

L'IMPRESA

N° 6
2009

RIVISTA ITALIANA DI MANAGEMENT

N°6
GIUGNO 2009
€ 4,90 + il prezzo del quotidiano.

GRUPPO **24** ORE

www.limpresonline.it

ECONOMIA

RICHIAMO A EXPO 2010



MERCATI

AUTOMOTIVE

Un mercato a rischio
liquidità. Come intervenire



SCENARI

MEGACOMUNITÀ

Governmento, azienda e società
civile: un nuovo modello
di sviluppo

STRATEGIE

IMPRESE: MEGLIO REAGIRE SUBITO

Le mosse per prepararsi
alla ripresa

COMPETENZE

MANAGER E CARRIERA

Come farsi cacciare
dagli head hunter

Pierluigi Bernasconi

Quanto vale l'innovazione

Il cliente informato acquista di più. Perché sa valutare
il valore del prodotto, sostiene l'ad di MediaWorld

Solo ed esclusivamente in abbinamento obbligatorio con il Sole 24 Ore - I prezzi relativi ad altre combinazioni di vendita sono riportati su il Sole 24 Ore - Anno 50° - N.6/2009 - Giugno 2009 - Mensile
Poste Italiane - Spedizione in A.P. - D.L. 353/2003 CONVL.46/2004-ART.1, C.1. DCB Milano





STUDI LEGALI D'AFFARI. Un settore in rapida evoluzione

Verso law firm internazionali

I grandi studi legali si internazionalizzano e le piccole boutique crescono in dimensioni e specializzazione, creando i presupposti per un mercato più competitivo e più conveniente per le imprese, spiega Ambrogio Visconti

L'Istat calcola che il fatturato complessivamente prodotto dall'avvocatura italiana negli ultimi dieci anni è più che raddoppiato passando da circa 4 miliardi di euro del 1996 a oltre 9 miliardi nel 2006. Nello stesso periodo anche la quota di ricchezza prodotta dall'avvocatura ha avuto maggior peso sull'intero Paese passando da una percentuale dello 0,1% del Pil nazionale allo 0,6%.

Negli anni '90 le privatizzazioni, il definitivo imporsi dell'internazionalizzazione dei mercati finanziari, fenomeni come il *private equity*, hanno segnato il prevalere di chi è in grado di offrire su larga scala procedure standard e pacchetti completi di consulenza legale come le *law firm* britanniche sbarcate in forze in Italia: Clifford Chance, Allen & Overy e Freshfields oppure gli studi italiani che più hanno saputo "industrializzare" la propria attività come lo studio Chiomenti, Bonelli-Erede-Pappalardo, Gianni-Orionni-Grippo, Camozzi Bonisconi Varrenti, Nctm per citarne alcuni.

Ancora oggi tuttavia in Italia il modello delle grandi *law firm* (studi da centinaia di professionisti e ramificazioni internazionali) non costituisce il modello dominante di pratica della professione forense e – seppure nel 2008 si sia calcolato che i primi 100 studi italiani per dimensione abbiano fatturato complessivamente circa 1,7 miliardi di euro con un grado di penetrazione sul mercato della consulenza legale del 13% – si tende falsamente

a ritenere che tali realtà, normalmente concentrate in operazioni di M&A, Banking & Finance e capital markets, operanti in un mercato elevato per valore, ma ristretto per volume di attività con una clientela molto sofisticata e spesso internazionale, possano coesistere con il modello italiano degli studi legali di matrice più tradizionale.

In realtà, se il ragionamento vale nel rapporto fra la grande *law firm* e il piccolo studio legale di provincia – concentrato in nicchie garantite dalle esclusive di legge – la differenziazione del mercato di riferimento risulta assai meno marcata allorché il confronto avviene con studi di medie dimensioni radicati in provincia, o alle *boutiques* legali in grado di esprimere competenze specialistiche di altissimo livello.

Le strategie di crescita

Oggi il panorama sta cambiando per la combinazione di due fattori: il primo collegato agli effetti della crisi finanziaria che ha determinato una nuova attenzione da parte delle grandi *law firm* – siano esse grandi studi indipendenti italiani o network internazionali – a quello che comunemente viene chiamato *mid market*, tradizionalmente strettamente legato a Studi legali di provincia fortemente radicati nel tessuto imprenditoriale locale. Il secondo a causa del dinamismo degli studi di medie dimensioni che stanno attuando strategie di crescita, talvolta estremamente aggressive, ed evolvono dotandosi di sedi



Ambrogio Visconti è partner di Bassini Visconti & Partners - Società di business development e marketing per servizi professionali. Relatore in diversi convegni di marketing per Studi professionali, ha acquisito la propria esperienza in ruoli di coordinamento presso Andersen Legal, Deloitte e poi come Public Relations & Business development coordinator dello Studio legale Lovells.



nelle piazze finanziarie domestiche, di reti di rapporti internazionali e di competenze specializzate che meglio gli permettono di soddisfare le esigenze dei propri clienti che normalmente erano appannaggio dei grandi studi. Tutto questo ha creato una situazione d'intenso dialogo tra "centro e periferia", che si può sintetizzare in quattro trend differenti.

1. Una forte spinta all'internazionalizzazione dei "campioni nazionali": gli studi domestici che prima avevano saputo interpretare con modelli organizzativi strutturati la propria crescita.
2. Un progressivo consolidamento in termini geografici e di servizi erogati da parte dei maggiori players internazionali in Italia e una penetrazione di network internazionali fortemente specializzati in settori di nicchia normalmente presidiati da boutiques legali domestiche.
3. Una crescita dimensionale e una tensione al consolidamento in aree economiche particolarmente dinamiche dei maggiori studi indipendenti italiani.
4. Un sempre maggiore interesse di strutture fortemente radicate in provincia all'espansione nei centri economico-finanziari italiani.

Nuove realtà sul mercato

Gli esempi di grandi studi Italiani che si internazionalizzano, di studi internazionali che ampliano progressivamente i servizi offerti al mercato e si consolidano sul territorio delle province, o di network estremamente focalizzati su settori industriali specifici che crescono sono diversi.

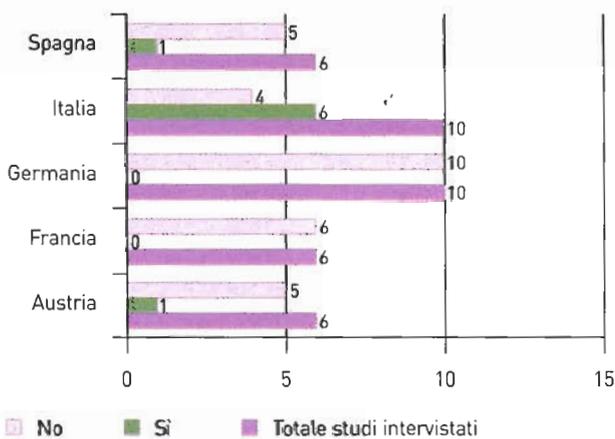
Ad esempio:

- *Chiomenti*, dopo aver acquisito lo Studio Birindelli con le sue sedi cinesi di Shanghai e Beijing ha saputo consolidare la propria presenza nella City attraverso l'allargamento della partnership a due soci inglesi che hanno trasformato il desk già attivo a Londra in una presenza stabile e importante.
- *NCTM* punta a rafforzare la sua presenza a Bruxelles attraverso l'acquisizione di un'importante boutique locale specializzata in diritto internazionale della concorrenza e antitrust.

- *Allen & Overy*, presente in Italia dalla fine degli anni '90 e che nel 2007 traeva dal contenzioso il 9% degli affari generati dallo studio (rispetto al 33% dal settore societario e al 44% da quello finanziario) - ha dichiarato nel 2008 di avere lanciato un programma per arrivare a fatturare nel settore contenzioso il 40% dei propri introiti dei prossimi quattro anni.
- *Watson Farley Williams*, network internazionale di matrice britannica - guidato in Italia da Eugenio Tranchino - specializzato nei settori dello *shipping* e dell'*energy*, ha recentemente aperto la nuova sede di Milano archiviando 5 anni di crescita che hanno consentito allo Studio di acquisire un fortissimo posizionamento nei settori delle energie e dello *shipping*.
- *Lo Studio Legale e Tributario Camozzi Bonissoni Varrenti (Ora CBA)* - che negli ultimi anni è riuscito a integrare con successo le competenze fiscali e legali dei suoi professionisti - si è fuso con lo Studio Associato LCA, a sua volta risultato della fusione di tre realtà dell'area del triveneto garantendosi un fortissimo radicamento nel NordEst.

Il trend "fusioni"

Nei prossimi 12 mesi considererebbe una fusione con un altro Studio indipendente?



Fonte: Dati Legal Week - Elaborazioni Bassini Visconti & Partners



– Lo *Studio Legale Gianni Orrigoni Grippo & Partners* – si è recentemente alleato con lo *Studio Ciro Pellegrino* ampliando l'offerta dei propri servizi estendendoli alla consulenza e assistenza legale nell'ambito del diritto penale d'impresa.

Se risulta quindi molto chiaro il dinamismo dei maggiori studi legali altrettanto numerosi sono i casi di studi di dimensioni minori che ampliano il proprio orizzonte operativo crescendo di dimensione e attraverso la specializzazione in specifici servizi legali. Per citare alcuni esempi:

– Lo *Studio Legale Borgna* – fondato a Trieste nel 1946 tradizionalmente attivo nel diritto penale di impresa e nel diritto commerciale bancario e assicurativo – ha allargato i suoi interessi al diritto amministrativo e ambientale e aperto sedi collegate anche a Milano, Venezia e Padova ampliando fortemente il proprio raggio di azione e proponendosi come punto di riferimento per le imprese del nord-est in relazione alle tematiche del diritto penale cosiddetto tecnico, per le quali la complessità normativa richiede una sempre maggior specializzazione e una interazione frequente fra professionisti esperti in materie diverse (ad esempio, penalisti e amministrativisti in materia ambientale, penalisti e commercialisti in materia societaria e fiscale).

– *Studio Loconte & Partners* di Bari ha sviluppato team di lavoro in grado di esprimere competenze giuridiche e fiscali e di assistere i clienti in operazioni straordinarie, ristrutturazioni, operazioni di *venture capital* e *private equity*, questioni di *corporate governance*, conflitti tra azionisti, investimenti di rischio e finanziamenti curandone anche i relativi aspetti fiscali di natura ordinaria e straordinaria. Tradizionalmente radicato nel tessuto economico Barese, lo studio ha recentemente aperto due nuove sedi a Roma e Milano. Stefano Loconte, managing partner dello *Studio Loconte & Partners*, commentando così la crescita della struttura che, in un anno difficile come il 2008 ha visto un raddoppio dei ricavi: «Le esigenze del-

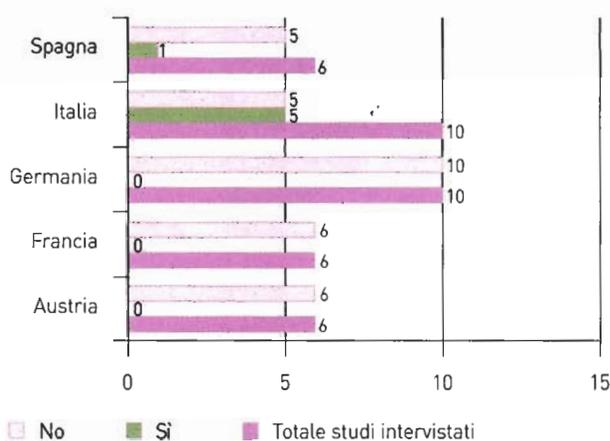
la clientela, a cui tradizionalmente lo *Studio* si rivolge, si sono notevolmente evolute negli ultimi anni richiedendo ai professionisti consulenze sempre più specialistiche in tempi ristretti e proprio per venire incontro a queste nuove esigenze il nostro *Studio* si è dotato di competenze professionali fiscali e finanziarie raddoppiando la struttura ma continuando a impostare con il cliente un rapporto personale, diretto e offrendo un "servizio su misura" basato sulle sue effettive esigenze».

Un cambiamento a vantaggio delle imprese

La forte propensione alla crescita dimensionale degli studi italiani, emerge chiaramente analizzando i risultati di una recente indagine di *Legal Week* (*Dati Legal Week, Independent Law Firms in Europe - Novembre 2008 - rielaborazioni Bassini Visconti & Partners*) che ha verificato, domandandolo ad alcuni dei maggiori studi indipendenti europei, se avessero intenzione di valutare fusioni con altri studi indipendenti o network internazionali. Questi dati mostrano la fortissima propensione di molte delle

Il trend "network"

Nei prossimi 12 mesi considererebbe la fusione con un network legale internazionale?



Fonte: Dati Legal Week - Elaborazioni Bassini Visconti & Partners

**CERCHI UN AVVOCATO? NON SAI A CHI RIVOLGERTI?**

Non ti affidare più al passaparola. Nasce la nuova directory on line de Il Sole 24 Ore, www.Avvocati24.com, che permette di trovare in modo semplice e veloce l'avvocato che fa al caso tuo nella tua città. Avvocati24 - Guida alla ricerca degli studi legali è la più moderna e completa directory italiana dedicata al mondo degli avvocati, uno strumento che mette in contatto avvocati e clienti.

Come effettuare la ricerca. La ricerca dello studio legale è semplicissima: il sito-portale Avvocati24 contiene una maschera di ricerca che permette all'utente di ottenere un elenco di nominativi di legali, con tanto di schede descrittive del profilo professionale dell'avvocato oppure dello studio legale, i numeri di telefono, e-mail e l'indirizzo con la mappa dove è locato. Basta inserire la città di riferimento (per esempio Abano Terme) e la materia di competenza (Conciliazione, Contrattualistica, Locazione, Marchi e brevetti ecc.) oppure digitare una parola chiave.

Se invece vuoi essere sempre aggiornato, il sito Avvocati24 propone articoli sui principali argomenti di interesse per le imprese e i consumatori nella sezione "Il diritto per tutti".

The screenshot shows the Avvocati24 website interface. At the top, there is a navigation bar with the logo 'Il Sole 24 ORE' and various menu items like 'NEWS 24', 'MONEY 24', 'PROFESSIONISTI 24', 'B2B 24', 'MY 24'. Below this is a secondary navigation bar with categories like 'Casa24', 'Job24', 'Shopping24', 'Luxury24', 'Viaggi24', 'ArtEconomy24', 'Mobile', 'Banche Dati', 'Esperto Risponde', 'Formazione', and 'Avvocati24'. The main header features the 'Avvocati24' logo and the tagline 'Guida alla ricerca degli studi legali'. A banner image shows three professionals in a meeting. To the right of the banner, there is a call to action: 'Per conoscere le modalità di adesione clicca qui chiama il numero verde 800 902424' and a 'GUARDA LA DEMO' button. Below the banner are two search forms: 'RICERCA STUDIO LEGALE' and 'RICERCA AVVOCATO'. Each form has fields for 'Città', 'Materia', 'Nome Studio' (or 'Nome'), and 'Parola chiave'. A 'CERCA' button is located at the bottom of each form. At the very bottom of the page, there is a navigation bar with links: 'HOME', 'DIRITTO PER TUTTI', 'NEWS', 'MONDO LEGALE', 'FOCUS', and 'SERVIZI'.

strutture italiane intervistate a trovare una strategia di crescita tramite aggregazione, sia a livello domestico che internazionale. Una propensione ben maggiore per gli studi del Bel Paese rispetto agli Studi indipendenti di altri Paesi europei.

Si sta dunque delineando una nuova situazione di mercato in cui parte importante – perlomeno in termini di fatturato e di contribuzione alle casse forensi – degli studi legali più tradizionali muove verso i modelli organizzativi delle grandi *law firm* e dove le grandi *law firm*, siano esse domestiche o internazionali, crescono acquisendo nuove quote di mercato in settori e aree non tradizionalmente legati al proprio operare.

Se per le aziende, principali clienti di queste strutture, la trasformazione in essere si dovrebbe tradurre in un maggior grado di

concorrenza, in servizi qualitativamente ed economicamente più appetibili e in una maggiore capacità dei legali di fornire supporto alla crescita aziendale, impone alla categoria degli studi legali una serie di riflessioni in relazione ad alcune posizioni che potrebbero risultare penalizzanti. Bisogna infatti considerare che questo processo evolutivo dimensionale e di progressiva internazionalizzazione, che alla fine degli anni '90 nel Regno Unito e in Usa ha permesso di ampliare in maniera importante il contributo del settore legale al Pil delle rispettive nazioni, risulta soprattutto essere il frutto delle esigenze delle aziende che sempre più richiedono ai professionisti di saper creare valore aggiunto con servizi specialistici e di seguire le proprie esigenze nei piani di espansione e sviluppo internazionale. ■