nostro mondo. Ciò richiede investimenti e tempo di cui non tutti gli Studi professionali possono disporre. A ciò si aggiungono i bias del mercato cui

ci rivolgiamo, ancora un po' povero. Non è scetticismo, ma pragmatismo e necessità di garantire sempre una qualità adeguata. Abbiamo creato un gruppo di lavoro chiamato **New Law** che mette insieme avvocati ed esperti di AI, robotica, scrittura software finalizzato a realizzare prodotti tramite cui erogare servizi legali ed abbiamo per questo realizzato la **Legal Digital Suite**, una piattaforma disegnata da avvocati per avvocati che gestisce la corporate compliance, Gdpr, il ruolo del Dpo e dell'Odv oltre a fungere da repository smart per l'ufficio legale. Ne potranno beneficiare le verifiche massive di conformità e tutto ciò che comporti una base dati omogenea e quantitativamente sufficiente per dare un risultato affidabile in poco tempo. Per quanto riguarda l'uso della AI nell'ambito della giustizia predittiva, il tema è oramai in mano agli owner di grandi banche date giuridiche, i soli che possano creare un data lake sufficientemente ampio. Gli avvocati saranno fruitori di un servizio. Non immagino che ogni studio si crei il proprio DB ed il proprio algoritmo, al massimo chiederà un servizio personalizzato ai loro owners».

«L'intelligenza artificiale è adatta per automatizzare processi semplici e ripetitivi connotati dalla necessità di dover analizzare un enorme quantitativo di documenti. È adatta, per esempio, ad analizzare un fascicolo processuale penale o civile, ma è anche adatta all'analisi di una serie di contratti o di documenti nel contesto di una due diligence. Non è adatta invece a contesti dove è necessario effettuare scelte strategiche e dove i

documenti da analizzare sono limitati» ricorda **Giuseppe Vacigiò**, partner di **42 Law Firm**. «In alcuni settori, l'intelligenza artificiale avrà un impatto forte. Penso ad esempio al settore del recupero crediti o a quello dell'infortunistica stradale. Tuttavia, non penso assolutamente che l'intelligenza artificiale comporterà una riduzione delle tariffe professionali. Penso fortemente che la professione legale debba avvalersi di strumenti innovativi senza perdere il controllo strategico che deve rigorosamente rimanere nelle mani del professionista. Dobbiamo difendere e rivendicare la nostra capacità di prendere decisioni complesse facendoci aiutare dall'intelligenza artificiale che deve essere alimentata con dati corretti e con un metodo trasparente onde evitare pregiudizi che potrebbero condizionare l'attività del legale».

«Lo stato è ancora embrionale e la maggior parte del cosiddetto Legaltech si basa su sistemi più o meno avanzati di Business Automation che ancora non utilizzano, se non in minima parte, funzioni di machine learning. Cominciano a vedersi

applicativi di AI per alcuni verticali di servizio da parte degli studi più strutturati» sottolinea **Christian Faggella**, managing partner de **La Scala Società tra Avvocati**. «L'attività massivo-processiva, che concerne sia il litigation seriale sia le due diligence e le attività di predisposizione e aggiornamento della contrattualistica e della pareristica su questioni già consolidate, non potranno prescindere da sistemi di AI che elaborano testi sfruttando tutto il know how giuridico storicizzato adattandolo alla casistica di specie. Ci sono ancora una serie di vincoli molto precisi che costituiscono una declinazione del principio costituzionale di «riserva di legge» a favore degli avvocati per l'erogazione di una serie di servizi legali che ad oggi frenano la possibilità di avvalersi unicamente di sistemi di AI per la fornitura di determinati servizi quali la pareristica legale o la soluzione di claims massivi e seriali. Non credo sia imminente una presa di posizione su questi temi da parte delle istituzioni perché si tratterebbe di una vera e propria rivoluzione copernicana che metterebbe a rischio il ruolo attuale degli avvocati, costringendo una intera categoria a reinventarsi» chiosa.

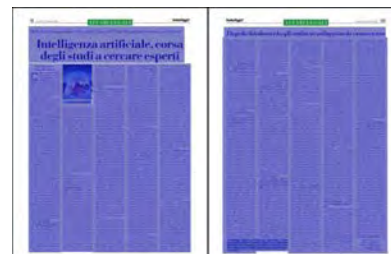
«Una frontiera in continua evoluzione nell'AI è la NLP (Natural Language Processing), ossia una modalità di comunicazione che permette all'algoritmo di capire e processare il linguaggio umano (in forma scrit-

ta o orale). Questi algoritmi sono ampiamente utilizzati negli studi legali, ad esempio per evidenziare le clausole logicamente in contrasto all'interno di un documento, o per permettere di scegliere tra 10 modi alternativi di scrivere una stessa clausola» ricorda **Andrea Arosio**, managing partner di **Linklaters Italy**. «Linklaters utilizza una serie di soluzioni AI basate sul machine learning nei settori della due diligence M&A, della revisione dei documenti di finanziamento e dell'eDiscovery. Abbiamo in fase di sperimentazione strumenti basati su NLP per il confronto intelligente dei documenti (ad esempio, per riordinare un documento in modo che corrisponda a un altro, in modo da poterlo confrontare e rivedere in modo efficiente) e stiamo testando i "cognitive services" di Microsoft: questi strumenti hanno il potenziale per affianca-



L'IA sta entrando negli studi

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



re i nostri avvocati e fornire loro ulteriori capacità in fase di redazione, revisione e negoziazione per conto dei nostri clienti. Tutte le attività che traggono vantaggio dal risparmio di tempo e dall'accuratezza del responso, beneficeranno delle soluzioni basate su algoritmi».

Sintetico **Gabriele Capecchi**, partner di **Legance**: «si tratta di tecnologie interessanti ma ancora poco diffuse. La ragione principale è che in alcuni casi, i prodotti offerti dal mercato sono ancora immaturi e poco tarati sulle esigenze del mercato legale in Italia. Sicuramente la parte di contract formation viene molto semplificata dalla elaborazione di algoritmi ben programmati. È importante, nella nostra esperienza, che la codificazione sia il più possibile lineare, senza condizioni eccessivamente nidificate. Certamente le attività più routinarie e a basso valore aggiunto potrebbero sempre essere affidate a sistemi automatizzati, con riduzione dei costi connessi».

«L'utilizzo e l'evoluzione dell'intelligenza artificiale (AI) anche in ambito legale è in evidente aumento e non mostra il benché minimo segno di interruzione o rallentamento in un futuro immediato...anzi. Il nostro settore, per tantissimi motivi, è poi particolarmente adatto a recepire tutti i vantaggi che progressivamente vengono offerti dalla tecnologia AI. Noi già ne facciamo un grande utilizzo ma, credo ormai qualsiasi avvocato sia assolutamente obbligato ad attingere a piene mani a tali risorse. Basti pensare che da un recentissimo censimento sulle leggi in vigore in Italia, commissionato dalla Presidenza del consiglio, è emerso che nel nostro Paese sono in vigore circa

La settimana scorsa, nel focus sul real estate, è stato erroneamente attribuito all'avvocato Carlo Trucco, partner m&a dello studio Pavia e Ansaldo, il contributo dell'avvocato Claudio Cera, partner di Pavia e Ansaldo. Ce ne scusiamo con gli interessati e con i lettori

I legali chiedono che gli ordini ne sviluppino la conoscenza

160 mila leggi. Se a queste aggiungiamo la giurisprudenza anche solamente della Suprema Corte parliamo di milioni e milioni di dati da consultare e per quanto oggi l'avvocato debba essere certamente specializzato e non generalista non v'è dubbio che quello di riferimento è un oceano di dati ed elementi» sottolinea **Antonello Martinez**, naming partner dello **Studio Martinez&Novebaci**. Che aggiunge: «Siamo in una fase di crescita dell'utilizzo di tali supporti e molti studi legali li usano e molti altri ancora no. Il problema di un intervento normativo si porrà allorché potranno essere imposti i nuovi sistemi e, di conseguenza le nuove procedure, ma questo fatto mi sembra ancora molto lontano. Basti pensare che per le sole udienze in videoconferenza molti giudici o giudici di pace non le possono fare perché non hanno ancora la dovuta attrezzatura che, peraltro, consiste prevalentemente in una semplice ed economicissima webcam».

Per **Vincenzo Colarocco** responsabile del dipartimento Compliance, media e tecnologia dello **Studio Previti Associazione Professionale** e socio fondatore di SP Tech, «in ambito legale l'utilizzo dell'AI si declina, con più concretezza, nell'ambito della cd. «giustizia predittiva» e delle decisioni automatizzate. In Italia si registra un importante passo avanti con l'annuncio del Mef circa l'attuazio-

ne, prevista nel 2023, del progetto *Prodigit*; anche nel nostro Paese diventa realtà l'idea di un utilizzo quotidiano di software dotati di AI nell'ambito legale, ad uso di professionisti ed utenti, e non desta più scalpore la notizia – ancorché discutibile – pervenuta recentemente dalla Cina, della creazione di una macchina in grado di accusare le persone di crimini, e dunque di sostituirsi, quantomeno in alcune fasi del processo decisionale, al giudice». Lo studio ha fondato nel 2021 SP Tech, che attraverso l'esperienza maturata dai professionisti dello studio legale, fornisce soluzioni dal doppio connubio, digitale e legale, che mirano a tutelare i campi della protezione della proprietà intellettuale online, della data protection e della web reputation. I tools progettati da SP Tech sono volti ad automatizzare le attività ordinarie dei legali; in particolare, attraverso sistemi di machine learning, i tools sono utilizzati per segnalare e contrastare efficacemente fenomeni repentini quali la pirateria su internet e violazioni di copyright o violazioni legate alla privacy ed alla reputazione degli individui. «Nell'ambito della giustizia predittiva potrebbero beneficiare in un futuro ormai prossimo le attività di ricerca di precedenti giurisprudenziali supportate da algoritmi cd. «su-

pervisionati», che oltre a classificare i provvedimenti, possono ricavare da un determinato dataset una previsione numerica. In uno studio legale, l'utilizzo di algoritmi supervisionati può supportare le attività a basso valore aggiunto, ad esempio nella gestione del processo per il recupero dei crediti, ma già oggi, si assiste anche all'implementazione a ricorrere all'uso di «algoritmi non supervisionati» per le attività di analisi e review della documentazione legale».

«Lo studio utilizza software per effettuare ricerche di anteriorità sui segni distintivi potenziati con IA per effettuare riconoscimento di immagini», dice **Jacopo Ciani Sciolla**, partner di **Tavella Avvocati Associati**. «Altre tecnologie consentono di genere automaticamente nuovi naming in maniera intelligente, eseguendo a monte una valutazione di potenziale interferenza con le anteriorità già presenti a registro. Utilizziamo software potenziati da IA per la correzione linguistica degli elaborati. La capacità e l'esperienza continueranno a giocare un ruolo fondamentale nell'interazione con i clienti, nell'analisi di questioni complesse e nel prendere le decisioni finali. Nel breve periodo la dotazione di tecnologie AI comporterà un aumento dei costi dettati dall'investimento iniziale non

una loro riduzione. L'adozione di tecnologie emergenti sarà inoltre percepita, almeno nel breve periodo, come un plus competitivo e potrà giustificare un posizionamento di mercato a tariffe più sostenute rispetto a chi non ne faccia utilizzo. Un impatto delle tecnologie di AI sulle tariffe professionali dovrà necessariamente essere valutato in una logica di lungo periodo, quando le tecnologie diventeranno più accessibili e routinarie, gli investimenti saranno ammortizzati e l'automazione di alcuni processi potrà consentire risparmi di spesa».

Secondo **Emilio Girino**, partner dello **Studio Ghidini, Girino & Associati Studio di assistenza e consulenza legale** «servirà a smaltire il lavoro di scrematura delle miriadi di operazioni che si accumulano in dati archi temporali su un titolo interessato da un evento price sensitive. Insomma niente più che un sistema di agevolazione analitica, naturale evoluzione, eguale e contraria, delle negoziazioni algoritmiche che ormai imperversano sui mercati. Al pari di queste, il cyber-tool dovrà essere tenuto a bada, vale a dire debitamente istruito e sorvegliato: il rischio è che, in concreto, o conduca a conclusioni aberranti, per esempio scambiando una vivacità di mercato per una discontinuità comportamentale sospetta o un insider ring, oppure allarghi talmente le maglie da complicare il vaezio

umano. L'esperienza insegna che i market abuse sono animali difficili da catturare e che cacciatori e bracconieri di mercato spesso sono quasi indistinguibili. E l'intelligenza artificiale non di rado pecca per carenza di fiuto. Di certo non sarà uno strumento di giustizia predittiva, idea filosofica e filmografica ma tecnicamente e costituzionalmente impraticabile».

All'intelligenza artificiale guarda anche la magistratura come conferma la collaborazione avviata tra della Corte d'Appello di Brescia in tema di AI e giustizia predittiva. La Corte, infatti, ha annunciato l'avvio di un progetto di indicizzazione e mappatura dei precedenti giudiziari di tutto il Tribunale di Brescia, per implementare algoritmi in grado di dare un pronostico relativo ai tempi e all'esito di un giudizio vertente su una specifica domanda giurisprudenziale.

«Per quanto ho potuto sperimentare direttamente, ci sono diverse iniziative, alcune delle quali in stato più avanzato delle altre, ma in generale non siamo ancora ad un livello davvero apprezzabile nell'attività quotidiana. Per il momento ci sono servizi di ricerca, che cercano di raccogliere, selezionare e poi ordinare le informazioni secondo l'interesse dell'utente (le banche dati sulle norme o sulla giurisprudenza), ma ancora i criteri di ordinamento e selezione sono abbastanza primitivi, e soddisfano in generale solo domande piuttosto basiche. Il resto dipende molto spesso dalle competenze, dalla creatività ed in parte anche dall'ostinazione del ricercatore. Mi sembrano invece più efficaci alcuni sistemi di gestione documentale, che servono soprattutto ai legali in-house, e che permettono di catalogare documenti come contratti, anche con il dettaglio delle clausole, in modo che il legale abbia il controllo dei termini e delle condizioni in modo particolarmente veloce e trasversale, e possa anche in tempi brevi creare nuovi documenti standard» commenta **Simona Lavagnini**, partner di **LGV Avvocati**. «Noi lavoriamo in un settore ad alta specializzazione come quello della proprietà industriale ed intellettuale, e le questioni che i nostri clienti ci pongono sono tendenzialmente nuove, senza precedenti, e noi dobbiamo creare risposte altrettanto nuove. Non ci saranno quindi molto utili i sistemi AI che lavorano nell'ambito della creazione di documenti standard basati sui precedenti, come quelli che producono nuove bozze contrattuali con clausole standard. Viceversa, potranno essere cruciali strumenti di ricerca intelligente che consentano di utilizzare criteri personalizzati e creativi, soprattutto se riusciranno a superare le barriere linguistiche. Non va dimenticato che i costi dell'AI potrebbero in futuro diventare di impatto notevole, tale da costituire una barriera all'entrata per tutti quei legali che potrebbero non essere in

grado di sostenerli. Se quindi si vuole credere ancora nella libera professione è essenziale investire molto perché l'accesso all'AI sia facilitato. L'AI evidentemente ha capacità di gestione delle informazioni che sono incomparabili rispetto a quelle dell'essere umano. Mi pare che, per lo meno allo stato dell'arte,

l'AI non abbia potenzialità creative, ossia lavori molto bene per la raccolta e la gestione di patrimoni informativi, e possa anche produrre documenti (o opere) nuove nel solco di quanto fa parte del patrimonio informativo in suo possesso, ma non possa «fare il salto» che è proprio dell'essere umano che immagina e inventa. Resteranno fuori dal perimetro tutte quelle attività che hanno a che fare molto direttamente con la fisicità e con la cura prettamente umana dal punto di vista emotivo». «Le istituzioni dell'Unione Europea si sono da tempo attivate per promuovere il dibattito sui temi collegati all'emersione dell'intelligenza artificiale, per sensibilizzare l'opinione pubblica e, soprattutto, per fornire una cornice normativa adeguata alle nuove sfide poste dalla comparsa e sviluppo di tale nuova tecnologia. La leadership che l'Unione Europea, al pari di altri player globali, auspica di poter conseguire nel settore dell'intelligenza artificiale, richiederebbe tuttavia che l'intervento sul piano normativo fosse accompagnato da investimenti in qualche misura comparabili a quelli dedicati al settore in aree in forte espansione algoritmica e dall'elaborazione di opportune politiche in ambito economico volte a garantire l'accesso ai componenti (fra tutti i microchips) necessari per il funzionamento e lo sviluppo di sistemi di intelligenza artificiale. Gli ordini professionali si sono rivelati essere particolarmente attenti alla tematica nella sua dimensione 'a valle' e si sono prontamente attivati per promuovere la formazione dei propri iscritti con riferimento alle nuove sfide poste dall'intelligenza artificiale talvolta, anche mediante l'istituzione di commissioni ad hoc (è il caso del Consiglio dell'Ordine degli avvocati di Torino che ha istituito al proprio interno la Commissione per l'Intelligenza Artificiale)» ricorda **Alessio Chiabotto**, associate presso **Weigmann Studio Legale**.

«IA significa soprattutto investimenti economici, ma non solo. «L'investimento più importante ed impegnativo sia quello del tempo qualitativo di risorse senior. Infatti, la creazione degli algoritmi alla base di atti e contratti richiede una adeguata esperienza sul campo e il tempo necessario per una costruzione tecnica complessa, da realizzare fianco a fianco con gli esperti informatici», dice **Paolo Grandi** socio e responsabile del Comitato IT dello studio **RP Legal & Tax** Associazione Professionale. «Questo investimento è stato e sarà largamente superiore, in termini di valore, all'investi-

mento economico che – paradossalmente – tenderà a ridursi con la crescita dell'offerta di piattaforme specializzate. Abbiamo realizzato alcuni progetti pilota sia nell'ambito delle attività di due diligence che nella creazione automatizzata di contratti. Da anni utilizziamo piattaforme per la creazione automatizzata di atti giudiziari per il recupero crediti e le esecuzioni. Nell'ambito del contenzioso, stiamo oggi analizzando alcuni strumenti di giustizia predittiva, nell'ambito di una collaborazione con operatori nel settore del litigation funding. Uno dei tempi più importanti e dibattuti in materia di intelligenza artificiale è quello della responsabi-

lità: l'autore dell'algoritmo è responsabile dell'errore di «calcolo» dell'algoritmo? Questo tema delicatissimo ci riporta alla necessità che chi crea algoritmi in campo legale deve avere conoscenze ed esperienze giuridiche adeguate. Sicuramente gli ordini dovrebbero vigilare su alcune «facili promesse» che già ora vengono pubblicizzate. L'intelligenza artificiale accentua molti temi deontologici della professione di avvocato».

Infine per **Claudio Bonora**, Partner, e **Gianmaria Pesce**, associate di **Mondini Bonora Ginevra Studio Legale** «ci sono in campo legale anche molte attività che richiedono non solo la memoria e la capacità di organizzarla, ma anche scienza e cultura giuridica e sociale, buon senso, umanità ed empatia, tutte qualità che non possono essere sostituite dall'intelligenza artificiale. Gradiremmo non tanto una presa di posizione del legislatore ma soprattutto un ruolo più attivo degli Ordini forensi capaci di individuare le criticità anche deontologiche di queste prassi e loro possibili effetti nei rapporti tra gli avvocati con e gli altri soggetti operanti nel settore. Devono essere sviluppate delle linee guida che garantiscano che l'intelligenza artificiale venga utilizzata in modo equo ed etico. L'intelligenza artificiale avrà effetti negativi in primo luogo sulla formazione dei giovani avvocati. Uno studio legale avrà certamente meno interesse ad inserire ed istruire giovani laureati e praticanti avvocati se un computer sarà in grado di produrre ricerche mirate, analisi di documenti approfonditi ed atti base in modo autonomo. Sotto il profilo economico poi la AI penalizzerà gli studi riducendo ulteriormente i corrispettivi per molte attività quali le due diligence, la peritistica, l'M&A ed aumenterà la forbice già esistente di indirizzo da parte dei clienti verso i grandi studi in grado di fronteggiare gli investimenti necessari a favorire risposte con tempi sempre più immediati e i piccoli studi, la cui capacità competitiva si limiterà al mezzo del servizio in-house».