

## STUDI & CARRIERE

Sempre più law firm italiane decidono di rafforzare la propria presenza sui mercati esteri

# Studi, l'internazionalizzazione si fa sempre più spinta

Pagine a cura di **ANTONIO RANALLI**

L'internazionalizzazione delle imprese italiane passa anche attraverso quella degli studi legali. Per questo, negli ultimi anni, è cresciuto il numero delle law firm e dei professionisti che decidono di aprire sedi e filiali all'estero.

Scelte che avvengono sulla base di valutazioni diverse. C'è chi lo fa proprio per assistere la propria clientela italiana all'estero

e chi invece perché ha trovato in determinati paesi una nuova clientela locale. All'inizio c'è chi collabora con uno studio in loco già esistente, per arrivare via via all'assorbimento. In altri casi si parte direttamente in proprio. Resta il fatto che quello degli studi legali all'estero è un fenomeno destinato a crescere.

Quali sono le nazioni che vedono protagonisti gli studi italiani? E a quale clientela

fanno riferimento? Lo abbiamo chiesto ad alcuni avvocati protagonisti sulla scena internazionale.

«L'assistenza nelle questioni legali, naturalmente, con particolare riferimento alla contrattualistica e agli atti societari soggetti alla legge del mercato straniero, i pareri relativi a questioni attinenti l'attività imprenditoriale, l'assistenza nei rapporti con le pubbliche autorità e, infine, l'assistenza», questi secondo **Riccardo Sensi**, resident partner e re-

sponsabile della sede di Abu Dhabi di **Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners**. «Il nostro studio legale nasce con l'idea di svolgere la propria attività professionale all'estero. Il nostro ufficio di New York è praticamente coevo a quelli di Roma e Milano. Dalla sua fondazione lo studio ha quindi decisamente imboccato la via «dell'internazionalizzazione», non soltanto attraverso l'apertura di uffici all'estero ma anche attraverso la pre-

parazione specifica di professionisti in grado di interloquire con mercati e clienti stranieri.

Questo sforzo prosegue tutt'ora con decisione, come dimostra l'apertura del nostro ufficio di Shanghai e la valutazione, attualmente in corso, di effettuare a breve nuovi passi in questa direzione. I mercati offrono differenti prospettive e opportunità

in base ai vari momenti della loro specifica storia ed evoluzione economica e industriale. Il mercato dei paesi del Gulf cooperation council (Gcc), ad esempio, è in continua evoluzione anche se si sono avuti momenti di rallentamento nel recente passato. Per noi continua a rappresentare un luogo di opportunità e soddisfazione. La competizione è senz'altro forte e questa circostanza richiede il continuo perseguimento dell'eccellenza nell'assistenza ai clienti».

Per molti il mercato di ri-

ferimento all'estero è rappre-

sentato dalla clientela italiana, come nel caso dello studio **Loconte&Partners**. Una conseguenza «del fenomeno della globalizzazione delle persone e dei loro capitali»,

spiega il fondatore e managing partner **Stefano Loconte**, e per questo c'è chi decide «di fare un'esperienza di vita, più o meno lunga, professionale o di investimento nei mercati esteri. Normalmente al trasferimento della persona verso mercati

esteri per esigenze personali si accompagna anche l'investimento o l'allocatione di attivi patrimoniali e/o risorse finanziarie; non necessariamente, invece, avviene il contrario atteso che, sovente, l'investimento all'estero da parte di persone stabilmente in Italia è effettuato esclusivamente per ragioni di diversificazione dei mercati di riferimento degli investimenti o per cogliere le opportunità che tali mercati possono presentare. Per tale ragione il nostro studio ha deciso di aprire negli ultimi anni due

uffici all'estero, rispettivamente a Londra nel 2016 ed a New York quest'anno, e sono in corso di valutazione ulteriori iniziative. Chiaramente il nostro obiettivo non è certo quello di andare a svolgere attività legale o fiscale nelle diverse giurisdizioni ma di fungere da *trait d'union* tra i nostri clienti e i mercati



Stefano Bianchi



Luigi Belluzzo



Armando Ambrosio



Riccardo Sensi



La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

esteri; in sostanza, quindi, il cliente continua ad avere in noi l'unico interlocutore a cui affidare la gestione dei propri affari e interessi e siamo poi noi a curare le relazioni con i diversi professionisti della giurisdizione straniera. Ovviamente, i nostri professionisti sono qualificati per svolgere tale funzione e ruolo. La competizione è rappresentata dagli altri studi italiani che si sono dotati di un modello operativo simile, dagli studi internazionali con sedi in Italia e dagli studi stranieri che si sono dotati di un italian desk».

«Chi opera all'estero deve fare i conti con la concorrenza locale, particolarmente competitiva nei mercati maturi o comunque nei mercati con elevato standing economico, e deve misurarsi con la concorrenza degli studi internazionali», spiega **Eugenio Bettella**, managing partner della sede di Padova di **Roedl & Partner** e guida dell'interna-



Stefano Loconte



Eugenio Bettella

## Cina, Medio oriente, Russia, i paesi più allettanti

zionalizzazione (Italian desk in Iran e a Mosca, tra gli al-

tri), «tuttavia, interpretando la propria presenza all'estero quale veicolo di internazionalizzazione per i clienti del paese di origine e, contemporaneamente, quale veicolo di attrazione degli investimenti esteri verso l'Italia, si riesce con successo a superare la competizione fornendo un servizio unico, multidisciplinare e volto all'ottimizzazione delle operazioni cross-border. Lo sforzo richiesto, pertanto, è quello di sviluppare una solida struttura multidisciplinare presente negli ordinamenti di destinazione in modo da assicurare un efficiente e competente servizio ai propri clienti italiani e stranieri e creare un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

La vera esigenza dei clienti è di essere accompagnati nel business development estero fornendo un supporto di elevata expertise rispetto al mercato di destinazione che abbracci a 360 gradi ogni aspetto della concreta operazione di sviluppo. Al di là, dunque, dei classici servizi legali relativi, in particolare, all'ambito del diritto contrattuale e societario locale, della regolamentazione degli investimenti nell'ordinamento di destinazione e delle relative implicazioni fiscali, un ruolo decisivo ricopre l'esperienza dello studio nei mercati esteri

e la capacità di sostenere il cliente in tutte le scelte tipicamente necessarie per lo sviluppo all'estero, individuando le migliori soluzioni rispetto alle concrete esigenze di business».

Sono otto i desk esteri (Usa, Spagna, Germania, Russia, Giappone, Cina, Turchia e Medio Oriente, Africa) e 4 le sedi in altri paesi, europei ed extraeuropei (Barcellona, Mosca, San Pietroburgo e Tokyo) dello studio legale **Pavia e Ansaldo**. «La strategia di sviluppo sul fronte estero pone al centro le specifiche esigenze dei clienti, siano essi italiani attivi e/o con prospettive di investimento fuori dai nostri confini o stranieri che rivolgono al nostro mercato nazionale la loro attenzione», spiega il managing partner **Stefano Bianchi**. «Abbiamo aperto sedi al di fuori dei confini nazionali solo quan-

do abbiamo ritenuto che la nostra radicata presenza sul campo ci consentisse di offrire un effettivo valore aggiunto, grazie alla consulenza prestata da avvocati italiani e stranieri abilitati in altre giurisdizioni che, con competenza e passione, hanno deciso di dedicare appieno le loro energie e la loro intelligenza a culture e paesi diversi dai nostri. In altri casi abbiamo invece ritenuto preferibile costituire desk esteri in Italia, affidandoli ad avvocati stranieri o italiani con prolungate esperienze all'estero, quando ci siamo concentrati

sull'obiettivo di offrire una consulenza ad ampia gamma a clienti stranieri interessati a investire nel nostro Paese.

Così è da ultimo avvenuto per il nostro China desk istituito lo scorso luglio. Quanto alle nostre sedi all'estero prestiamo ovunque una consulenza multidisciplinare nelle varie aree del diritto di impresa».

La competizione è sempre più forte. «In Giappone siamo ancora l'unico studio legale italiano presente e i nostri concorrenti sono, quindi, solo studi giapponesi», prosegue Bianchi, «questi ultimi, tuttavia, hanno caratteristiche profondamente diverse dalle nostre e tale circostanza, unitamente alla trentennale presenza dei nostri professionisti in Giappone (in primis il nostro responsabile del Japan Desk, **Adriano Villa**), fa sì che il più delle volte vi sia collaborazione e sinergia, piuttosto che competizione, con i colleghi giapponesi.

I servizi maggiormente ri-