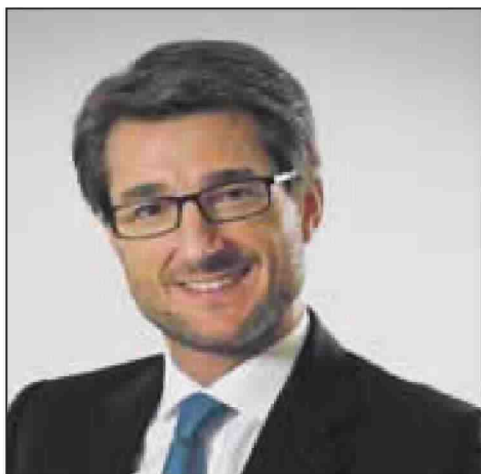


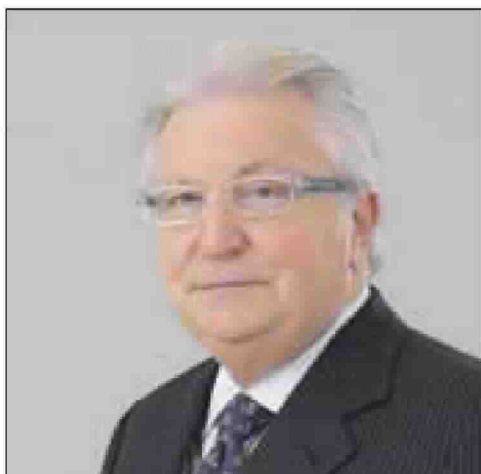
*L'ultima fusione è quella tra BonelliErede e Lombardi e associati: un colosso da 750 professionisti*

# Studi legali sempre più grandi

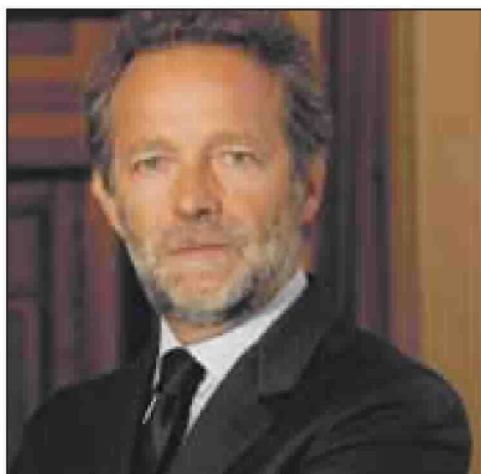
## Il 2019 è l'anno delle aggregazioni



Stefano Simontacchi



Giuseppe Lombardi



Alessandro Giuliani

Pagine a cura  
di **ANTONIO RANALLI**

**I**l 2019 si prospetta come l'anno delle fusioni tra studi legali. Gli ultimi mesi sono stati caratterizzati da un'inedita vivacità del mercato legale. Aspetto che in passato riguardava soprattutto i grandi studi internazionali che, nel momento in cui si apprestavano ad aprire sedi in Italia, molte volte procedevano all'accorpamento di studi già esistenti e con cui c'erano già un rapporto di collaborazione. Un fenomeno che invece oggi riguarda soprattutto realtà di varie dimensioni, con una vivacità anche nelle realtà di provincia, sempre con l'obiettivo di crescere ed espandersi sul mercato.

Una delle notizie che ha fatto più clamore nelle ultime settimane è stato il progetto di integrazione tra **BonelliErede** con **Lombardi e Associati**. Dal prossimo 1 luglio, circa 70 professionisti entrano a far parte della squadra di BonelliErede, che arriverà così a oltre 750 persone tra Europa, Africa e Medio oriente. Tra le new entry, i soci **Giuseppe Lombardi**, **Renato Bocca**, **Filippo Rossi** e **Lazare Vittoni** (contenzioso); **Niccolò Baccetti**, **Johannes Karner**, **Stefano Nanni Costa** e **Federico Vermicelli** (corporate); **Mara Fittipaldi** (banking) e **Mauro Pisapia** (amministrativo). **Pier-Danilo Beltrami**, **Adriana Cavigioli**, **Lotario Dittrich** e **Manuela Soligo** si uniranno a BonelliErede in qualità di of counsel.

«Questa integrazione ci proietta in una nuova grande avventura», ha affermato il presidente di BonelliErede, **Stefano Simontacchi**. «Con Lombardi e Associati la nostra organizza-

zione non accresce soltanto la propria dimensione e presenza sul mercato consolidando la sua posizione di market leader, ma integra una scuola, quella di Giuseppe Lombardi, da sempre riconosciuta tra le eccellenze nel panorama legale italiano. Siamo uniti nella volontà e determinazione di continuare nel perseguimento degli obiettivi strategici che ci siamo dati e di investire sempre di più, soprattutto nello sviluppo internazionale e nell'innovazione. Il nostro purpose è stato anche in questa occasione il motore che ha guidato fin dal primo giorno tutte le persone che hanno reso possibile questa integrazione».

Soddisfazione per il risultato raggiunto è stata espressa dal presidente di Lombardi e Associati **Giuseppe Lombardi**. «Siamo orgogliosi di entrare a far parte di BonelliErede», spiega, «da sempre all'avanguardia e interprete dell'evoluzione della professione legale, in particolare nei campi dell'internazionalizzazione e dell'innovazione. Insieme faremo crescere una nuova generazione di professionisti d'eccellenza. Questa scelta ci consente di entrare a far parte del processo di istituzionalizzazione che BonelliErede è riuscita a perseguire negli anni».

L'accorpamento di studi legali ha dunque varie motivazioni. «In primo luogo riteniamo che anche in Italia si stia verificando una polarizzazione del mercato verso un numero ristretto di studi come è già avvenuto in altri Paesi in cui il mercato legale è più maturo», spiega **Alessandro Giuliani**, partner dello studio legale **Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners**. «Stiamo vedendo che anche studi piccoli e medi di qualità avvertono la necessità di evolversi, sia per offrire ai clienti un servizio adeguato, sia per dare ai loro soci e associates sviluppi professionali appetibili. In secondo luogo i volumi di lavoro, la complessità della regolamentazione,

la qualità richiesta dai clienti, ormai molto sofisticati e la dimensione delle operazioni, tutto ciò richiede studi legali che abbiano una struttura adeguata dal punto di vista organizzativo e una disponibilità di gruppi di lavoro che rispondano alla richiesta del mercato. Il recente ingresso in GOP di un team di 15 professionisti guidati da **Antonio Segni** e **Andrea Mazziotti** va proprio in questa direzione. La qualità professionale e umana loro e dei loro colleghi era a noi nota ed era riconosciuta dal mercato. Per converso, credo che sia stato anche un riconoscimento della strategia seguita da GOP in questi anni. Le aree relative a capital markets, public M&A e corporate finance nelle quali i nuovi soci opereranno sono le aree in cui lo studio ha già una notevole forza sul mercato, ma con questo intervento tale forza viene solo riaffermata. I nuovi ingressi, distribuiti tra le sedi di Roma e Milano e che», ricordo, «comprendono tra gli altri, i soci non-equity **Ruggero Gambarota, Federico Loizzo, Livia Caldarola, Stefano Cirino Pomicino** e **Antonio Amoroso**, contribuiscono ad arricchire professionalmente il nostro studio e dunque miglioreranno la nostra offerta, a tutto vantaggio dei nostri clienti».

Secondo **Francesco Sciaudone**, managing partner di **Grimaldi Studio Legale** «il processo di concentrazione del mercato professionale è sotto gli occhi di tutti. Il nostro studio ha integrato strutture presenti sul territorio italiano, con l'apertura a Parma e a Bari, nonché realizzato 18 lateral hire di professionisti senior dal 2018 fino a oggi. Continueremo a breve nel nord est con altre integrazioni e in parallelo stiamo associando nella Grimaldi Alliance uno studio nazionale per ciascuna giurisdizione: con la Turchia, siamo arrivati a 10 dall'inizio dell'anno (Spagna e 8 Paesi dei Balcani), contiamo di arrivare a 20 per fine anno».

Per quanto riguarda le law firm internazionali è recente l'arrivo in Italia della statunitense **Greenberg Traurig**, che ha deciso di



Francesco Sciaudone



Luigi Santa Maria

entrare nel mercato con **Santa Maria**, storica boutique legale, tra gli studi indipendenti più attivi a livello internazionale. «Nel mondo professionale», spiega **Alberto Santa Maria**, «che ci vede protagonisti da quarant'anni nella consulenza legale in ambito internazionale, tale accordo rappresenta per noi la naturale evoluzione di un modello identitario ben definito che, con Greenberg Traurig, ci consentirà di continuare ad assicurare ai clienti italiani un'assistenza globale e sempre più avanzata». Per **Richard Rosenbaum**, executive chairman di Greenberg Traurig «la partnership con Santa Maria rappresenta il coronamento di un'alleanza pluriennale che ha visto i due studi collaborare in rilevanti



pratiche per numerosi clienti. Insieme, porteremo in Italia la cultura internazionale di una law firm globale, valorizzando le competenze nazionali. Milano rappresenta il quarantesimo ufficio nel mondo per GreenbergTraurig e il quinto in Europa dopo Amsterdam, Berlino, Londra e Varsavia (complessivamente con oltre 300 professionisti)». I

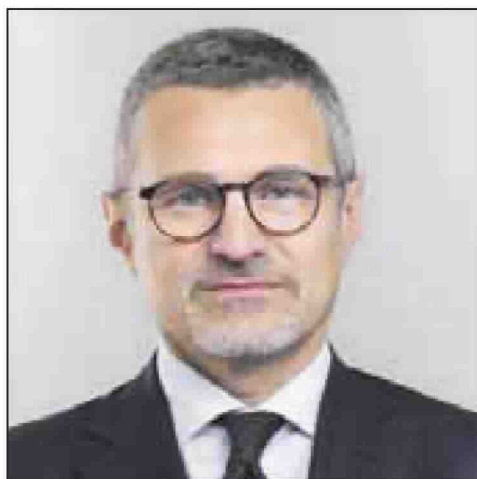
due studi collaborano da oltre 15 anni nella tutela di numerose aziende italiane con interessi negli Usa e, viceversa, di realtà statunitensi con interessi in Italia e nell'Ue. «Portiamo in Italia il network e la competenza full practice di una delle più grandi law firm americane», prosegue **Luigi Santa Maria**, managing partner di **Greenberg Traurig Santa Maria**, «e contestualmente il know how tecnologico sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale nella consulenza legale, fattore cruciale nell'attuale momento di trasformazione epocale della professione».

All'inizio di quest'anno lo studio **Villa & Villa e Associati** e lo studio **Roveda e Associati** hanno dato vita a una nuova Associazione Professionale, **Villa Roveda e Associati (VRA)** con uffici a Milano e a Lodi. Un'organizzazione composta da 20 professionisti (commercialisti, avvocati e consulenti del lavoro) di cui sei soci e circa trenta collaboratori. «VRA è uno Studio che nasce nel solco di una consolidata tradizione professionale, potendo contare su oltre 70 anni di storia», spiega **Emiliano Villa**, managing partner di Villa Roveda e Associati. «Abbiamo realizzato un progetto che prosegue, innovando, l'esperienza di tre generazioni di professionisti e combina le diverse competenze esistenti in un'unica realtà integrata. I clienti apprezzano il fatto di potersi rivolgere a un unico interlocutore che diviene così il punto di riferimento per realtà imprenditoriali domestiche e per branch italiane di realtà multinazionali. L'unione dei due studi ci ha anche permesso di raggiungere un più alto livello di efficienza, anche

grazie alla completa digitalizzazione dei processi. Elementi fondanti che hanno contribuito all'unione tra i due studi sono la condivisione dei valori e dell'ap-



Emiliano Villa



Andrea Rossi

proccio alla professione».

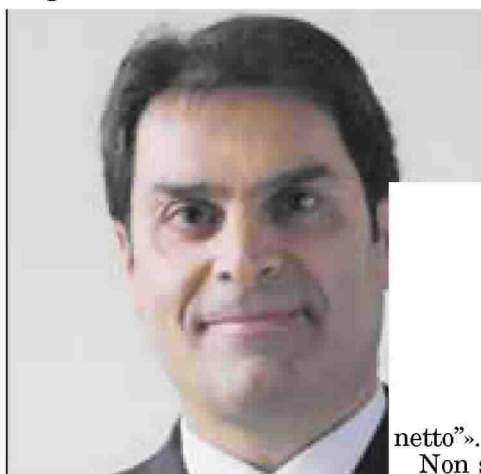
**Talea Tax Legal Advisory** ha invece otto mesi di vita: è nata come unione di avvocati e commercialisti che hanno fondato la sede di Milano di **LS Lexjus Sinacta** e un team di avvocati provenienti dallo **Studio Negri Clementi**. «Il nostro progetto, che lega a oggi 14 soci e 80 persone tra avvocati, commercialisti e staff», spiega il partner **Andrea Rossi**, «ha preso forma in modo naturale sotto la spinta del principale (e condiviso) obiettivo di lavorare in team per affrontare in modo integrato e con maggiore celebrità, competenza ed efficienza le proble-

matiche complesse dei clienti. E i benefici non sono solo per i clienti (che ricevono sin dal primo incontro questa assistenza totale) ma anche per i professionisti stessi dello studio che, lavorando a stretto contatto anche con chi si occupa di altre discipline, incrementano il proprio bagaglio di conoscenze ed esperienza in tematiche affini. Questo lavoro in team è il nostro principio ispiratore e funziona. Non c'è dossier sul quale non siano dedicati almeno due partner (avvocato e commercialista) sia che si tratti di un'operazione straordinaria o di ristrutturazione aziendale, sia che si tratti di una controversia in materia societaria o di un'operazione di ristrutturazione di azienda in

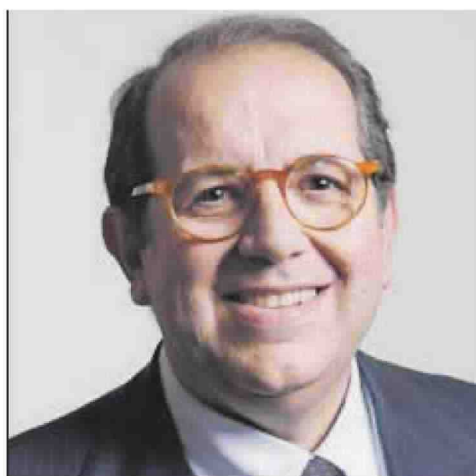
crisi; per non parlare dell'articolato mondo del passaggio generazionale che investe tematiche societarie, successorie e fiscali strettamente interconnesse. Siamo molto soddisfatti di esserci trasformati in un vascello, adeguatamente dimensionato e attrezzato, che rende ogni giorno più semplice trovare le soluzioni più lineari a problemi complessi».

Altra realtà nata i primi mesi di quest'anno è **Nexta**, società tra avvocati e commercialisti nata dalla fusione di quattro realtà professionali già storicamente legate alle piccole e medie imprese del centro-nord Italia «che hanno deciso di aggregarsi affrontando nuove sfide con l'obiettivo di continuare ad affiancare le imprese nella loro attività con servizi

multidisciplinari sempre più integrati e ad alto valore aggiunto», come spiega il presidente **Giulio Cerioli**. «Questo è quanto ci chiedevano i nostri clienti e che noi abbiamo deciso di creare per soddisfare i loro bisogni e le loro esigenze. Siamo un business partner strategico vicino al territorio, grazie a un team che conta oggi circa 50 professionisti, di cui 12 soci fondatori. Nexta si è costituita in forma societaria ed è una Sta Srl, perché abbiamo voluto sin da subito creare vicinanza e relazione speculare con i nostri clienti». Capitalizzazione, internazionalizzazione, gestione dei processi, innovazione, modelli di controllo e gestione, M&A sono queste alcune delle sfide che oggi le pmi si trovano ad affrontare nella loro quotidianità. «Abbiamo deciso di specializzare la nostra offerta», prosegue Cerioli, «su tematiche concrete e ben delineate quali, per esempio, il passaggio generazionale, la finanza e il contenzioso, che possono essere risolte con soluzioni su misura tailor made, grazie alle competenze congiunte di avvocati e com-

**Giulio Cerioli**

mercialisti». Nexta si mette in evidenza anche per la propria organizzazione interna: ha infatti ideato e adottato un algoritmo per la ripartizione degli utili che incentiva il lavoro di squadra ma al tempo stesso valorizza le attitudini e capacità individuali. «Solo il 5% dell'utile netto conseguito dalla società sarà distribuito tra i soci in proporzione alle quote di parteci-

**Paolo de Berardinis****Alessandro Dragonetti**

pazione al capitale», conclude Cerioli. «Il 95% è invece ripartito di anno in anno in modo variabile in proporzione al contributo fornito da ciascuno alla creazione del "valore aggiunto netto"».

Non solo fusioni, ma anche collaborazioni quelle che interessano diversi studi legali. È il caso della **Labour Alliance**, che unisce gli studi **de Berardinis Mozzi** e **CastaldiPartners**. «Quando, assieme al collega **Enrico Castaldi**, fondatore di CastaldiPartners abbiamo cominciato a pensare ad una modalità di collaborazione tra i nostri studi abbiamo subito, quasi istintivamente, scartato le vie tradizionali quali, a esempio, una fusione», spiega **Paolo de Berardi-**

**nis**, partner di de Berardinis Mozzi e cofondatore della Labour Alliance insieme a CastaldiPartners, «l'opzione è stata culturale: creare una collaborazione tra gli studi ponendo al centro la materia del diritto del lavoro, espandendo in tal modo le possibilità di collaborazione dell'uno e dell'altro studio attraverso, da un lato, un'esperienza ultra decennale nel campo del diritto del lavoro quale quella dello Studio de Berardinis e Mozzi, e dall'altro lato, una vocazione e una struttura internazionale in particolare sull'asse Milano-Parigi-Londra propria dello studio CastaldiPartners. L'approccio che si è scelto, che discende direttamente dalla opzione culturale, si traduce in una unificazione dei modi di fare, che a sua volta si basa sostanzialmente sul lavorare insieme, sul pensarsi costantemente insieme



per creare nuove e comuni occasioni professionali. È da qui che sono partite le nostre idee, dunque non schemi preconfezionati tipici e tradizionali, ma apporti, idee, spunti, persino provocazioni, per poi giungere a stabilire le regole. Un percorso all'inverso rispetto a ciò che in genere si fa decidendo prima le regole, che non sempre funzionano, privilegiando invece l'identità culturale che attiene alla materia da condividere che può essere un collante ben superiore rispetto alle prassi ai vincoli e via dicendo. Detto così sembrerebbe una scelta quasi destrutturante, ma non

lo è, perché da qui a poco tutti i professionisti dei nostri studi decideranno come lavorare insieme, apriranno pertanto le loro esperienze al contributo

degli altri. Sarà, ne sono certo, un percorso articolato ma nello stesso tempo molto stimolante e, mi sia consentito il vezzo, allo stato, unico».

Viene presentata invece come una «sinergia» quella fra **IOOS** e il network **Grant Thornton**. IOOS, con base a Trento, è uno studio

legale e tributario nato dall'unione dello studio legale **Corti-Deflorian & Partners** e **Girardi Studio Legale**

**e Tributario**. In questo modo Grant Thornton rafforza la sua presenza sul territorio del Trentino Alto Adige, investendo in una realtà dinamica e altamente specializzata. **Alessandro Dragonetti**, managing partner e head of tax di **Bernoni Grant Thornton**, sottolinea la compatibilità delle due entità e l'importanza di una consulenza completa capace di rispondere alle esigenze dell'impresa.

## **Pavone (Marketude): molti pro e qualche contro**

«**U**no dei trend a cui stiamo

assistendo in questo preciso momento nel mercato legale è quello delle integrazioni e fusioni tra studi legali. Le ragioni alla base di queste manovre tra studi», spiega **Silvia Pavone** di **Marketude**, che si occupa di attività di marketing e comunicazione per gli studi legali, «sono da ricercare nel raggiungimento di una massa critica che consenta più agevolmente di concorrere sul mercato. Ciò si tradurrà in maggiori investimenti da dedicare allo sviluppo del business, integrazione di competenze e aree di expertise, presidio di aree che prima si faticava a raggiungere. Il «dark side», invece, risiede nel fatto che troppo spesso per inseguire considerazioni di business, perfette sulla carta, non ci si sofferma abbastanza a valutare quanto le culture delle realtà che stanno per fondersi o integrarsi siano davvero



**Silvia Pavone**

compatibili. E anche come cambieranno gli equilibri e il potere negoziale dei professionisti coinvolti post integrazione. Prova ne è che molto spesso, in simili situazioni, alcuni avvocati decidono di prendere strade diverse e confluire in altri studi piuttosto che entrare a far parte della realtà risultante dalla fusione. A tal proposito, in **Marketude** abbiamo messo a punto una metodologia dedicata, **IUGO** (acronimo di Indispensabili, Urticanti,

Genuine, Osservazioni), che serve a indirizzare tutte le variabili che concorrono a determinare il successo di una fusione. Abbiamo toccato con mano quanto sia indispensabile, da un lato, indagare le vere motivazioni (al di là del consolidamento della struttura e della crescita del fatturato) alla base della fusione e, dall'altro, lavorare sull'identità che avrà la nuova realtà per capire se c'è effettiva compatibilità tra tutti gli attori e se «lo stile della casa» è davvero condiviso».