



Le nostre interviste

L'Impresa de Il Sole 24 Ore, n. 11/2009 – dicembre 2009

Intervista a: **Paolo Omodeo Salè**

Argomento: **Avvocati in movimento**



STUDI LEGALI D'AFFARI. Sull'onda dell'internazionalizzazione

Avvocati in movimento

Il settore del law business si ridisegna secondo strategie diverse ma con un unico obiettivo: rispondere a una clientela sempre più internazionale

Il new deal degli studi legali si chiama internazionalizzazione. È la nuova frontiera degli avvocati d'affari dopo che la crisi finanziaria ha messo in ginocchio piccoli e grandi network. Siano essi supermarket del diritto o minuscole boutique, network mastodontici o studi di taglia media, la via maestra per crescere, attraverso alleanze o fusioni, è quella dell'internazionalizzazione. È questo l'elemento che emerge dal breve viaggio che abbiamo fatto in alcuni studi legali. Non tutti la pensano allo stesso modo riguardo alla crisi o al modo per uscirne, ma quasi tutti scelgono o hanno già scelto la strada dei mercati internazionali. La dimensione domestica, insomma, in un mondo globalizzato, non è più sufficiente, è necessaria una presenza su tutti i mercati del globo. C'è chi sostiene che l'unica strada per internazionalizzare sia quella delle alleanze, c'è chi afferma invece che soltanto i network centralizzati possano funzionare, ma tutti concordano sul fatto che l'avvocato vecchia maniera non può reggere la sfida mondiale e che c'è ormai la necessità per chi vuole sopravvivere alla feroce competizione internazionale di costituire una sorta di rete planetaria del diritto.

Chi predilige l'integrazione...

Paolo Amedeo Salè è socio dello studio Cba e si occupa di fiscalità internazionale. Ex managing partner di Arthur Andersen per la parte legale, sa bene che cosa significhi la strategia dell'internazionalizzazione nel mondo moderno. «Una delle mie missioni è l'internazionalizzazione delle imprese. Che cosa significa? Direi che si

tratta di mettere in condizione un'impresa di operare sui mercati esteri e dunque di far sì che l'imprenditore possa avere tutti i supporti legali necessari alla sua attività in un Paese straniero». Attraverso quale strategia si realizza l'internazionalizzazione? «Attraverso la collaborazione e l'integrazione con alcuni studi legali del luogo in cui si deve operare. Un esempio? Di recente sono stato in Brasile e in Cile in missione con la Confindustria per realizzare incontri business to business con alcuni studi legali e con alcuni operatori economici. Lo scopo di quel viaggio è stato proprio di stringere relazioni professionali con altri studi legali e di rafforzare la nostra presenza. È quello che definirei il modello delle alleanze, che si può realizzare attraverso la costituzione di una rete di corrispondenti». Ci pare di capire che voi insistete sulle alleanze piuttosto che su un network con tanto di centralizzazione delle decisioni e gerarchie. È così? «Le dirò con franchezza che nella mia esperienza in Andersen ho subito pesantemente i difetti del modello che si basa sul network. Come insegna il caso Enron c'è una questione assai importante che riguarda la regolamentazione del conflitto d'interesse. In un network centralizzato, il conflitto d'interesse è sempre dietro l'angolo. E comunque da quell'esperienza ho capito che nella nostra professione un elemento vitale è il valore dell'indipendenza. Un valore che non sempre si può realizzare nel modello network. Tenga conto poi che quel modello è costosissimo, i costi di struttura sono enormi e pesano soprattutto in tempo di crisi economico-finanziaria».



...e chi preferisce il network

Se Paolo Amedeo Salè è tra i più diffidenti verso il modello network, Federico Sutti, managing partner di Dla Piper, è un grande fautore di quel modello. Forse perchè Dla Piper può vantare il primato mondiale in termini di fatturato e di dimensioni. L'avvocato Sutti, infatti, la battuta ce l'ha già pronta: «L'internazionalizzazione? Noi siamo già internazionalizzati. Certo, ci sono Paesi emergenti dove non siamo ancora presenti, ma le dimensioni del nostro studio dimostrano che il tema dell'internazionalizzazione noi lo abbiamo affrontato da tempo. E infatti Dla Piper credo che sia il più grande studio del mondo. Noi partiamo da un dato inequivocabile – continua Sutti –: fino a poco tempo fa le spese legali da parte delle imprese erano modeste; oggi le grandi imprese investono cifre rilevanti nelle spese legali e giustamente pretendono di trovare sul mercato dei player di livello che siano in grado di dare tutte le risposte a problemi complessi in ogni parte del mondo. Da questo punto di vista il nostro studio è avvantaggiato perché ha dimensioni tali da poter rispondere alle esigenze del mercato e una struttura tale da poter affrontare qualsiasi tipo di problema». La crescita del gigante Dla Piper è avvenuta prevalentemente attraverso acquisizioni ed è forse per questo che guardano con diffidenza alla strategia delle alleanze. Federico Sutti a questo proposito non ha dubbi: «La strategia delle alleanze non funziona. Soltanto l'integrazione finanziaria può garantire una comunanza di interessi e un rapporto efficiente con il cliente. Noi siamo uno studio full service e grazie a questo tipo di struttura abbiamo subito meno di altri l'impatto della crisi». Significa che voi la crisi non l'avete sentita? «Tutti hanno sentito la crisi ma qualcuno l'ha sentita più pesantemente. Chi faceva soltanto merger & acquisition e transaction è stato travolto, noi che, come le dicevo, lavoriamo full service, abbiamo

goduto dell'effetto cuscinetto, alcune attività hanno registrato un calo del fatturato ma altre attività hanno registrato una crescita».

...e chi le alleanze

Franco Toffoletto, autorità indiscussa del diritto del lavoro, è un difensore convinto della strategia delle alleanze. Anche se, guardando la sua esperienza, si tratta di alleanze molto strette. Non a caso il legale milanese è anche presidente di Ius Laboris Global Human Resources Lawyers, un'alleanza tra gli studi legali specializzati in diritto del lavoro. Con 45 studi membri e copertura in più di 100 Paesi, Ius Laboris ha più di 2.500 avvocati specialisti che forniscono consulenza utilizzando una sofisticata extranet nella quale sono contenute tutte le informazioni rilevanti di diritto nazionale e comunitario che consente di agire come un unico studio. «Credo che sia questa l'unica strada per praticare l'internazionalizzazione e garantire l'autonomia dei singoli studi. Una struttura di questo tipo garantisce anche – ci spiega Franco Toffoletto – un'autonomia sul territorio. Gli studi internazionali? Io non so come se la siano cavata durante la crisi, ma una cosa è certa: hanno costi pazzeschi. Per far sì che alleanze come le nostre funzionino sono tuttavia necessarie alcune condizioni. In primo luogo operazioni transnazionali richiedono avvocati transnazionali. Gli avvocati locali non possono più lavorare se non in questa dimensione. In secondo luogo è necessario che l'alleanza tra studi legali garantisca comportamenti omogenei. Tutto è cambiato nel 1992 quando sono cadute le barriere. E da allora anche noi dobbiamo fare i conti con la competitività». Mi sta dicendo che siamo alla morte delle boutiques tipo quella creata da Guido Rossi? «Io dico semplicemente che il modello "boutique" alla Guido Rossi è unico, difficilmente replicabile. E comunque sono convinto che una "boutique" possa stare in piedi a condizione che sia specializzata e internazionale».



UNA SCELTA OBBLIGATA

L'opinione di Gabriel Cuonzo, fondatore assieme a Luca Trevisan dello studio Trevisan&Cuonzo

A cosa è dovuto il trend dell'internazionalizzazione?

Alla dimensione internazionale delle transazioni commerciali che richiedono competenze legali. Quando una multinazionale ne acquisisce una, il team di avvocati deve essere transnazionale. E anche il grande contenzioso è sempre più transnazionale perché interessa più giurisdizioni nazionali.

Quali sono le strategie per l'internazionalizzazione?

Direi che ci sono due approcci possibili. Uno è quello che punta alla costruzione di forti studi nazionali, che siano indipendenti dai grandi studi internazionali e al contempo in grado di soddisfare le esigenze della clientela multinazionale. L'altro è la creazione da parte dei grandi studi internazionali di filiali italiane con un certo grado di autonomia dalla centrale, di solito in UK o negli Usa.

Quanto ha inciso la crisi?

La crisi finanziaria ha colpito duramente i grandi studi internazionali che hanno visto un drastica riduzione del fatturato (20-30% rispetto al 2008) e quindi in linea generale vi sarà un rallentamento negli investimenti verso le filiali e i settori di business meno redditivi.



Quanto ha pesato la crisi sugli studi legali? «La crisi? Per quanto ci riguarda poco, visto che noi siamo tendenzialmente aciclici. Più in generale credo che qualcosa si stia muovendo, anche nell'ambito del private equity. Direi comunque che hanno vinto gli studi italiani. Prima della crisi erano tutti innamorati degli studi internazionali ma alla fine della bufera mi risulta che gli studi italiani abbiano tenuto molto meglio».

Luigi Santamaria definisce il suo studio "una boutique molto tentacolare con diramazioni internazionali". Un'immagine suggestiva. Che dà l'idea di una piccola realtà domestica con grandi contatti in tutto il mondo. In effetti tutta l'esperienza professionale di Luigi Santamaria è caratterizzata dalla vocazione internazionalista. «In questi anni - spiega Santamaria - abbiamo sperimentato e costruito intensi rapporti con gli studi internazionali soprattutto negli Stati Uniti. Si tratta di grandi studi che ci hanno consentito di

assistere clienti italiani che operavano negli Usa. Una politica di alleanze che tuttavia ha permesso allo studio di espandersi in modo significativo. Senza questa strategia delle alleanze non avremmo potuto svilupparci e soprattutto non avremmo potuto sostenere certi costi fissi che si ritrovano nei grandi studi internazionali». Certo, aggiunge l'avvocato Santamaria «per fare alleanze è necessario avere contatti importanti». E l'idea di aprire uno studio italiano negli Stati Uniti? «Che un italiano possa aprire uno studio all'estero senza avere alleanze con studi del luogo lo vedo improbabile. A mio parere le strade sono soltanto due: o le alleanze o le fusioni». Lei pensa che il mercato selezionerà gli operatori del diritto? «Non escludo che alla fine di questa crisi ci possa essere una selezione. E credo che alcuni studi italiani potrebbero essere inglobati in realtà più grosse».

■
Bruno Perini