

Affari Legali ha chiesto ai rappresentanti dell'avvocatura d'affari le priorità del nuovo anno

Studi legali, un 2018 all'insegna della multidisciplinarietà

Pagine a cura di **FEDERICO UNNIA**

Un 2018 per internazionalizzare l'attività e specializzare sempre di più gli studi legali. È questa la fotografia che emerge, tra gli avvocati d'affari, che *Affari Legali* ha voluto sentire per capire quali siano le prospettive su cui si muoveranno, quest'anno, gli studi legali che operano in Italia.

Grandi studi per un approccio multidisciplinare. Per **Filippo Modulo**, managing partner dello studio **Chiomenti**, «nei prossimi 3 anni lo studio proseguirà nelle iniziative



Filippo Modulo

dirette a conseguire i propri obiettivi professionali e organizzativi funzionali al mantenimento di una posizione di leadership sul mercato italiano. Queste iniziative vedono, tra i fattori chiave, un innalzamento dei livelli qualitativi e del servizio offerto ai clienti, anche attraverso azioni selettive e mirate di *recruitment* con un forte coinvolgimento di tutti i professionisti nella crescita dello studio, nonché attraverso lo sviluppo di competenze in aree a forte valore aggiunto per la clientela, quali, ad esempio il *fintech* e il *risk management*. Prestaremo forte attenzione all'innovazione digitale, sia quale fenomeno interessante tutti i principali clienti, sia per mantenere lo Studio all'avanguardia nelle proprie dotazioni tecnologiche a supporto delle attività di assistenza a detti clienti».

Dal canto suo **Stefano Simontacchi**, managing partner di **BonelliErede**, sottolinea come «il contesto domestico non potrà consentire a tutti di crescere in futuro. Gli studi legali sono chiamati a operare una scelta per alcuni aspetti irreversibili, con una strategia duplice: evolvere nel mercato italiano, massimizzando l'efficienza nel servizio offerto e, al tempo stesso, identificare nuove strade di sviluppo del business. BonelliErede ha intrapreso un piano di sviluppo internazionale che condurrà la nostra organizzazione ad essere il punto di riferimento nel bacino del Mediterraneo e dell'East Africa, portando fuori dai confini italiani il nostro modello organizzativo e la nostra eccellenza professionale. Vogliamo rivolgerci ai grandi operatori internazionali e non solo ai nostri clienti italiani che

vanno all'estero. L'economia africana è tra quelle a più alto potenziale di crescita nei prossimi decenni e in particolare l'Egitto, il cui pil, secondo le previsioni, dovrebbe aumentare di 4-5 punti percentuali già nel 2017



Stefano Simontacchi

contro l'1,5 italiano. Stiamo rafforzando le relazioni con le principali economie africane e nei prossimi anni apriremo anche in altri Paesi. Nell'immediato siamo fortemente orientati anche al Middle East, crocevia funzionale alla nostra strategia».

Secondo **Carlo Pedersoli**, managing partner dello studio **Pedersoli**, «se da un lato il settore legale si caratterizza per una sempre maggiore specializzazione, dall'altro si registra una crescente richiesta di un approccio altamente qualificato e multidisciplinare. Per rispondere alle esigenze sempre più complesse dei nostri



Carlo Pedersoli

clienti, abbiamo deciso di avviare quei dipartimenti che possono completare l'offerta di assistenza agendo in modo sinergico con le altre practice. Abbiamo così costituito il dipartimento amministrativo, affidandone la guida a **Sergio Fienga** con

l'apertura a Roma della nostra terza sede che affianca quelle di Milano e Torino. Abbiamo poi rafforzato le practice esistenti con l'arrivo di **Alessandro Zappasodi** che porta una profonda esperienza nel regolamentare. Prossimamente verrà annunciato l'avvio

di un nuovo importante dipartimento nell'ottica di soddisfare le continue evoluzioni del settore».

Spostandosi ai grandi studi internazionali attivi in Italia, **Andrea Arosio** managing partner di **Linklaters** ricorda che «lo studio Italiano di

Linklaters quest'anno compie dieci anni. Per noi anche un momento di bilanci e di pianificazione. Per il futuro puntiamo ad una crescita sostenibile: dalla sua nascita ad oggi lo studio è sempre cresciuto costantemente, con un turnover molto basso e non ha mai dovuto ridurre o eliminare aree di attività.



Andrea Arosio

L'apertura a dell'ufficio a Lecce, al quale sarà allocata una parte del lavoro che potrà essere offerta al cliente a costi competitivi senza compromettere la qualità, è un primo importante passo in questa direzione. Ci sarà un maggiore ricorso all'intelligenza artificiale e a tutti gli strumenti di lavoro innovativi ad essa connessi. Continuiamo a puntare sui settori che sono il nostro core business. I settori nuovi, o relativamente nuovi, sui quali crediamo sia importante puntare sono il mercato degli Npls, l'M&A bancario/finanziario e la disintermediazione del credito».

Dal canto suo **Paolo Cova**, managing partner di **Paul**

Hastings sottolinea come «per tutte le professioni, per gli studi legali i prossimi anni saranno caratterizzati dalla capacità di integrare le nuove tecnologie –



Paolo Cova

come l'intelligenza artificiale – nei servizi che verranno offerti, e dalla capacità di cogliere le esigenze dei clienti, in costante evoluzione. Anche in questo, essere parte di una grande organizzazione internazionale ci dà la possibilità di sfruttare le competenze e le tecnologie

che si vanno sviluppando nei grandi mercati dei servizi legali, in primis quello statunitense. Il rischio è quello di non sapersi adattare alle evoluzioni del mercato, e non comprendere le nuove richieste della clientela. Per questo gli sforzi continueranno a essere concentrati nell'ascoltare i nostri clienti, e sviluppare la nostra offerta anticipando le loro esigenze».

Dal canto suo **Patrizio Messina**, managing partner italiano di **Orrick**, sottolinea come «guardando ai dati dello scorso anno, Orrick in Italia vanta un ottimo posizionamento. Osservando i dati provvisori 2017 il trend positivo crescerà. Una menzione particolare deve essere rivolta alle criticità che affliggono il sistema bancario che, nonostante le misure intraprese recentemente, sono ancora numerose e sono da ricolleggere essenzialmente alla necessità di smaltire l'enorme quantità di *non performing loans* in portafoglio, all'incapacità di incrementare la redditività e alle frequenti esigenze di ricapitalizzazione. Su questo versante qualcosa si sta muovendo, cresce il fronte dei potenziali acquirenti anche se sono ancora cruciali gli ostacoli alla nascita di un mercato pienamente sviluppato. Il mercato degli Npls al momento è molto ambito da parte degli studi legali. Abbiamo strutturato numerosissimi processi di vendita per singoli originator, abbiamo realizzato piattaforme di vendita multi originator, abbiamo strutturato – dopo circa due anni di approfondimenti con le autorità regolamentari – al prima piattaforma di vendita di NPLs con finanziamento della tranche senior tramite «*vendor loan*» dei soggetti cedenti (strutturato tramite sottoscrizione di Senior abs). Intendiamo continuare a crescere in questi settori ed espandere ulteriormente la nostra attività oltre i confini nazionali, facendo dell'Italia un hub capace di gestire problematiche legate ad altre giurisdizioni

REMO DANOVÌ, ORDINE AVVOCATI DI MILANO

Dobbiamo prepararci alla rivoluzione

«Nelle libere professioni sta avvenendo quanto è già in atto da dieci anni nel mondo del lavoro dipendente: il modello economico è completamente cambiato, l'automazione delle mansioni ripetitive, anche di alcuni atti giudiziari seriali (precetti, ingiunzioni) riduce gli spazi operativi per gli iscritti, proprio nel momento di massima espansione quantitativa dell'avvocatura».

Remo Danovì, presidente dell'Ordine degli avvocati di Milano, spiega cosa sia mancato, in questi anni, nella professione forense. «La scelta di non porre filtri numerici all'accesso non è accompagnata da una rigorosa selezione sul piano qualitativo: a cinque anni dalla riforma del 2012 la formazione obbligatoria che dovrà precedere l'esame di abilitazione sta solo ora completando l'iter regolamentare; l'esame più serio, con la consultazione dei soli codici privi di commenti e apparati, è continuamente rinviato; le specializzazioni, urgenti e indispensabili, sono ancora nel pantano dei ricorsi amministrativi. E i tempi della giustizia, sia ordinaria che amministrativa, restano nel complesso troppo lunghi: defatiganti per il cittadino, insostenibili per le imprese. E, per un clamoroso errore di prospettiva, spero non malizioso, in nome della



Remo Danovì

concorrenza l'avvocato è considerato la parte forte nel rapporto con clienti giganteschi come le banche, le assicurazioni, paragonate a qualsiasi cliente-consumatore. Da qui la soppressione dei minimi tariffari, oggi la rincorsa all'equo compenso, l'istituzione delle società di capitale che rischiano di stravolgere i fondamentali requisiti di autonomia e indipendenza dell'avvocato», spiega il presidente dell'Ordine di Milano, cui sono iscritti 19.053 avvocati, dei quali 9.796 sono uomini e 9.257 donne.

Domanda. Quale può essere la strategia vincente...?

Risposta. Bisogna valorizzare la cultura della soluzione stragiudiziale delle controversie: saper trattare, saper riconoscere le ragioni dell'altro, proporre soluzioni ragionevoli e concludere le transazioni. In pochi mesi, grazie anche ai molteplici istituti della cosiddetta giurisdizione forense (negoziante assistita, conciliazione, adr in genere) qualsiasi questione può essere risolta con beneficio di tutti, dalle questioni condominiali alla proprietà intellettuale e alle liti tra imprese. Nel frattempo dobbiamo cominciare a prepararci alla rivoluzione alle porte: l'intelligenza artificiale e l'avvento dei robot...

Occhi puntati sui mercati internazionali

dell'Africa e del medio oriente».

Per **Attilio Pavone**, head of Italy della sede di Milano di **Norton Rose Fulbright**, «non è una segreto che il mercato legale sia sovraffollato di professionisti. È fondamentale riuscire a distinguersi e a emergere. L'approccio al cliente deve puntare a instaurare un rapporto continuativo nel tempo, comprendendo le specificità del settore merceologico in cui opera, offrendogli una consulenza particolareggiata e su misura, adeguandoci rapidamente alle mutevoli esigenze del momento, e ovviamente agendo in maniera professionale, efficiente ed efficace in termini di tempo e di risorse. Nel prossimo futuro avremo un incremento nella richiesta di consulenza da parte di quanti vorranno capire più a fondo quale sarà il panorama regolamentare per potersi immettere strategicamente all'interno del mercato italiano e sviluppare al meglio il proprio business».

In Italia paga la specializzazione. «Voglio essere ottimista e credo di poter rilevare concreti riscontri nel mio lavoro della ripresa economica in atto» dice **Stefano Previti**, a capo di **Studio Previti Associazione Professionale**. «Nei prossimi tre anni resterà determinante la capacità di cogliere le opportunità date dallo sviluppo tecnologico, che è poi un elemento di distinzione dello studio nel quale credo molto. Mi riferisco sia alla capacità di sviluppare tecniche di lavoro efficienti,

sia alla creazione di partnership strategiche finalizzate a fornire un servizio più ampio e completo di quello strettamente legale. Sono curioso di verificare gli effetti delle nuove norme sull'esercizio della professione mediante società di capitali: temo che siano ancora aperture timide e previsioni incomplete, ma su questo tema vado controcorrente rispetto a molti miei colleghi e penso che la direzione sia quella giusta e che lo sviluppo di società capitalizzate possa consentire agli studi legali investimenti in tecnologia e innovazione altrimenti fuori dalla loro portata».

Andrea Corte, managing partner dello **Studio legale Corte**, attivo nel campo del diritto alimentare, sottolinea che



Patrizio Messina

«le sfide maggiori nell'ambito del diritto alimentare sono rappresentate dalla rapida e continua evoluzione della normativa, sia nazionale che comunitaria, e una altrettanto rapida evoluzione

del mercato e delle scelte dei consumatori. Il diritto alimentare è una materia interdisciplinare che richiede una serie di competenze tecniche specifiche. La consulenza sulla materia è complessa, un campo in cui

l'improvvisazione e la carenza di preparazione di taluni consulenti possono avere effetti disastrosi per i clienti».

«Il nostro studio è una boutique

specializzata in diritto della proprietà intellettuale: la parte del tutto prevalente del fatturato deriva dalla litigation in materia brevettuale, dalla litigation in materia di marchi e design e dalla consulenza strategica in materia di management dei diritti IP», ricorda **Cesare Galli**, fondatore di **IP Law**. «Se guardo al futuro vedo molte più opportunità che rischi: la sua struttura «reticolare» e non piramidale, con un forte coin-

volgimento e una condivisione di obiettivi con tutto il team, che opera in rapporto diretto col *name partner*, ci ha sinora consentito di adattarci al cambiamento molto più rapidamente di altri studi più verticalizzati, senza però mai rinnegare la scelta di «qualità assoluta» e di impostazione rigorosamente cost-effective della difesa giudiziaria che ci ha sempre caratterizzato. Tra i driver di sviluppo

l'introduzione del brevetto unitario e l'implementazione della *Unified Patent Court*, che ci vedono partecipi di un network di boutique di eccellenza in Europa».

Eleonora Lenzi, managing partner di

Stefanelli&Stefanelli, sottolinea come «al fianco delle tradizionali competenze in materia di sanità, appalti e privacy, in cui lo studio vanta quasi 30 anni di esperienza, in questi ultimi anni sono stati aperti il dipartimento di diritto del lavoro, il dipartimento di diritto industriale ed infine quello di diritto penale commerciale, tutti settori che perfettamente si interfacciano con i sopraindicati settori (in particolare la sanità e gli appalti), proprio per offrire alla propria clientela una consulenza a 360° e sempre più interdisciplinare. Lo

studio inoltre si sta dotando di strumenti e procedure per migliorare la propria capacità di partecipare alle procedure selettive per l'affidamento dei servizi legali delle pubbliche amministrazioni».

Infine, **Alvise Spinazzi**, managing partner dello **Studio Sat - Spinazzi Azzarita Troi**, sottolinea come lo studio «punti a consolidare la propria posizione di riferimento per il Nordest nei settori di competenza. Ormai la selezione naturale imposta dalla crisi del 2007 ha dolorosamente completato i suoi



Andrea Corte



Eleonora Lenzi

GIOVANNI LEGA, LCA STUDIO LEGALE

L'unione fa la forza

«Mai come in questo momento storico forse anche catalizzato dalla recente legge 124 del 2017 che ha aperto la possibilità della costituzione di società di capitali fra avvocati con partecipazione fino al massimo di un terzo di un socio esterno di capitale, vi è stato così tanto interesse per l'associazionismo nell'esercizio della professione legale», dice ad **Affari Legali Giovanni Lega**, fondatore e presidente di **Asla**, e managing partner di **Lca Studio Legale**. «Nelle ultime settimane ho avuto l'opportunità di parlare a diverse conferenze in città italiane da Nord a Sud, rendendomi conto che il "sentiment" ormai generale è quello di unire le forze», spiega il presidente di **Asla**, l'associazione italiana degli studi legali associati, costituita nel 2003 che oggi conta 95 associati per oltre 5 mila professionisti. «La vera sfida è quella di riuscire a costruire una piattaforma che avendo riguardo a tre fondamentali elementi Brand, Informatizzazione e Tutela dell'avviamento, riesca a creare delle regole che permettano alle specifiche realtà di superare per la prima volta la generazione dei fondatori e costruire quindi una vera e propria impresa di servizi».



Giovanni Lega

effetti. Le società sopravvissute sono spesso eccezionali per capacità tecnologiche, nicchie di mercato, modello di business e/o approccio imprenditoriale e hanno quasi sempre vocazione internazionale. Crediamo di essere ben posizionati per raccogliere queste opportunità e per affiancare al meglio gli imprenditori in queste nuove sfide. I rischi principali sono

politici, sia con riferimento a possibili involuzioni a livello nazionale, sia con riferimento a possibili tensioni geopolitiche a livello internazionale che potrebbero avere impatti globalmente rilevanti. Rispetto ai competitor basati a Milano **Sat Studio Legale** ha una maggior vicinanza - non solo geografica - agli imprenditori del Nordest e spesso è in grado di offrire maggior flessibilità e reattività, qualità molto apprezzate dai clienti».



Alvise Spinazzi

INDAGINE BDO - RSG CONSULTING

In 5 anni negli studi cambierà tutto

Una recente indagine del network internazionale **Bdo**, in collaborazione con **Rsg Consulting**, condotta su un campione di 50 studi legali leader nel mondo, rivela che per il 98% degli studi la professione nei prossimi cinque anni cambierà in modo radicale. Un percorso sotto gli occhi di tutti, inarrestabile, sia per le profonde conseguenze della crisi economica sia per l'evoluzione tecnologica e l'estrema specializzazione che si va affermando in molti settori. «Questa ricerca, su scala internazionale, conferma quanto registriamo anche in Italia. La professione da un lato, e la consulenza alle imprese dall'altro, stanno modificandosi profondamente. Occorre saper adeguare non solo le strutture dei singoli studi ma anche i modelli organizzativi e le specializzazioni», spiega **Giuseppe Carteni**, partner law di **Bdo Italia**. Non a caso, la maggioranza del campione interpellato nella ricerca di **Bdo** sottolinea come nei prossimi mesi proseguirà il lento ed inesorabile processo di aggregazione di studi di medio piccole dimensioni. «Tra le grandi città e i comuni più periferici esistono profonde differenze. La specializzazione è inevitabile per competere su piazze complesse come Milano e Roma; nei centri minori l'avvocato offre ai propri clienti, che conosce personalmente e in forza di consolidate relazioni, tutta

la gamma di consulenza legale. Questo è uno schema destinato a ridursi», aggiunge **Carteni**.

Secondo lo **Studio Bdo**, 8 intervistati su 10 concordano su tre categorie professionali destinate a crescere, in numero e in peso, negli studi legali del futuro: esperti in tecnologia, manager del business non legale e assistenti legali (para-legals). Solo 6 su 10, invece, si aspettano una crescita degli equity partner. Sull'ingresso nello studio legale in qualità di partner di figure non propriamente afferenti al mondo dell'avvocatura, il 37% degli intervistati afferma che si tratta di uno scenario futuro molto probabile, mentre il 47%, al contrario, risponde di non aspettarsi tale cambiamento e un ulteriore 16% si dichiara indeciso. Una maggiore tecnologia semplifica e modifica gli impegni quotidiani dell'avvocato. «Oggi i nostri giovani vanno meno di frequente in Tribunale per adempimenti ora possibili per via telematica. C'è più tempo per prepararsi, gestire la relazione con il cliente, fare networking di contatti».

Supplemento a cura di **ROBERTO MILIACCA**
rmiliacca@class.it
 e **GIANNI MACHEDA**
gmacheda@class.it