

Sempre più law firm italiane decidono di rafforzare la propria presenza sui mercati esteri

Studi, l'internazionalizzazione si fa sempre più spinta

Pagine a cura di **ANTONIO RANALLI**

L'internazionalizzazione delle imprese italiane passa anche attraverso quella degli studi legali. Per questo, negli ultimi anni, è cresciuto il numero delle law firm e dei professionisti che decidono di aprire sedi e filiali all'estero.

Scelte che avvengono sulla base di valutazioni diverse. C'è chi lo fa proprio per assistere la propria clientela italiana all'estero,

e chi invece perché ha trovato in determinati paesi una nuova clientela locale. All'inizio c'è chi collabora con uno studio in loco già esistente, per arrivare via via all'assorbimento. In altri casi si parte direttamente in proprio. Resta il fatto che quello degli studi legali all'estero è un fenomeno destinato a crescere.

Quali sono le nazioni che vedono protagonisti gli studi italiani? E a quale clientela

fanno riferimento? Lo abbiamo chiesto ad alcuni avvocati protagonisti sulla scena internazionale.

«L'assistenza nelle questioni legali, naturalmente, con particolare riferimento alla contrattualistica e agli atti societari soggetti alla legge del mercato straniero, i pareri relativi a questioni attinenti l'attività imprenditoriale, l'assistenza nei rapporti con le pubbliche autorità e, infine, l'assistenza», questi secondo **Riccardo Sensi**, resident



Riccardo Sensi

partner e responsabile della sede di Abu Dhabi di **Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners**. «Il nostro studio legale nasce con l'idea di svolgere la propria attività professionale all'estero. Il nostro ufficio di New York è praticamente coevo a quelli

di Roma e Milano. Dalla sua fondazione lo studio ha quindi decisamente imboccato la via «dell'internazionalizzazione», non soltanto attraverso l'apertura di uffici all'estero ma anche attraverso la pre-

parazione specifica di professionisti in grado di interloquire con mercati e clienti stranieri.

Questo sforzo prosegue tutt'ora con decisione, come

dimostra l'apertura del nostro ufficio di Shanghai e la valutazione, attualmente in corso, di effettuare a breve nuovi passi in questa direzione. I mercati offrono differenti prospettive e opportunità

in base ai vari momenti della loro specifica storia ed evoluzione economica e industriale. Il mercato dei paesi del Gulf cooperation council (Gcc), ad esempio, è in continua evoluzione anche se si sono avuti momenti di rallentamento nel recente passato. Per noi continua a rappresentare un luogo di opportunità e soddisfazione. La competizione è senz'altro forte e questa circostanza richiede il continuo perseguimento dell'eccellenza nell'assistenza ai clienti».

Per molti il mercato di riferimento all'estero è rappre-

sentato dalla clientela italiana, come nel caso dello studio **Loconte&Partners**. Una conseguenza «del fenomeno della globalizzazione delle persone e dei loro capitali»,



Stefano Loconte

spiega il fondatore e managing partner **Stefano Loconte**, e per questo c'è chi decide «di fare un'esperienza di vita, più o meno lunga, professionale o di investimento nei mercati esteri. Normalmente al trasferimento della persona verso mercati

esteri per esigenze personali si accompagna anche l'investimento o l'allocazione di attivi patrimoniali e/o risorse finanziarie; non necessariamente, invece, avviene il contrario atteso che, sovente, l'investimento all'estero da parte di persone stabilmente in Italia è effettuato esclusivamente per ragioni di diversificazione dei mercati di riferimento degli investimenti o per cogliere le opportunità che tali mercati possono presentare. Per tale ragione il nostro studio ha deciso di aprire negli ultimi anni due

uffici all'estero, rispettivamente a Londra nel 2016 ed a New York quest'anno, e sono in corso di valutazione ulteriori iniziative. Chiaramente il nostro obiettivo non è certo quello di andare a svolgere attività legale o fiscale nelle diverse giurisdizioni ma di fungere da *trait d'union* tra i nostri clienti e i mercati esteri; in sostanza, quindi, il cliente continua ad avere in noi l'unico interlocutore a cui affidare la gestione dei propri affari e interessi e siamo poi noi a curare le relazioni con i diversi professionisti della giurisdizione straniera. Ovviamente, i nostri professionisti sono qualificati per svolgere tale funzione e ruolo. La competizione è rappresentata dagli altri studi italiani che si sono dotati di un modello operativo simile, dagli studi internazionali con sedi in Italia e dagli studi stranieri che si sono dotati di un *italian desk*».

«Chi opera all'estero deve fare i conti con la concorrenza locale, particolarmente competitiva nei mercati maturi o comunque nei mercati con elevato standing economico, e deve misurarsi con la concorrenza degli studi internazionali», spiega **Eugenio Bettella**, managing partner della sede di Padova di **Roadt & Partner** e guida dell'interna-

ALLA CONQUISTA DEGLI STATI UNITI

Quando le law firm straniere scelgono gli avvocati italiani

Non ci sono solo gli studi italiani ad aprire all'estero. C'è anche chi, tra le so-

cietà internazionali, decide di affidare a italiani l'apertura di proprie sedi in particolari capitali stranieri. È il caso di **Bird & Bird**, che ha affidato all'avvocato italiano **Stefano Silvestri** l'apertura e la guida del nuovo ufficio di San Francisco. «Bird & Bird già oggi assiste oltre la metà delle società Fortune 100, molte delle quali hanno il proprio quartier generale negli Stati Uniti», spiega Silvestri, «Con l'apertura dell'ufficio di rappresentanza di San Francisco intendiamo consolidare i rapporti esistenti e gettare le basi per nuove relazioni di lungo periodo con i gruppi che guidano l'innovazione a livello globale, particolarmente nei nostri settori di elezione



Stefano Silvestri

quali Technology & Communications, Life Sciences, Energy e Retail & Consumer. Desideriamo offrire a clienti e studi americani con cui collaboriamo da tempo un punto di riferimento nel loro stesso fuso orario per il coordinamento e la gestione delle tematiche legali più complesse nelle aree geografiche (Europa, Medio Oriente ed Asia) presidiate dai 28 uffici di Bird & Bird.

Il nostro Dna nell'ambito tecnologico e della proprietà intellettuale, fondato sull'essere tra i pochi studi che annoverano tra le proprie fila, al fianco dei consulenti legali, anche ingegneri, chimici ed economisti, ci rende l'interlocutore ideale per le aziende, multinazionali, ma anche per le c.d. startup «born global», che si affacciano a nuovi mercati o devono dialogare con le autorità e i regolatori a livello locale».

Italiani all'estero anche in **Sts**

Deloitte. «I professionisti del New York Desk di Sts Deloitte svolgono attività di consulenza sugli aspetti fiscali relativi alla creazione o allo sviluppo (crescita interna o ester-



Stefano Schiavello

na) di strutture produttive o distributive in territorio americano», dice **Stefano Schiavello**, partner dell'Us Desk di Sts Deloitte, «Il supporto per le attività di M&A (tax due diligence e strutture di acquisizione) è una componente importante dell'attività del desk.

I clienti italiani hanno dimostrato di apprezzare molto il supporto

di professionisti di formazione italiana che, grazie ad una consolidata esperienza sul mercato Usa, possono svolgere efficacemente un ruolo di coordinamento di tut-



Olderigo Fantacci

ti gli specialisti necessari per il successo di progetti complessi, in un mercato che spesso si rivela più difficile di quanto inizialmente stimato dall'investitore estero».

Gli fa eco il collega **Olderigo Fantacci**, partner dell'Hong Kong Desk che si caratterizza «per un supporto alle imprese Italiane articolato e completo. L'attività core prestata è l'assistenza fiscale e societaria alle imprese Italiane che desiderano aprire società in Asia e a quelle che già vi operano».

—© Riproduzione riservata—

Cina, Medio oriente, Russia, i paesi più allettanti

zionalizzazione (Italian desk in Iran e a Mosca, tra gli al-



Eugenio Bettella

tri), «tuttavia, interpretando la propria presenza all'estero quale veicolo di internazionalizzazione per i clienti del paese di origine e, contemporaneamente, quale veicolo di attrazione degli investimenti esteri verso l'Italia, si riesce con successo a superare la competizione fornendo un servizio unico, multidisciplinare e volto all'ottimizzazione delle operazioni cross-border. Lo sforzo richiesto, pertanto, è quello di sviluppare una solida struttura multidisciplinare presente negli ordinamenti di destinazione in modo da assicurare un efficiente e competente servizio ai propri clienti italiani e stranieri e creare un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

La vera esigenza dei clienti è di essere accompagnati nel business development estero fornendo un supporto di elevata expertise rispetto al mercato di destinazione che abbracci a 360 gradi ogni aspetto della concreta operazione di sviluppo. Al di là, dunque, dei classici servizi legali relativi, in particolare, all'ambito del diritto contrattuale e societario locale, della regolamentazione degli investimenti nell'ordinamento di destinazione e delle relative implicazioni fiscali, un ruolo decisivo ricopre l'esperienza dello studio nei mercati esteri e la capacità di sostenere il cliente in tutte le scelte tipicamente necessarie per lo sviluppo all'estero, individuando le migliori soluzioni rispetto alle concrete esigenze di business».

Sono otto i desk esteri (Usa, Spagna, Germania, Russia, Giappone, Cina, Turchia e Medio Oriente, Africa) e 4 le sedi in altri paesi, europei ed extraeuropei (Barcellona, Mosca, San Pietroburgo e Tokyo) dello studio legale **Pavia e Ansaldo**. «La strategia di sviluppo sul fronte estero pone al centro le specifiche esigenze dei clienti, siano essi italiani attivi e/o con prospettive di investimento fuori dai nostri confini o stranieri che rivolgono al nostro mercato nazionale la loro attenzione», spiega il managing partner **Stefano Bianchi**. «Abbiamo aperto sedi al di fuori dei confini nazionali solo quan-

do abbiamo ritenuto che la nostra radicata presenza sul campo ci consentisse di offrire un effettivo valore aggiunto, grazie alla consulenza prestata da avvocati italiani e stranieri abilitati in altre giurisdizioni che, con competenza e passione, hanno deciso di dedicare appieno le loro energie e la loro intelligenza a culture e paesi diversi dai nostri. In altri casi abbiamo invece ritenuto preferibile costituire desk esteri in Italia, affidandoli ad avvocati stranieri o italiani con prolungate esperienze all'estero, quando ci siamo concentrati sull'obiettivo di offrire una consulenza ad ampia gamma a clienti stranieri interessati a investire nel nostro Paese.



Stefano Bianchi

Così è da ultimo avvenuto per il nostro China desk istituito lo scorso luglio. Quanto alle nostre sedi all'estero prestiamo ovunque una consulenza multidisciplinare nelle varie aree del diritto di impresa».

La competizione è sempre più forte. «In Giappone siamo ancora l'unico studio legale italiano presente e i nostri concorrenti sono, quindi, solo studi giapponesi», prosegue Bianchi, «questi ultimi, tuttavia, hanno caratteristiche profondamente diverse dalle nostre e tale circostanza, unitamente alla trentennale presenza dei nostri professionisti in Giappone (in primis il nostro responsabile del Japan Desk, **Adriano Villa**), fa sì che il più delle volte vi sia collaborazione e sinergia, piuttosto che competizione, con i colleghi giapponesi.

I servizi maggiormente richiesti dalla clientela italiana in Giappone spaziano dall'assistenza per start-up e joint-venture, al generale support nelle operazioni delle controllate locali di imprese italiane e nella contrattualistica d'affari più disparata. Un'altra importante funzione dello studio a Tokyo è l'assistenza a società giapponesi interessate a investire in Italia, ove naturalmente siamo in grado di fornire servizi legali a 360 gradi, in collaborazione con il Japan desk». Difficile anche il mercato russo dove, secondo Bianchi «le presenze significative di studi italiani indipendenti come il nostro – di cui è head **Vittorio Loi** che ha maturato un'esperienza in loco di oltre 20 anni – sono

tuttora molto limitate, per molteplici ragioni, quali le dimensioni medie degli studi italiani rispetto alle grandi law firms straniere e ai network globali, come le società di auditing; la scarsa vocazione internazionale dell'avvocatura italiana tradizionale; un certo ritardo dell'azienda italiana media nell'affrontare le sfide della internazionalizzazione e della globalizzazione dei mercati.

Quanto alla Spagna la competizione è notevole ma in quel Paese siamo attivi sin dal 1996 (anno nel quale è stato creato da **Meritxell Roca Ortega** lo Spanish desk) e abbiamo quindi acquisito competenze legali e una approfondita conoscenza del mercato: i servizi maggiormente richiesti riguardano il settore societario – in particolare le operazioni di M&A e la costituzione di società/sedi estere – e giuslavoristico; non mancano, inoltre, le richieste di assistenza in altri settori come le energie rinnovabili, il contenzioso e gli arbitrati».

Anche per **Belluzzo International Partners** l'estero rappresenta una parte rilevante del business dello studio. Attività avviata a partire dai primi anni 2000 «sulla scia di rilevanti processi di internazionalizzazione dei nostri clienti», come spiegano **Luigi e Alessandro Belluzzo**, managing partner di Belluzzo International Partners, «dieci anni fa, proprio a partire dall'esigenza della clientela, che a vario titolo richiedeva una consulenza a livello extra nazionale e sempre più



Luigi Belluzzo

particolare questioni di d'interesse giuridico, normativo e fiscale sia italiano che anglosassone. Occorre infatti sottolineare come in tale ultimo conteso i nostri professionisti di certifica a Londra siano tutti certificati anche per il sistema inglese in quanto solicitor, barrister, tep, auditors o chartered accountants. A livello italiano, essendo partiti da Verona, la vocazione internazionale dello studio non è certo mancata dato che tutti i nostri clienti, sia privati che corporate hanno sempre lavorato anche con l'estero. Il nostro studio è specializzato in temi di wealth planning, consulenza fiscale e legale nonché operazioni straordinarie d'impresa e/o a servi-

zio di investimenti. La nostra clientela primaria è quella delle imprese di famiglia e degli attori che seguono e servono questo segmento, così che oggi abbiamo un forte posizionamento nell'attività di assistenza e consulenza, nella pianificazione successoria e di investimento (real estate, arte e beni da collezionismo), sia di compliance fiscale internazionale. Naturalmente molti nostri clienti hanno anche uno spiccato senso d'impresa, spesso al vertice di gruppi imprenditoriali o di strutture di intermediazione finanziaria e quindi anche il settore di consulenza a

servizio dei corporate clients è molto sviluppato. Sulla base dell'esperienza londinese, abbiamo continuato ad ampliare il nostro bacino d'attività, aprendo uffici diretti anche a Singapore (2017) e in Svizzera (2018) con una logica di servizio sempre focalizzata su gli ambiti del diritto italiano, inglese e internazionale d'interesse dei nostri clienti. Altre piazze internazionali in cui operiamo stabilmente, a mezzo di corrispondenti, a volte anche con best friendship agreements sono quelle degli Usa, Hong Kong, Cina e Benelux dove abbiamo attive



Armando Ambrosio

diverse collaborazioni e sinergie professionali».

Uno dei mercati più seguiti è quello della Russia. «Negli ultimi anni il business con la Russia sta attraversando una fase di profonda trasformazione, e così anche l'attività di noi giuristi impegnati sul fronte italo-russo», afferma **Armando Ambrosio**, resident partner a Mosca di **De Berti Jacchia Franchini Forlani**. «Sotto la spinta delle sanzioni imposte da Stati Uniti ed Europa nei confronti della Russia, per ridurre la dipendenza del paese dalle importazioni straniere, il Governo russo ha avviato un programma mirato a incentivare gli investimenti stranieri e la localizzazione della produzione.

Con una serie di provvedimenti legislativi emanati a partire dalla fine del 2014, è stata pertanto creata una piattaforma normativa volta ad incentivare gli investimenti e la produzione locale di taluni prodotti in particolari

settori considerati strategici per l'economia nazionale e che non trovano equivalenti sul mercato russo. Per effetto delle nuove norme, i modelli di business tradizionali per approcciare il mercato russo sono entrati in crisi, e nuove forme per operare sul mercato russo si stanno gradualmente affermando. Al modello di sviluppo basato sull'esportazione del «made in Italy» si va gradualmente sostituendo quello nuovo del «made with Italy» con l'avvio della produzione in Russia in joint venture con un partner locale sulla base di un trasferimento di tecnologia e know-how dall'Italia. L'abilità richiesta agli imprenditori italiani,

nell'attuale contesto, sta proprio nel saper cogliere i segni del cambiamento, tracciare nuove strategie di approccio al mercato russo per sfruttarne al meglio le potenzialità».

Secondo Ambrosio «il compito di noi operatori del diritto attivi sull'asse italo-russo è appunto quello di affiancare le imprese italiane in questa delicata fase, fornendo loro gli strumenti tecnici (contratto di joint venture, contratto di licenza di know-how ecc.) per operare sul mercato russo ed intercettare le opportunità offerte dall'attuale congiuntura.

A questa attività, ricollegabile ai cambiamenti intervenuti in ambito di politica industriale, si aggiunge un ulteriore filone connesso al fatto che negli ultimi anni in Russia sta acquisendo sempre maggior peso la compliance nelle diverse aree del diritto (privacy, diritto del lavoro, diritto ambientale ecc.), accompagnata da un progressivo inasprimento delle sanzioni in caso di violazione delle norme. Questa è, quindi, un'altra area in cui i legali sono di supporto alle aziende. Infine, nel commercio con la Russia si va sempre più affermando l'importanza del canale e-commerce, che, se da un lato consente di ridurre i costi per affacciarsi sui mercati esteri, dall'altro, solleva una serie di problematiche in ambito giuridico, per le quali è consigliabile l'assistenza da parte di un legale esperto nella materia. Joint venture, compliance ed e-commerce sono dunque le sfide che le imprese italiane e i loro legali sono chiamati ad affrontare per operare efficacemente sul mercato russo».

—© Riproduzione riservata—

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