

FFF SAVE THE BUSINESS



Oltre 40 operazioni di M&A dall'inizio del 2014 per un valore complessivo di circa 2,8 miliardi di euro.

Fashion, Food e Furniture sono settori sempre più strategici per i legali d'affari.



Guaineri:
«Prescrizione da rivedere»



Orsingher Ortu
nuova sede e ricavi in crescita



Recupero crediti
La Scala crea una jv con Basilichi e IRS



SANTUCCI: «CONSULENZA SOTTOPAGATA, GLI AVVOCATI DEVONO DIRE BASTA»

Anteprima veloce

Elenco segnalibri

Numero

Segnalibro

Condivisione della pagina via social o mail

Cerca

Indice



Edicola di MAG

Numeri Scaricati

Numeri in corso di lettura

Clicca per tornare alla copertina



Scorrimento orizzontale



Spread o doppio click per ingrandire



Pinch o doppio click per diminuire



Click in alto per il menu



CRISI?

CI SONO 76MILA AZIENDE IN CERCA DI UN AVVOCATO

di nicola di molfetta

Per lavorarci bisogna fare una rivoluzione. Sconvolgere il proprio approccio al cliente. Cambiare linguaggio.

Conoscere in profondità il business. Ridefinire le politiche di prezzo. Ma il gioco vale la candela se l'obiettivo è la media azienda italiana. La famosa spina dorsale economica del Paese. Quella che abita la provincia e che da lì sta cercando di espandere il proprio business

in Italia e nel mondo. Quella che non può essere lasciata sola dalle istituzioni politiche, economiche e legali, perché è l'unica grande speranza per la ripresa del Paese.

Con il viaggio che *legalcommunity.it* e *financecommunity.it* hanno intrapreso nel mondo delle eccellenze emergenti nei settori delle tre F (food, fashion, furniture), siamo riusciti a fare emergere

50 nomi, ciascuno dei quali può essere considerato l'archetipo della clientela che, chiunque si occupi di societario in senso ampio, dovrebbe frequentare.

Si badi bene, questi non sono solo slogan.

Nell'oceano delle Pmi che popolano il territorio nazionale c'è una componente virtuosa che, secondo gli ultimi dati Cerved a

disposizione, a fronte di un calo del credito commerciale del 2,7% (nel 2013 rispetto all'anno precedente) ha ottenuto un aumento dei fidi del 4,5% rispetto all'anno precedente.

Inoltre, sempre secondo Cerved, in Italia esistono 76mila Pmi in condizioni di sicurezza o di solvibilità: si tratta di imprese con bilanci solidi e pronte a investire se e quando si presenteranno le opportunità per farlo.

Le banche d'affari lo hanno intuito. E battono il Paese (ovvero cercano qualcuno che lo faccia per loro) in lungo e in largo alla ricerca di realtà meritevoli dei loro investimenti, con cui avviare un percorso di crescita che valorizzi le potenzialità dell'azienda e faccia fruttare la liquidità degli investitori in un arco di tempo ragionevole.

E gli studi legali? Lanciati all'inseguimento del "valore aggiunto", si sono ritrovati dispersi. Al punto da riuscire persino ad auto-convincersi che esso non risieda più tanto nell'assistenza alle operazioni straordinarie (definita da alcuni arditi teorici addirittura «commodity» ovvero fungibile) quanto nella fornitura di un supporto, ai limiti della dimensione interinale, al funzionamento delle direzioni legali di questa o quella grande azienda alle prese con il rebus del budget. L'incapacità di tanti studi legali di negoziare il prezzo delle proprie prestazioni e giustificare il valore ragionando sul risultato del proprio lavoro, come spiega perfettamente in questo *Mag*



l'avvocato Santucci, ha prodotto queste aberrazioni.

Le Pmi di provincia, invece? «Non pagano le nostre fee, non le accettano», dicono in tanti. Se per questo neanche la grande impresa, per non parlare dello Stato o delle sue controllate che puntualmente fanno lavorare grandi studi e ottimi avvocati a prezzo di costo se non addirittura in perdita o gratis. Allora, forse, certi pregiudizi vanno riconsiderati. L'imprenditore non accetta di sborsare 40mila euro per l'acquisizione di un piccolo concorrente locale? Forse. Ma se quell'imprenditore ha le potenzialità per diventare un protagonista del suo settore nell'arco di 5-10 anni, allora investire in questa prima sua operazione (che certamente non richiederà un esercito di legali in grisaglia e quindi avrà costi contenuti per lo studio) può diventare il primo passo nell'ambito di un percorso di accompagnamento che potrebbe

portare tutti, clienti e consulenti, a crescere virtuosamente, nel giro di breve.

Non sono tempi adatti a chi ama "vincere facile", ma propizi per chi voglia dare un significato concreto allo slogan del "valore aggiunto" (su cui in tanti ci hanno marciato a scapito di avvocati spaesati dalla crisi) che non si crea inviando un ex praticante a fare fotocopie in azienda, ma lavorando di lanterna, all'individuazione di quelle realtà che hanno bisogno di assistenza di qualità per limitare al massimo i passi falsi e tagliare presto i traguardi della crescita e dell'internazionalizzazione. Un tempo si diceva: non esistono grandi avvocati, ma solo grandi clienti. Ma oggi, più che mai, i grandi avvocati sono chiamati a far diventare grandi i loro clienti. 🏠

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it
 @n_dimolfetta

N. 27 del 24.11.14

MAG
by legalcommunity.it

FFF
SAVE THE
BUSINESS

Oltre 40 operazioni di M&A dall'inizio del 2014 per un valore complessivo di circa 2,8 miliardi di euro. Fashion, Food e Furniture sono settori sempre più strategici per i legali d'affari.

SANTUCCI: «CONSULENZA SOTTOPAGATA, GLI AVVOCATI DEVONO DIRE BASTA»

Guaineri: «Prescrizione da rivedere»
 Orsinger Ortu: nuova sede e ricavi in crescita
 Recupero crediti: La Scala crea una JV con Basilichì e IRS

Mag by legalcommunity.it è una newsletter di legalcommunity.it

Direttore
 nicola.dimolfetta@legalcommunity.it
 ha collaborato
 laura.morelli@financecommunity.it

Centro Ricerche
 vincenzo.rozzo@legalcommunity.it

Grafica e impaginazione: grafica@legalcommunity.it
 Hicham R. Haidar Diab • www.Kreita.com

Foto copertina: © RA Studio - Fotolia.com

Legalcommunity S.r.l. • Via Savona, 123
 20144 Milano • Tel. 02.84.24.38.89
 info@legalcommunity.it
 www.legalcommunity.it

Amministratore unico
 aldo.scaringella@legalcommunity.it

Eventi e Comunicazione
 stefania.bonfanti@legalcommunity.it

Per informazioni e pubblicità
 info@legalcommunity.it



finance community

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mercato finanziario

www.financecommunity.it



Milano e
Hong Kong:
cooperazione
tra gli ordini

8

50

Guaineri:
«Prescrizione
da rivedere»



12

Capitali al
debutto in Italia
con Legance
e Latham



Recupero crediti
La Scala crea
una jv con
Basilichi e IRS

55



«Consulenza
sottopagata
gli avvocati
devono dire basta»

19

59

Apple pay,
possibili ostacoli
in arrivo
da bruxelles



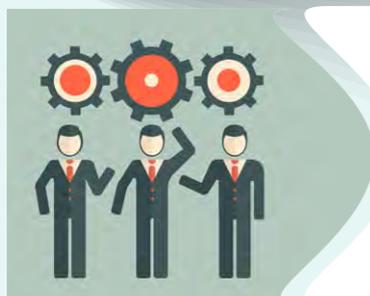
26

Orsingher Ortu
nuova sede
e ricavi in
crescita



Lipani e Visco
in corsa per
il Consiglio
di Roma

62



Fashion, Food
and Furniture
save the business

30

71

Aaa cercasi
8 posizioni
segnalate



RIZZI OF COUNSEL DI ZHONGLUN W&D

L'avvocato **Cristiano Rizzi** è entrato come of counsel nello studio Zhonglun W&D Law Firm, una delle principali realtà cinesi (oltre 500 professionisti) con uffici anche a Parigi e Londra. Rizzi è il solo rappresentante in Italia e sta promuovendo lo studio e prendendo contatti "istituzionali" (ad es. la Camera Italo Cinese o la Fondazione Italia Cina) per far conoscere la realtà nella Penisola. In precedenza, l'avvocato ha lavorato per Lhemman Lee & Xu, Chiomenti e per lo studio Tristano Santamaria Ziccardi. 🌐



Stefania Lucchetti

MILANO E HONG KONG: COOPERAZIONE TRA GLI ORDINI

Una delegazione della Law Society di Hong Kong, l'equivalente locale del nostro Ordine, ha sottoscritto un accordo di cooperazione con l'Ordine degli Avvocati di Milano.

L'accordo, sponsorizzato della Commissione per i Rapporti Internazionali dell'Ordine degli Avvocati, mira a facilitare lo scambio culturale tra professionisti dei due Paesi, supportare gli avvocati che si trovino per periodi lunghi in un'altra giurisdizione e prevedere che i rispettivi ordini facilitino l'accesso a servizi agli avvocati stranieri e il riconoscimento dei crediti di formazione continua.

«Ritengo che l'accordo possa essere fonte di opportunità positive per gli avvocati italiani», commenta **Stefania Lucchetti**, of counsel dello studio Bonelli Erede Pappalardo, con alle spalle otto anni trascorsi a Hong Kong, «in quanto un maggiore scambio internazionale a livello di ordini professionali darà maggiore credibilità alla qualità della professionalità italiana, che all'estero non è ben apprezzata e conosciuta, e visibilità ai professionisti italiani come interlocutori qualificati nel fare ponte tra l'Asia e l'Europa». «Gli ordini forensi di origine anglosassone collaborano molto tra di loro per facilitare i trasferimenti internazionali dei loro avvocati, che sono facilitati negli scambi professionali e nell'adempimento agli obblighi di formazione. Questo crea più facilmente sinergie e conoscenza delle reciproche realtà professionali, e questo spesso comporta una maggiore visibilità e riconoscimento di competenze». 🌐

IL BEAUTY CONTEST? SI FA ONLINE, GRATIS

Si chiama 4cLegal ed è un progetto ideato e sviluppato da **Alessandro Renna**, avvocato con alle spalle una carriera partita da Bonelli Erede Pappalardo e poi svolta tra le insegne Dewey & LeBoeuf, Grimaldi e, infine, Gattai Minoli Agostinelli oltretutto in secondment nella direzione legale di Allianz. Si tratta di un sistema che consente alle aziende di innovare e ottimizzare la procedura di selezione del proprio advisor legale. Utilizzando il software di 4cLegal, l'azienda può compilare un invito contenente tutti gli elementi necessari e utili per informare gli studi sul tipo di assistenza richiesta; trasmettere l'invito agli studi legali prescelti e soprattutto comparare, valutare e archiviare le offerte ricevute. Se per le aziende questo servizio è disponibile in modalità gratuita, gli studi che vogliono entrare nella piattaforma 4cLegal devono pagare una fee d'iscrizione che dà loro la possibilità di essere invitati alle gare dalle aziende.

In aggiunta al software di 4cLegal esiste anche il servizio di Beauty-Out, che consiste nell'esternalizzazione del processo di selezione, svolto da 4cLegal secondo l'incarico ricevuto dal cliente (gli studi legali invitati al beauty contest, in questo caso, sono quelli eventualmente indicati dall'azienda ovvero quelli selezionati da 4cLegal sulla base delle informazioni disponibili sul mercato legale, di dati oggettivi e di referenze relative all'esperienza e alle competenze maturate nell'ambito legale di interesse per il caso di specie). Entrambi i servizi consentono all'azienda di ridurre nella massima misura possibile le energie e le risorse (-75%) dedicate all'organizzazione e gestione di beauty contest legali, di rispettare facilmente il proprio modello organizzativo ex 231/01, oltre che di beneficiare di elevati standard di diligenza, riservatezza e tracciamento del processo. 



Alessandro Renna

D'URSO GATTI, INFORNATA DI GIOVANI

Otto ingressi da settembre ad oggi. Lo studio legale d'Urso Gatti e Bianchi, che da mesi è impegnato nella possibile fusione con un'altra rilevante insegna del mercato dei servizi legali (Pavesi Gatti Verzoni), non pensa alla sola crescita per linee esterne. Ma punta anche sulla coltivazione di giovani talenti. Così, dallo scorso settembre a oggi, sono stati ben otto gli ingressi di nuove leve registrati dallo studio. Due neo avvocati e sei praticanti. 

CASSESE BOCCIA LA GIUSTIZIA ITALIANA

«L'insufficienza grave dell'intera macchina giudiziaria produce effetti che si ripercuotono sull'intero vivere civile, impediscono o rallentano gli investimenti, disabitano a quel severo minimo di governo che è necessario in ogni società, inducono a comportamenti illegali». Parole di fuoco. Il cui peso è aggravato dall'autorevolezza di chi le ha scritte: **Sabino Cassese**, giudice della Corte Costituzionale. In un fondo pubblicato sul *Corriere della Sera*, il professore ha sferzato letteralmente il sistema mettendolo di fronte alla gravità delle proprie responsabilità e facendo notare anzitutto lo sconcerto dell'opinione pubblica. La magistratura pensa alle barricate contro la riforma ma Cassese ricorda: «La durata media dei processi è tra le più alte in Europa. In media, nelle corti americane, è necessario non più di un anno per esaurire tutti e tre i gradi di giudizio. In Italia ne servono otto». E proprio al corpo giudiziario rimprovera il paradosso di non riuscire a «trovare nella sua esperienza le idee per correggersi (...) far maturare proposte di ordinamenti migliori e dialogare con la cultura, le professioni, il mondo politico». 🌐



Sabino Cassese



Paolo Giuggioli

ADDIO A PAOLO GIUGGIOLI

L'avvocatura milanese ha dato il suo addio a **Paolo Giuggioli**, 77 anni, presidente dell'Ordine degli avvocati di Milano dal 1996. È stato il padre dell'informatizzazione del processo civile. Ha partecipato alla stesura del testo della riforma della professione forense (legge 247/2012) e nel 2009 il Comune di Milano gli ha conferito la medaglia d'oro di Civica benemerenzza, dal 2010 era presidente anche dell'Unione lombarda degli ordini forensi. Tra i casi di cui si è occupato nel corso della sua carriera, si ricorda la difesa di **Silvio Berlusconi** nel divorzio da **Veronica Lario**. Mentre nel 2010 è stato presidente del collegio arbitrale chiamato a dirimere la controversia tra la Sampdoria e il calciatore **Antonio Cassano**. 🌐

Consumo di carburante ciclo misto (litri/100km) 6,0 - 9,7; emissioni CO₂ (g/km) 157 - 227.
BMW Financial Services: la più avanzata realtà nei servizi finanziari. BMW raccomanda  **EDGE PROFESSIONAL**.

BMW EfficientDynamics
Meno emissioni. Più piacere di guidare.



Nuova BMW X6



www.bmw.it

Piacere di guidare

NUOVA BMW X6. EGO-ECCENTRICA.

#BMWstories

Non tutto ciò che vedete solletica il vostro ego o fa venire fuori il vostro lato più eccentrico. Lei ci riesce al primo colpo d'occhio. La Nuova BMW X6, rappresenta la più innovativa evoluzione del concetto di Sport Activity Coupé. E adesso potremmo anche parlare del suo design, della sua potenza, delle performance o degli equipaggiamenti innovativi. Ma non lo facciamo, perché sappiamo che vi bastano tre parole: Nuova BMW X6.

SCOPRITELA IN TUTTE LE CONCESSIONARIE BMW.

CAPITALI AL DEBUTTO IN ITALIA CON LEGANCE E LATHAM

Capstone e la joint venture tra FSI e QIA siglano le loro prime operazioni nella Penisola. Un segnale positivo che conferma i segnali di ripresa sia sul versante real estate sia su quello private equity.



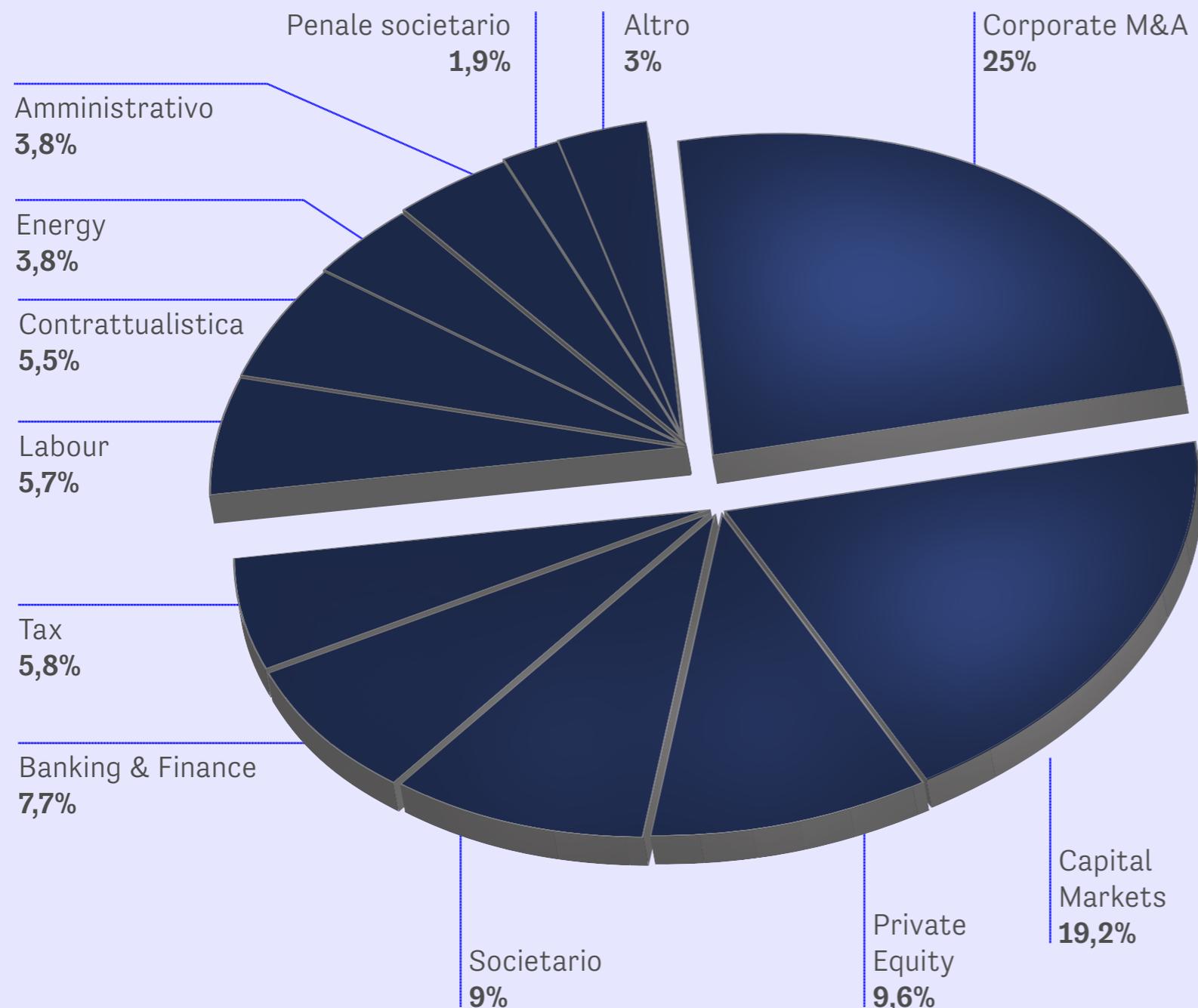
Due settimane contraddistinte da una forte attività sul fronte m&A. Il barometro del mercato segna alta pressione con il 25% delle operazioni comunicate che rientrano in questa area di pratica. Bene anche il capital markets (19,2%) dove non solo continuano le emissioni obbligazionarie (si pensi al caso di Pirelli) ma si torna a parlare di Ipo con Banzai che ha confermato l'intenzione di debuttare in Borsa entro l'inizio del 2015 cominciando a svolgere tutta la procedura autorizzativa con le autorità competenti. Si segnala infine la buona performance del private equity (9,6%).

CAPSTONE DEBUTTA IN ITALIA CON LEGANCE

SP 101 Finance Ireland Limited, veicolo di cartolarizzazione irlandese, e Capstone Equities Capital Management

I SETTORI CHE TIRANO

Suddivisione in percentuale delle operazioni segnalate, per comparto di attività*

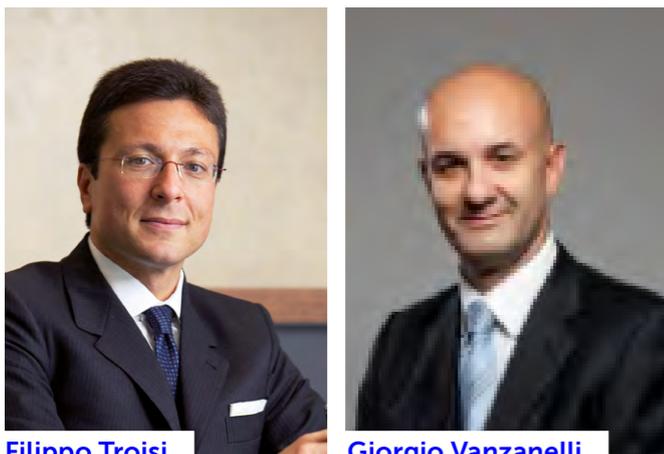


LP, fondo di investimento statunitense, entrambi gestiti da Capstone Equities Manager LLC, hanno annunciato l'intenzione di lanciare un'Offerta Pubblica di Acquisto volontaria parziale su un numero massimo di 37.423 quote del fondo comune di investimento immobiliare chiuso Fondo Europa Immobiliare N.1 gestito da Vegagest SGR Spa e quotato sul MIV – segmento fondi chiusi, gestito da Borsa Italiana Spa che investe in immobili con varia destinazione d'uso, in maggioranza non residenziale, in Italia e all'estero, con prevalenza nei Paesi appartenenti all'Unione Europea.

Nell'operazione, Capstone è stata affiancata da Legance con un team formato dai soci **Filippo Troisi** e **Giorgio Vanzanelli** e dagli associate **Stefano Bandini** e **Matteo Pozzi**.

L'Opa annunciata, che costituisce la prima operazione in Italia di Capstone Equities Capital

* Periodo dal 11 al 24 novembre 2014 • Fonte: legalcommunity.it



Filippo Troisi

Giorgio Vanzanelli

Management LP, si inserisce all'interno di una strategia che si fonda sull'investimento in strumenti finanziari che abbiano come sottostante asset immobiliari di qualità, in grado di generare costanti flussi di cassa. Gli Offerenti hanno individuato la soglia di adesione al 33% più una delle quote in base alla volontà di effettuare un investimento di natura significativa. Il corrispettivo per ciascuna quota è pari a 710 euro, che incorpora un premio pari al 22,4% al 4 novembre 2014 e del 13,8% rispetto al prezzo medio ponderato delle quote del fondo nei 12 mesi precedenti tale data.

L'esborso massimo complessivo, nel caso in cui le quote portate in adesione dovessero raggiungere il numero stabilito dall'Offerta, sarà pari a 26.570.330 euro.

LA PRACTICE

Capital markets, real estate

IL DEAL

Offerta pubblica di acquisto volontaria parziale su quote del fondo comune di investimento immobiliare chiuso Fondo Europa Immobiliare N.1 gestito da Vegagest

GLI STUDI

Legance

GLI AVVOCATI

Filippo Troisi, Giorgio Vanzanelli, Stefano Bandini, Matteo Pozzi

IL VALORE €

26,570 milioni

FRESHFIELDS, LINKLATERS E BEP PER LA STAFFETTA PRIVATE EQUITY IN AQUAFIL

Freshfields ha assistito il gruppo Aquafil, attivo nella produzione di fibre per pavimentazione tessile, nell'operazione che ha



riguardato, da un lato, l'ingresso nel gruppo con un investimento complessivo, tra equity e debito, di 30 milioni circa, del fondo lussemburghese Three Hills e di La Finanziaria Trentina, entrambi assistiti da Linklaters,



Enrico Bazzano



Giorgio Fantacchiotti



Umberto Nicodano

guidato dal socio **Enrico Bazzano**, coadiuvato dal senior associate **Luca Sponziello** e dal trainee **Domenico Garofalo**, mentre si è occupato dei profili finance dell'operazione l'associate

Davide Bonsi.

Il team di Linklaters che ha assistito Three Hills e La Finanziaria Trentina è stato guidato dal socio **Giorgio Fantacchiotti**, con l'assistenza della senior associate

Anna Gagliardi e del trainee **Matteo Tabellini.**

Il team di Bonelli Erede Pappalardo è stato guidato dalla managing associate **Giulia Bianchi Frangipane**, membro del focus team private equity dello studio coordinato dal socio **Umberto Nicodano.**

e dall'altro lato, la contestuale fuoriuscita dal capitale sociale di Aquafil del fondo inglese Hutton Collins, assistito da Bonelli Erede Pappalardo, precedentemente entrato in Aquafil nel 2009 con un investimento complessivo di 45 milioni.

Il team di Freshfields è stato

LA PRACTICE
Private equity

IL DEAL
Ingresso di Three Hill in Aquafil

GLI STUDI
Freshfields, Linklaters, Bonelli Erede Pappalardo

GLI AVVOCATI
Enrico Bazzano, Luca Sponziello, Davide Bonsi, Giorgio Fantacchiotti, Anna Gagliardi, Giulia Bianchi Frangipane

IL VALORE €
30 milioni

LATHAM & WATKINS E SCIUMÈ NELL'INGRESSO DI IQ MADE IN ITALY IN INALCA

Latham & Watkins ha assistito Fondo Strategico Italiano e Qatar Investment Authority nella



capitale di Inalca per 115 milioni e, per la parte residua, attraverso l'acquisto di azioni della società possedute da Cremonini. A esito dell'operazione, IQ MIIC deterrà circa il 28,4% di Inalca. Inalca è la quinta azienda alimentare italiana e la prima in Europa per redditività nella lavorazione delle carni bovine e nella distribuzione alimentare italiana all'estero, principalmente in Russia e Africa occidentale, nel segmento hotel, restaurants and catering.

Latham & Watkins ha assistito IQ Made in Italy Investment Company con un team guidato dal partner

sottoscrizione di un accordo di investimento che prevede l'ingresso di IQ Made in Italy Investment Company, la joint venture tra FSI e QIA nel capitale di Inalca, società detenuta, ad oggi, al 100% da Cremonini. L'investimento di IQ Made in Italy Investment Company, il primo di tale joint venture, è pari

complessivamente a 165 milioni e avverrà attraverso un aumento di

Tommaso Amirante

e dal counsel **Luca Pocobelli** e composto dagli associate **Beatrice Gattoni, Claudio Segna e Rodolfo Gentile** per i profili di diritto societario, dal counsel **Marcello Bragliani** e



Tommaso Amirante



Emanuela Nespoli



Giuliano Sollima



Antonio Tomassini

dall'associate **Erika Brini Raimondi** per i profili di diritto bancario, dal counsel **Daniela Frascella** e dagli associate **Cesare Milani** e **Giovanna Garbarino** per i profili di diritto amministrativo e dai partner **Matteo Bay** e **Luca Crocco** e dall'associate **Alessio Aresu** per i profili di diritto comunitario. Lo studio Toffoletto De Luca Tamajo e Soci ha assistito IQ Made in Italy Investment Company per i profili di diritto del lavoro, con un team composto dal partner **Emanuela Nespoli** e dagli associate **Lea Rossi** e **Marco Aloisi**.

Lo studio Sciumè & Associati ha assistito, come sempre, Cremonini con un team guidato dal partner **Giuliano Sollima**. Per i profili di diritto tributario, invece, Cremonini è stato affiancato da DLA Piper con un team di professionisti appartenenti al dipartimento tax composto dal socio **Antonio Tomassini**, dai senior associate **Alessandro Martinelli** e **Giovanni**

Iaselli e dall'associate **Carlotta Benigni**. 

LA PRACTICE
Private equity

IL DEAL
**Ingresso di IQ Made in Italy
Investment Company nel capitale di
Inalca**

GLI STUDI
**Latham & Watkins, Sciumè &
Associati, Toffoletto de Luca
Tamajo, Dla Piper**

GLI AVVOCATI
**Tommaso Amirante, Luca Pocobelli,
Marcello Bragliani, Daniela
Frascella, Matteo Bay, Luca Crocco
(L&W); Giuliano Sollima (Sciumè);
Emanuela Nespoli (Toffoletto);
Antonio Tomassini (Dla Piper)**

IL VALORE €
165 milioni

SAVE THE DATE

Finance & Tax ²⁰¹⁵
Awards
by legalcommunity  .it

24 MARZO 2015



**LAVORIAMO CON IL LAVORO.
DAL 1925.**



Ius Laboris **ITALY**

TOFFOLETTO DE LUCA TAMAJO

Milano . Napoli . Roma . Bergamo

www.toffolettodeluca.it

«CONSULENZA SOTTOPAGATA GLI AVVOCATI DEVONO DIRE BASTA»

Parla Ettore Santucci, socio della law firm Goodwin Procter. «I legali italiani devono smetterla di svendersi e imparare a negoziare le proprie parcelle». È una questione di formazione. Accettare un cap inferiore al budget? «Significa lavorare in perdita. Che senso ha?».

«**F**ar percepire al cliente il valore aggiunto che è insito nella prestazione di un avvocato è una questione di approccio. I legali italiani devono smettere di svendersi e imparare a negoziare le proprie parcelle». La voce che grida nel deserto del dumping commerciale è quella di un avvocato italiano che, però, da oltre 30 anni vive e lavora tra Boston e New York City, negli Stati Uniti. Si chiama **Ettore Santucci** ed è socio dello studio Goodwin Procter: otto uffici tra Usa, Hong Kong e Londra; circa 900 avvocati e un giro d'affari che, nel 2013, si è attestato oltre 752 milioni di dollari. Santucci, dopo essersi laureato a Bologna con **Romano**



Prodi e aver lavorato per un periodo in Nomisma, ha fatto le valigie ed è partito per l'America. «Era il 1982», racconta a *Mag by legalcommunity.it*, «e in Italia la possibilità di fare *business law* era piuttosto limitata. Erano pochi gli studi che si occupavano della materia». Così decise di partire per Boston e frequentare la Law school. Nel 1985 entrò in White & Case a New York. Ma un anno dopo si trasferì a Boston da Goodwin Procter dove lavora da 28 anni.

Santucci si occupa di *m&a*, capital markets e real estate investment trust. Tra i suoi clienti ci sono società come Empire State Realty, Avalon Bay e Boston Properties. E anche se non è mai diventato avvocato in Italia, con il suo Paese lavora spesso in operazioni cross border che rappresentano circa il 20% della sua attività complessiva. Il primo deal fatto in Italia, a inizio anni 90, fu la joint venture tra Putnam Investments e la Cisalpina (gruppo Bipop). Era l'alba dei fondi pensione, un mercato che provava ad attecchire nel Bel Paese replicando modelli e «tecnologie» basate sull'esperienza americana. Di recente, invece, l'avvocato ha lavorato agli aspetti di diritto Usa dell'investimento di United Ventures One in Cloud4Wi.

Se da un lato l'attività cross border è quella che lo diverte maggiormente, Santucci non nasconde la grande difficoltà che si incontra a lavorare nella Penisola: «Spesso capita di avere per le mani dossier che sembrano perfetti, con tempistica ideale e struttura

ottima. Ci si lavora uno o due mesi e poi tutto si ferma. Perché?»

Già, perché?

Perché secondo me, gli investitori internazionali continuano a guardare all'Italia come a un sistema che in un modo o nell'altro riesce sempre a farsi male da solo.

In che senso?

Negli ultimi anni, l'Italia è passata attraverso tre diversi cicli economici senza mai riuscire "a prendere l'ascensore", a differenza di Spagna, Irlanda e persino della Grecia. È sopravvissuta a tutti, ma non ne ha sfruttato nessuno per tornare a crescere.

Anche gli avvocati italiani si stanno facendo del male da soli?

Uno dei grossi problemi che gli avvocati hanno in Italia è che quando si siedono davanti a un potenziale cliente prima di tutto parlano di loro stessi: quanto sono bravi, quanto fanno, quanto scrivono. Poi appena si è finito di parlare di quello, si attacca a parlare di quanto sono convenienti. In particolare, sul piano del prezzo.

Con quali conseguenze?

In questi incontri, il potenziale cliente viene "demolito" prima ancora di aver avuto occasione di parlare del *quid*, ossia della ragione per cui è venuto in studio.



E come la mette con il detto: “un avvocato ascolta quanto basta e parla più che può”...

Guardi, è come se uno andasse dal medico e anziché sentirsi chiedere cos'ha che non va (?) si sentisse recitare con prosopopea infinita le qualità del dottore, i suoi studi e la sua eccellenza, sentendosi dire, infine, che costa pure poco. Il mal di stomaco sarebbe ancora lì e il paziente si andrebbe a cercare un altro medico.

E quindi?

Dinanzi al cliente, dopo essersi cordialmente e rapidamente presentati, la prima cosa da fare è tacere. O meglio, ascoltare quali sono le ragioni che lo hanno portato da noi. Così gli si fa capire che si è lì per lui, per aiutarlo a realizzare un obiettivo.

E dei costi non si parla?

Dei costi non si parla. O meglio, se ne parla solo alla fine, ovvero solo quando si sa cosa si deve fare.

In Italia, tanti pensano che l'unico modo per differenziarsi sia fare leva sul prezzo...

Conoscere il costo di un servizio è essenziale, intendiamoci, ma non può essere preliminare. Deve essere conseguente. Io non posso prezzare un servizio che non posso definire. Cosa vuoi mangiare? Filetto o cotica?

Beh certo...

Se, invece di parlare prima di valore e poi di prezzo, si procede al contrario, si crea la sensazione che la prestazione e la funzione del legale siano solo un “male necessario”.

Ovvero un puro costo...

Esattamente. È la logica che è falsata. E il ruolo dell'avvocato e la sua prestazione divengono oggetto di un comprensibile tentativo di massimo

ridimensionamento visto che di questi tempi sono tutti ossessionati dall'idea di risparmiare e tagliare.

In Italia siamo al paradosso che le operazioni straordinarie vengono considerate commodity mentre il valore si crea con l'assistenza continuativa...

Il problema è che essendoci molti avvocati e poche operazioni, chi riesce a firmare un deal di prestigio, ha la possibilità di rivenderselo sul piano dell'auto promozione e del marketing. Lo studio può dire di aver fatto l'operazione dell'anno. E il cliente, che questo lo sa, cerca di portare la parcella al livello di costo.

Chiaro. Ma secondo lei ha senso la politica del lavorare per marketing?

Assolutamente no. Ai clienti bisogna far capire che un avvocato gestisce un business. Ha dei costi, delle risorse e ha delle aspettative di profitto.

Ma è impensabile non negoziare il proprio compenso. C'è troppa concorrenza, come lei ha ricordato...

Io so che bisogna fare una value proposition, bisogna prendersi dei rischi, bisogna essere incredibilmente efficienti. Ma gli avvocati devono dire basta.

A cosa?

All'idea falsa che molti clienti propongono, secondo la quale un consulente dovrebbe sentirsi già remunerato

dal "favore" di avere avuto la possibilità di mettere il suo nome sull'operazione. Non è vero!

Poi c'è chi pensa che parlare di soldi sia inelegante...

Questa è sindrome di Stoccolma! Non bisogna vergognarsi di fare questi discorsi. Voi siete sul mercato, offrite un servizio e il cliente decide se comprarlo. Se lo fa, lo paga. Punto.

E a quel punto il cliente chiede un cap, ovvero un tetto massimo alla parcella. Anche perché, per i legali d'azienda, tenere sotto controllo i costi è essenziale...

Ah sì, il cap è diventato una sorta di diritto umano, per il cliente. È come l'acqua o l'ossigeno. Ma qui bisogna stare attenti. E imparare a negoziare. Altrimenti si finisce con il lavorare in perdita. Il che non ha alcun senso...

Può fare un esempio?

Poniamo il caso di un'acquisizione. Studiamo il dossier. E poi facciamo un budget. Diciamo 100. Il cliente comincia a trattare e chiede un cap di 95. Se si accetta si va in perdita. Almeno del 5%. Ma col rischio di arrivare a perdere il 30% se dall'altra parte dovesse spuntare una controparte ostica che fa salire i costi oltremisura.

Il cap non può essere inferiore al budget?

Se il budget è stato fatto onestamente, tenendo conto anche di un reasonable risk scenario, no. È una

questione di logica. A questo punto, però, bisogna fare una controproposta.

Come?

Ogni deal ha tre fasi: la fase concettuale-speculativa, quella della due diligence, del term sheet; una fase di trattativa, intensa, in cui si definiscono gli accordi commerciali e i termini economici; una fase di documentazione, in cui si scrivono i contratti e se tutto va bene si chiude il deal.

Chiaro...

Se vogliamo fare un budget più raffinato e ragionare sulla rischiosità delle tre fasi si può, per esempio, dire che la fase uno costa 30, la due 40 e la tre 30.

Fase uno.

Per il cliente la fase uno è ad alto rischio, perché se dopo la due diligence si rende conto che sta per comprare un fico marcio, allora deve decidere di rinunciare e avrà perso soldi e tempo senza aver portato a casa nulla. Per il legale, invece, la fase uno è quella meno rischiosa, perché sa esattamente che cosa deve fare. Non ha variabilità. E allora può accettare persino un cap di 20, praticamente lavorando gratis.

Passiamo alla fase due.

Qui, l'avvocato ha una variabilità enorme. Comincia la



© zesi.marina - fotolia.com

trattativa. Alla fine il lavoro gli potrà costare 40, come aveva pensato, ma non è escluso che arrivi a costargli 120. Intanto, il cliente dopo aver preso atto dei risultati della due diligence e aver trovato le banche disposte a finanziarlo ha deciso di procedere con l'operazione e, dal suo punto di vista, il rischio è sceso. Il cap, su un budget di 40 non può essere meno di 50.

Il cliente restituisce il "favore"...

A questo punto c'è perfetto allineamento tra le due posizioni.

Rimane l'ultima fase. Quella del completamento.

Qui le cose possono andare male per una serie di fattori teorici: crollano le borse, o scoppia una bolla o c'è un attentato terroristico. In questa fase, però, avvocato e cliente si trovano nella stessa posizione. E allora, a fronte del budget di 30, si può accettare un cap di 30. Con la conseguenza che la richiesta iniziale (100 ndr) si rivelerà assolutamente sensata e accettabile.

E se il cliente chiedesse uno sconto nel caso in cui l'operazione dovesse saltare all'ultimo istante per ragioni non previste?

Se chiede uno sconto del 10% in caso di *busted deal*, l'avvocato pretenderà un premio del 10% in caso di successo dell'operazione. Perché, altrimenti, dovrebbe accollarsi un rischio senza remunerazione? Sono questi i discorsi che si devono e si possono fare. Altrimenti il *cap* è una proposta di accordo asimmetrico a favore del cliente. E come se uno volesse andare in taxi dall'aeroporto a casa per 2 euro. Non ci va. Oppure prende l'autobus.

Gli avvocati però non sono sempre capaci di giustificare così puntualmente i loro budget...

E allora impariamo, cacchio! Del resto, i clienti ci pagano per aiutarli nelle trattative per concludere un affare e se non siamo capaci di negoziare a nostro

beneficio, i clienti possono pensare anche che non saremo nemmeno in grado di farlo nel loro interesse.

C'è un tema di formazione?

Nelle scuole di common law si insegna a prevedere l'*outcome* del proprio lavoro: il risultato. Questa logica viene inculcata dal primo giorno. Viene concettualizzato tutto: lo structuring, il term sheet, la trattativa, il contratto. E tutto è inquadrato in un processo di produzione del servizio che tiene in considerazione i rischi e i costi basandosi sulle esperienze precedenti.

Chi si è formato sui codici non pensa al risultato?

Chi ha studiato il diritto sulla base dei codici fa fatica a ragionare così e tende ad appiattare l'*outcome*, perché lo associa alla regola, che in teoria è sempre uguale. Così è facile per il cliente non riconoscere valore al lavoro del suo legale che, in quest'ottica, diventa solo uno che prepara le carte. Neanche fosse un notaio.

Così il valore aggiunto diventa inspiegabile?

Gli avvocati devono stare attenti a non essere scambiati per uno che dà la benedizione alla fine di un rito. La *value proposition* deve essere costruita sulla base di un'operazione che va vista nel contesto del suo ciclo vitale. I deal sono esperienze dinamiche con variabili sperimentali e sulla cui base si può fare un budget. 🌐

UN NUOVO MODO PER MUOVERSI A MILANO

ENTRO IN CENTRO

parcheggio sulle strisce gialle
e non pago sulle strisce blu



Con 700 vetture car2go a disposizione a Milano,
sali a bordo dove e quando vuoi. Scopri di più su:
www.car2go.com e www.facebook.com/car2go.italia

**CAR
2GO**

ORSINGHER ORTU NUOVA SEDE E RICAVI IN CRESCITA

Il 2014 si dovrebbe chiudere con un fatturato in aumento del 30%. Intanto gli avvocati preparano il trasloco in via Fratelli Gabba, in una sede da 1.000 metri quadrati.



Mario Ortu

Ricavi in crescita e nuovi uffici. Piccole boutique crescono. Come nel caso di Orsingher Ortu che si appresta a chiudere il 2014 con un fatturato in rialzo del 30%

che, secondo le stime di *Mag by legalcommunity.it* dovrebbe essere pari a circa 6 milioni di euro. Lo studio, inoltre, secondo quanto risulta a *Mag by legalcommunity.it*, si sta per spostare in una sede da

1.000 metri quadrati in via Fratelli Gabba.

Orsingher Ortu ha appena annunciato un lateral hire di rilievo strategico. Al team, infatti, si è

aggiunto **Enzo Marasà** il cui arrivo dovrebbe rafforzare l'area dedicata ad antitrust e regolamentare, in cui lo studio era già operativo (anche se con un focus particolare nei settori TMT e dei mercati finanziari), e aprire la consulenza al diritto della concorrenza e dei mercati.

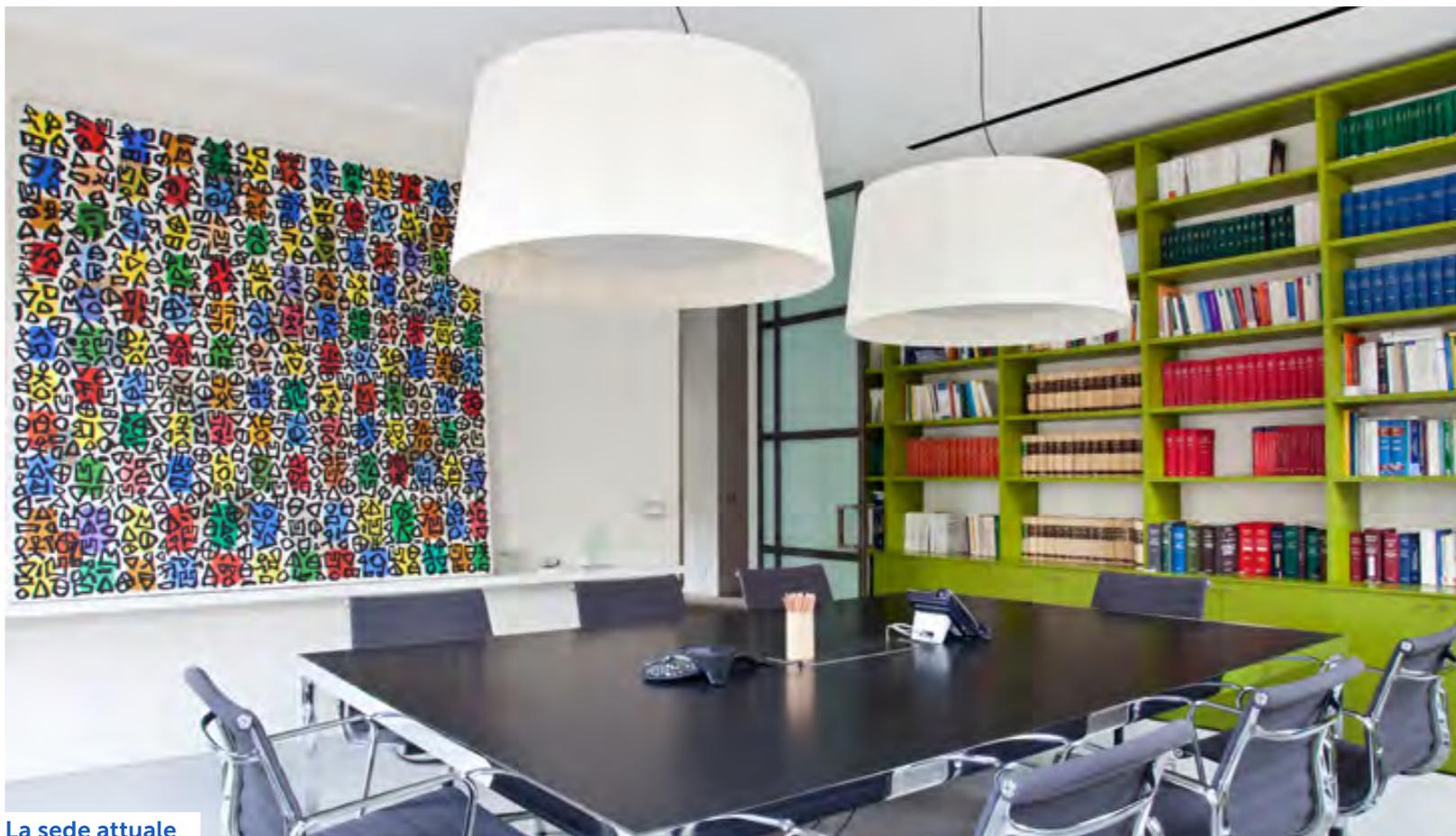
L'operazione Marasà potrebbe

essere prodromica di un processo di crescita che lo studio si appresta a portare avanti nel prossimo futuro e che potrebbe far raddoppiare le attuali dimensioni della struttura.

Questo è, almeno, quanto si intuisce parlando con **Mario Ortu**, name partner dello studio che, con il suo arrivo a inizio

2013 nello studio fondato da **Matteo Orsingher**, ha contribuito alla svolta che ha ampliato il raggio d'azione della boutique inizialmente incentrata quasi esclusivamente sull'attività Ip e Tmt.

«A gennaio», racconta Ortu a *Mag by legalcommunity.it*, «ci trasferiremo anche in spazi più adeguati a ospitare un processo di crescita». Ma va detto che lo studio non ha intenzione di bruciare le tappe. «Non abbiamo nessuna fretta», aggiunge Ortu, «vogliamo procedere step by step, lavorare seriamente e fare le cose al meglio, senza perdere il sorriso. La serenità è un asset che va preservato». L'allargamento al societario in senso ampio, a detta di Ortu, ha portato risultati interessanti. Lo studio, che oggi conta una trentina di professionisti, ha «sperimentato un ottimo livello di cross selling» tra le varie aree. «Il corporate è sostanzialmente raddoppiato (per numero di professionisti,



La sede attuale

ndr) nell'ultimo anno e mezzo e a giugno tutti i fee earners dello studio hanno ricevuto un bonus che nessuno si aspettava». Nel corso dei primi nove mesi del 2014, secondo i dati *MergerMarket*, lo studio Orsingher Ortu ha lavorato su otto operazioni in ambito corporate M&A, per un valore complessivo di 261 milioni di euro. Tra le operazioni più interessanti seguite nel periodo, si può ricordare la cessione di Bonifiche ferraresi a B.F.Holding da parte di Bankitalia, nell'ambito della quale Ortu, **Francesca Sepe** e **Gaia Sansone** hanno assistito Spa, il family office di **Carlo De Benedetti**. La scorsa estate, poi, Ortu, con Orsingher, **Paolo Canal** e **Francesca Flego** hanno affiancato Tagetik software nell'ambito dell'operazione di apertura del capitale a White Bridge, la holding di partecipazioni partecipata da **Sergio Erede** (azionista con il 7%), **Ronald Spogli**, ex-ambasciatore Usa a Roma (10,5% tramite la



Matteo Orsingher



Enzo Marasà



Paolo Canal

Fargo Investments), l'ex-ceo di Interpump, **Giovanni Cavallini** (7%), **Clemente Corsini** (14%) e gli ex-capi di Bc partners **Francesco Loredan** (42%) e **Antonio Belloni** (2%), che ha investito 27 milioni di euro per rilevare una quota del 35% della controllante del gruppo lucchese, Gs holding. Mentre a inizio anno, lo studio, con un team formato dal socio **Domenico Colella**, più Flego e il socio **Nicola Barra Caracciolo**, il senior associate **Andrea Guerra** e il junior associate **Federico Roviglio** ha affiancato il Fondo Paladin nell'ambito della ristrutturazione

del gruppo alimentare Greci. Insomma, quello che due anni fa sembrava un esperimento ricco di incognite (l'innesto di una practice per natura ingombrante come il corporate in una struttura nata come

boutique di settore) sta mostrando che l'innovazione applicata alla consulenza legale non è solo un'ipotesi concettuale, ma è qualcosa di assolutamente possibile. «Non credo che esistano modelli giusti o sbagliati», commenta Ortu, «io e Matteo, che ci conoscevamo da tanto tempo, ci siamo detti: perché non provare a creare una boutique di qualità? E il disegno strategico che ne è scaturito è stato semplicemente figlio di un mercato che è molto cambiato e che non si può più avere la presunzione di condizionare». 🍷



LEGGI D'ITALIA

Gruppo Wolters Kluwer

In Pratica

Le guide specialistiche

“**Conoscere** non è abbastanza;
dobbiamo mettere **in pratica** ciò che **sappiamo**.
Nemmeno **volere** è abbastanza; dobbiamo **fare**.”



J. W. Goethe



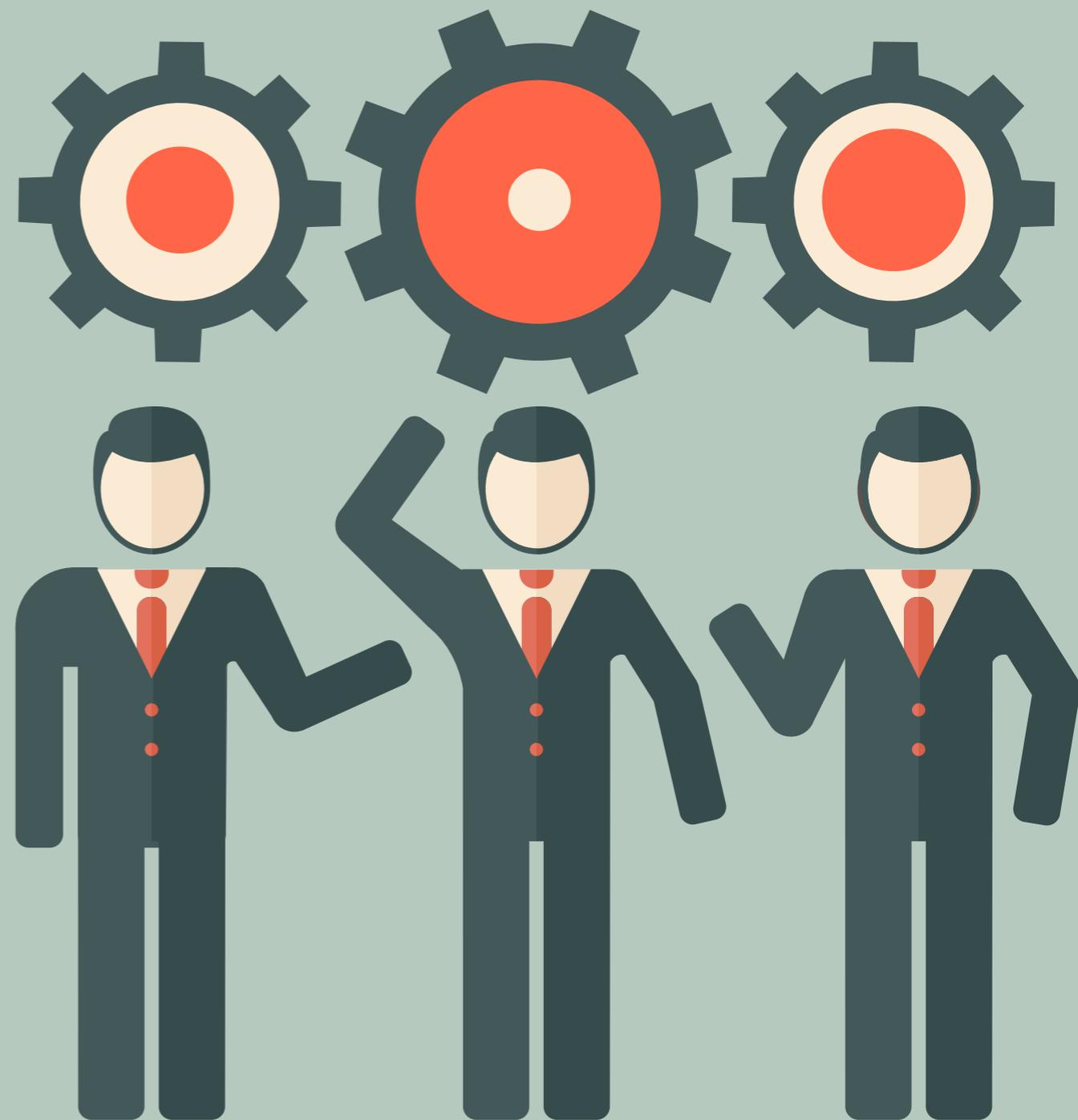
GUIDE D'AUTORE, INTERPRETAZIONI, SCHEMI,
CASI RISOLTI, CHECK LIST, SCADENZE E ADEMPIMENTI,
RISPOSTE A QUESITI, E-LEARNING,

- Pensato da Leggi d'Italia e realizzato dai migliori Studi Legali, per tutti i professionisti del diritto
- Per sapere subito “cosa fare”, “come fare” e “quando farlo” e prendere la decisione giusta al momento giusto

Perché il sapere da solo non basta,
dobbiamo metterlo in pratica.

Richiedi la tua prova gratuita >

FFF SAVE THE BUSINESS



Oltre 40 operazioni di M&A dall'inizio del 2014 per un valore complessivo di circa 2,8 miliardi di euro.

Fashion, Food e Furniture sono settori sempre più strategici per i legali d'affari.

L'ultimo centro, in ordine di tempo, è stato quello messo a segno dalla campana La Doria, attiva nella produzione e lavorazione di prodotti alimentari (a cominciare dal pomodoro), che il 19 novembre ha chiuso, per 65 milioni, l'acquisizione di Pa.fi.al, controllante delle società Delfino e Althea. L'operazione, per l'acquirente, è stata seguita da un team di Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners guidato dal socio **Stefano Bucci**. Mentre i venditori sono stati affiancati da Chiomenti con una squadra di professionisti capitanata da **Alessandra Pieretti**. Ma, dall'inizio del 2014 ad oggi, sono state poco più di 40 le operazioni di M&A che hanno interessato i campioni del Made in Italy nei settori food, fashion e furniture, per un valore complessivo di circa 2,8 miliardi. Un bilancio di tutto rispetto tanto da far guadagnare al comparto delle cosiddette "tre F" l'appellativo di settore anti-crisi.

La filiera alimentare, con 22 deal

per un valore di 1,58 miliardi è stata senz'altro la più produttiva, in termini di mandati per i consulenti legali. Molto lavoro è arrivato anche dal mondo della moda, con 12 operazioni per circa 500 milioni. Mentre, nel desing e arredamento sono state 6 le operazioni straordinarie entrate nel radar di *legalcommunity.it* per un valore complessivo di oltre 760 milioni.

Tra gli advisor legali, la fetta maggiore della torta di questo mercato se l'è aggiudicata, secondo i dati a disposizione di *legalcommunity.it*, Gianni Origoni Grippo Cappelli a cui fa capo una market share del 17%. Lo studio è stato particolarmente attivo nel settore del fashion dove, tra le altre cose, ha partecipato al passaggio del 20% di Versace, per 210 milioni di euro, al fondo Blackstone assistendo proprio il compratore con un team coordinato da **Francesco Gianni**. A trattare per la famiglia azionista, assieme ai professionisti di Gattai Minoli Agostinelli, c'erano anche quelli di Chiomenti.



Francesco Gianni

Stefano Simontacchi

Lo studio guidato da **Carlo Croff**, con una quota di mercato del 13%, ha seguito, fra le altre, anche la più rilevante acquisizione registrata nel settore furniture, vale a dire l'acquisizione di Flos da parte di Padme (Investindustrial) per 400 milioni di euro. Chiomenti, con il socio **Massimo Antonini**, ha agito al fianco dei compratori assieme a Lombardi Molinari Segni, che ha schierato una squadra guidata da **Carla Mambretti**, e Shearman & Sterling che con **Valerio Fontanesi** ed **Emanuele Trucco** ha assistito Och-Ziff Capital Management per il finanziamento mezzanino a supporto dell'acquisizione. Sul terzo gradino del podio, invece,

troviamo Bonelli Erede Pappalardo con una quota di mercato del 12,7%. Lo studio, che nel 2013 aveva centrato il big deal Loro Piana (un'operazione da 2,2 miliardi [si veda il numero 12 di Mag by legalcommunity.it](#)) assistendo Lvmh, nel corso del 2014 ha lavorato su deal di medie dimensioni, come il recente passaggio per 130 milioni di Dainese a Investcorp, affiancata da Gattai. Lo studio ha anche seguito uno dei deal più caratteristici dell'anno, ovvero il passaggio della pasticceria Marchesi di Milano a Prada.

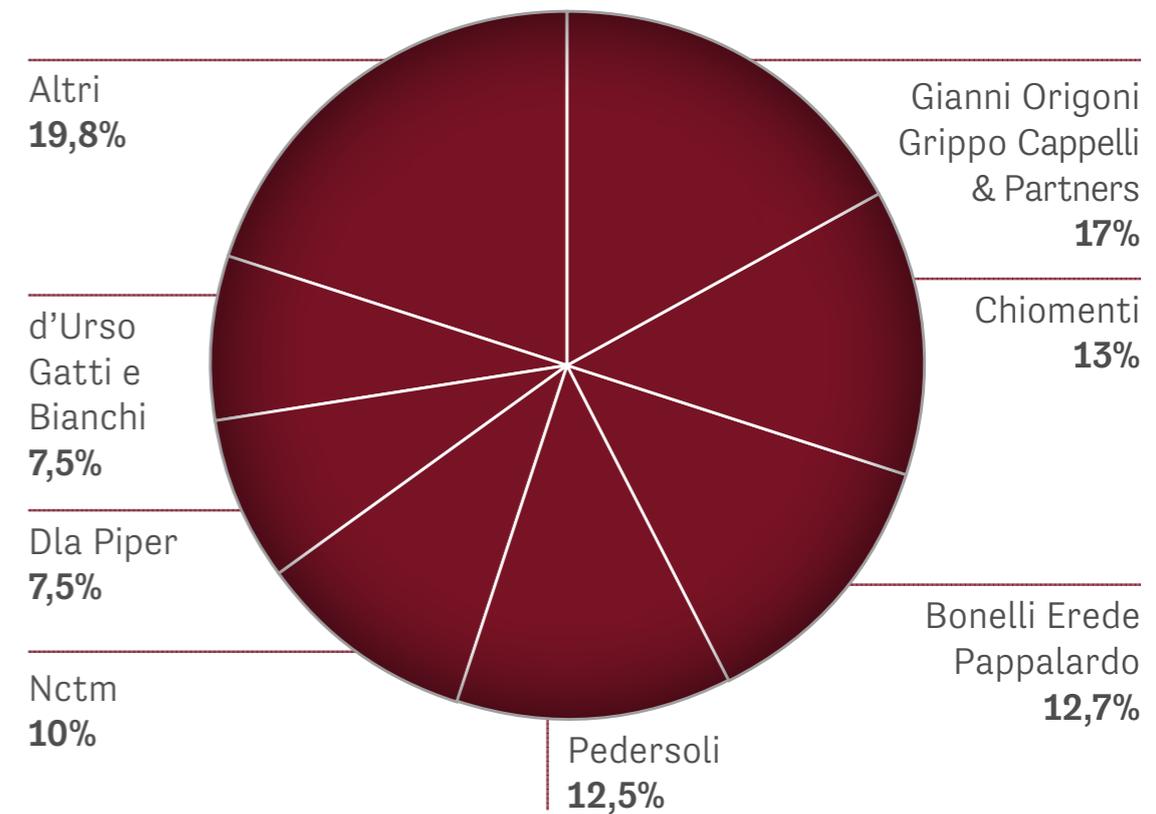
L'operazione, dopo quella che nel 2013 ha portato Lvmh (in quel caso assistita da Nctm) a rilevare il caffè Cova di Via Montenapoleone, ha confermato la tendenza di connubi stilistico gastronomici. Prada, affiancata da Bep con **Stefano Simontacchi** e da Hi.Lex con il socio fondatore **Pierfrancesco Giustiniani**.

Ma i big deal in ambito Made in Italy,

quest'anno, hanno riguardato soprattutto l'industria. Come nel caso di Inalca, quinta azienda alimentare italiana e la prima in Europa per redditività nella lavorazione delle carni bovine. La società, partecipata da Cremonini che, nel 2011, ne aveva rilevato il 50% detenuto dai brasiliani di Jbs (entrati nel 2008, assistiti da **Arturo Meglio**, oggi socio di K&L Gates e all'epoca in SJ Berwin), ha visto l'ingresso di IQ Made in Italy Investment che l'ha scelta come proprio primo investimento. La joint venture tra Fondo Strategico Italiano e Qatar Investment Authority, assistita da Latham & Watkins, ha rilevato il 28,4% del gruppo nell'ambito di un'operazione dal valore complessivo di 165 milioni.

QUOTE DI MERCATO

Gli studi con la principale market share nell'm&a delle tre F Made in Italy*



*Periodi di riferimento: gennaio-novembre 2014

La palma d'oro dell'operazione più ricca, però, va all'acquisizione di Brf Brasil Foods da parte di Parmalat. Il gruppo di Collecchio, controllato dai francesi di Lactalis, assistito da d'Urso Gatti e Bianchi ha acquisito l'azienda sudamericana per oltre 600 milioni di euro. 🇮🇹



legalcommunity

Accuracy

GRIMALDI STUDIO
LEGALE

GESTIONE TECNICO-LEGALE DEL CONTENZIOSO NEGLI APPALTI

Giovedì 29 Gennaio 2015 • Ore 16,45 • Milano

Per informazioni ed iscrizioni:
www.legalcommunity.it
sezione eventi

Media Partner

financecommunity

ADVISOR FINANZIARI OCCHI PUNTATI SUL FOOD

Dopo anni di corsa, moda e design sono arrivati a essere due mercati maturi. In questa fase, gli esperti vedono maggiori potenzialità nell'alimentare. E c'è chi vorrebbe avere a disposizione 10 Eataly.



La crescita e l'affermazione del valore delle tre "F" del Made in Italy, fashion, food e furniture, vanno sottobraccio a una quarta F, senza la quale non ci sarebbe sviluppo: quella della finanza. E ora che l'affermazione di comparti tradizionali dell'eccellenza tricolore, come moda e design, ha toccato il suo acme consolidando il proprio posizionamento sui mercati, è la miniera dell'alimentare a suscitare gli appetiti maggiori tra gli investitori e a sollecitare l'attenzione degli advisor.

L'ASCESA DEL FOOD

Fashion e furniture sono mercati che negli ultimi vent'anni hanno avuto «una crescita importante e hanno performato bene anche durante la crisi economica», ricorda **Diego Selva**, head of investment banking Italy di Bank of America-Merryll Lynch. Ma «hanno anche sofferto a causa di una serie di fattori macroeconomici quali la crisi russo-ucraina, le tensioni in Medioriente e in Cina e le oscillazioni valutarie. Per questo le prospettive per il 2015 restano buone ma dovremo abituarci a tassi di crescita inferiori». A fronte del rallentamento del



Diego Selva



Francesco Trapani

lusso tradizionale «il food, che ha delle caratteristiche che lo rendono molto simile a un bene di lusso, può diventare il nuovo driver di crescita, un nuovo business su cui puntare nei prossimi anni», sostiene Selva. «È ancora difficile dare una dimensione esatta di questo mercato, perché non è ancora strutturato, ma è sicuramente un settore che presenta grandi potenzialità, soprattutto perché è legato al concetto di italianità, che all'estero vende bene». A dimostrare grande dinamismo sono soprattutto le retail chain specializzate nel food biologico, prosegue Selva, «una nicchia di mercato che negli Stati Uniti ha registrato una crescita del 15% del fatturato, con una valutazione in Borsa da 15 a 20 volte l'ebitda, moltiplicatori molti vicini alle Ipo del lusso». A livello finanziario, aggiunge Selva, «è un business che gli investitori devono ancora inquadrare, ma l'interesse c'è e il mercato è pronto a riconoscere il valore di questo settore».



A dimostrarlo ci sono le esperienze di Nestlé, con il marchio Nespresso e Eataly.

Nel primo caso, l'azienda, afferma **Francesco Trapani**, executive vice chairman e operating partner di Clessidra, «è riuscita a creare un prodotto di lusso e ottenere dei margini altissimi», segno che crescita e sviluppo nel food «dipendono molto dalla mentalità illuminata e dalla sensibilità di un grande gruppo». Proprio quanto testimonia anche il secondo caso, Eataly, il cui fondatore, **Oscar Farinetti** «ha realizzato un



Giovanni Tamburi



Michele Marocchino

modello di business nuovo, che unisce italianità del prodotto e coinvolge attori locali per aprire i negozi, come avvenuto, ad esempio, con **Joe Bastianich** a New York», fa notare **Giovanni Tamburi**, presidente di Tamburi investments partners, che detiene il 20% del Gruppo, in cui ha investito 150 milioni.

IL VALORE DEL MADE IN ITALY

«Il know how italiano è sempre apprezzato», aggiunge Tamburi, «da una parte il cibo sta vivendo una crescita spaventosa, c'è una percezione totalmente nuova di

questo settore. Dall'altro il lusso si consolida grazie ai nuovi mercati, cinese e russo in primis. Noi abbiamo investito 400 milioni di euro in questi due settori, ci crediamo e anche dall'estero c'è molto interesse». Di recente, prosegue Tamburi, «ci ha contattati Berkshire Hathaway, la holding quotata di **Warren Buffet**, per investire nelle eccellenze italiane, soprattutto brand e tecnologia. Se avessi altri 10 Eataly o Moncler (del quale Tip è azionista della controllante ndr) avrei tanti investitori e tante famiglie interessate».

Ma quanto vale un brand nel food, fashion o furniture? Per gli esperti del finance, al calcolo dei multipli vanno aggiunti «il potenziale di crescita e il contesto ambientale», come sottolinea **Michele Marocchino**, managing director della banca d'affari Lazard. Ma anche, evidenzia Tamburi, «il brand, la bellezza e il potenziale anche umano dell'azienda, che costituiscono un valore aggiunto fondamentale».

UNA MINIERA DI PMI

Proprio quel valore che rende le 3F del Made in Italy uniche al mondo. E che si somma al giro d'affari che già adesso, le Pmi che popolano questo universo d'eccellenza sono in grado di muovere. Stando ai risultati dello studio pubblicato da *ICM Advisors* e *Legalcommunity.it* "[Fashion, Food, Furniture](#)", le medie imprese delle 3F hanno generato nel 2013 un fatturato totale di oltre 180 miliardi di euro. Una cifra che la dice lunga sulle potenzialità di questo mercato in cui, come evidenzia Trapani, il ruolo degli advisor finanziari è fondamentale. Non solo perché queste realtà hanno bisogno di capitali per crescere e internazionalizzarsi, ma anche perché queste aziende hanno bisogno di un partner che «offra loro anche professionalità e competenze che le aiutino a sviluppare una strategia industriale di crescita a più livelli». 🏠



C A S T A L D I
M O U R R E
& P A R T N E R S

MILANO

PARIS

RETAIL GROUP

Assistiamo numerosi brand del fashion, del luxury e del design:

- nella apertura di negozi nelle più importanti strade di Parigi, Milano, Londra, Costa Azzurra e nei maggiori centri commerciali francesi;
- nell'organizzazione di reti di distribuzione, franchising, e partenariati commerciali;
- nella compliance per la protezione dei consumatori, regolamentazione di saldi, promozioni, giochi e concorsi a premio, etichettatura, tracciabilità dei prodotti;
- nelle attività di commercio elettronico.

I NOSTRI AVVOCATI DEL TEAM RETAIL

Enrico Castaldi • Steven Sprague
Daniela Antona • Edoardo Calcaterra • Camille Gibert
Lisa Alice Julien • Sara Migliorini



FASHION, FOOD AND FURNITURE: 50 BRAND DA 2 MILIARDI DI EURO

Ecco le aziende con le maggiori potenzialità di crescita nei prossimi anni. Una ricerca esclusiva, curata da Icm Advisors per *legalcommunity.it*, evidenzia punti di forza e potenzialità di questi campioni del Made in Italy.

Sono gli Armani e i Bulgari del futuro, la nuova generazione del Made in Italy di alta gamma. Sono le aziende che, con un portafoglio marchi totale di oltre 2 miliardi di euro,

potrebbero essere i protagonisti della ripresa dell'economia italiana. Sono i 50 brand con valore, crescita e redditività più significativi. Cinquanta marche attive nei settori che meglio sanno rappresentare



© duncanandson - Fotolia.com

IL VALORE DEI BRAND DEL SETTORE FASHION

Azienda	Fatturato 2013 (M€)	Brand Equity Score™	Valore economico del portafoglio marchi (M€)
Arcadia S.r.l.	53,3	3,1	25,5
Baldinini S.r.l.	110,9	3,6	46,8
Bbb S.p.a.	88,6	2,8	32,8
Betty Blue S.p.a.	105,5	3,6	42,6
Braccialini S.r.l.	68,3	3,0	29,5
Canali S.p.a.*	211,3	3,6	106,2
Capri S.r.l.	157,3	3,4	66,7
Ciro Paone S.p.a.*	94,2	3,5	44,7
Corneliani S.p.a.	136,1	3,3	50,4
Crivelli S.r.l.	67,0	2,8	25,2
Essedi S.p.a.	73,9	3,1	26,6
Fabiana Filippi S.p.a.	57,2	3,9	22,0
Furla S.p.a.	227,8	3,7	96,2
Giorgio Fedon & Figli S.p.a.	60,4	3,1	22,7
Harmont & Blaine S.p.a.	69,1	3,3	29,3
Imap Export S.p.a.*	149,6	2,9	65,8
Imperial S.p.a.*	118,5	3,3	47,4
Liu.jo S.p.a.	278,2	3,6	111,8
Primadonna S.p.a.	70,9	2,9	25,6
Roberto Cavalli S.p.a.	201,0	3,3	96,6
Vitale Barberis Canonico – S.p.a.	106,8	3,8	51,2

* Dati 2012 - Dati consolidati per: Canali S.p.a., Ciro Paone S.p.a., Corneliani S.p.a., Furla - S.p.a., Giorgio Fedon & Figli Spa, Harmont & Blaine Spa, Liu.jo S.p.a., Roberto Cavalli S.p.a., Vitale Barberis Canonico S.p.a.

Fonte: Save the Brand - Fashion • Food • Furniture



Gianluca Ghersini

Partner Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

IL RUOLO DEI LEGALI

«In questo momento storico, il successo del Made in Italy è sempre più connesso alla capacità delle imprese di raggiungere in modo strutturato i mercati internazionali e gli investitori. Per questo l'affiancamento di uno studio legale, in grado di seguire l'impresa in tutte le sue necessità attraverso un approccio multidisciplinare, può rivelarsi fondamentale. Tale valore aggiunto è massimo nella misura in cui l'advisor segue le strategie di espansione internazionale dei propri clienti, non solo grazie a una conoscenza approfondita delle diverse giurisdizioni, ma anche attraverso una presenza consolidata e strutturata nei mercati emergenti o più rilevanti».

l'italianità nel mondo: la moda, il cibo e l'arredamento. Le "magnifiche 50 aziende" sono state identificate nella ricerca "Fashion, Food and Furniture – Save the brand", curata da ICM Advisors per legalcommunity.it, che ha

riguardato oltre 1000 gruppi manifatturieri italiani di media grandezza, con un fatturato compreso fra i 30 e i 300 milioni di euro, tra il 2012 e il 2013, e che operano in settori in cui il brand rappresenta un elemento determinante di

IL VALORE DEI BRAND DEL SETTORE FOOD

Azienda	Fatturato 2013 (M€)	Brand Equity Score™	Valore economico del portafoglio marchi (M€)
Acetum S.r.l.	74,0	3,8	25,4
Balocco S.p.a. Industria Dolciaria	142,8	3,2	46,2
Birra Castello S.p.a.	102,5	3,1	35,1
Casa Del Caffè Vergnano S.p.a.	63,6	3,1	23,8
Casa Vinicola Zonin S.p.a.	154,0	3,8	52,7
F. Divella S.p.a.	307,8	3,3	94,3
Farnese Vini S.r.l.	38,4	3,8	13,2
Fonti Di Vinadio S.p.a.	161,2	3,4	42,3
Galbusera S.p.a.	161,3	3,0	45,7
Illva Saronno S.p.a.	119,8	3,4	39,2
Intertonno - S.r.l.	33,9	2,9	10,1
Masi Agricola S.p.a.	64,6	3,7	20,5
Molini Bongiovanni S.p.a.*	31,2	3,0	11,6
Morato Pane S.p.a.	58,6	3,1	17,7
Mutti S.p.a.	166,8	3,4	61,1
Rigoni Di Asiago S.r.l.	67,7	3,5	21,9
Rummo S.p.a.	95,6	3,4	29,5
Valdigrano Di Flavio Pagani S.r.l.	74,5	3,3	22,8
Valsoia S.p.a.	100,4	3,5	32,5
Venchi S.p.a.	39,7	3,2	14,9

* Dati 2012 - Dati consolidati per: Casa Vinicola Zonin S.p.a., F. Divella S.p.a., Galbusera S.p.a., Masi Agricola S.p.a., Rummo S.p.a.

Fonte: Save the Brand - Fashion • Food • Furniture



Pierfrancesco Giustiniani
Partner Hi.Lex

DRIVER DELLA RIPRESA

«**F**ashion, food e furniture possono essere sicuramente considerati i capofila della ripresa del mercato italiano nel prossimo anno. Il lusso è cresciuto del 5% nel 2014 e una crescita analoga è attesa per il 2015. Si tratta certamente di uno sviluppo non più a doppia cifra, ma comunque di un andamento positivo, considerando anche l'interesse dei capitali stranieri, sempre più significativo e crescente. Il quale, se messo al servizio di adeguati piani di crescita, sviluppo e internazionalizzazione delle aziende, porta beneficio all'intero sistema».

sviluppo. Il campione è stato analizzato prendendo in considerazione il tasso di crescita medio composto dei ricavi - che misura la capacità dell'impresa di incrementare le vendite, di crescere e di sviluppare il proprio business -, il margine operativo lordo,

calcolato sugli ultimi tre esercizi (2009 - 2012), e la forza del brand sul mercato, attraverso il Brand Equity Score, una metodologia brevettata da ICM (si veda il box). Le 50 migliori aziende emerse sono quelle caratterizzate da valori di

IL VALORE DEI BRAND DEL SETTORE FURNITURE

Azienda	Fatturato 2013 (M€)	Brand Equity Score™	Valore economico del portafoglio marchi (M€)
Arper S.p.a.	51,8	3,6	17,1
Cassina S.p.a.	109,1	3,4	32,9
Flos Società per Azioni	153,7	4,0	42,4
iGuzzini Illuminazione S.p.a.	199,3	3,6	57,6
Kartell S.p.a.	91,6	3,9	29,8
Minotti S.p.a.	69,8	3,6	23,0
Molteni & C S.p.a.	213,5	3,1	60,7
Novamobili S.p.a.	39,3	2,9	11,2
Pedrali S.p.a.	64,9	3,5	20,3

Dati consolidati per: Flos Società Per Azioni, Iguzzini Illuminazione S.p.a., Molteni & C Spa, Pedrali S.p.a.

Fonte: Save the Brand - Fashion • Food • Furniture

crescita e redditività eccellenti o positivi, nonché di un'elevata forza e potenziale di sviluppo del marchio. Alcune sono giovani ed emergenti, come ad esempio Fabiana Filippi ed Essedi nel fashion o Valdigrano e Molini Bongiovanni nel food, con brand vitali e di successo e buone performance

sia in termini di crescita sia di redditività. Altre invece sono storiche e consolidate, si pensi a Venchi nel food o a Cassina e Kartell nel furniture, e hanno saputo superare la congiuntura negativa rilanciando il brand, puntando sull'internazionalizzazione o all'innovazione tecnologica.

Giampaolo Salsi
Managing Partner K&L Gates

UN VALORE AGGIUNTO



«Il Made in Italy ha ancora un forte potere evocativo nei mercati esteri, si riferisce a una dimensione estetica, ad esempio vestirsi bene, vivere circondati da cose belle, mangiare bene. Descrive l'identità del nostro Paese che è riconosciuta in tutto il mondo come unica. Di conseguenza, diventa un valore aggiunto per la sopravvivenza per le aziende italiane che sfidano i mercati esteri, le quali, benchè dotate di alta professionalità, non sono competitive a livello globale a causa delle loro dimensioni».

In particolare, alcuni di questi brand si sono distinti in sei specifici ambiti delineati dalla ricerca, quali la crescita del branded business, la redditività del marchio, l'unione fra tradizione e innovazione, lo style & design e l'internazionalizzazione e i brand emergenti. I riconoscimenti sono stati consegnati in una

PAROLE CHIAVE

Il Brand Equity Score (BES) valuta il marchio o il portafoglio marchi di un'azienda da un punto di vista di business-marketing, ovvero quanto il brand influisce sulla posizione del gruppo sul mercato. Attraverso l'analisi di oltre 30 parametri, lo studio assegna a ogni brand un punteggio che rappresenta la forza, le potenzialità e i rischi a esso connessi, espresso su una scala che va da 0 a 5. Il valore medio 2,5 rappresenta la parità competitiva relativamente al proprio settore/mercato di riferimento e concorrenza.

I parametri che il BES analizza sono raggruppati in 6 aree di indagine:

- l'attrattività e il potenziale del mercato in cui opera il marchio;
- il posizionamento e gli elementi peculiari del brand;
- l'impatto sul business a livello di profittabilità;
- l'immagine sul mercato, ovvero la notorietà del brand e la percezione dei consumatori;
- la modalità di gestione del brand in termini di management, investimenti e comunicazione;
- il potenziale di sviluppo del marchio. 📁

serata organizzata da *legalcommunity.it* a Milano, in partnership con gli studi Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, Hi.Lex e K&L Gates.

I PREMIATI

Nel dettaglio, i vincitori per la categoria branded business sono Furla e Morato Pane, ai quali viene riconosciuta la capacità di aver costruito e veicolato il loro marchio quale portatore di valori anche emozionali e caratteristiche specifiche direttamente riconoscibili dal consumatore. Questo ha consentito una crescita in termini di business e un approccio al mercato innovativo e vantaggioso.

iGuzzini Illuminazione, Mutti e Canali sono quelli che invece hanno meglio saputo creare valore attraverso il brand per superare il difficile andamento del mercato degli ultimi anni e sono quindi le aziende con una migliore performance e redditività del marchio.

Il binomio tradizione-innovazione è meglio rappresentato nei gruppi Molteni e C, che realizza dal 1934 mobili e arredamenti di design e Venchi, dal 1878 è simbolo di arte del cioccolato italiano. Questi brand storici





I protagonisti della serata "Save the Brand"

si sono distinti in questo periodo di congiuntura socio-economica negativa grazie a una proposta di valore concreta, globale e sempre più orientata all'innovazione, per guidare passo passo il consumatore nell'esperienza di consumo. Cassina e Roberto Cavalli sono fra le 50 aziende quelle che hanno intrapreso un percorso, poi risultato vincente, di stile e design trasversale, dal prodotto al brand fino al consumo. E sono state in grado di guadagnare posizioni di eccellenza sul mercato globale con forte

know-how e capacità di realizzare prodotti unici.

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione, le aziende che hanno meglio sviluppato il loro business sui mercati esteri, con uno sguardo particolare nell'alto di gamma, sono Casa Vinicola Zonin e Arper. La forza del loro brand,

unita a campagne marketing e strategie di sviluppo mirate, hanno fatto sì che queste aziende abbiano accresciuto il loro export. Infine, per la categoria emergenti, Valdigrano è l'azienda che, seppur giovane, testimonia già di una storia di successo e ha registrato una forte crescita e una spiccata propensione all'internazionalizzazione. Qualità che hanno permesso al gruppo di costruire un'offerta solida e ben posizionata, una maggiore visibilità, eccellenti performance e possibilità di sviluppo costanti. 📺

CINQUANTA MARCHI. CINQUANTA ECCELLENZE DEL MADE IN ITALY.

legalcommunity ICM Advisors
INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT

FFF

SAVE THE BRAND
FASHION • FOOD • FURNITURE

In collaborazione con
GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPELLI PARTNERS hi.lex K&L GATES
AVVOCATI ASSOCIATI

Con il supporto di
EDIZIONE 2014

SCARICA GRATIS LA TUA COPIA



AHEAD OF THE GAME

The 1st boutique law firm specialised in the next future

e-payments
mobile payments
cyber security
data protection
antitrust

www.dematteislex.com

CATEGORIE E PREMIATI

Uno dei fattori da cui dipende il successo di un'azienda è la capacità di rendere il proprio marchio un asset strategico. La riprova di questa

tesi la danno le storie di successo di alcuni tra gli astri nascenti della imprenditoria del Made in Italy.

In particolare, delle medie aziende nei settori food fashion e furniture.

È partendo da queste considerazioni che *legalcommunity.it* ha deciso di mappare queste realtà

insieme a Icm Advisors. L'iniziativa è stata presentata con l'evento Fashion Food Furniture - Save The Brand. E quelle che seguono sono le 11 medie aziende italiane che meglio hanno saputo trasformare in crescita il valore del proprio marchio. 🏆



Pier Angelo Biga
ICM Advisors

CRESCITA DEL BRANDED BUSINESS

Aziende che hanno saputo trasformare in crescita l'opportunità derivante dall'evoluzione dell'approccio del consumatore e che hanno costruito e veicolato con il loro marchio un'offerta di vero valore portando sul mercato innovazione, vantaggi e utilità reali.



FURLA
Cristina Andresano
Global Marketing Director



MORATO PANE
Luca Morato
Amministratore Delegato

REDDITIVITÀ DEL BRANDED BUSINESS

Aziende che hanno saputo distinguersi negli ultimi anni con buone performance rispetto all'andamento del settore e superare la congiuntura negativa puntando sulla creazione di valore e sulla redditività del branded business.



IGUZZINI ILLUMINAZIONE
Massimiliano Limonta e Silvia Maroni
Referenti per le relazioni istituzionali



MUTTI
Guerrino Beccacece
Global Marketing Director



CANALI
Alessandro Vesurga
General Counsel

BINOMIO TRADIZIONE E INNOVAZIONE

Aziende che hanno saputo distinguersi negli ultimi anni con buone performance rispetto all'andamento del settore e superare la congiuntura negativa puntando sulla creazione di valore e sulla redditività del branded business.

STYLE & DESIGN

Aziende che hanno intrapreso un percorso di stile e design trasversale, dal prodotto, al brand fino al consumo e che sono in grado di posizionarsi e di eccellere sul mercato globale con forte know-how e capacità di realizzare prodotti unici.



MOLTENI & C

Peter Hefti
Marketing Manager



VENCHI

Giovanni Battista Mantelli
Consigliere Delegato Commerciale



ROBERTO CAVALLI

Daniele Corvasce
Corporate & Legal Affairs Director - Member of Board

INTERNAZIONALIZZAZIONE

Aziende che, in un panorama competitivo dove gli universi di Fashion, Food e Furniture sono sempre più interconnessi per affinità culturale e di mercato, hanno puntato fortemente sull'internazionalizzazione sviluppando il proprio business sui mercati esteri con particolare riferimento a quelli interessati all'alto di gamma.

EMERGENTI

Aziende che raccontano storie di successo di giovani brand, in forte crescita, con spiccata propensione all'internazionalizzazione che hanno costruito un'offerta solida e ben posizionata raggiungendo negli ultimi anni crescente visibilità, eccellenti performance e possibilità di sviluppo costante.



CASA VINICOLA ZONIN

Franco Zuffellato
Consigliere di Amministrazione



ARPER

Federico Ronzani
A&D Manager

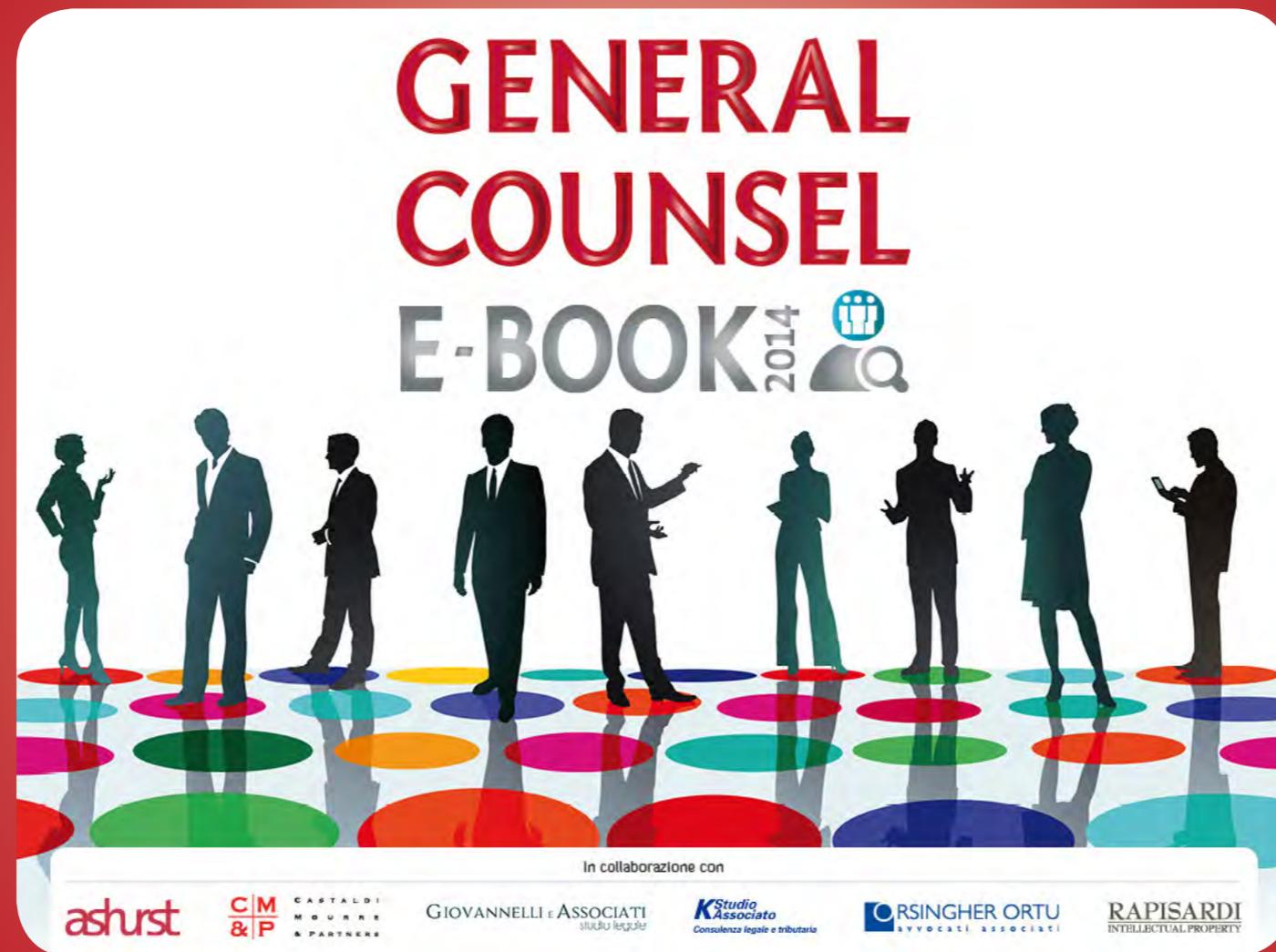


VALDIGRANO DI FLAVIO PAGANI

Teresa Pagani
Titolare

1.372 PROFESSIONISTI A PORTATA DI CLICK

SCARICA GRATIS LA TUA COPIA



Available on the
App Store



GET IT ON
Google play



Download PDF

GUAINERI: **«PRESCRIZIONE DA RIVEDERE»**

La socia dello studio Moro Visconti de Castiglione Guaineri e responsabile Giustizia del Pd in Lombardia spiega quali sono i rischi dell'introduzione della sospensione e indica l'alternativa: «Bisogna intervenire sulla dinamica delle indagini preliminari».

Nel laboratorio del governo Renzi sulla Giustizia i lavori sono ancora in corso. La riforma del rito penale, annunciata il 29 agosto scorso, non è stata ancora tradotta in legge. E per certi versi si tratta di una buona notizia visto che, a detta di molti, ci sono dei passaggi che meritano un supplemento di riflessione. Come nel caso della modifica dei tempi di prescrizione. Se da un lato si parla di accelerazione del processo penale, dall'altro si discute di nuove regole sulla prescrizione che rischierebbero di avere l'effetto esattamente opposto. *Mag by legalcommunity.it* ne ha parlato con **Roberta Guaineri**, socia dello studio Moro Visconti de Castiglione Guaineri e responsabile Giustizia del Pd in Lombardia.

Come potrebbe cambiare la prescrizione con la riforma della giustizia penale?

L'idea prevalente, che recentemente è stata anche palesata in un'intervista dalla presidente della Commissione Giustizia, è che si possa arrivare alla sospensione della prescrizione dopo la sentenza di primo grado.

Cosa comporterebbe?

Che una volta che una persona viene condannata in primo grado, i termini per la prescrizione non decorrerebbero più e la persona in questione rimarrebbe *sub iudice* per un tempo indeterminato.

Ma a fine estate non si era parlato di due anni tra primo grado e appello?

Stando alle dichiarazioni del ministro Orlando si penserebbe a introdurre dei limiti: due

anni per la sospensione della prescrizione dopo il giudizio di primo grado e un anno tra l'appello e la Cassazione.

E da avvocato cosa ne dice?

Si tratta di una riforma che non aiuta nessuno: né l'imputato, né il cittadino e tanto meno le parti offese. Non è una riduzione dei termini della prescrizione, ma di fatto è un allungamento.

Qual è la situazione attuale?

Oggi, a grandi linee, possiamo dire che un reato si prescrive se nel corso di sette anni e mezzo non si conclude il processo. Prevedendo questi due anni e poi un anno di sospensione o addirittura non prevedendo un limite, il processo potrebbe andare avanti all'infinito violando il diritto dell'imputato a essere giudicato in tempi certi ma anche delle parti lese a essere risarcite.

L'iniziativa sembra comunque andare contro il principio della riduzione dei tempi della Giustizia di cui si parla da tempo...

Con una riforma di questo tipo, i tempi si allungherebbero. Inoltre un provvedimento come questo non terrebbe conto del fatto che il 60-70% dei procedimenti penali si prescrive durante la fase delle indagini preliminari.

Insomma, il focus sarebbe sbagliato?

Esattamente, bisogna cercare di ridurre i tempi delle indagini preliminari. Se una persona sottoposta a indagini arriva a processo dopo quattro anni e non dopo quattro mesi è chiaro che i termini sono già ampiamente decorsi per più della metà.

Peraltro pensando al penale dell'economia, una prolungata situazione di incertezza potrebbe avere effetti disastrosi, per imprese e lavoratori...

La certezza del diritto vuol dire sia la certezza della pena, sia la certezza del giudizio. E se si creano le condizioni per cui uno rimane condannato in primo grado e sub iudice per anni si rischia di fare più danni che altro.

Ma l'indagine è comunque una fase delicata. Come garantire che si svolga in tempi sufficienti?

Mi rendo conto che per alcune tipologie di reati, soprattutto quelli in ambito finanziario, l'investigazione è un momento delicato che comporta tantissimi atti processuali, rogatorie





Roberta Guaineri

internazionali, intercettazioni telefoniche e una inevitabile dilatazione dei tempi. Ma basterebbe aumentare i termini della prescrizione (passare ad esempio da sette a 14 anni) per avere dei tempi più che sufficienti per conciliare prescrizione ed esigenze investigative.

L'importante è mantenere tempi certi?

Assolutamente sì. L'importante è mantenere dei termini di prescrizione chiari e tempi certi.

Probabilmente, però, la proposta punta a neutralizzare il ricorso alla dilazione come strumento di difesa processuale, utilizzato da molti avvocati...

Gli avvocati, a volte, ci mettono del loro, ma questa non è la strada giusta e soprattutto non è giusto che a pagare sia il

cittadino, sia che sia imputato, sia che si tratti della persona offesa, sia che si tratti di un ente giuridico. Chiunque passa per un procedimento penale lo vive come un calvario ed è giusto che ne venga fuori in tempi ragionevoli.

Certo però, la prescrizione spesso è il male minore...

Ma guardi che la maggior parte degli imputati non vuole la prescrizione. L'imputato vuole

essere giudicato innocente. La prescrizione è una via d'uscita che non accontenta nessuno. Ci sono altre strade per raggiungere il risultato.

Tipo?

Un tema importante è l'obbligatorietà dell'azione penale. Ma si tratta di una questione troppo delicata e sul piano politico è difficile che qualcuno possa decidere di metterci mano.

Ma è uno dei principi che rende davvero tutti i cittadini uguali dinanzi alla legge...

Di fatto, già oggi, siccome le procure sono sommerse di denunce più o meno fondate, una scelta viene fatta durante la fase delle indagini preliminari per cui si lasciano prescrivere i fascicoli meno importanti per seguire quelli più rilevanti. In ogni caso è lì che bisogna incidere: sulla dinamica delle indagini preliminari. 🌐

FAVA&ASSOCIATI

STUDIO LEGALE



I RAPPORTI DI AGENZIA ALLA LUCE DELLE NOVITÀ INTRODOTTE DALL'AEC 30 LUGLIO 2014



Avv. Sonia Di Lorenzo, Partner Studio legale Fava & Associati



RECUPERO CREDITI LA SCALA CREA UNA JV CON BASSILICHI E IRS

Si chiama K.red la newco che funziona da masterservice per fornire servizi integrati di home collection, phone collection e recupero giudiziale. Target: operatori stranieri e istituzioni locali.

Parola d'ordine: gestione integrata. Nel mirino, il mercato del recupero crediti. Le sofferenze bancarie si attestano (secondo l'Abi) a 177 miliardi. A questa cifra, poi, bisogna aggiungere almeno altri 80 miliardi di sofferenze

che fanno capo alle finanziarie e l'ammontare (difficile da stimare) degli incagli. Così, ci si trova dinanzi a un mercato il cui valore potenziale può arrivare a superare quota 300 miliardi.

Un mare magnum di carta a cui



© n&studio - Fotolia.com

© Ilana Mihaleva - Fotolia.com



Christian Faggella

ridare valore e che attira investitori dall'estero (lo scorso ottobre Unicredit ha ceduto 1,9 miliardi di npl ad AnaCap Financial Partners LLP) ma che vede impegnate anche molte banche e istituzioni finanziarie italiane.

Soggetti che spesso sono interessati all'aspetto finanziario del deal ma che non vogliono strutturarsi per gestire il recupero crediti e sono interessati ad affidare l'operatività a un unico interlocutore esterno. È guardando a questa domanda di servizi che lo studio legale La Scala, Bassilichi, Bassnet (società del gruppo Bassilichi) e IRS hanno deciso di costituire la joint venture K.red.

Si tratta di una newco che punta ad offrire, nel mercato delle prestazioni legate al recupero crediti, una piattaforma unica di «Masterservice» capace di fornire ai clienti servizi integrati di home collection, phone collection e recupero giudiziale. Quest'ultimo affidato ai professionisti di La Scala che, come ricorda il managing partner **Christian Faggella** «ha 150 persone, tra professionisti e staff, dedicate a quest'attività che peraltro rappresenta una parte

fondamentale del fatturato dello studio».

La newco rappresenta il primo operatore che ingloba i servizi resi dai 4 player nel proprio specifico settore, garantendo così la copertura di tutta la filiera del recupero, dalla phone collection all'esecuzione forzata, secondo le specifiche esigenze di ogni cliente. L'integrazione delle competenze, nelle intenzioni dei promotori di questa iniziativa, punta a intercettare la domanda di gestione sia di posizioni "small tickets" sia non performing loans di taglio ingente, con modalità e procedure diverse in base a ciascuna tipologia di credito e con una copertura capillare del territorio italiano. «Il tratto distintivo dell'iniziativa», aggiunge Faggella, «è che K.red è una società vera che agisce come un soggetto unico e che, a differenza di gran parte dei competitor, non ha bisogno di subappaltare alcuna attività».



© Sergey Nivens - Fotolia.com

Addirittura, secondo **Massimo Vittorelli**, direttore commerciale Italia di Basilichi, «K.Red non ha al momento nessun competitor a livello italiano in quanto si presenta al mercato con una gamma realmente completa di servizi che vengono erogati da risorse altamente qualificate nel proprio ambito di competenza». Mentre **Alessandro Viola**, direttore commerciale di IRS, sottolinea che la nuova realtà potrà avere un grosso riscontro anche nel «settore del credito al consumo».

Insomma, nei piani dei promotori di K.red, la *killer application* di questa iniziativa sta nel riuscire a mettere a disposizione dei clienti un vero full service in ambito di credit management. 📞



È ora di **AGGIORNARSI**

.....

Grafica • Web • Pubblicità • Foto • Stampa

.....

info@kreita.com

www.kreita.com

KREITA
ne combiniamo di tutti i colori

a night for funds

Serata di beneficenza

organizzata per sostenere le iniziative di solidarietà del gruppo I Bindun

Mercoledì 3 dicembre ore 19.00

Palazzo dell'Informazione - Sala Sironi
Piazza Cavour, 2 Milano

Donazione libera

L'intero ricavato della serata sarà devoluto a favore di CASA GABRI, comunità socio - sanitaria per bambini e neonati affetti da patologie ad alta complessità assistenziale e tecnologicamente dipendenti - Progetto di Agorà97 Onlus

Programma

dalle ore 19.00 Degustazione di specialità gastronomiche (Fresco&Cimmino) accompagnate da Blangè Langhe Doc Arneis (Ceretto) e birra artigianale (Birrificio Milano) per concludere con panettone e liquore Strega

dalle ore 20.00 Asta di beneficenza: maglie autografate di Juventus, Milan e Inter, verticale di barolo Ceretto, maglia rosa autografata dal vincitore del Giro d'Italia 2013 e molto altro ancora!

Con la partecipazione di Beppe Bergomi e Andrea Pucci

RSVP infoitaly@accuracy.com

APPLE PAY, POSSIBILI OSTACOLI IN ARRIVO DA BRUXELLES

di andrea de matteis



Apple Pay, il nuovo e-wallet della Apple, è stato lanciato negli USA lo scorso 9 settembre. La nuova applicazione ha riscosso subito grande successo: **Tim Cook**, CEO di Apple, ha dichiarato che, nelle prime 72 ore dopo il suo lancio, Apple Pay aveva già ricevuto oltre 1 milione di attivazioni.

Con Apple Pay è molto facile e intuitivo effettuare pagamenti. Una volta aggiunta una carta di credito o di debito sull'applicazione, è sufficiente avvicinare il proprio iPhone 6 al lettore *contactless* e premere con il dito il *Touch ID* (che riconosce l'impronta digitale) e la transazione è effettuata.

La sicurezza dei pagamenti compiuti con Apple Pay è molto elevata: Apple Pay non conserva né i dati della carta caricata né quelli relativi alle transazioni effettuate. I dati della carta sono crittografati in un secure element all'interno dell'iPhone. La sicurezza è assicurata anche grazie al know-how di circuiti come MasterCard che hanno cooperato con Apple per sviluppare il servizio.

Apple Pay sembra possedere tutte le carte in regola per competere con le telcos nella fornitura di pagamenti mobili. Infatti la nuova app rende superflua l'intermediazione delle telcos, dal momento che il

secure element è già presente nell'iPhone, divenendo non necessario quello inserito nella sim telefonica.

LA DIRETTIVA SUI SERVIZI DI PAGAMENTO

Qualche dubbio suscitano invece le disposizioni della futura Direttiva sui Servizi di Pagamento (la cd. PSD2), la cui adozione è attesa tra la fine 2014 e l'inizio del 2015, poiché potrebbero incidere negativamente sulla diffusione del nuovo e-wallet in Europa.

L'attuale bozza di Direttiva prevede che chi compie un pagamento elettronico debba essere autenticato in modo forte (si parla di strong authentication), cioè mediante due o più dei seguenti fattori: un qualcosa che la persona sa (ad esempio un PIN), un qualcosa che la persona ha (si pensi a un token generatore di password dinamiche o uno smartphone) e un qualcosa che la persona è, come un fattore biometrico.

Apple Pay potrebbe non essere in linea con queste disposizioni, se interpretate in maniera restrittiva. Dubbio è se Apple Pay rispetti il requisito del "dynamic link": la bozza di Direttiva prevede cioè che almeno uno dei fattori impiegati per autenticare il pagatore debba collegare in modo dinamico l'autenticazione a un beneficiario e a un importo specifici. Non è chiaro se questo requisito venga rispettato quando il pagamento viene compiuto con Apple Pay.



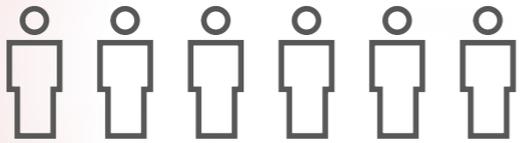
Tim Cook presenta l'Apple Pay

UN POSSIBILE FRENO NORMATIVO

Come dimostra il caso di Apple Pay, le disposizioni europee sulla sicurezza dei pagamenti, nella loro versione attuale, rischiano di frenare il progresso tecnologico e di rendere le procedure di autenticazione eccessivamente complesse, allontanando - anziché avvicinare - i consumatori dai pagamenti elettronici. In un settore in cui l'obsolescenza delle tecnologie e delle norme è rapida, il legislatore farebbe meglio ad adottare soluzioni alternative, quali il cd. *risk-based assessment*, lasciando agli operatori economici il compito di stabilire la rischiosità dei diversi tipi di transazione e i metodi di autenticazione a cui fare di conseguenza ricorso. Del resto, quest'ultimo metodo è seguito con successo in altri Paesi, tra i quali gli USA, paese natale di Apple Pay. 🇺🇸

*Founding Partner di De Matteis Studio Legale

SAVE THE DATE

Finance & Tax *2015*
 Awards

by legalcommunity  *.it*

24.03.2015

LIPANI E VISCO IN CORSA PER IL CONSIGLIO DI ROMA

I due avvocati fanno parte della lista del presidente uscente, Mauro Vaglio. Dal 2013 sono gli animatori del Gruppo di Lavoro per l'affermazione della professione come attività svolta in forma organizzata.



Damiano Lipani

Gli avvocati d'affari si danno alla politica forense. E scendono in campo per conquistare spazio nel consiglio dell'Ordine di Roma. Nella lista che fa riferimento al presidente uscente, **Mauro Vaglio**, infatti, compaiono i nomi di **Damiano Lipani** e **Claudio Visco**, rispettivamente socio fondatore dello studio Lipani & Partners e managing partner dello studio Macchi di Cellere Gangemi.

Lipani e Visco da gennaio 2013 sono gli animatori di un Gruppo di Lavoro promosso dall'ordine capitolino con l'obiettivo di affermare una visione della professione non soltanto come



Claudio Visco



La sede dell'Ordine degli Avvocati a Roma

attività individuale, ma anche e soprattutto nel suo sviluppo futuro, come attività svolta in forma associata e, comunque, attraverso un'organizzazione (quale dovrebbe avere uno Studio Associato) che attribuisca particolare valore ai gruppi di professionisti riuniti come "comunità di scopo" in grado di essere un importante elemento del sistema produttivo nazionale.

Il Gruppo, spiega a *Mag by legalcommunity.it* Lipani, «si è dato come obiettivo immediato quello di confrontarsi nella visione della professione e della sua organizzazione come impresa, e come obiettivo mediato quello di evidenziare la capacità del nostro settore di incidere sulla vita sociale ed economica del Paese». Tutto questo, aggiunge Visco, «anche al fine di assumere una posizione di riferimento in iniziative idonee a dare continuità e stabilità all'intero sistema dell'economia nazionale, analogamente a quanto avviene in altri importanti settori produttivi».

In questo contesto e nello sviluppo delle iniziative che sono state via via individuate e condivise, spiegano gli avvocati, «è stato accolto l'invito del presidente Vaglio di dare rappresentanza al Gruppo di Lavoro e, quindi, agli studi associati nella sua lista alle prossime elezioni per il Consiglio dell'Ordine di Roma».

Le finalità della candidatura, come quelli del Progetto, sono: promuovere la cultura associativa e lo svolgimento della professione in modo congiunto e organizzato; sensibilizzare l'Ordine degli Avvocati sui problemi degli Studi organizzati in forma associata e di coloro che - a tutti i livelli - operano al loro interno; rafforzare la rappresentatività degli avvocati (e, quindi, dell'Ordine) nei rapporti con le Istituzioni di più diretto riferimento (Consiglio Nazionale Forense, Ministero della Giustizia, Cassa Forense, Uffici Giudiziari), portando alla loro attenzione i principali problemi che interessano la classe forense.

«Il primo obiettivo», concludono Lipani e Visco, «comunque raggiunto, è quello di avere riunito gli studi organizzati presenti anche nella Capitale in un tavolo in cui - almeno fino ad oggi - è stato possibile un confronto ampio e aperto, con l'obiettivo condiviso non già di individuare un modello unico di studio, bensì di definire i tratti comuni, oltre che gli interessi non certo individuali, della professione svolta negli studi associati, organizzati o strutturati». 🍷

CURTIS

Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle LLP



Lo studio Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle LLP fornisce consulenze di alto profilo in settori di corporate e finance, in materia di fusioni ed acquisizioni, diritto del lavoro, real estate, concorrenza, proprietà

intellettuale, diritto tributario ed amministrativo, con una considerevole esperienza in contenziosi ed arbitrati a livello nazionale ed internazionale.

Contact:

20121 MILANO
Corso Matteotti, 3
Tel. +39 02 76232001
Fax: +39 02 76009076
E-mail: milanreception@
curtis.com

www.curtis.com

Almaty • Ashgabat • Astana • Beijing • Buenos Aires • Dubai • Frankfurt • Houston • Istanbul
London • Mexico City • Milan • Muscat • New York • Paris • Washington, D.C.



LANGOSTERIA, IL PESCE NEW YORK STYLE

di giacomo mazzanti



Il mercato ittico di Milano è uno dei più vivaci in Europa con 10 mila tonnellate di pesce che transitano annualmente. Questo fattore si riflette sull'offerta culinaria della città che presenta un'ampissima scelta nelle materie prime da proporre.

Ai primi posti di una nostra classifica "ittica" è sicuramente da segnalare la Langosteria 10, aperta nel marzo 2007 dal bravo Enrico Buonocore, il quale con il motto "togliamo la cravatta al pesce" ha saputo creare un locale atipico nell'entourage dei classici ristoranti di mare, sia nell'arredamento molto "new york style" sia nella proposta gourmet: una moltitudine di ostriche e frutti di mare, tagli di pescato di giornata preparati a carpaccio e tartare, il re dei crostacei - il king crab dell'Alaska -, le catalane, le paste ai ricci o ai frutti di mare, il pescato ad amo, i gamberi rossi e gli scampi reali. Non sono che alcune delle tante proposte culinarie di Langosteria 10. L'importante è andarci preparati. Un'esperienza del genere ha un costo importante: senza bevande è quasi impossibile spendere meno di 70 euro a persona. Il che non toglie che il locale sia sempre pieno, a conferma del suo grande successo. Per cui, meglio prenotare.

Ad onore del vero, e a portata di portafogli meno pingui, è anche possibile da qualche anno sedere nel bistrot gemello del locale (Langosteria Bistrot & Bottega) dove potrete mangiare bene, anche a pranzo, spendendo sui 50 euro, bevande escluse. 🍷

IN AGENDA

Langosteria 10

via Savona 10
20144 Milano
T. +39 0258111649
www.langosteria10.it



PRATICANTI: OPPORTUNITÀ O PROBLEMA?

di mario alberto catarozzo* 

Il praticante è energia nuova, risorsa, freschezza. Oppure caos, incapacità, perdita di tempo. La realtà è sempre la stessa: opportunità o problema dipende dalla prospettiva da cui la si guarda. Il mondo legale registra un cambiamento cruciale anche in questo, nel rapporto tra praticanti e professionisti. Se un tempo la nuova leva era considerata alla stregua di un segretario (non pagato, tra l'altro), oggi la situazione appare in movimento, verso un riconoscimento a



tale figura di una propria dignità professionale.

Come potrebbe essere interpretato il ruolo del praticante nei nuovi contesti organizzativi dello studio legale?

IL COLLOQUIO DI SELEZIONE DEL PRATICANTE

Innanzitutto va detto che sono finiti i tempi in cui lo studio prendeva i praticanti per amicizia, oppure perché ci si doveva accontentare di ciò che il contesto locale offriva. Oggi la selezione del praticante dovrebbe avvenire in modo molto più accurato, strategico e mirato. Il praticante non può più rappresentare una cometa all'interno dello studio, che vede il suo passaggio per il tempo necessario a fare il salto verso nuovi lidi forensi. Tutto questo costa allo studio. Costa in termini di tempo per la formazione, in termini di stress, in termini di immagine. Oggi conviene scegliere

con accuratezza i praticanti giusti e poi formarli perché restino anche da avvocati e contribuiscano alla crescita del business.

Le selezioni diventano dunque un momento cruciale. Pochi avvocati sanno davvero condurre selezioni mirate. Il più delle volte

il colloquio di selezione verte sulle caratteristiche professionali del futuro legale: voto di laurea, master, lingue straniere, esperienze precedenti in altri studi. Non che non siano importanti - sia chiaro - solo che sono parziali, andando a scandagliare solo una faccia e



“I’m looking for someone who can make me laugh.”

© andreggen - Fotolia.com

IL PRATICANTE NON DI RADO VIENE UN PO' ABBANDONATO A SE STESSO. NON ESISTE UN PROGRAMMA DI CRESCITA E TANTOMENO DI FORMAZIONE; TUTTO VIENE AFFIDATO AL CASO. COSÌ È LO STESSO PRATICANTE CHE APPENA VEDE MIGLIORI OPPORTUNITÀ FA IL SALTO VERSO ALTRE STRUTTURE, LASCIANDO LO STUDIO NUOVAMENTE ALLE PRESE CON SELEZIONI E INSERIMENTI CHE RICHIEDERANNO TEMPO ED ENERGIE.

non l'altra. Il praticante, infatti, è prima di tutto una persona e come tale porterà tutto se stesso in ufficio, non solo il sé professionale. Questo vuol dire che il carattere, l'indole, le aspettative, i timori, l'approccio alle cose saranno presenti nel suo agire quotidiano.

CONSAPEVOLEZZA SUI PROFILI RICERCATI

La seconda considerazione

è che per poter selezionare le figure "giuste" è necessario avere consapevolezza delle reali esigenze a cui la nuova figura dovrà rispondere. Molto spesso, infatti, il praticante viene scelto con timore, invece che con lungimiranza, il timore che possa un giorno portar via i clienti dello studio e diventare un *competitor*. A quel punto la figura prescelta non sarà la migliore, ma la più innocua; oppure, una risorsa valida verrà

tenuta debitamente allo scuro delle dinamiche e del business di studio, in quanto vissuta più come una minaccia che come una risorsa. In tutti questi casi, è come se ci si sposasse già con l'idea della separazione nel cassetto; si sa che è solo una questione di tempo e molto lontani non si va.

INVESTIRE SUI PRATICANTI

I praticanti, se si prendono in studio, vanno gestiti in ottica d'investimento. Ciò si concretizza in piani di formazione e di crescita. Il praticante non di rado, invece, viene un po' abbandonato a se stesso. Non esiste un programma di crescita e tantomeno di formazione, tutto viene affidato al caso. Così è lo stesso praticante che appena vede migliori opportunità fa il salto verso altre strutture, lasciando lo studio nuovamente alle prese con selezioni e inserimenti che richiederanno tempo ed energie.

OTTO REGOLE

Vediamo quindi di fare il punto su alcune regole utili per lo studio che intende investire sui praticanti:

1. decidete quale è la figura ideale che state cercando e quali caratteristiche deve

avere, sia dal punto di vista professionale che personale (chi);

2. chiaritevi bene le idee su quali funzioni il praticante dovrebbe svolgere in studio (perché);
3. chiedetevi come si colloca il

praticante nell'organizzazione di studio (dove);

4. decidete quali possono essere le attività che potrà nel breve tempo svolgere (come);
5. stabilite chi se ne occuperà in qualità di tutor;
6. fissate un piano di crescita;
7. definite un piano formativo;
8. definite una retribuzione.

Oggi più di un tempo lo studio necessita di questa figura nel proprio assetto organizzativo, a condizione che sia non una figura di passaggio, posticcia e vissuta come un intralcio, ma una figura di valore, da crescere e coltivare perché possa giorno per giorno dare il proprio apporto e sostegno al business di studio.

Il futuro degli studi legali passa inevitabilmente anche dai praticanti, è bene per tutti ricordarselo. 🧑🏻

**Formatore e Coach specializzato sul target professionisti dell'area legale
coach@mariocatarozzo.it*





GLI STUDI LEGALI NON SONO TUTTI UGUALI. SCOPRITE PERCHÉ.

Scegliete un consulente diverso dagli altri. Giglio&Scofferi garantisce una consulenza specialistica in materia di diritto del lavoro, con una attenzione che vi farà dimenticare di essere solo clienti.

GIGLIO & SCOFFERI
STUDIO LEGALE DEL LAVORO

LEGAL RECRUITMENT

by legalcommunity.it



La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 8 posizioni aperte, segnalate da studi legali: Castaldi Mourre & partners, Freshfields, Russo De Rosa associati e Uniolex.

Le figure richieste sono in totale 10, di cui: 7 collaboratori, 2 stagisti (laureandi o neo laureati) e 1 Junior marketing specialist. Le practice di competenza comprendono il diritto d'impresa, tributario, lavoro, societario e business development & marketing.

Per future segnalazioni scrivere a: info@legalcommunity.it.

La pubblicazione degli annunci è GRATUITA. Basta solo segnalare le posizioni aperte alla mail indicata.

CASTALDI MOURRE & PARTNERS

Sede. Milano.

Posizione aperta. Stage retribuito.

Area di attività. Diritto d'impresa.

Numero di professionisti richiesti. 2.

Breve descrizione. Lo studio offre a laureandi o laureati in giurisprudenza l'opportunità di svolgere un periodo di stage di tre mesi a partire da gennaio 2015. È richiesta la capacità di lavorare in

lingua francese e inglese.

Riferimenti.

milano@castaldimourre.com

FRESHFIELDS

Sede. Roma.

Posizione aperta. Junior marketing specialist.

Area di attività. Staff/dipartimento business development & marketing.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Si ricerca una risorsa che dimostri curiosità per i temi legati all'attività dello studio, orientamento al problem-solving, ottima capacità nella produzione scritta (in italiano e in inglese), massima precisione e accuratezza nello svolgimento dei propri compiti, organizzazione del lavoro e flessibilità nell'affrontare le molteplici scadenze e urgenze, capacità relazionale, assoluto

rispetto dei vincoli di riservatezza. È richiesto un titolo di laurea specialistica in materie umanistiche o economiche (votazione superiore 105); conoscenza avanzata della lingua inglese. È gradita un'esperienza (1-2 anni) maturata in dipartimenti di Comunicazione/Marketing in settori quali il legale, bancario, o della consulenza manageriale.

Riferimenti. Maggiori informazioni e riferimento per invio candidature accedendo al link: [Recruiting Rome](#)

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede. Milano.

Posizione aperta 1. Collaboratore.

Area di attività. Diritto tributario.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Avvocato/dottore commercialista specializzato in diritto tributario. Anni di esperienza: 2-5. La risorsa si occuperà di consulenza continuativa, redazione

di pareri e contenzioso tributario. Richiesta ottima capacità di scrittura e conoscenza della lingua inglese parlata e scritta.

Sede. Milano.

Posizione aperta 2. Collaboratore.

Area di attività. Diritto tributario.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Collaboratore con 2-3 anni di esperienza in primari studi professionali. La risorsa si occuperà di consulenza e assistenza, ordinaria e straordinaria, in materia fiscale per società di capitali.

Sede. Milano.

Posizione aperta 3. Collaboratore.

Area di attività. Societario, tributario, contabilità, M&A.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Collaboratore con 3-4 anni di esperienza in primari studi professionali. La risorsa si occuperà di consulenza, ordinaria e straordinaria, in materia fiscale, societaria e contabile con

riferimento a società di capitali.

Sede. Milano.

Posizione aperta 4. Collaboratore.

Area di attività. Diritto societario, M&A.

Numero di professionisti richiesti. 2.

Breve descrizione. Praticante avvocato/giovane avvocato. Richiesta ottima conoscenza della lingua inglese parlata e scritta. La conoscenza di una ulteriore lingua straniera e l'attitudine allo studio finalizzata anche alla redazione di pubblicazioni giuridiche verranno valutate positivamente.

Riferimenti. info@rdra.it

UNIOLEX

Sede. Milano.

Posizione aperta 1. Avvocato con 1-2 anni di esperienza post-qualifica.

Area di attività. Diritto del lavoro.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Giovane avvocato specializzato in diritto del lavoro

con esperienza sia giudiziale che stragiudiziale. Requisito fondamentale è la buona conoscenza della lingua inglese sia parlata che scritta.

Sede. Milano.

Posizione aperta 1. Avvocato con 3-5 anni di esperienza post-qualifica.

Area di attività. Diritto del lavoro.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Avvocato specializzato in diritto del lavoro con 3-5 anni di esperienza sia giudiziale che stragiudiziale. Requisito fondamentale è la buona conoscenza della lingua inglese sia parlata che scritta.

Riferimenti. Inviare CV a job@uniolex.com, allegando elenco esami universitari con votazione.



Nuovi uffici a Milano per CMS
Lo studio CMS ha inaugurato la sua nuova sede affacciata su piazza San Babila a Milano.



Italo de Feo con alcuni ospiti



Pietro Cavasola e Paolo Scarduelli con alcuni ospiti

Assemblea al Blue Note con risate per Asla
Il 17 novembre l'Asla ha tenuto la sua annuale assemblea degli associati al Blue Note di Milano. A fare gli onori di casa il presidente Giovanni Lega. Mentre l'intrattenimento degli ospiti è stato affidato al comico Gene Gnocchi.



Giovanni Lega, presidente di Asla

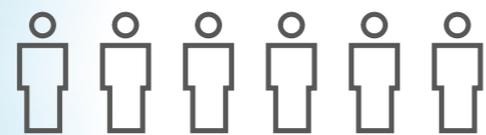


Gene Gnocchi



I FINALISTI

Energy *2015* Awards



by **legalcommunity**.it

19.01.2015

IN COLLABORAZIONE CON

