

LA RIPRESA? SI VEDE SOLO DI RIFLESSO

Le previsioni degli avvocati d'affari italiani sul 2014. L'analisi delle strategie in campo e delle maggiori difficoltà che bisogna affrontare prima di tornare a crescere.



M&A, UN'OPERAZIONE AL MESE... SOLO PER 10 STUDI

Il mercato, nel 2013, ha registrato un calo del 3,35% dei deal segnalati e un crollo del 27,5% del valore medio dei dossier seguiti dalle prime 10 law firm attive in Italia.



Bonelli Erede, Chiomenti, Gianni:
caccia al managing partner



Scott Miller, l'avvocato della nuova Fiat



Rödl e Bonvicini, alleanza da 20 milioni



Native Adv.
GnLex, Video intervista a Giampaolo Naronte



L'UNICO PIENO SARÀ QUELLO DI EMOZIONI.

La Nuova BMW i3 è molto più di un'auto pura elettrica, perché mantiene un'importante promessa: la reinvenzione della mobilità urbana.

Un piacere di guida incomparabile a emissioni zero, grazie a BMW eDrive, e un design rivoluzionario con fibra di carbonio super leggera e resistente, che offre minimo peso assicurando massima autonomia.

La Nuova BMW i3 è sempre connessa con l'ambiente che vi circonda per essere sicuri di raggiungere la vostra destinazione con facilità e comodità. Venite a scoprirla in tutta la rete selezionata di Agenti BMW i o tramite il Customer Interaction Center. Per maggiori dettagli vi invitiamo a visitare il sito bmw.it

BMW i. BORN ELECTRIC.

bmw.it

BMW EfficientDynamics
Meno emissioni. Più piacere di guidare.



IL 2014 È L'ANNO DEL CAMBIAMENTO

In un periodo decisivo per le sorti dell'avvocatura, non basta la statistica. Serve informazione. Le cifre, da sole, dicono poco. Bisogna avere il coraggio d'interpretarle e capire.

di nicola di molfetta

Se dovessimo scegliere una parola per definire quello che ci aspettiamo dal 2014 probabilmente sarebbe: CAMBIAMENTO.

Il motivo si comprende bene. Veniamo da oltre cinque anni di recessione. In ogni ambito, ormai, si percepisce chiaramente l'esigenza di una svolta che consenta di scuotere la staticità della situazione in cui ci si trova. Bisogna tornare a inseguire la crescita. E farlo con la consapevolezza che il mondo cui eravamo abituati non esiste più. Questi principi sono declinabili per ogni tipologia di attività economica e sociale. Inclusa

quella che viene svolta dalle libere professioni, a cominciare dall'avvocatura.

I fatti raccontati da *legalcommunity.it*, sia attraverso il sito internet sia sulle pagine digitali di Mag, a partire dallo scorso mese di settembre, indicano che questa necessità di cambiamento è ormai chiara anche ai protagonisti del mercato forense.

La dicotomia che si sta registrando tra una rinnovata tendenza alle grandi aggregazioni tra studi e la spinta independentista che continua a promuovere la nascita di boutique con una forte caratterizzazione di settore, riflette un'importante presa di coscienza:

il mercato dei servizi legali, oggi, è così complesso e variegato che può essere affrontato in molti modi diversi. Ogni professionista, a questo punto, è chiamato a trovare la sua strada.

Quella che comincia quest'anno, però, non è semplicemente una gara di velocità.

Bisogna far presto, certo, se non si vuole restare schiacciati dagli eventi. Soprattutto, però, bisogna fare bene. Il che si traduce in un precetto molto semplice: costruire il proprio modello di business sulle esigenze del mercato. O meglio ancora, sulla fetta di domanda che si vuole intercettare e rispetto alla quale si punta a diventare

interlocutori di riferimento. Prendere tutto non è possibile. Anzi è controproducente, visto che rischia di mandare in tilt il necessario equilibrio tra costi e ricavi che deve portare il conto economico annuale in utile.



QUELLO CHE QUESTO MERCATO È STATO IN PASSATO, PIÙ O MENO, LO SAPPIAMO TUTTI. LA VERA SFIDA È CAPIRE QUELLO CHE SARÀ.



Bisogna ristabilire coerenza tra modello di business e posizionamento di mercato. Ecco, gli studi che "ce la faranno", saranno quelli che avranno avuto questa capacità. Per parte nostra, con legalcommunity.it e con il

nostro Mag, cercheremo di essere accanto ai professionisti contribuendo a raccontare storie e fornire chiavi di lettura, analisi e scenari che consentano di cogliere le tendenze, le opportunità e le innovazioni più interessanti che si manifesteranno sul mercato.

In un anno decisivo per le sorti dell'avvocatura, non basta la statistica. Serve informazione. Perché, si sa, le cifre da sole dicono poco. Bisogna avere il coraggio di leggerle e interpretarle per confrontarsi e capire. Quello che questo mercato è stato in passato, più o meno, lo sappiamo tutti.

La vera sfida è capire quello che sarà. Ed è questo il compito che legalcommunity.it ha deciso di svolgere al fianco e insieme ai propri stakeholder. Al fianco e insieme all'avvocatura migliore. 🧑🏻

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it
 📧 @n_dimolfetta

N. 8 del 13.01.14



**LA RIPRESA?
SI VEDE SOLO
DI RIFLESSO**

Le previsioni degli avvocati d'affari italiani sul 2014. L'analisi delle strategie in campo e delle maggiori difficoltà che bisogna affrontare prima di tornare a crescere.

M&A, UN'OPERAZIONE AL MESE... SOLO PER 10 STUDI

Il mercato, nel 2013, ha registrato un calo del 3,35% dei deal segnalati e un crollo del 27,2% del valore medio dei dossier seguiti dalle prime 10 law firm attive in Italia.



Bonatti & Co. Chiomenti, Giannini & Partners

Stefano Milan Taverio della nuova Fiat Eni e Enimont, alleanza da 25 milioni Eni, Enimont, alleanza da 25 milioni

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

Direttore
nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

Centro Ricerche
vincenzo.rozzo@legalcommunity.it

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

Foto copertina: © rolffimages - 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

Webmaster • Gabriele Manna
geberele@legalcommunity.it

Per informazioni e pubblicità
mag@legalcommunity.it



legalcommunity

è lieta di invitarLa alla tavola rotonda

LA DIVERSITY TRA ETICA E BUSINESS

Giovedì 30 gennaio 2014 • Ore 16.45

Park Hyatt • Via Tommaso Grossi, 1 • Milano

in collaborazione con
**WOMEN
ON BOARD
ASLA**
Associazione Studi Legali Assocati

AIGI
ASSOCIAZIONE ITALIANA
GIURISTI DI IMPRESA

con il patrocinio di
Valore D
più donne, più talento, più impresa

La partecipazione è gratuita e l'evento è stato accreditato
dall'Ordine degli Avvocati di Milano con n. 3 crediti formativi.

16.45 Registrazione partecipanti

17.00 Introduzione e presentazione dei relatori
a cura di Aldo Scaringella, *legalcommunity.it*

17.10 **Inizio Tavola Rotonda**

Giulietta Bergamaschi Partner, Lexellent

Simonetta Candela Partner, Clifford Chance

Wanya Carraro Vice Presidente Vicario, AIGI

Paola De Martini Corporate Governance and Tax Director, Luxottica Group

Barbara de Muro Responsabile progetto Women on Board, ASLA.

Partner, Portale Visconti

Roberta De Siatì Presidente Comitato Pari Opportunità, Ordine Avvocati di Bari

Nicoletta Giorgi Presidente, AIGA

Ilaria Li Vigni Presidente Comitato pari opportunità, Ordine Avvocati Milano.

Componente Commissione pari opportunità, Consiglio Nazionale Forense

Elisabetta Mina Partner, Mina Lanfranconi & Associati

Claudia Parzani Presidente, Valore D. Partner, Linklaters

Annalisa Pescatori Partner, Tonucci & Partners

Enrica Tocci Chief Legal & Ethics Officer, GDF Suez Energia Italia

Immacolata Troianiello Presidente Comitato pari opportunità,

Ordine Avvocati Napoli. Delegata, Cassa Forense

Moderata

Nicola Di Molfetta *legalcommunity.it*

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



Annunziata
crea anche una Srl
per la governance **8**

20 **Bonelli Erede,**
Chiomenti, Gianni:
caccia al
managing partner



12 **M&a, Tax e Ipo**
aprono l'anno
degli avvocati



Scott Miller,
ecco chi è
l'avvocato della
nuova Fiat **24**



Rödl e Bonvicini,
alleanza
da 20 milioni **17**

27 **M&A,**
un'operazione
al mese ma solo
per 10 studi



34 **L'ANNO**
CHE VERRÀ

Le previsioni degli avvocati
d'affari italiani sul 2014.
L'analisi delle strategie in
campo e delle maggiori difficoltà
che bisogna affrontare prima di
tornare a crescere.



Caro Avvocato,
il tuo cliente
diventa
"prosumer" **47**



52 **Aaa cercasi.**
La rubrica legal
recruitment by
legalcommunity.it



PER INFORMAZIONI

800.19.22.22

www.energit.it



DIAMO UN CENTRO ALLE TUE ENERGIE

energia elettrica
gas naturale
energie rinnovabili

L'energia è un elemento che ti circonda tutti i giorni, presente in ogni momento della tua vita, a casa come al lavoro, accompagna le tue attività e ti aiuta a realizzare le tue idee. Energiti è con te sempre, per dare un centro alle tue energie!

 **energit**

TRA MPS E TELECOM: NON SOLO COPERTINE PER PARZANI

Da mesi sotto i riflettori, dopo aver assunto la presidenza di ValoreD, **Claudia Parzani**, socio della practice di capital markets di Linklaters in Italia, ha conquistato il titolo di avvocatessa più patinata d'Italia. Settimanali d'opinione, femminili, riviste finanziarie o di life style. Tutti vogliono parlare di lei. Cosa che suscita anche qualche piccola invidia tra le colleghe di altri studi abituate a ben altro tipo di esposizione.

E il lavoro? Ha tempo anche per quello. Tra i dossier che ha in carico ci sono due delle questioni più delicate del momento sul tavolo, l'aumento di capitale da tre miliardi di Mps e Telecom Italia di cui ha seguito il convertendo. 📄



Claudia Parzani

STEVEN DAVIS, DALLE MACERIE DI DEWEY ALLA CORTE DELL'EMIRO

Certe carriere non finiscono. **Steven Davis**, il managing partner del crollo di Dewey & LeBoeuf, law firm newyorchese passata alla storia come la Lehman degli studi legali d'affari, torna a far parlare di sé. L'avvocato, infatti, è appena stato nominato legal officer del governatorato di Ras al Khaimah, uno delle sette amministrazioni in cui si dividono gli Emirati Arabi Uniti. Non certo la più ricca. I 250mila abitanti dell'emirato non vivono di petrolio, ma di real estate e turismo. Lo scorso aprile,



Steven Davis

Davis ha raggiunto un primo accordo per transare alcune cause sorte sull'accusa di "mismanagement" del vecchio studio, impegnandosi a pagare 511.145 dollari. 📄

GEOMETRIA VARIABILE PER LA BOUTIQUE PLC

Hanno deciso di chiamarsi Plc, come la ragione sociale delle aziende americane. Ma quella a cui **Filippo Pingue** e **Massimino Loconte** hanno deciso di dar vita dopo l'uscita da Simmons & Simmons è una boutique che in tutto conta sei professionisti e che si occuperà anzitutto di banking & finance. Ma Pingue, intervistato da *legalcommunity.it*, parla di studio a «geometria variabile», ovvero che integra le competenze interne con collaborazioni esterne. I settori in cui lo studio ha già avviato delle sinergie sono il penale (societario e tributario), l'amministrativo e il lavoro. La strategia della geometria variabile si applica anche alla presenza internazionale dello studio. «Abbiamo dato vita a due best friendship a Londra in Lussemburgo». Quest'ultima vede coinvolto l'avvocato Vincent Linavi, mentre nella City, lo studio collabora con Dimitri Iasini di Midland Law Firm. 🌐



Filippo Pingue

CRACA PISAPIA TATOZZI SI APRE AL REGULATORY

La boutique legale Craca Pisapia Tatozzi, come anticipato dal numero 3 di Mag by legalcommunity.it dello scorso 14 ottobre, ha aperto le porte a due partner provenienti da Annunziata e Associati. Si tratta dei commercialisti **Francesco Di Carlo** ed **Edoardo Guffanti**. Con i nuovi arrivi, il nome dello studio diventa: Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi.

Per **Alfredo Craca**, **Vittorio Pisapia** e **Claudio Tatozzi**, fondatori dello studio nato nel 2006 da uno spin off di Lombardi Molinari e Associati, si tratta di un'importante mossa strategica che punta a rafforzare l'offerta dello studio sul fronte del diritto degli intermediari finanziari e a integrarla con l'attività su quello del diritto societario e del contenzioso che ha rappresentato il core business della struttura fin dalla sua nascita. In particolare, le competenze dei nuovi soci comprendono la gestione collettiva del risparmio, i servizi di investimento ed assicurativi, la prestazione transfrontaliera di servizi, la normativa antiriciclaggio e la normativa speciale sugli emittenti quotati. 🌐

ANNUNZIATA CREA ANCHE UNA SRL PER LA GOVERNANCE

Nuova insegna per lo studio legale Annunziata. Sciolta l'associazione di cui facevano parte anche **Francesco Di Carlo** ed **Edoardo Guffanti**, **Filippo Annunziata** ha deciso di creare una nuova realtà assieme ad **Andrea Conso**. Lo studio si chiama **Annunziata & Conso** ed è composto da tutti professionisti ex Annunziata & Associati. In particolare, nel team ci sono l'avvocata **Natalia Barbera** e i dottori **Raffaella Genghini**, **Carlo Giulini** e **Paolo Basile**. Nello studio anche un of counsel di prestigio. Si tratta dell'avvocato Vincenzo M. Dispinzeri, ex funzionario della Banca d'Italia ed associato di Deloitte Touche Tohmatsu che ha svolto incarichi di Commissario Straordinario di intermediari finanziari sempre su nomina di palazzo Koch. Lo studio si occuperà di gestione collettiva del risparmio, diritto bancario, assessment regolamentare, contenzioso e arbitrati, antiriciclaggio e abusi di mercato.

Annunziata e Conso, inoltre, con il marchio AC Services hanno dato vita anche a una Srl Semplificata che punta a fornire servizi di assistenza e consulenza strategica e organizzativa, connessi ai sistemi di governo societario e di controllo interno delle imprese, con particolare riferimento ai soggetti vigilati. Tra questi servizi, c'è anche l'assunzione della responsabilità di funzioni aziendali attinenti i sistemi di controllo societario quali, ad esempio, la funzione di controllo di conformità e di internal audit. 🏢



Filippo Annunziata

FINE CORSA PER LA BOUTIQUE LAURO SOVANI

Francesca Lauro entra nella sede di Roma di **Hogan Lovells**, in qualità di of counsel, del team italiano di Employment guidato dal socio **Vittorio Moresco**.

Per Lauro si tratta di un ritorno. Infatti, l'avvocato ha già lavorato per lo studio (che all'epoca si chiamava solo Lovells) dal 2000 al 2004, quando poi

è uscita per fondare la boutique Lauro Sovani assieme a **Rosanna Sovani**. In precedenza, invece, l'avvocata aveva lavorato da Pavia e Ansaldo. Questo cambio di poltrona, dunque, sancisce anche lo scioglimento della boutique Lauro Sovani. L'avvocata Sovani è passata all'ufficio legale di Ernst & Young. 🏢



Francesca Lauro



LABLAW
STUDIO LEGALE
FAILLA ROTONDI & PARTNERS

IL LAVORO NON CI FA PAURA

Risolviamo ogni giorno i vostri problemi di diritto, organizzazione e gestione del lavoro

Perché siamo un partner competente, flessibile e dinamico con oltre 20 anni di esperienza in ambito nazionale e internazionale. Perché abbiamo oltre 50 professionisti specializzati al vostro servizio che hanno già realizzato migliaia di consulenze e progetti in favore delle aziende. Perché utilizziamo le tecnologie più avanzate e condividiamo le expertise più innovative nell'ambito delle operazioni di outsourcing, ristrutturazione e gestione del personale.

Perché siamo LABLAW.

MILANO - ROMA - PADOVA - PESCARA - GENOVA
www.lablaw.com



Consulenza aziendale | Relazioni industriali | Ristrutturazione e riorganizzazione aziendale | Contrattualistica e contenzioso del lavoro

M&A, TAX E IPO APRONO L'ANNO DEGLI AVVOCATI

Dalla acquisizione di un ramo d'azienda di Glaxo alla gestione delle questioni fiscali di Prada, lo studio Bonelli Errede Pappalardo si conferma protagonista. Intanto Lombardi Molinari Segni lavora a una quotazione a Londra.



In totale, le operazioni comunicate dagli studi legali d'affari nel periodo compreso tra il 16 dicembre 2013 al 10 gennaio 2014 sono state 65.

Numerose le operazioni sul versante M&A dove il settore farmaceutico ha prodotto il maggior numero di deal. Il fiscale continua a produrre i mandati più interessanti per complessità e profili innovativi.

Così come l'attività sul versante del mercato dei capitali si mantiene intensa anche grazie al ritrovato vigore delle operazioni di quotazione in Borsa e in particolare di quotazione all'Aim.

DAVENPORT E CARNELUTTI PER LO SHOPPING DI ASPEN

Davenport Lyons e Carnelutti Roma hanno assistito [Aspen](#) nell'acquisto della divisione terapeutica della trombosi di GlaxoSmithKline.

L'acquisizione per un controvalore complessivo di oltre 700 milioni di sterline ha visto il coinvolgimento di 18 giurisdizioni.

L'operazione – conclusa il 31 dicembre – ha previsto di trasferimento da parte del [Gruppo GlaxoSmithKline al Gruppo sudafricano Aspen](#) dell'intero business relativo alla produzione, commercializzazione e vendita delle attività nel campo

terapeutico della trombosi e ha visto il coinvolgimento di 18 giurisdizioni. Aspen è stata assistita da Davenport Lyons con un team guidato da **Michael Hatchwell** che ha coordinato

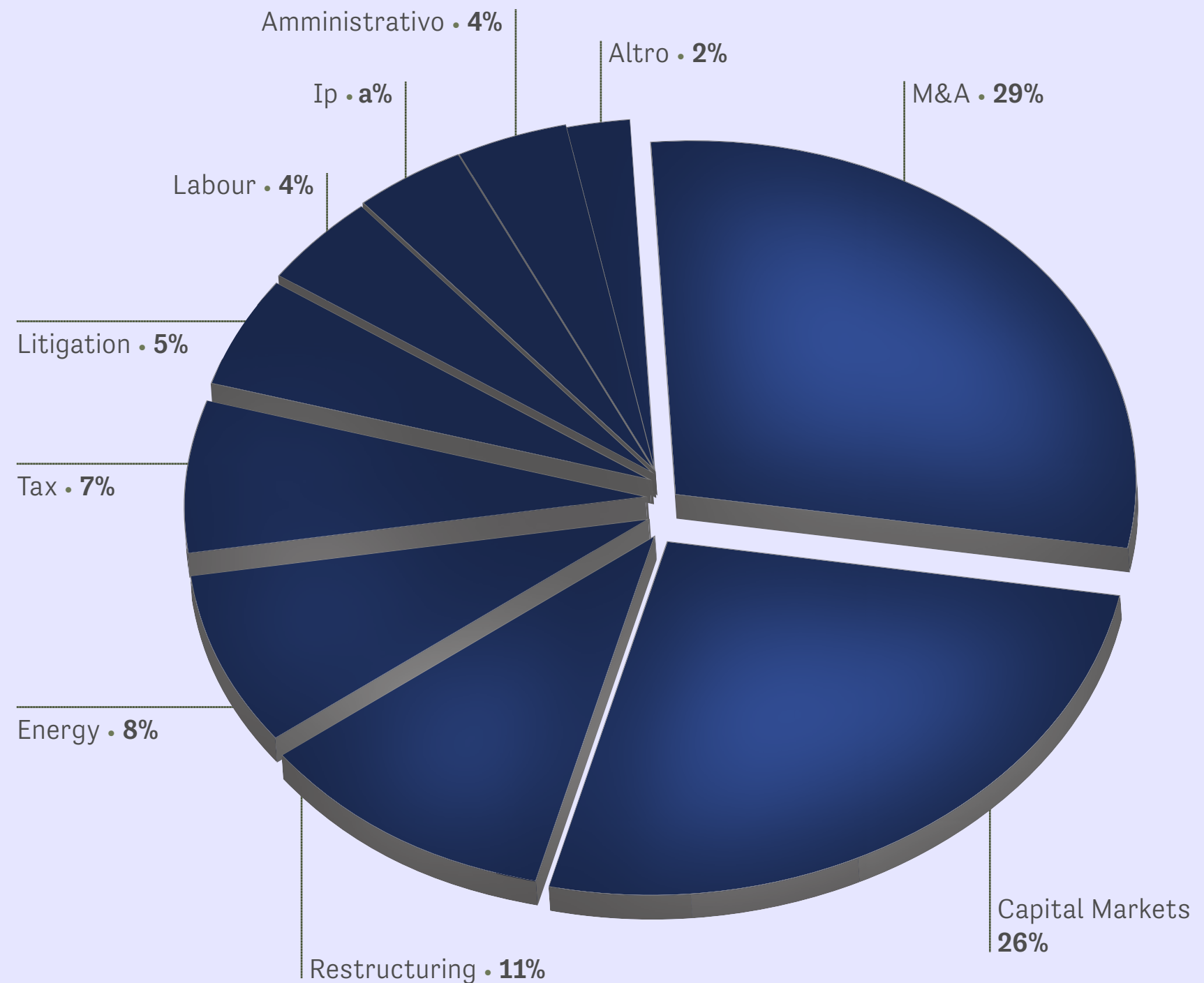
l'intervento degli studi di Global Law nelle diverse giurisdizioni. Il lavoro per il gruppo Aspen è anche stato coordinato dall'avvocato **Shivani Singh**, legal



Roberto Sparano

I SETTORI CHE TIRANO

Suddivisione percentuale delle operazioni segnalate, per comparto di attività



* Periodo dal 6 dicembre 2013 al 10 gennaio 2014 • Fonte: legalcommunity.it

counsel di Aspen Pharmacare Holdings Ltd. Aspen è stata assistita tra l'altro dallo Studio Huth Dietrich Hahn di Amburgo con il team composto dai soci **Oliver Förster** e **Martin Wolff** e dall'associate **Niklas Mirbach**; dallo Studio NGO Cohen Amir-Aslani & Associés di Parigi nella persona del socio **Gérard Cohen** e dell'associate **David Amiach**; dallo studio De Benedetti Majewski Szcześniak, in Polonia (Dariusz Szcześniak) e in Spagna dallo Studio Maio con il partner **Marco Bolognini**.

Aspen Italia S.r.l., controllata del Gruppo Aspen, è stata assistita per gli aspetti corporate dall'avvocato **Roberto Sparano**, partner dello studio Carnelutti di Roma, coadiuvato da un team formato da **Sara Alivernini** e da **Mirko**



Andrea Carta Mantiglia

Pezzulich per gli aspetti fiscali.

GlaxoSmithKline in Italia è stata assistita da Bonelli Erede Pappalardo, che ha affiancato il legal director **Mara Innocenzi**, con un team guidato dal socio **Andrea Carta Mantiglia** e composto dagli associate **Marco De Leo** e **Chiara Ortolani** per i profili di diritto societario, dal socio **Vittorio Pomarici** con l'associate Cosimo Polcri per i profili di diritto del lavoro, e dal socio **Andrea Manzitti** con l'associate **Michele Dimonte** per i profili di diritto tributario.

LA PRACTICE

Corporate M&A - Life Sciences

IL DEAL

Acquisizione della divisione terapeutica trombosi di Glaxo da parte di Aspen

GLI STUDI
**Carnelutti,
Bonelli Erede Pappalardo**

GLI AVVOCATI
**Roberto Sparano,
Andrea Carta Mantiglia**

IL VALORE
700 milioni di sterline

BONELLI EREDE PAPPALARDO E IL REBUS FISCALE FIRMATO PRADA

A fine dicembre [Prada Holding](#) e i suoi Azionisti di controllo annunciano di aver completato una procedura di voluntary disclosure conseguente alla decisione strategica di fare dell'Italia il baricentro delle proprie attività. Si tratta di un'iniziativa assunta volontariamente da



Stefano Simontacchi



Guido Carlo Alleva

Prada Holding e dai suoi Azionisti, sulla scia di un percorso già avviato con l'Amministrazione Finanziaria Italiana sin dal 2008 attraverso l'attivazione di diverse procedure di ruling internazionale da

parte della controllata italiana, non interessata da questa procedura. In questo percorso Prada Holding e i suoi azionisti si sono avvalsi della consulenza di un team Tax dello studio Bonelli Erede Pappalardo guidato da **Stefano Simontacchi**, Managing Partner dello Studio. L'incarico ha essenzialmente avuto ad oggetto il rimpatrio di tutte le attività dei soci all'estero e, in particolare, delle società di controllo localizzate nei Paesi Bassi ed in Lussemburgo.

A gennaio, però, i professionisti si sono ritrovati con un nuovo nodo da sciogliere sul fronte. Dopo aver chiuso, anche grazie al versamento

di 470 milioni all'Agenzia delle Entrate, il contenzioso che era stato avviato dall'amministrazione tributaria, i nomi di **Patrizio Bertelli** e **Miuccia Prada** sono finiti in un fascicolo della Procura di Milano con l'accusa di «infedele dichiarazione dei redditi». [Il presidente e la stilista del gruppo hanno affidato la propria difesa](#) a Simontacchi, e al penalista **Guido Carlo Alleva**. I legali hanno fatto sapere che «allo stato non risulta che ci siano state iscrizioni nel registro degli indagati» e ritengono di poter concludere positivamente anche la pendenza penale visto che, tra l'altro, «le norme di cui si attende l'entrata in vigore in materia di voluntary disclosure dovrebbero essere applicabili



Ugo Molinari

anche a questo caso e comportarne la depenalizzazione».

LA PRACTICE Tax

IL DEAL Voluntary disclosure Prada

GLI STUDI Bonelli Erede Pappalardo, Alleva

GLI AVVOCATI Stefano Simontacchi e Guido Carlo Alleva

IL VALORE (€) 470 milioni

LOMBARDI MOLINARI SEGNI QUOTA SYQIC A LONDRA

Ugo Molinari e **Dario Spinella**, co-managing partner e partner dello studio Lombardi Molinari Segni, hanno assistito l'ingegner

Emanuele Angelidis, socio della società di diritto singaporiano SYQIC Plc, nella definizione degli accordi con SYQIC e con gli altri soci di maggioranza propedeutici alla quotazione presso l'AIM di Londra di SYQIC. Lombardi Molinari Segni è stato supportato, con riferimento alle tematiche di diritto inglese e diritto singaporiano, rispettivamente dallo studio Brown Rudnick di Londra e dallo studio Advocatus Law di Singapore. 🌐

LA PRACTICE
Capital Markets

IL DEAL
Ipo di SYQIC Plc

GLI STUDI
Lombardi Molinari Segni

GLI AVVOCATI
Ugo Molinari

IL VALORE
3,2 milioni di sterline

Energy 2014 Awards

by legalcommunity.it

20.01.2014 I VINCITORI

MUSEO DIOCESANO • MILANO

Rödl & Partner si rafforza in Italia. Lo studio di matrice tedesca ha ufficializzato l'accordo raggiunto con la sede milanese della boutique Blf per l'integrazione delle due strutture.

Si tratta di un'operazione di alto profilo anche perché dietro l'insegna Blf c'è **Daniele Bonvicini**, vale a dire uno dei maggiori *rain maker* italiani.

Inoltre, è la prima volta in cui un *lateral hire* di questo livello viene messo a segno da uno studio internazionale che non sia di matrice anglosassone. Il che conferma la strategicità assunta dal nostro Paese che, di fatto, rappresenta il secondo mercato europeo per Rödl, dopo quello tedesco.

UNA FUSIONE DA 20 MILIONI.

L'arrivo di Bonvicini e colleghi porta il totale dei professionisti di Rödl & Partner nella Penisola

RÖDL E BONVICINI, ALLEANZA DA 20 MILIONI

Lo studio tedesco conquista il team milanese di Blf. Daniele Bonvicini e Alessandro Borelli entrano come soci. L'integrazione dà vita a una realtà con 16 soci e oltre 150 professionisti. Obiettivo mid market.



oltre 150 professionisti, tra cui si contano 16 partner.

L'integrazione tra le due strutture, secondo una stima elaborata dal centro ricerche di *legalcommunity.it*, dà vita a una realtà con un giro d'affari di partenza di circa 20 milioni di

euro in Italia.

Se il trend di crescita di Rödl & Partner nel 2013 dovesse confermare la performance media registrata negli ultimi



Alessandro Borelli

due anni (+10%), l'insegna tedesca dovrebbe agevolmente andarsi a piazzare tra i primi 25 studi legali d'affari attivi nel Bel Paese già nel corso del 2014, guadagnando almeno 10 posizioni rispetto all'ultimo monitoraggio della [Best50 by legalcommunity.it](#).

SI RAFFORZANO M&A E BANKING.

Il team di Blf che si trasferisce negli uffici di Rödl è composto (oltre che da Bonvicini) dal partner **Alessandro Borelli** e dagli avvocati **Giuliana Durand**, **Valentina Gariboldi**, **Riccardo Sismondi** e **Giulia Colussi**.

Il gruppo di professionisti si affianca e rafforza la squadra di diritto societario e di M&A di Rödl & Partner Milano guidata da **Stefan Brandes** e **Chiara Stanzione**. Inoltre, grazie all'apporto di **Giuliana Durand** verrà ulteriormente sviluppata l'area del banking e delle operazioni di ristrutturazione finanziaria.

Le maggiori sinergie dovrebbero arrivare dalla possibilità di operare all'interno di una struttura veramente internazionale e con forte radicamento in mercati ad alto tasso di crescita: dagli Usa all'Africa.

POSIZIONAMENTO NEL MID MARKET.

L'integrazione sancisce anche l'unione di due strutture fortemente posizionate nel mid market.

In ambito M&A, nel corso del 2013, lo studio Blf ha seguito (secondo i dati MergerMarket) 10 operazioni per un valore complessivo di 230 milioni di euro.

Il mid market rappresenta l'habitat prevalente dell'attività delle due strutture che, pochi mesi fa, si sono anche incrociate in occasione dell'acquisizione dell'80% di Sogeslot da parte di Adria Gaming International. Tra le operazioni più significative seguite da Bonvicini e colleghi, però, vanno ricordate anche [la ristrutturazione del debito di Beghelli](#) e [la cessione di Pernigotti](#).



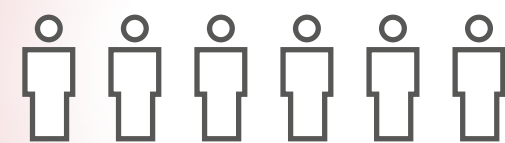
Giuliana Durand

ai turchi di Toksoz. A inizio anno, poi, Bonvicini e Gariboldi hanno assistito la Dolciaria Val d'Enza nella cessione di una quota di minoranza ad Alto Partners.

BLF SI CONCENTRA A BOLOGNA. L'uscita del team milanese da Blf non determina la sparizione del brand fondato da Bonvicini e **Roberto Luderngani** nel 2010 dopo uno spin off da MBL & Partners. Lo studio continuerà ad operare dalla sua base bolognese e ad avere rapporti di collaborazione con gli ex soci e la loro nuova law firm. Oltre a Luderngani, in Blf restano i soci **Giuseppe Forni** e **Federico Lolli**. 

I FINALISTI

Finance & Tax ²⁰¹⁴ Awards



by legalcommunity  .it

16.04.2014



BONELLI EREDE, CHIOMENTI, GIANNI: CACCIA AL MANAGING PARTNER

Uno dei tre grandi studi legali d'affari italiani ha dato mandato agli head hunter per selezionare un socio che faccia da amministratore delegato. Ecco quali sono gli ostacoli che questo pioniere rischia di dover affrontare.

AAA cercasi managing partner. L'annuncio non è comparso negli spazi per le inserzioni di lavoro di qualche giornale. Ma, secondo quanto appreso da *Mag by legalcommunity.it*, il dossier è quello che i principali head hunter attivi sul mercato italiano inseguono e sognano di chiudere con successo nel 2014.

Perché? Le ragioni sono due. Primo, in Italia, mai nessuno studio ha selezionato dall'esterno il proprio managing partner. Secondo, il committente di questa ricerca non è un'anonima associazione professionale, bensì una delle prime tre insegne del mercato: Bonelli Errede Pappalardo, Chiomenti o Gianni Origoni Grippo Cappelli.

RENDERE SOSTENIBILE LA CRESCITA DEL PASSATO.

Tuttavia, al momento, le bocche sono sigillate in merito all'identità della law firm (tra le tre citate) che nello specifico ha dato mandato per questa ricerca. La notizia, comunque, non perde la sua rilevanza visto che evidenzia un dato di fatto estremamente rilevante: le big law firm italiane hanno bisogno di una guida strategica e hanno la consapevolezza che questo ruolo debba essere svolto da un vero avvocato-manager. Vale a dire, un professionista che s'inserisca nella compagine associativa non solo per apportare il suo business case (ossia il suo patrimonio

di clienti e affari) ma per prendere in mano le redini di una struttura complessa, che conta centinaia di professionisti, che è stata costruita in anni di crescita economica

galoppante e che oggi affronta il tema di rivedere la propria conformazione e struttura di costi al fine di riportare la propria marginalità a livelli che rendano l'intera organizzazione sostenibile.



LA NECESSITÀ DI UN AVVOCATO MANAGER. Uno di questi tre studi, quindi, ha deciso che per tale compito è necessario affidarsi a un socio che non abbia timore di "abbandonare", per un certo periodo, la propria attività professionale per svolgere prevalentemente (se non esclusivamente) un compito gestionale. Un avvocato che, per la prima volta nella storia dell'avvocatura d'affari italiana, venga associato per fare l'amministratore delegato dello studio legale. Compito di indubbio prestigio ma tutt'altro che semplice da svolgere, per diverse ragioni che adesso proviamo a elencare.



AMPIEZZA DEI POTERI. Anzitutto, chiunque accetti tale incarico deve negoziare in modo chiaro l'ampiezza dei propri "poteri". Detto in altre parole, chiunque dovesse arrivare per segnare il cammino futuro di una di queste tre prestigiose insegne si gioca una pesante fetta della propria credibilità professionale e quindi dovrebbe avere la garanzia che per l'intera durata del proprio mandato (saranno sufficienti i tradizionali tre anni o ne serviranno almeno 5?) potrà dare attuazione a tutte le scelte strategiche che riterrà necessarie per avviare il nuovo corso della struttura.

IL RAPPORTO CON I SOCI LEADER. Ma non basta. Tutte queste realtà hanno in comune la presenza di "soci leader". **Sergio Erede** e **Franco Bonelli** da Bep, **Francesco Gianni** in Gianni Origoni Grippo Cappelli e **Michele Carpinelli** da Chiomenti sono professionisti con un'autorevolezza e una funzione di guida che

viene loro riconosciuta senza compromessi da tutti i professionisti dei loro studi, al di là dei ruoli formali che essi ricoprono. Quindi, l'ipotetico managing partner di cui si parla dovrebbe essere garantito nella sua indipendenza anche dal possibile ruolo d'influenza che questi professionisti potrebbero (direttamente o indirettamente) esercitare sulla sua funzione.

LE PRESSIONI DAL "BASSO". Altrettanta pressione, poi, questo teorico amministratore delegato dovrebbe riuscire a gestire dal basso, ossia dal resto della compagine associativa che dovrebbe riconoscergli carta bianca e decidere di seguirne le indicazioni senza rivendicazioni d'autonomia o sussulti reazionari. Non è un caso se, fino ad oggi, tutti i professionisti arrivati negli studi legali d'affari con il compito di svolgere una funzione dirigenziale si siano occupati solo di attività "collaterali": dall'amministrazione al marketing, dalla gestione del personale all'IT e così via. Ma se davvero uno di questi tre studi deciderà di arruolare un managing partner puro dovrà avere il coraggio di affidargli la guida sul fronte dell'organizzazione interna, della gestione dei professionisti, delle politiche di internazionalizzazione e della selezione dei nuovi soci. Il mercato è pronto per la nascita di questa nuova figura professionale? Lo scopriremo presto. 🧑



K&L Gates – Studio Legale Associato
piazza San Marco 1 – 20121 Milano
Tel: +39 02 3030 291
Fax: +39 02 3030 2933
infomilano@klgates.com
www.klgates.com

Connessi con il mondo

K&L Gates offre consulenza innovativa e di qualità per le questioni legali più complesse, ovunque esse abbiano luogo. Grazie alla nostra estesa piattaforma internazionale di 48 uffici sparsi in quattro continenti, i nostri oltre 2.000 avvocati sono pronti ad aiutarvi a raggiungere gli obiettivi globali della vostra impresa.

Le principali aree di attività sono:

- Societario e commerciale
- Finanza di progetto
- Servizi finanziari
- Contenzioso e arbitrati
- Diritto amministrativo
- Real Estate
- Diritto bancario
- Ristrutturazioni e procedure concorsuali



SCOTT MILLER, L'AVVOCATO DELLA NUOVA FIAT

Ecco chi è il socio di Sullivan & Cromwell che ha affiancato Sergio Marchionne nella lunga marcia per la conquista di Chrysler.

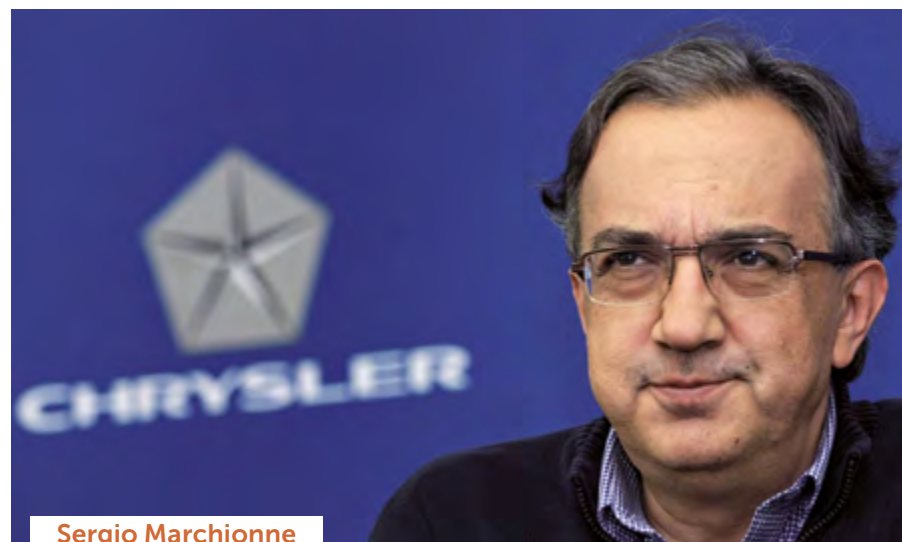
Dopo l'annuncio della conquista definitiva di Chrysler da parte di Fiat, il primo gennaio 2014, si è aperto il dibattito su quale sarà la sede legale e fiscale (si ipotizzano, nell'ordine, l'Olanda e la Gran Bretagna come già avvenuto per Cnh Industrial) della nuova realtà nonché su dove, l'amministratore delegato, **Sergio Marchionne** e il presidente del Lingotto, **John Elkann**,

decideranno di stabilire il quartier generale del gruppo. Mentre si dibatte sul possibile trasloco negli States dei piani alti dell'azienda, sul fronte legale, l'operazione annunciata a capodanno ha certificato lo spostamento negli Usa dei consulenti legali di riferimento del gruppo.

LA COSTANTE MILLER. Infatti, il deal con cui Torino è diventata

una azionista di Chrysler conquistandone il rimanente 41,46% in mano al sindacato americano Uaw tramite il trust Veba per 3,650 miliardi di dollari (più altri 700 milioni spalmati in quattro rate di qui ai prossimi tre anni), porta ancora una volta la firma di **Scott Miller**, socio della sede di Palo Alto dello studio Sullivan & Cromwell di New York. Miller, in questa occasione, ha guidato un team formato dai soci tax, **Andrew Solomon** e **Davis Wang**, dalla counsel **Rebecca Cocco** e dai collaboratori **Jinyoung Joo**, **Kevin Salinger** e **James Shea**.

Gli amministratori indipendenti di Chrysler, secondo il sito web della rivista American Lawyer, dovrebbero essere stati assistiti da un team di Skadden Arps, mentre gli avvocati di Stroock & Stroock & Lavan hanno agito per Brock Fiduciary Services, l'advisor finanziario che ha gestito la quota di Chrysler detenuta da Veba.



Sergio Marchionne

LA PRIMA OPERAZIONE NEL 2005.

Tra Miller e Marchionne si può dire che ci sia lo stesso rapporto che in passato legò **Gianni Agnelli** a **Franzo Grande Stevens**. I due si conoscono fin da quando Marchionne era amministratore delegato della svizzera Algroup (tra il 1994 e il 2000).

Mentre il primo incarico svolto per Fiat dall'avvocato americano risale al 2005, ossia un anno dopo l'insediamento di Marchionne come ceo del gruppo automobilistico torinese. Nello specifico, Miller gestì la fine

dell'alleanza con General Motors.

Quattro anni più tardi, poi, l'avvocato affiancò Fiat nell'ingresso in Chrysler. La piccola di Detroit venne salvata dal fallimento con un'operazione a zero dollari in cui, l'allora proprietario del gruppo, Cerberus Capital, ricevette in cambio accesso alle

tecnologie produttive di Fiat e agli impianti in America Latina e in Europa.

LE TAPPE DELLA CONQUISTA.

Sul piano azionario, Fiat acquisì inizialmente il 20% di Chrysler con il diritto di aumentare progressivamente la propria quota. Diritto che il Lingotto ha puntualmente esercitato: a gennaio 2011 (5%), ad aprile dello stesso anno (16%) a luglio (1,5%) e a gennaio 2012 (5%), portandosi sopra al 58% nel 2013.

Tutte operazioni seguite da Miller che, con l'acquisizione del restante 41,46% di Chrysler detenuto da Veba, ha portato a compimento il lungo cammino che egli stesso preannunciò alla stampa di settore americana nel 2009 quando, commentando l'ingresso di Fiat nel capitale del terzo gruppo automobilistico Usa, disse che si trattava solo dell'«inizio di un lungo percorso». Nel quale, tra l'altro, l'avvocato ha seguito anche la scissione dal gruppo Fiat di Industrial e poi la recente fusione delle attività di produzione di veicoli da lavoro con Cnh.

IN ITALIA ANCHE PER LA PRIVATIZZAZIONE DI ENEL. Ma il rapporto che Miller e Sullivan & Cromwell (studio in cui milita da più di 27 anni) hanno con l'Italia è di lunga data e non si limita solo a Fiat. Basti ricordare, a titolo di esempio, che l'avvocato, nel 1999, fece parte del team legale che (assieme a **Sergio Erede**) seguì la prima privatizzazione di Enel. Mentre lo studio, negli ultimi 10 anni ha seguito ben 30 operazioni nel Bel Paese per un valore complessivo superiore a 95 miliardi di euro, piazzandosi tra le prime 10 insegne attive in Italia nel mercato M&A.

Tra gli altri clienti di Miller, invece, compaiono il colosso siderurgico Alcan (per il quale ha seguito, tra le altre cose, l'opa ostile da 7 miliardi di dollari sulla francese Pechiney del 2004), il gruppo delle telecomunicazioni AT&T, Thomas Weisel Partners Group e VeriFone Systems Inc. 🌐



KREITA
ne combiniamo di tutti i colori

Graphic Design • Web design
Corporate image • Editorial design
Advertising • Photo • Print

INFO@KREITA.COM • WWW.KREITA.COM



M&A, UN'OPERAZIONE AL MESE...

SOLO PER 10 STUDI

Il mercato, nel 2013, ha registrato un calo del 3,35% dei deal segnalati e un crollo del 27,5% del valore medio dei dossier seguiti dalle prime 10 law firm attive in Italia.

Pur essendo tra le attività che continuano a impegnare maggiormente i professionisti dei grandi studi legali d'affari attivi in Italia, il bilancio 2013 del corporate M&A presenta un doppio segno meno.

Secondo l'elaborazione fatta da *legalcommunity.it* sulla base dei dati MergerMarket relativi al periodo, infatti, il numero delle operazioni segnalate, rispetto all'anno precedente, risulta in calo del 3,35%. E a questo si aggiunge la contrazione segnata sul fronte del valore medio delle operazioni seguite dai primi 10 studi attivi nel settore che risulta ridotto del 27,5%.

VALORE DEI DEAL, INDICATORE MENO SIGNIFICATIVO.

Il crollo di quasi un terzo del valore medio dei deal la dice lunga sulla entità delle operazioni che il mercato italiano è in grado di produrre. Sono state davvero

poche le operazioni domestiche che hanno superato i 500 milioni di euro di valore. Mentre quasi tutti i deal miliardari del 2013 hanno avuto carattere cross border (come raccontato nel numero 2 di *Mag by legalcommunity.it* del 28 settembre 2013).

Poche le eccezioni che, come vuole il detto, alla fine non fanno che confermare la regola: lo spin off di [World Duty Free da Autogrill](#), la fusione tra Atlantia e Gemina, [la vendita di Ansaldo Energia](#) e l'opa di [Salini su Impregilo](#). Poca roba, su un totale di oltre 600 operazioni. Tuttavia, in quest'ultimo esercizio, il valore dei deal ha perso peso come indicatore.



Data la costante pressione sulle fee da parte dei clienti, infatti, non è detto che un'acquisizione da un miliardo di euro abbia prodotto una parcella significativamente più sostanziosa di un'analogha operazione

da 100 milioni.

Ecco perché, per la riflessione sul mercato 2013, abbiamo deciso di tenere conto soprattutto della quantità di operazioni segnalate che, inoltre, consente di costruire un quadro più esaustivo dei protagonisti del settore, ossia degli studi che hanno avuto un flusso di lavoro costante sul fronte Corporate M&A.

NON È DETTO CHE UN'ACQUISIZIONE
DA UN MILIARDO ABBIA PRODOTTO
UNA PARCELLA PIÙ SOSTANZIOSA DI
UN'ANALOGA OPERAZIONE DA 100
MILIONI.

SOLO 10 STUDI SU 160 CON IN MEDIA UN'OPERAZIONE AL MESE.

Guardando il settore da questa angolazione, il primo dato che emerge è che solo 10 studi legali sui 160 monitorati da MergerMarket sono risultati attivi su almeno un'operazione al mese. Mentre sono solo in 14 ad avere seguito almeno 10 dossier nel corso dell'anno.

Lo studio più attivo è stato Chiomenti con 36 operazioni segnalate per un valore complessivo di

LE 5 OPERAZIONI PIÙ RICCHE DEL 2013

Valore (Mld €)	Venditore	Acquirente	Target	Legali del venditore	Legali dell'Acquirente	Practice del professionista
3,237	Eni	China National Petroleum Corporation	Eni East Africa (28,6%)	Linklaters	Gianni Origoni Grippo Cappelli; Herbert Smith	Capital Markets
3,053	Gemina	Atlantia	Gemina	Chiomenti Studio Legale; d'Urso Gatti e Bianchi (consulente di Leonardo & Co); Legance (consulente di Barclays)	Bonelli Erede Pappalardo; Studio Legale Carbonetti	Capital Markets
2,653	<u>Verizon Communications</u>	Vodafone Group Plc	Vodafone Italia (23%)	Baker & McKenzie Davis Polk & Wardwell; Jones Day; Macfarlanes; Wachtell Lipton Rosen & Katz; Weil Gotshal & Mages	De Brauw Blackstone Westbroek; Simpson Thacher & Bartlett; Slaughter and May; Labruna Mazziotti Segni	Litigation
2,2	Loro Piana	LVMH	Loro Piana	Chiomenti Studio Legale	Bonelli Erede Pappalardo; Slaughter and May	Corporate, M&A
1,832	Autogrill	Autogrill (azionisti)	World Duty Free	Bonelli Erede Pappalardo; Covington & Burling; Facchini Rossi Scarioni; Uria Menendez; White & Case (consulente di Banca Imi)		Litigation, Arbitrati

Fonte: MergerMarket

10,9 miliardi di euro e un valore medio per deal di poco superiore ai 302,8 milioni di euro. Nell'elenco delle operazioni in cui ha agito lo studio guidato da **Carlo Croff**, infatti, si va dalla [vendita dell'80% di Loro Piana ai francesi di Lvmh](#) (assistiti da Bonelli Erede

Pappalardo) del valore di 2,2 miliardi, alla [vendita della Tenuta MonteRosola per 4 milioni a Exoro Capital](#) (affiancata da Cocuzza & Associati).

A distanza, con 23 operazioni segnalate, troviamo Gianni Origoni Grippo Cappelli (Gop). In questo caso,

il valore complessivo dei deal è stato di 7,05 miliardi, per un valore medio che anche si aggira intorno ai 306,5 milioni. Mentre, il valore medio delle 21 operazioni seguite da Nctm si attesta sui 38,6 milioni per un totale di circa 811 milioni di euro.

Chiomenti, Gop e Nctm sono gli unici tre studi che hanno seguito più di 20 operazioni nel corso del 2013.

IL VALORE MEDIO DEI DEAL DI BEP SI ATTESTA A 603 MILIONI. Persino Bonelli Erede Pappalardo, secondo le rilevazioni di MergerMarket, non ha superato le 20 operazioni nel corso del 2013, ma si è fermato a 18. Tuttavia, il valore medio di questi deal risulta quasi doppio rispetto a quello dei primi due studi citati e si attesta a 633 milioni circa per un totale di 11,4 miliardi. Mentre, pur avendo seguito altrettante operazioni, il valore medio dei deal su cui ha agito d'Urso Gatti e Bianchi è stato di 280,6 milioni di euro pari a un totale di 5,05 miliardi. Tenendo conto della quantità di operazioni seguite nel corso dell'anno, si nota come nelle prime cinque posizioni della classifica non sia presente alcuno studio internazionale.

La prima insegna straniera a fare capolino in questo elenco è Clifford Chance che ha portato a casa 17 operazioni con un valore medio di quasi 218 milioni,



pari complessivamente a 3,7 miliardi. Seguono a ruota Freshfields, con 15 operazioni per complessivi 5,9 miliardi (393,3 milioni di valore medio) e Latham & Watkins con 14 deal per 3,7 miliardi totali (264,3 milioni di valore medio).

PER GLI INTERNAZIONALI L'ITALIA DIVENTA MARGINALE. Il dato, soprattutto se messo in relazione con il giro d'affari realizzato in Europa, mette in evidenza come per le law firm internazionali l'Italia sia, in questa fase, un mercato minore nel più vasto scacchiere del Vecchio Continente. Clifford Chance, per esempio, nel 2013 ha seguito in Europa un totale di 173 operazioni per un valore complessivo di oltre 62 miliardi di euro. Freshfields, invece, ha messo a segno 201 operazioni per 115 miliardi. Mentre Latham & Watkins è risultato attivo su 124 deal per un valore

I PRIMI 35 STUDI PER NUMERO DI OPERAZIONI

	Studio	Valore*	N.
1	Chiomenti Studio Legale	10,926	36
2	Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners	7,059	24
3	NCTM Studio Legale Associato	811	21
4	Bonelli Erede Pappalardo	11,386	18
5	d'Urso Gatti e Bianchi - Studio Legale Associato	5,056	18
6	Clifford Chance LLP	3,672	17
7	Freshfields Bruckhaus Deringer LLP	5,903	15
8	Latham & Watkins LLP	3,752	14
9	Gattai Minoli & Partners	1,806	13
10	DLA Piper	636	13
11	Studio Pedersoli e Associati	767	12

	Studio	Valore*	N.
12	Legance – Avvocati Associati	3,913	10
13	Baker & McKenzie	2,893	10
14	BLF Studio Legale	230	10
15	Linklaters	6,184	9
16	Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP	3,308	9
17	Hogan Lovells International LLP	857	9
18	Shearman & Sterling LLP	957	8
19	CMS	334	8
20	Orrick Herrington & Sutcliffe LLP	50	8
21	Labruna Mazziotti Segni	2,933	7
22	Allen & Overy LLP	115	7
23	White & Case LLP	4,075	6

	Studio	Valore*	N.
24	Ashurst	574	6
25	Giliberti Pappalettera Triscornia e Associati	1,813	5
26	Norton Rose Fulbright	277	5
27	Eversheds LLP	45	5
28	CBA Studio Legale e Tributario	39	5
29	Jones Day	3,983	4
30	Grimaldi Studio Legale	337	4
31	Bird & Bird	257	4
32	Russo De Rosa Associati	123	4
33	R&P Legal	111	4
34	La Torre Morgese Cesàro Rio	4	4
35	Studio legale Carbonetti	3,063	3

* in milioni di euro. Fonte: Elaborazione Mag by legalcommunity.it su dati MergerMarket

complessivo di oltre 73 miliardi di euro. Discorso analogo può esser fatto anche per le altre insegne straniere che non compaiono nella classifica dei primi dieci studi per operazioni seguite nel corso del 2013 in Italia. Per esempio, Jones Day, che nella

Penisola si è piazzato al 29esimo posto con 4 deal di valore complessivo pari a 3,9 miliardi, in Europa ha messo a segno 106 operazioni per totali 133 miliardi di euro. Questo dato dovrebbe far riflettere anche gli operatori domestici e suggerire un'intensificazione

delle strategie d'internazionalizzazione. Anche perché, come risulta evidente, non solo l'Italia produce un numero contenuto di operazioni di M&A, ma la maggior parte di queste finisce sulle scrivanie di un gruppo ristrettissimo di operatori.

PRESENZE STABILI E NUOVE TARGHE SUL MERCATO.

Il che è confermato dal fatto che ben 126 studi d'affari attivi in Italia, hanno portato a casa meno di 4 mandati nel corso dell'anno.

Quindi si tratta di un settore molto volatile, come testimoniano anche le forti variazioni (in termini percentuali anno su anno) che la maggior parte degli operatori registra, sia sul fronte del numero di operazioni seguite sia su quello del valore



PER LE LAW FIRM INTERNAZIONALI L'ITALIA, IN QUESTA FASE, E' UN MERCATO MINORE NEL PIÙ VASTO SCACCHIERE DEL VECCHIO CONTINENTE.



complessivo dei deal.

Soprattutto su quest'ultimo versante, ci sono gli sbalzi più evidenti, legati anche questi, alla scarsità di operazioni "ricche".

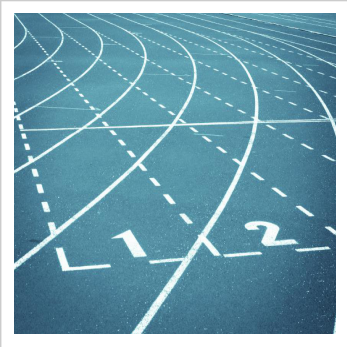
Orrick, per esempio, ha riscontrato nel 2013 un incremento del 233% con i suoi 50 milioni, mentre l'ex Labruna Mazziotti Segni (oggi Lms) ha registrato un incremento del 308% con i suoi 2,9 miliardi.

Tra gli studi che sembrano avere un andamento meno "oscillante", invece, si segnalano soprattutto le insegne che operano nel cosiddetto mid market.

Tra gli altri si possono ricordare Blf, boutique guidata da **Daniele Bonvicini**, che ha portato a casa 10 operazioni (-9%) per un totale di 230 milioni (-64%) o Cms, segnalato su 8 deal (-11%) per un valore complessivo di 334 milioni (+47%). Altri studi con un andamento piuttosto costante, poi, sono sicuramente Legance, che nel 2013 ha seguito 10 operazioni per 3,9 miliardi, Giliberti Pappalettera Tricornia, con 5 deal per un totale di 1,813 miliardi e Dla Piper che nell'anno appena chiusa ha gestito 11 operazioni da, complessivi, 616 milioni.

Il 2013 ha visto comparire anche insegne nuove nel ranking di MergerMarket. Notevole è stato l'exploit al debutto di Gattai Minoli & Partners che ha chiuso l'anno con 13 operazioni per 1,8 miliardi. Si segnala poi anche La Torre Morgese Casaro Rio, accreditato su 4 deal. 

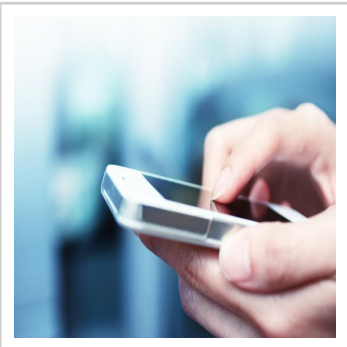
AREE DI SPECIALIZZAZIONE



ANTITRUST

Lo Studio è specializzato in diritto della concorrenza comunitario e nazionale. Assistiamo i nostri clienti in procedimenti davanti alla Commissione Europea (DG COMP), l'Autorità Garante ...

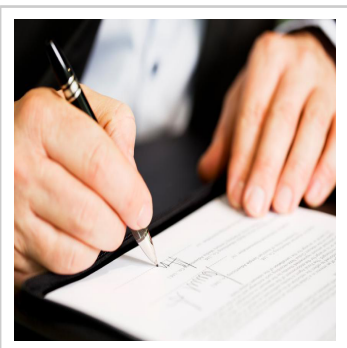
[Continua a leggere](#)



REGOLAMENTAZIONE

Lo Studio è specializzato in regolamentazione comunitaria e italiana. Assistiamo i nostri clienti nei rapporti con le autorità di regolamentazione comunitarie e italiane, tra cui ...

[Continua a leggere](#)



COMMERCIALE

Lo Studio è specializzato in diritto dei contratti. Assistiamo i nostri clienti nella redazione e revisione di contratti commerciali e nel relativo contenzioso ...

[Continua a leggere](#)

LA RIPRESA? SI VEDE SOLO DI RIFLESSO

Le previsioni degli avvocati d'affari italiani sul 2014. L'analisi delle strategie in campo e delle maggiori difficoltà che bisogna affrontare prima di tornare a crescere.



Se sarà ripresa oppure no, nessuno è disposto a dirlo in maniera netta. Sono prudenti gli avvocati d'affari italiani su quello che c'è da aspettarsi per il 2014 appena cominciato. Tuttavia, quasi tutti i professionisti sentiti da *Mag by legalcommunity.it* in questi primi giorni di gennaio concordano su un elemento: quello che di "buono" ci sarà nel corso dell'anno, arriverà dall'estero. È da lì che arrivano le occasioni più frequenti di business. Oltreconfine si spostano gli interessi e le esigenze legali dei clienti. E ciò fa sì che l'internazionalizzazione non sia più uno slogan, ma un imperativo. E allora, in concreto, cosa servirà per agganciare la ripresa o i suoi primi segnali? Anche su questo in molti concordano: capacità di essere vicini ai clienti. Anche sul fronte finanziario. La

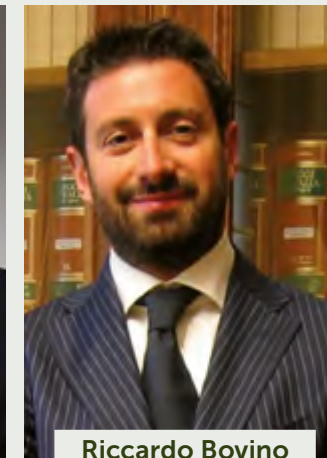
revisione delle politiche tariffarie è un dato acquisito da parte di tutte le law firm che intendono stare sul mercato, la cui parola d'ordine è diventata: flessibilità. Una scelta obbligata con la quale gli studi devono fare i conti nella elaborazione delle loro strategie.

RIPRESA? FORSE, MA INDIETRO NON SI TORNA.

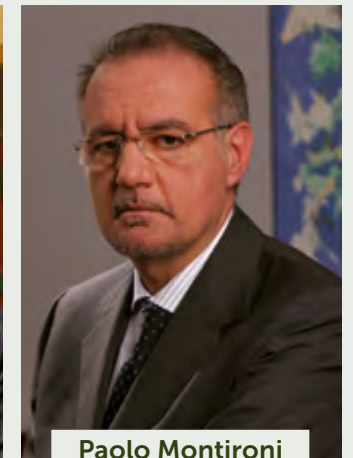
«Allo stato», secondo **Galileo Pozzoli**, managing partner di Curtis Mallet-Prevost Colt & Mosle, «in Italia non si vedono apprezzabili segnali di ripresa per il 2014. D'altra parte, considerato che all'estero si intravedono invece segnali di crescita più forti, si può ritenere che anche nel nostro Paese il 2014 segnerà il lento inizio della ripresa». «Che il 2014 sia un anno di ripresa,



Galileo Pozzoli



Riccardo Bovino



Paolo Montironi

penso sia più un augurio, che una previsione», dice **Riccardo Bovino**, socio di La Scala. «Le incertezze sono ancora eccessive. Piuttosto, il 2014 sarà necessariamente un anno di cambiamento». E questo significa che nel prossimo futuro (ripresa o no) quello con cui i professionisti e tutti gli operatori economici dovranno confrontarsi sarà anzitutto un "nuovo ordine" delle cose.

«Purtroppo», osserva **Paolo Montironi**, senior partner di Nctm, «non vediamo segnali chiari che possano far ipotizzare un'immediata inversione di





Enrico Castaldi



Massimo Greco



Guido Testa

Gli fa eco **Enrico Castaldi**, fondatore di Castaldi Mourre & Partners: «Dei cambiamenti strutturali si sono realizzati. Questo mestiere è cambiato e sta ancora cambiando. Certe situazioni sono per

sempre archiviate».

IL VENTO DEL CAMBIAMENTO SOFFIA DA OLTRECONFINE.

Quanto all'origine di qualsivoglia inversione di tendenza, invece, quasi tutti sono d'accordo e puntano il dito oltre le frontiere nazionali. «Circa il 69% della nostra consulenza legale», afferma **Massimo Greco**, co-managing partner di Allen & Overy, «coinvolge almeno due giurisdizioni e altrettante sedi dello studio. In questa nuova realtà, uno dei pilastri della strategia dello

tendenza nel 2014. Di certo sarà un procedimento graduale di un mercato in continua trasformazione e ad ogni modo non si può pensare che, a prescindere da quando inizierà la ripresa, questa riporti le stesse condizioni del pre-Lehman. A mio parere investire sulla possibile ripresa non è una mossa strategica: più concreto ed efficace è invece pensare e

trovare il modo per adattarsi al mercato e rispondere alle attuali esigenze da esso richieste».



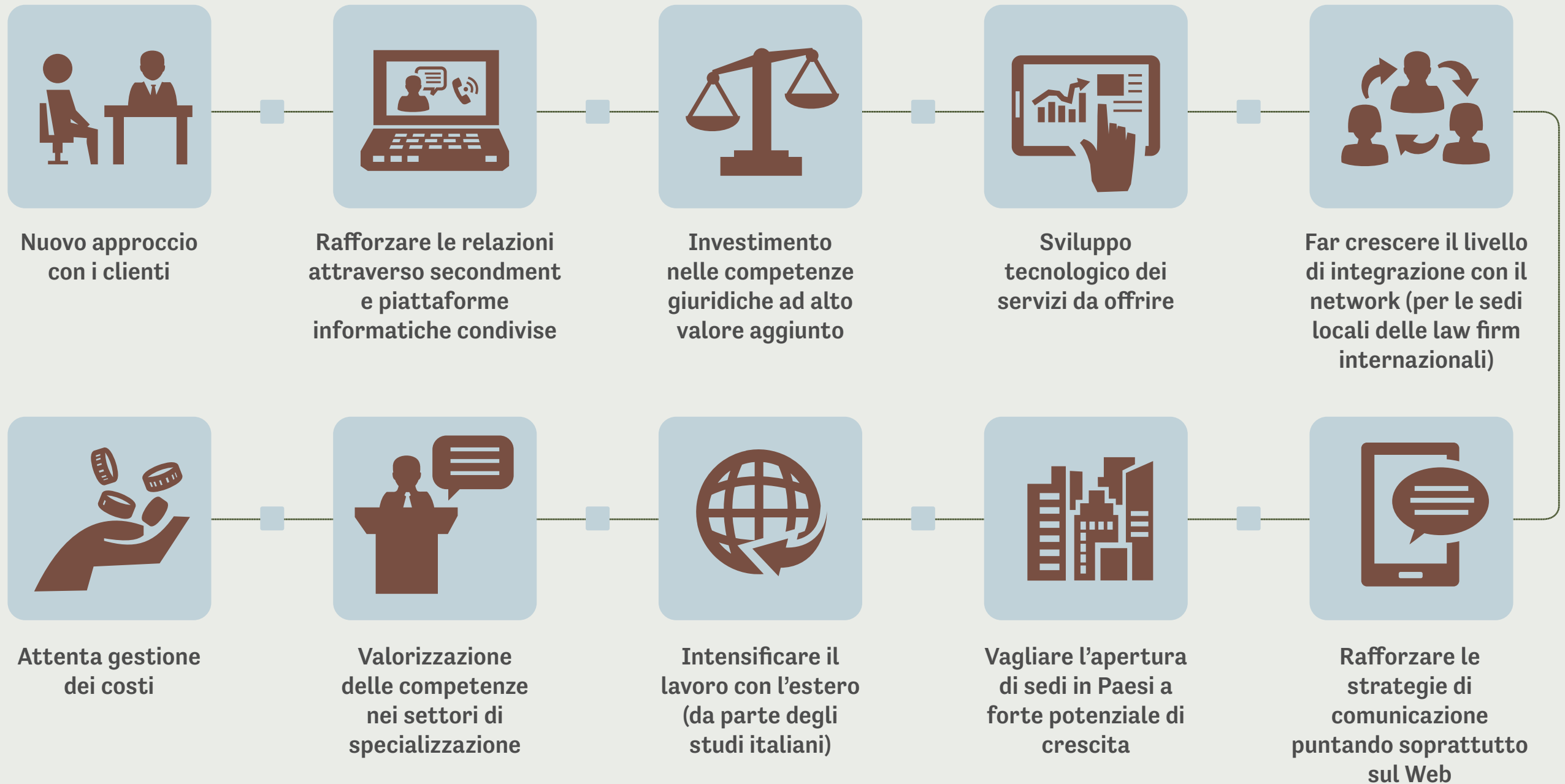
«DEI CAMBIAMENTI STRUTTURALI SI SONO REALIZZATI. QUESTO MESTIERE È CAMBIATO E STA ANCORA CAMBIANDO. CERTE SITUAZIONI SONO PER SEMPRE ARCHIViate»





LA RIPRESA IN 10 MOSSE

Ecco quali sono le prime iniziative che secondo gli avvocati interpellati da Mag by *legalcommunity.it* si devono intraprendere per invertire la tendenza rispetto alla crisi



Studio è quello del *'global reach, local depth'*, ovvero presenza globale ed esperienza locale». L'estero sembra avere un carattere propulsore. «Le imprese che esportano stanno andando bene e stanno recuperando le marginalità perdute», dice **Riccardo Rossotto**, socio fondatore di R&P Legal. Inoltre, aggiunge **Guido Testa** **partner** di Orrick, «il 2014 non sarà probabilmente l'anno della ripresa per quanto concerne le operazioni domestiche, ma potrebbe essere l'anno della ripresa per quel che riguarda l'interesse da parte degli investitori stranieri verso il nostro Paese: questo grazie al netto miglioramento della percezione che gli investitori internazionali hanno dell'Italia». Una percezione che trova riscontro anche nell'esperienza di **Alberto Maggi**

partner di Legance:
«Ravvisiamo una crescita, rispetto agli ultimi anni, dell'interesse agli

investimenti in Italia da parte di soggetti stranieri. Non mi riferisco solo a quelle economie che tradizionalmente guardano all'Italia per opportunità d'investimento, come gli USA, o a quelle che più recentemente ma ormai stabilmente operano sul mercato italiano, come la Cina e l'India. Penso ad esempio alle imprese tedesche, che nel 2013 hanno ripreso ad interessarsi al nostro Paese». In questo quadro, ricorda **Tomaso Cenci**, managing partner di Gianni Origoni Grippo Cappelli, «il governo sta anche mettendo in atto delle attività che ci auguriamo

possano aiutare la ripresa: penso ad esempio al piano "Destinazione Italia" che contiene misure per migliorare l'attrattività del nostro Paese».

BISOGNA ESSERE SPECIALIZZATI E PIU' VICINI AI CLIENTI.

«Quanto questo trend diventerà generale e si consoliderà nel corso dell'anno», ammette **Franco Vigliano**, head of Italy di Ashurst, «dipende molto dalla stabilità politica e dalla introduzione o meno di riforme strutturali».

Mentre per parte loro, gli studi legali che intendano intercettare i primi segnali di ripresa devono attrezzarsi (se non l'hanno già fatto) per realizzare un «processo di mutamento strutturale e comportamentale nei confronti dei



Alberto Maggi



Tomaso Cenci



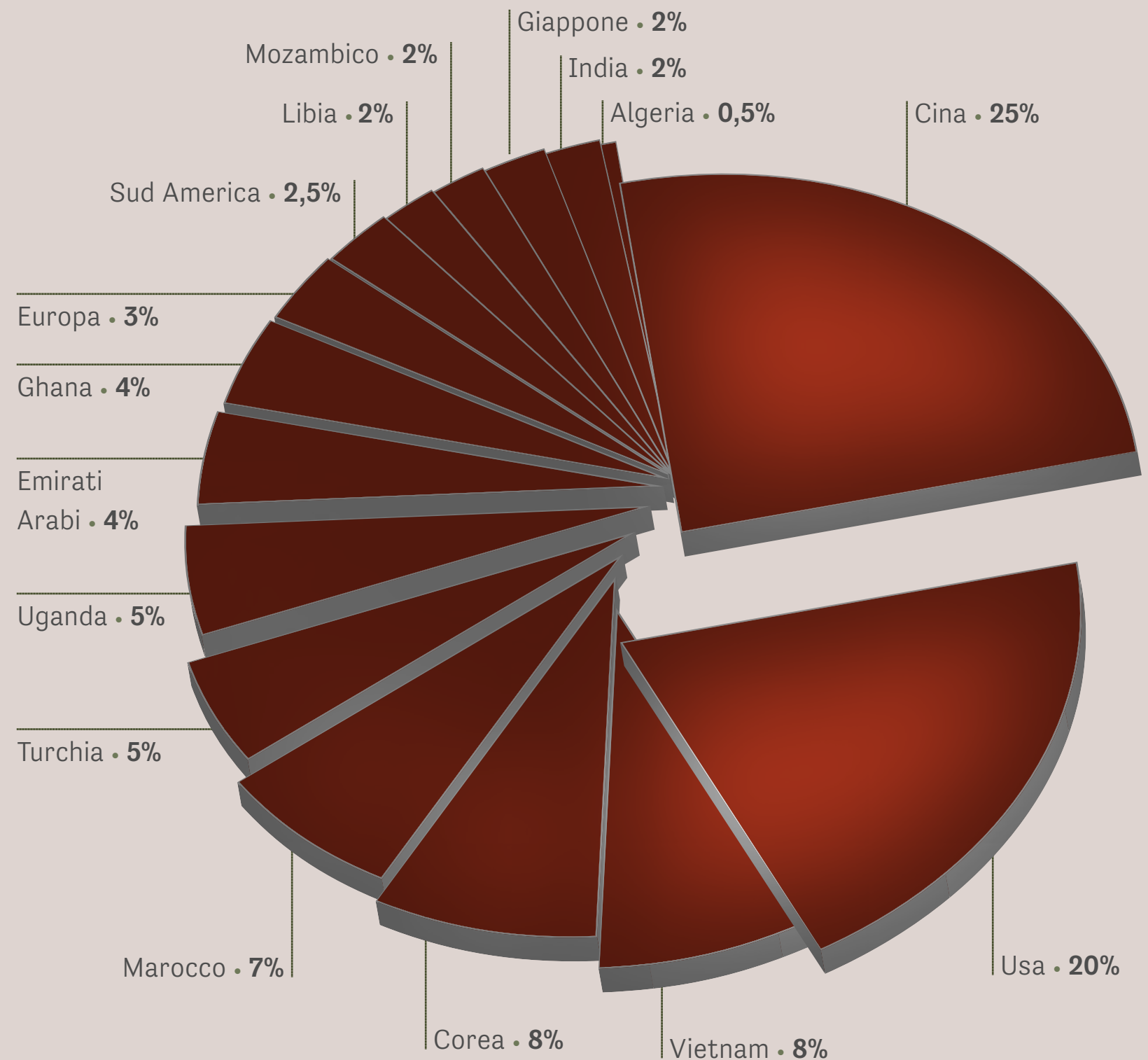
Franco Vigliano



clienti», dice Castaldi. «Ritengo che si debba avere e dimostrare un'accresciuta flessibilità per essere pronti al cambiamento che il mondo dei nostri clienti richiede», aggiunge Montironi. «Bisogna ormai dare per acquisito che un avvocato d'affari deve affiancare competenze tecnico-giuridiche alla capacità di gestione dei processi. Assistenza legale significa disponibilità piena ad accompagnare l'imprenditore, passo dopo passo, nelle sue valutazioni, nelle sue scelte e nell'apprezzamento dei rischi connessi ai risultati cui quelle scelte devono tendere», chiarisce Bovino.

Inoltre, osserva **Michele Citarella**, country head di Simmons & Simmons in Italia, «a nostro parere la pressione sui costi e la rapidità di esecuzione continueranno a essere gli elementi decisivi nella scelta dei

QUALI SONO I MERCATI PIÙ INTERESSANTI ALL'ESTERO?



Fonte: Mag by legalcommunity.it



fornitori di servizi legali da parte dei clienti e a questa tipologia di domanda si può fare fronte efficacemente solo attraverso la specializzazione». Il che, concretamente può tradursi in un impegno ad «aumentare le competenze tecniche per proporre al cliente soluzioni effettivamente realizzabili», chiosa **Massimo Trentino**, numero uno di McDermott.

IL NODO DELLE PARCELLE E LA FLESSIBILITÀ.

La variabile tariffaria fa inevitabilmente capolino. Fare di più con meno. Offrire servizi migliori in un contesto di continua pressione sulle tariffe da parte del mercato è probabilmente la sfida più impegnativa da affrontare.

Il filo rosso che lega le strategie della maggior parte degli studi intervistati si

dipana lungo la strada della flessibilità. Il che appare inevitabile e coerente con le dichiarazioni d'impegno alla vicinanza ai clienti. «Applichiamo tariffe a forfait visto che i clienti ce lo chiedono sempre di più e non si può dire



di no», conferma Castaldi che afferma di avere abbassato i rate orari tra il 10 e 20%. Listini calmierati anche da Ashurst: «In genere applichiamo tariffe orarie calibrate sul livello di

seniority e specializzazione dei vari professionisti», dice Vigliano, «tuttavia, per venire incontro ai clienti, abbiamo introdotto una percentuale di sconto rispetto alle tariffe standard, che varia in funzione della difficoltà, della durata e del valore della pratica; cap (limiti agli onorari) e in taluni casi una componente di *success fee*». Il punto, osserva Bovino, è che «agli avvocati è richiesto di assumere un ruolo imprenditoriale nella prestazione delle proprie attività professionali. Per questo, la scelta tra *hourly rate*, *retainer fee*, *success fee* o forfait dipendono dalla natura dell'assistenza legale richiesta, e dalla tipologia dell'impresa cliente». E anche Maggi conferma: «Quella basata sui *rates* continua ad essere la modalità di fatturazione di riferimento, che applichiamo con ragionevole flessibilità e buon senso, soprattutto con la clientela consolidata».



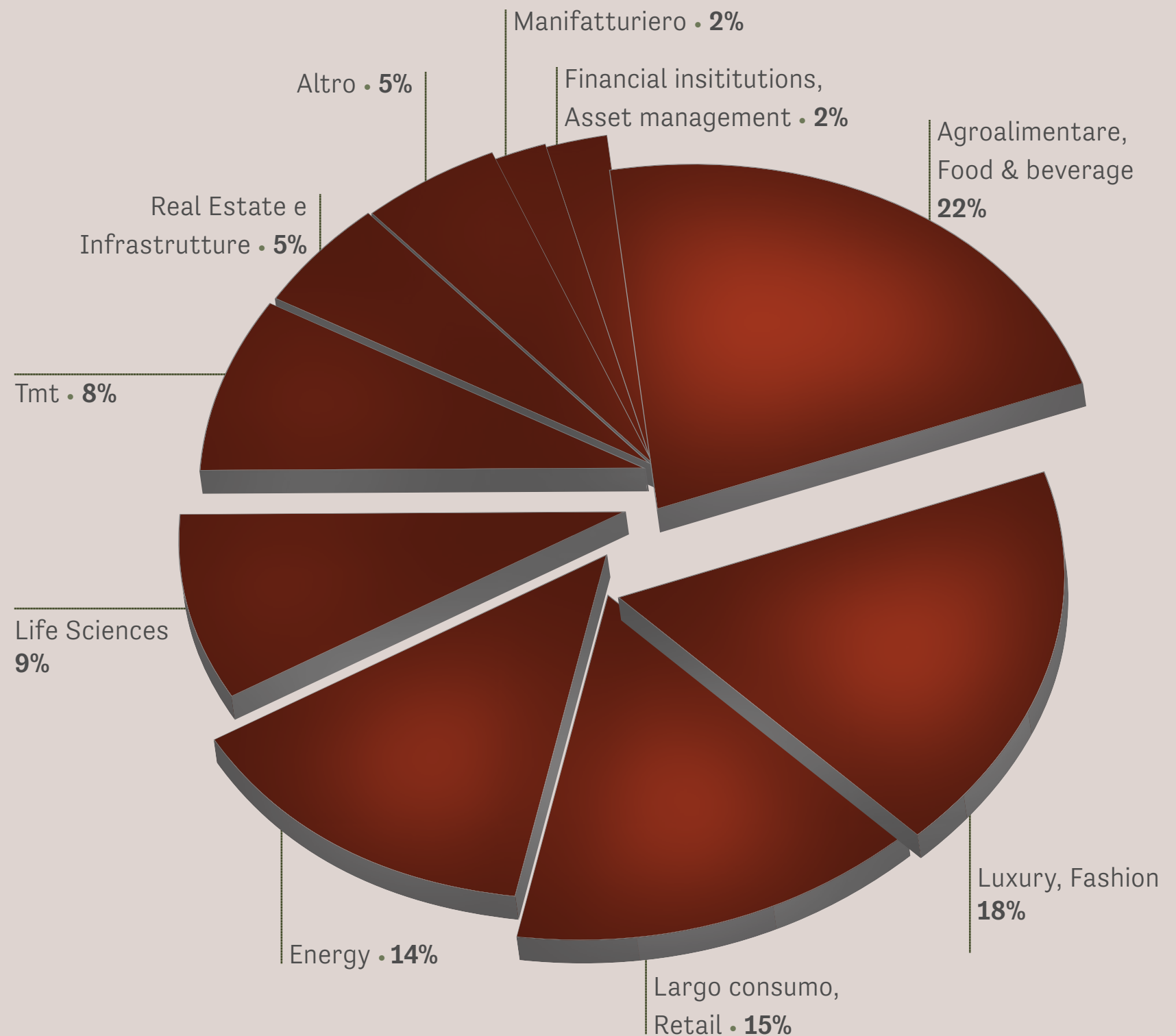
È FONDAMENTALE CAPIRE COME VIENE VISTO CIO' CHE SI VENDE.

«La crisi ha irrevocabilmente trasformato le tariffe. Nessuno è più disposto a pagare per ricevere servizi immateriali valutandoli solo sulla base del tempo impiegato per produrli», spiega Montironi. «Oggi i clienti sono disposti a pagare solo per la creazione o la salvaguardia di un valore e a condizione che il contributo del professionista sia chiaramente percepito».

«Purtroppo», aggiunge Rossotto, «il nostro settore è ormai considerato una commodity che si sceglie in base al minor prezzo. La responsabilità di tale situazione è anche nostra e dobbiamo avere l'umiltà di analizzarla e di capirne le motivazioni. Se riusciremo a riportare il "pensiero" e cioè la competenza al centro del nostro mestiere, probabilmente riusciremo a



QUALI SONO LE INDUSTRY DA CUI CI SI ASPETTA PIU' LAVORO NEL 2014



Fonte: Mag by legalcommunity.it

recuperare anche una marginalità diversa rispetto a quella attuale». Il rebus da risolvere, però, consiste nella capacità di coniugare il calo degli introiti con la struttura dei costi dello studio che spesso è stata costruita in anni di espansione del mercato. Non a caso, sottolinea Trentino, «cerchiamo di intervenire su noi stessi in primis, aumentando la competenza tecnica e diventando così più efficienti (quindi meno ore per affrontare una determinata fattispecie)».

IL FINANZIAMENTO DELLE STRATEGIE: MIX TRA BANCA E CASSA. Più del 60% degli studi legali interpellati da



Michele Citarella



Massimo Trentino



Riccardo Rossotto

|||||||

**SE RIUSCIREMO
A RIPORTARE IL
“PENSIERO” E CIOÈ LA
COMPETENZA AL CENTRO
DEL NOSTRO MESTIERE,
PROBABILMENTE
RIUSCIREMO A
RECUPERARE ANCHE UNA
MARGINALITÀ DIVERSA
RISPETTO A QUELLA
ATTUALE»**

|||||||

Mag by legalcommunity.it fa sapere che in questo contesto, per il finanziamento delle proprie strategie di mercato ricorre ad un mix tra credito bancario e cassa. La percentuale di esposizione dei diversi soggetti interpellati varia dal 25% all'1%. Allo stesso tempo, però, un nutrito 40% di studi afferma di non avere debiti e di preferire all'ottenimento di linee di credito da parte delle banche, l'autofinanziamento. Nessuno, invece, dichiara di ricorrere esclusivamente al debito per finanziare le proprie iniziative. E non perché gli istituti di credito tengano stretti i legacci della borsa. Infatti, sottolinea Testa, «le banche di norma concedono credito agli studi legali se ricevono le garanzie personali dei soci». Si tratta più di una questione di metodo e prudenza, come osserva Montironi: «L'autofinanziamento è decisamente preferito in quanto il debito bancario (al

quale riteniamo si debba fare ricorso solo in misura occasionale, e non strutturale) rischia di minare la coesione dello studio, indebolendolo».

LATERAL HIRE, AVANTI PIANO. Va anche detto che quasi nessuno degli interpellati ha prospettato, per il 2014, l'avvio di un'imponente campagna acquisti sia sul fronte dei professionisti sia su quello delle sedi.

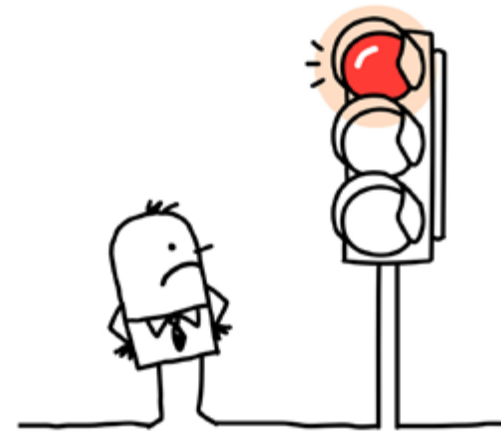
«Abbiamo un piano di crescita che si sostanzia sia per linee esterne che interne», afferma **Andrea Accornero** partner di Simmons & Simmons che ricorda: «Negli ultimi anni abbiamo promosso alla partnership uno o due collaboratori interni ogni anno e ci teniamo molto che la crescita dello studio avvenga almeno in eguale misura per crescita interna».

Sul fronte lateral hire, in particolare, prevale la logica del cherry picking. «Siamo sempre vigili sulla possibilità di ampliare il nostro team da un punto di vista qualitativo», afferma Montironi.

«Crediamo nella crescita interna», fa eco Maggi, «e cerchiamo di attrarre le risorse migliori sul mercato, non abbiamo necessità da colmare, ma continuiamo a monitorare».

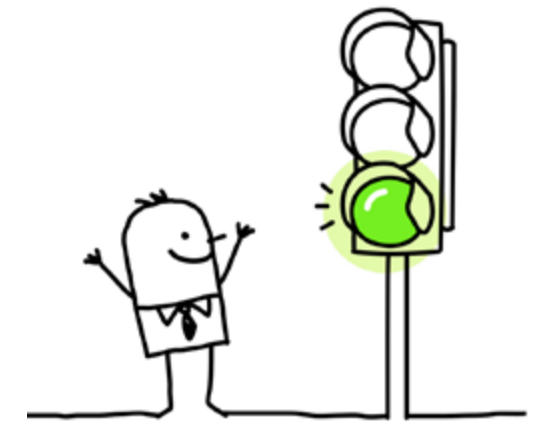


ELEMENTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEGLI STUDI LEGALI IN ITALIA



PATOLOGIE DA EVITARE

- Despecializzazione
- Confusione dei ruoli
- Debolezza finanziaria
- Individualismo
- Pigrizia intellettuale
- Presupponenza
- Assenza di regole
- Presenza di famigliari nello studio
- Dipendenza dai network



VIRTÙ DA COLTIVARE

- Specializzazione
- Innovazione
- Qualità
- Senso di appartenenza
- Rispetto dei clienti
- Spirito imprenditoriale
- Comprensione del proprio ruolo
- Multidisciplinarietà
- Competenza tecnologica
- Cultura di studio

© NLSshop - Fotolia.com

Fonte: Mag by legalcommunity.it

Anche se non mancano le eccezioni. «Lo studio», dice Pozzoli di Curtis, «è interessato alla crescita in termini di organico anche per il 2014 perché ha il proprio focus su settori come l'energy, l'oil & gas e gli arbitrati internazionali che, anche nel contesto della crisi, si muovono in senso anticiclico, facendo segnare una crescita costante». Una decisa apertura a nuovi ingressi sembra esserci anche in Orrick: «Il nostro studio è fermamente intenzionato a crescere di organico e vorremmo crescere sia per quanto concerne il numero dei soci, sia il numero dei collaboratori; ciò che maggiormente ci interessa è convogliare competenze all'interno dello studio in settori quali, ad esempio, il real estate e il capital markets».

Mentre **Christian Faggella**, managing partner di La Scala chiarisce: «Le possibili

aggregazioni che potrebbero oggi risultare in linea con la nostra impostazione corrente sono quelle che hanno come target piccoli team di professionisti portatori di competenze complementari alle nostre (dal diritto del lavoro al diritto amministrativo, ambientale, penale commerciale, etc) e di una propria practice consolidata».

GRANDI AGGREGAZIONI: UNIONI TRA FORTI O TRA DEBOLI?

In ogni caso va detto che il 2014 potrebbe vedere una nuova stagione di grandi aggregazioni tra studi, soprattutto se il trend degli ultimi mesi del 2013 dovesse essere confermato (si veda Mag by *legalcommunity.it* dell'11 e del 25 novembre 2013). Un fenomeno con cui bisogna fare i conti, che probabilmente cambierà la



morfologia del mercato. Ma che fa discutere. Saranno unioni tra forti o tra deboli? «La difficile contingenza economica ha rimescolato le carte in tavola. A parer mio», dice Montironi, «va valutato caso per caso, per cui nel corso degli ultimi 12 mesi abbiamo assistito a studi che si sono aggregati per realizzare il progetto di una struttura più grande e in grado di rispondere





alle diverse esigenze dei clienti e di altri che hanno intrapreso questa scelta perché "costretti" dalle circostanze, augurandosi che il motto "l'unione fa la forza" possa essere la chiave di volta per invertire la tendenza».

«Forze e debolezze», commenta Castaldi, «in questa fase storica sono a volte due faccie della stessa medaglia. Mi sembra che queste

aggregazioni rappresentino innanzitutto la necessità di non vivere passivamente i cambiamenti in corso nel nostro lavoro». Mentre Faggella ammette: «Dall'esterno è difficile fare una valutazione fondata, ma in alcuni casi ci è parso di assistere ad aggregazioni più "sulla carta" che effettive, a volte attraverso operazioni di franchising, che hanno dato una forma estetica ad una mera sinergia tra realtà con proprie peculiarità

rimaste immutate anche dopo l'aggregazione». Testa, invece, ritiene che «le aggregazioni che si sono verificate nel 2013 vanno lette come unione di forze. La mossa strategica che vorremmo a nostra volta adottare, rispetto a quanto accaduto quest'anno sul mercato, è sia l'espansione della nostra struttura italiana, sia l'apertura di uffici all'estero, in mercati in forte crescita». In ogni caso, conclude Accornero, «le aggregazioni lasciano sempre sul campo professionisti infelici o bruciati. Creano quindi opportunità per gli studi che non si aggregano. Dieci anni fa si diceva che in 10 anni nel mondo sarebbero rimasti non più di 30 mega-studi e non è stato così. Adesso qualcuno continua a dire la stessa cosa dando altri 10 anni di tempo. La verità è che gli studi legali non sono società di revisione e non è possibile una concentrazione come in quel settore». 



MILANO

PARIS



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

AVVOCATI

AVOCATS

SOLICITORS

ABOGADOS

L'EVOLUZIONE NEL MERCATO DEI BENI DI CONSUMO. Cosa è accaduto nel mercato dei beni e servizi di consumo? Le aziende fino ad allora producevano e promuovevano i prodotti e i consumatori utilizzavano tali prodotti. Erano i consumatori vecchio stile: si prendevano ciò che il mercato offriva loro. Pian piano le cose sono cominciate a cambiare, con il mutare della cultura, con le nuove tecnologie al servizio dell'utente e soprattutto con l'avvento di Internet. Il Web ha fatto da apripista a una nuova cultura e da lì a poco il Web 1.0, che di fatto replica la logica televisiva del palinsesto

"prendi o lascia", è stato rimpiazzato dal Web 2.0, quello dell'interazione tra chi produce e chi consuma, quello della socialità. Sono nati i social media, di cui i social network sono l'espressione più diffusa. Il "consumatore" è diventato "consum-attore". È cambiato completamente il modo di fare marketing (guerrilla, tribale, virale, non convenzionale), è cambiato il modo in cui chi produce si relaziona a chi consuma (e viceversa), è cambiato il modo di produrre e di diffondere. Il consumatore è entrato attivamente nel circuito produttivo, a volte come ideatore, a volte come suggeritore, sempre come *tester* da tenere

IIIIIIII

UN TEMPO ERANO I CLIENTI A VENIRE IN STUDIO. ORA DOVETE ESSERE VOI A SAPER INTERCETTARE LA DOMANDA DI SERVIZI LEGALI, MEGLIO E PRIMA CHE LO FACCIANO ALTRI.

IIIIIIII

in considerazione per migliorare e orientare prodotti e servizi.

I SERVIZI LEGALI? SONO RIMASTI FERMI AL PALO.

E nel mondo dei servizi legali nel frattempo cosa è accaduto? Nulla o quasi. Il cliente arrivava nella quasi totalità dei casi con il *passaparola* e così è continuato ad essere finché qualcosa non si è inceppato e tutto quello che aveva sempre funzionato ha cominciato a non funzionare più, quantomeno non più come prima. Nel 2008, quasi per effetto di una congiuntura astrale, diversi elementi sono arrivati a maturazione anche nel settore che sembrava fino ad allora

immune da scossoni innovativi: il vento della crisi, dove più e dove meno, ha fatto capolino. Internet ha cominciato a far sentire la propria influenza e i clienti hanno cambiato atteggiamento verso il professionista legale: meno soggezione, più partecipazione. Anche

qui si è cominciato ad assistere a un'evoluzione che negli ultimi tempi appare come una vera e propria rivoluzione copernicana della professione legale (e non solo): il cliente da *passivo* è diventato *proattivo*. È diventato "*prosumer*", per usare un'espressione nota

da tempo nel marketing, contribuisce a creare i servizi a lui stesso offerti. Sono state sempre meno le situazioni in cui il cliente dichiarava di mettersi nelle mani dell'avvocato senza voler sapere cosa c'era da fare e ancor di più le situazioni in cui metteva facilmente

mano al portafogli per onorare le prestazioni rese. No, il cliente ha cominciato a scegliere, a fare domande per capire, a confrontare. Meno fidelizzazione, meno disponibilità a pagare il "di più", più propensione a partecipare alla propria vicenda e a volersi sentire nel posto giusto e con la persona giusta. Ecco che velocemente il baricentro della relazione professionista-clienti si è spostato sempre di più verso questi ultimi: sono loro oggi a dettare le regole del mercato legale.

I GENERALISTI PERDONO SEMPRE PIU' TERRENO. Così oggi il cliente preferisce pagare lo "specialista",



IIIIIIII

**È CAMBIATO
COMPLETAMENTE
IL MODO DI FARE
MARKETING
(GUERRILLA,
TRIBALE,
VIRALE, NON
CONVENZIONALE),
È CAMBIATO IL
MODO IN CUI
CHI PRODUCE
SI RELAZIONA A
CHI CONSUMA
(E VICEVERSA),
È CAMBIATO
IL MODO DI
PRODURRE E DI
DIFFONDERE.**

IIIIIIII

chi in sostanza gli offre maggiori garanzie di competenza ed esperienza sulla materia. Conseguenza? Il generalista comincia a cedere il passo un po' alla volta allo specialista, lo studio unipersonale comincia a valutare altre forme, passando solitamente dal compromesso della condivisione di spese, fino alla forma associata (o chissà in futuro forse le Stp).

Cosa vi aspetta dunque in questo 2014? Il trend è tutto sommato chiaro: Internet aumenterà e non diminuirà il proprio impatto; il cliente sarà sempre più attento e proattivo; la competizione con ogni probabilità crescerà e non diminuirà; la crisi si

spera che sia alle spalle (almeno il suo apice), ma ciò non vorrà dire (non più) che il cliente dell'avvocato tornerà a fidarsi anche se non capisce, a pagare di più se può pagare di meno, a rimanere anche se non è soddisfatto.

È FONDAMENTALE RAFFORZARE LA PROPRIA IMMAGINE DIGITALE.

Dunque armatevi di santa pazienza, lasciate che il passaparola lavori da sé (tanto ha sempre fatto così anche prima) e dedicatevi a rafforzare la vostra immagine (digitale e analogica), a ottimizzare la vostra struttura di studio (validi collaboratori, niente di più, niente di meno), a pianificare una strategia

di azione con obiettivi chiari, compiti, ruoli, a gestire in modo efficace la vostra comunicazione verso i clienti attuali (fidelizzandoli) e futuri (conquistandoli). Un tempo erano i clienti a venire in studio. Ora dovete essere voi a saper intercettare la domanda di servizi legali, meglio e prima che lo facciano altri. Oggi solo chi si presenta sul mercato con un'organizzazione efficiente sarà competitivo e chissà che nel rivedere il modo tradizionale di "fare" la professione non ci si appassioni e ci si diverta ancora di più.

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

PRONTI A SCENDERE IN CAMPO?

MILANO

Tennis Club Milano
"Alberto Bonacossa"

Via Generale Arimondi, 15 - Milano
www.tcmbonacossa.it



GENOVA

Park Tennis Club

Via Zara, 18 - Genova

sponsored by

Prata & Mastrale

HOUSE OF TAILORING

Con il contributo di



Per informazioni, iscrizioni e regolamento www.lawyerstenniscup.it #lawyerstenniscup



LEGAL RECRUITMENT

by legalcommunity.it



La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 14 posizioni aperte, segnalate dagli studi legali De Matteis, Nctm (nelle sedi di Milano e Roma), Russo De Rosa Associati e Santa Maria.

Le figure richieste comprendono 4 neo-avvocati, 4 neo-laureati e 6 collaboratori. Le practice di competenza comprendono diritto del lavoro, Banking & finance, giudiziale, Tax (compresa l'attività di contabilità), diritto societario/M&A e Antitrust.

Per future segnalazioni scrivere a: mag@legalcommunity.it

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

DE MATTEIS

Sede. Roma

Posizione aperta. Junior associate

Area di attività. Regolazione delle telecomunicazioni, regolazione finanziaria (preferibilmente in materia di sistemi di pagamento) o diritto Antitrust.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Il nostro

successo dipende dalle capacità e dalla dedizione del nostro team. Cerchiamo persone che condividano i nostri valori di eccellenza ed integrità. Richiediamo: laurea in giurisprudenza con il massimo dei voti; perfetta padronanza della lingua inglese (livello C2); madrelingua italiana; titolo di avvocato (conseguito o da conseguire a breve); esperienza

in materia di regolazione delle telecomunicazioni, regolazione finanziaria (preferibilmente in materia di sistemi di pagamento) o diritto Antitrust; disponibilità nell'apprendere e confrontarsi con diverse aree del diritto.

Riferimenti. Inviare curriculum vitae con una breve email di presentazione all'indirizzo: adematteis@dematteislex.com

NCTM

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Neo-avvocato con esperienza.

Area di attività. Lavoro.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Un neo-laureato e un neo-avvocato.

Area di attività. Consulenza.

Numero di professionisti richiesti. 2.

Sede. Milano

Posizione aperta 3. Neo-laureato.

Area di attività. Giudiziale.

Numero di professionisti richiesti. 2.

Sede. Milano

Posizione aperta 4. Praticante (o neo-avvocato) con esperienza.

Area di attività. Banking & finance.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Sede. Roma

Posizione aperta 4. Neo-laureato.

Area di attività. Tax.

Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Requisiti necessari per tutti i candidati sono un voto di laurea pari o superiore a 105, l'ottima conoscenza della lingua inglese e un'ampia disponibilità al lavoro in team.

Riferimenti. I candidati potranno registrare il loro curriculum vitae al link: <http://www.nctm.it/recruiting/recruiting-cv.php>

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

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. Attività: consulenza continuativa, redazione di pareri e contenzioso tributario. Richiesta ottima capacità di

scrittura e conoscenza della lingua inglese parlata e scritta.

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.

Posizione aperta 3. Collaboratore

Area di attività. Diritto 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.

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.

SANTA MARIA

Sede. Milano

Posizione aperta. Neo-avvocato con 1-2
anni di esperienza.

Area di attività. Diritto societario, Corporate
governance, fusioni e acquisizioni.

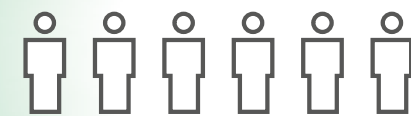
Numero di professionisti richiesti. 1.

Breve descrizione. Ottima conoscenza della
lingua inglese e dell'inglese legale scritto e
parlato. Voto di laurea superiore o uguale ai
108/110.

Riferimenti. Inviare curriculum vitae
all'indirizzo santamaria@santalex.com, con
oggetto: Candidatura *legalcommunity.it*

SAVE THE DATE

Intellectual Property *2014* Awards



by **legalcommunity**
.it

17.06.2014

GN Lex, boutique legale creata nel 2013 su iniziativa degli Avv. **Claudia Spriano** e **Giampaolo Naronte**, per soddisfare l'esigenza delle aziende italiane di essere adeguatamente supportate nel processo di internazionalizzazione verso mercati complessi come quelli asiatici, combina l'assistenza e la consulenza legale di standing anglosassone con il rapporto tailor-made verso il cliente tipico della tradizione italiana.

GN Lex ha 3 sedi (Milano, Genova e Shanghai, quest'ultima insieme a CPO&Partners primario studio monzese di consulenza fiscale e commerciale) e si avvale di un team di avvocati (italiani e stranieri) che operano in sinergia con of counsel di primissimo livello quali il dott. Addis (Cina), il Prof. Cacciato (Giappone), il Comm. Maresca (responsabile del dipartimento shipping e logistica), l'Ing. Giusberti (real estate e arch-design).

GN Lex è accreditato come studio legale di riferimento in Italia da KOTRA (agenzia governativa per gli investimenti coreani outbound) e opera come consulente sul Far East presso numerose Confindustrie del Nord e Centro Italia e associazioni imprenditoriali. I professionisti di GN Lex partecipano quali main speaker a convegni internazionali su temi correlati alle strategie imprenditoriali in Asia e pubblicano stabilmente contributi e articoli sulle principali riviste di diritto internazionale.

Il biz purpose del 2014 è offrire alle PMI italiane un ventaglio di strumenti che consentano di ottimizzare il forte appeal che il Made in Italy riscuote anche oltre la Grande Muraglia: per questo motivo all'inizio del 2014 GN Lex ha lanciato il progetto "Make Local Think Global" che prevede, tra le altre iniziative, seminari in house (a cui parteciperanno anche relatori esterni di elevato standing) e la creazione di una piattaforma web (chiamata CBBB, China Better Business Bureau) in collaborazione con lo Studio Lehman, Lee & Xu con l'obiettivo di creare un ambiente virtuale in cui possano crearsi sinergiche opportunità di business mediante lo scambio di informazioni, notizie, esperienze, progetti e iniziative tra aziende italiane ed aziende asiatiche.



Milano
Via Torquato Tasso n. 8
gnaronte@gnlex.net

Genova
Corso Andrea Podestà n. 11/3
cspriano@gnlex.net

Shanghai
885 Ren Min Lu, Huang PuQu
info@gnlex.net