

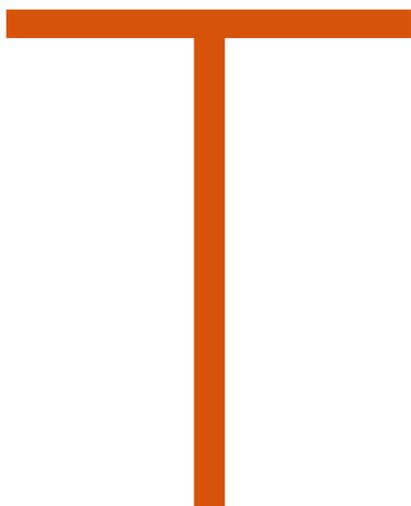
JACCHIA, «Oggi è FONDAMENTALE essere PERCEPITI»



Il senior partner dello studio De Berti Jacchia spiega a *MAG* la scelta che ha portato lo studio al suo rebranding e annuncia l'alleanza con lo studio russo Yus e la possibilità di dar vita a un desk a Los Angeles



Roberto Jacchia



tempo di rebranding. Lo studio legale De Berti Jacchia ha da poco ufficializzato la nuova versione del proprio marchio. Un'operazione di ammodernamento dell'immagine che però ha cercato di andare oltre il semplice fatto estetico.

Nel brand sono rimasti solo i primi due nomi che compaiono nella ragione sociale dello studio e che sono, come noto, riferiti ai quattro soci fondatori: De Berti Jacchia Franchini Forlani. In più, la nuova grafica ha assunto una caratterizzazione cromatica, per metà rubin red e per metà blu, finalizzata a farla risaltare nella nuvola più o meno variopinta e più o meno variegata, dei brand legali che hanno un ruolo all'interno del settore della consulenza d'affari in Italia. Operazione non semplice ma che dopo un anno di lavoro sembra aver centrato il punto.

Ma non è stato solo questo. La release della nuova insegna di studio si è accompagnata a un lavoro di racconto che punta a far risaltare l'identità di questo studio presente sul mercato da 43 anni mettendo in evidenza i suoi tratti distintivi. Ciò che, in qualche modo lo rende diverso dai tanti

concorrenti (italiani e internazionali) che, nel frattempo, hanno affollato il settore.

MAG ne ha parlato con il senior partner **Roberto Jacchia**, alla vigilia del rilascio del nuovo brand, operazione coincisa con la messa online anche del nuovo sito.

«Il rebranding - dice l'avvocato - si è legato alla riconcezione del sito. Lo abbiamo ridisegnato interamente nella grafica, nei contenuti e negli aspetti cromatici. Ma soprattutto, sono cambiati gli obiettivi di comunicazione».

Il sito non si limita a essere il biglietto da visita online dell'associazione professionale (che oggi conta 80 professionisti, tra cui 25 soci e un fatturato stimabile attorno a 15 milioni di euro, senza un centesimo di debito). Ma ne racconta l'ethos, pubblicando in una sezione apposita la Carta dei Valori dello studio entrata in vigore a Luglio 2017 (21 articoli che includono anche una norma sul whistle blowing, strumento concepito per tutelare lo studio, ma anche i singoli soci, collaboratori e dipendenti in caso di conflitto di interessi o comportamenti che violino i principi della Carta) e "aprendo" lo studio al mondo.

«Volevamo andare oltre l'autoreferenzialità tipica dei siti web di questo tipo - spiega Jacchia - e così abbiamo immaginato, oltre alle sezioni che descrivono chi siamo, in quali aree operiamo e in quali industry, anche una sezione chiamata globally minded, in cui raccontiamo ai nostri clienti e a chiunque sia interessato alcuni trend in quattro grandi settori (sostenibilità, mobilità, connettività e società, ndr) che, a nostro giudizio, hanno un impatto particolare sul contesto socio economico in cui viviamo».

LO STUDIO in cifre



1975

L'ANNO DI
FONDAZIONE



80

IL NUMERO DI
PROFESSIONISTI



25

I SOCI DELLO STUDIO



13

GLI EQUITY PARTNER



4

LE SEDI: MILANO, ROMA,
BRUXELLES E MOSCA

A ben osservarla si ha chiaramente l'idea di un'operazione identitaria. «In un seller market, il tema del brand non si poneva proprio. Ora, invece, bisogna essere percepiti - dice Jacchia -. È cambiato tutto. È cambiato il linguaggio. Si è ridotto il livello di attenzione al tuo messaggio. I 140 caratteri reggono i destini del mondo. Ci vogliono cose immediate e facilmente percepibili e noi abbiamo cercato di adottare una grafica diversa dai principali competitor per agganciare l'attenzione e creare in chi ci vede una curiosità per guardarci un po' di più e volerne sapere un po' di più».

E la vostra è una storia da raccontare. Anche perché siete passati attraverso tutte le stagioni che hanno segnato questo mercato negli ultimi 40 anni...

La nostra è una storia che parte da lontano. Nel 1975 noi fondatori siamo usciti da Graziadei e abbiamo dato vita al nostro studio.

Era una delle insegne più rilevanti...

Non solo. Direi che era anche una delle poche insegne legali italiane, assieme a Pavia e Ansaldo, veramente internazionali.

Beh c'erano anche Chiomenti, Carnelutti, Ughi e Nunziante...

Sì ma all'epoca erano strutture che gravitavano più attorno a singole personalità. Mentre a mio modo di vedere Pavia e Ansaldo e Graziadei erano studi associati veri. Poi, come dire, qualcuno era più uguale degli altri.

Graziadei pubblicò anche il suo statuto...

Vero. Un documento più complesso e meno ineguale di quanto si sia raccontato in passato. L'avvocato Graziadei era un signore di gran classe, proprietario terriero, nobile da generazioni, che poi aveva dato vita a uno studio legale di grande reputazione con una clientela all'epoca stellare.

Ad ogni modo, quel gesto fu significativo proprio perché servì a dire: "Siamo un vero studio associato..."

Il modello preso a riferimento fu quello delle partnership inglesi.

C'era un'anglofilia diffusa tra gli italiani?

Direi di sì, anche se un po' celata. Una passione che è durata a lungo ma che poi è finita quando gli inglesi, negli anni '90, sono arrivati in Italia e hanno sconvolto il mercato.



Torniamo a voi...

Nel 1975 ci si presentò la grandissima chance di aprire uno studio nuovo con un know-how rarissimo per l'epoca. Gli studi che facevano m&a o finanza in inglese (che la scrivevano, la negoziavano e la completavano) si contavano sulle dita di una mano.

E il mercato era in fase ascendente...

Seller market assoluto! La gente stava in coda. Tu entravi in studio al mattino e aspettavi che dal cielo piovesse il lavoro. Il problema era farlo. Era l'età dell'oro.

Ma cosa è successo?: Perché nel '75 lei, Giovanni De Berti, Maria Cristina Franchini e Gianni Forlani vi siete detti: facciamo il nostro studio?

Graziadei era già anziano. Aveva 73-74 anni e li mostrava tutti. Ma soprattutto nello studio c'era una prima ondata di soci molto potenti che prima di fare spazio a una nuova generazione di professionisti ambiziosi e brillanti avrebbe aspettato a lungo.

Quindi, per la serie "chi ha tempo non aspetti tempo"...

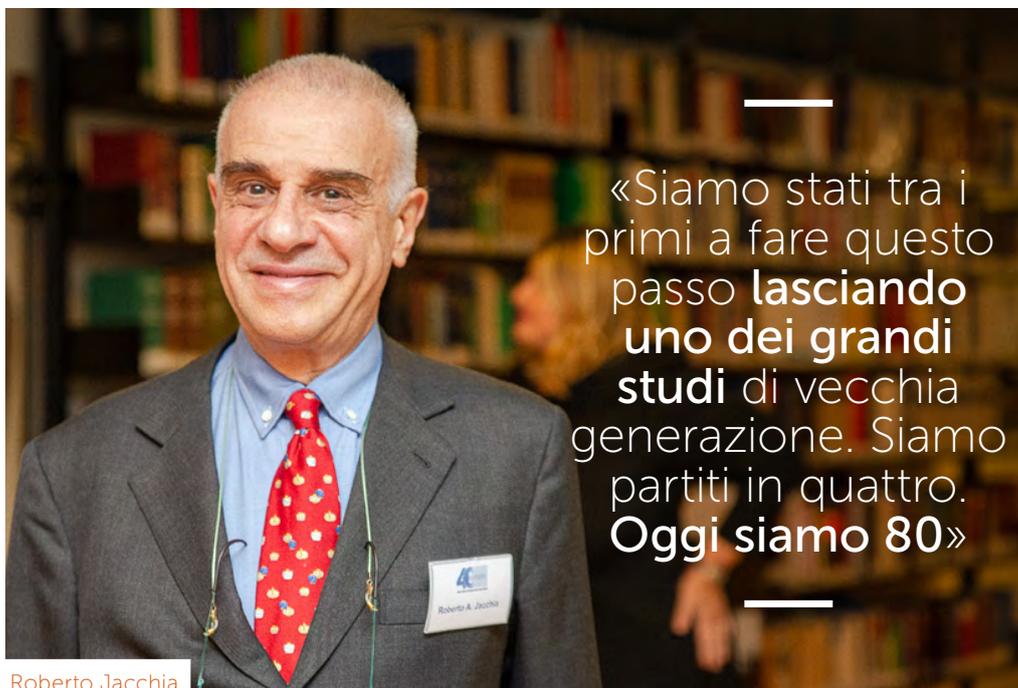
In più noi godevamo di una grande autonomia nella gestione dei clienti. Questa totale autonomia dava a noi giovani avvocati (io me ne sono andato a 29 anni) il controllo del lavoro legale in Italia di realtà come Glaxo o General Electric.

Insomma avevate know-how, clienti e un mercato assetato di legali...

Siamo stati tra i primi a fare questo passo lasciando uno dei grandi studi di vecchia generazione. Siamo partiti in quattro. Oggi siamo 80.

De Berti, il più senior del gruppo (classe '39) nel 2013 è diventato of counsel perché ha raggiunto il limite d'età statutario?

No. Questa è un'altra delle nostre peculiarità. Lui continua a fare il mediatore. Ed è diventato of counsel per scelta. Abbiamo scelto di fare questo lavoro per fare "quello che ci pare" (detto in senso buono) e quindi



Roberto Jacchia

nessuno ci deve dire quando andare in pensione.

Immagino che quando vi siete costituiti la pensione non fosse nei vostri pensieri. Ma crescendo, negli anni, il tema non si è mai posto?

Sicuramente non ci pensavamo quando siamo partiti. Negli anni, questa regola è stata talvolta timidamente proposta e respinta senza esitazione. Quindi tutti noi fondatori siamo qua e lavoriamo. E continueremo a farlo finché ci diventerà.

Di fatto si è liberi di scegliere. E se qualcuno vuole recuperare tempo per dedicarsi ad altro può farlo?

Sì e no. Questo non è un lavoro che si può fare part-time. E chi ci ha provato è stato quasi sempre punito dal mercato. D'altra parte io sono convintissimo che lavorare faccia bene e mantenga giovani. Poi oltre al lavoro vero che faccio per la maggior parte del tempo ho una serie di attività

istituzionali da svolgere in quanto senior partner a cui si aggiunge una funzione tutta mia (non statutaria) che consiste nel "dare la caccia" agli altri soci perché ciascuno dia il meglio di sé, ovviamente sempre in modo propositivo e persuasivo. Il mio animale guida, dovessi averne uno, sarebbe il border collie.

A metà anni 90, ha detto, il mercato viene squassato dall'arrivo delle law firm internazionali.

E soprattutto il mercato comincia a diventare un buyer market. Dal cielo non piove più nulla. E qui vengono fuori alcuni elementi che ci caratterizzano.

Dica.

Il primo è che noi abbiamo una compagine sociale stabilissima. E, fatti i debiti scongiuri, nei nostri 43 anni di storia non abbiamo mai avuto uscite di equity partner. Abbiamo avuto giudiziosi ingressi di equity per promozione interna e altrettanto

giudiziosi lateral hire negoziati nel tempo, uno per uno e in maniera molto approfondita.

Quanti soci siete oggi?

Siamo 25 soci di cui 13 equity e 12 con varie forme. Per diventare equity occorrono diverse cose. Non c'è nulla di automatico. Bisogna produrre, avere clienti, andare d'accordo con tutti, e avere una buona dose di spirito di servizio.

Quindi i percorsi sono misurati e richiedono tempo...

Esatto. E di conseguenza il nostro tasso di crescita quantitativa è sicuramente inferiore a quello di realtà che consideriamo nostre competitor. Ma direi che ci va bene così.

Non avete mai rincorso l'ampliamento dimensionale fine a se stesso?

Precisamente. Non abbiamo mai creduto che un grande studio dovesse essere anche uno studio grande. E spiego il perché. La stabilità della compagine societaria è un elemento importantissimo perché incide sulla qualità della vita e sul clima quotidiano. Per noi, sarebbe inconcepibile pensare di avere un avversario, o peggio ancora un nemico, che vive sotto il nostro stesso tetto.

Torniamo agli elementi caratterizzanti?

Abbiamo una compagine associativa equilibrata e ben distribuita per fasce d'età e per genere. Abbiamo, in particolare, 13 soci e 12 socie. E la ripartizione 50 e 50 è rispettata dal resto dell'organico. Il bello è che ci siamo arrivati senza alcuna costrizione.

Non avete una norma statutaria sulle quote rosa?

No non l'abbiamo. E se fossi una donna che arriva alla partnership solo grazie a una questione di "quote" non so se ne sarei davvero così felice.

Quindi come ci siete arrivati?

Ci siamo arrivati di fatto. Perseguendo la valorizzazione del talento.

Lo studio nasce a Milano ma ha quattro sedi con Roma Bruxelles e Mosca.

A Roma apriamo a metà degli anni '80. Bruxelles segue, a metà anni '90. E Mosca, andando a braccio, direi che è arrivata a fine anni '90.

Come avete scelto?

Roma era imprescindibile.

Lo è ancora oggi?

Assolutamente sì. A Roma abbiamo cinque soci e 16 professionisti con un focus originario su ciò che è diritto pubblico e amministrativo. Si tratta di una sede importante per la nostra attività in particolare nel farmaceutico, nel public procurement e relativo contenzioso, nell'antitrust e nel regolatorio in generale. È una sede vera. L'ultimo lateral di un socio, David Santoro, proveniente da Simmons & Simmons, è stato fatto proprio lì.

Bruxelles?

Importante. Anche perché noi siamo stati tra i primi ad accorgerci della crescente rilevanza del diritto comunitario. All'epoca c'era una quantità di finti studi italiani a Bruxelles... gente che prendeva un indirizzo da un amico, e lo spacciava come uno studio.

Cosa rappresenta?

E per noi Bruxelles è diventato una sorta di centro studi e think tank di quella che è una parte fondamentale della nostra attività, che è il diritto

europeo in tutte le sue forme. Lì quindi si concentra il luogo pensante il cui operato va a beneficio di tutte le altre sedi su tematiche di diritto europeo, procedure comunitarie e relativa legislazione.

Mosca, invece, come nasce?

Arriva verso la fine degli anni '90. Con la dissoluzione dell'epoca sovietica c'erano delle opportunità. Abbiamo aperto inizialmente una base minuscola che con il tempo è diventata un ponte per l'assistenza soprattutto alle pmi italiane. Tra l'altro abbiamo novità.

Dica...

Abbiamo appena siglato una best friendship con lo studio russo Yus, una delle principali law firm operanti nella Federazione Russa, specializzata in proprietà intellettuale. È un accordo con il quale vogliamo rafforzare la nostra presenza in Russia e nei Paesi CIS in un'area di practice per noi centrale.

Quanta gente avete a Mosca?

Oggi abbiamo una decina di persone.

È strategica?

Il mercato russo soffre per via delle sanzioni. Ma al di là del momento geopolitico, noi guardiamo avanti e conserviamo la nostra presenza.

Londra e New York, invece, sono rimaste fuori dalla vostra strategia d'internazionalizzazione: perché?

Per il tipo di lavoro che facciamo noi, riteniamo che una presenza a Londra o a New York costerebbe tantissimo, difficilmente ci darebbe di più e potrebbe raffreddare alcune fonti di lavoro. A parte Bruxelles, che non è una sede estera ma una sede istituzionale con caratteristiche specifiche e Mosca che ha la sua storia, non abbiamo pensato almeno fino a oggi, di avere altre sedi vere e proprie. Tuttavia, anticipo come "primizia" che stiamo seriamente studiando un possibile desk a Los Angeles per esplorare il mercato outbound dagli USA.

«Siamo 25 soci di cui 13 equity e 12 con varie forme. Per diventare equity occorrono diverse cose. **Non c'è nulla di automatico.** Bisogna **produrre, avere clienti, andare d'accordo con tutti, e avere una buona dose di spirito di servizio**»



I fondatori dello studio

Fate anche parte di un network?

All'estero siamo parte di un network, Interlaw, di studi indipendenti. È una discreta fonte di lavoro. Non ci cambia la vita ma è una cosa positiva.

Qual è stato il tratto distintivo della vostra strategia di mercato in questi anni?

Noi abbiamo cercato di dipendere sempre meno dai prodotti e attività che diventavano commodity. Che è un processo continuo. Negli anni '70 nessuno sapeva fare l'm&a in inglese. Mentre oggi forse anche il bar qui sotto un po' di m&a lo fa! Le due diligence sono diventate una commodity. Ma anche nel diritto europeo, per esempio, i filing di operazioni sono diventati quasi-commodity.

Quindi?

Le specializzazioni per materia e le industrie che si conoscono sono determinate dal modo in cui evolvono i rapporti con i clienti. E a proposito

di tratti distintivi, noi abbiamo un grado di stabilità di alcuni clienti strabiliante. Ci siamo portati dietro, dall'era Graziadei, delle multinazionali che sono tutt'ora nostri clienti.

Qualche esempio?

Penso a Glaxo Smith Kline, o Rolex. Noi siamo i loro avvocati dal 1977.

Come è andata?

Intanto per noi c'è un driver di qualità. Bisogna che il lavoro sia perfetto. Se un atto va riletto 20 volte, così sia. Compromessi sulla qualità qui non ne facciamo.

Il mix è specializzazione e nicchie?

Abbiamo cercato di saperne di più e studiare un numero limitato di materie che fossero il meno commodity possibile.

Ovvero?

Il farmaceutico è l'esempio. È un settore che seguiamo tantissimo. Abbiamo un

«Le specializzazioni per materia e le industrie che si conoscono sono determinate dal modo in cui evolvono i rapporti con i clienti. **E a proposito di tratti distintivi, noi abbiamo un grado di stabilità di alcuni clienti strabiliante. Ci siamo portati dietro, dall'era Graziadei, delle multinazionali che sono tutt'ora nostri clienti»**

paio di big pharma che seguiamo per la parte brevettuale, il relativo contenzioso e aspetti antitrust e regolatori connessi. E per noi questo è l'esempio perfetto di come materia e industria si devono appaiare e camminare insieme. Questo ci dà un hedge competitivo. Comparabile il discorso sul *gambling*. Noi abbiamo assistito il primo bookmaker inglese, Stanleybet, entrato sul mercato nel 1998 quando la parola *gambling* in Italia non diceva nulla. E si tratta di un'azienda che è ancora nostra cliente. La sfida per il futuro è riuscire a individuare nuove nicchie prima che diventino commodity o anche solamente settori più "visitati".

Per chiudere: com'è strutturata la vostra governance?

Abbiamo sempre avuto una governance decentrata e direi molto democratica. Non c'è un ad, o un cda. C'è il senior partner, che sono io. Abbiamo quindi una governance

diffusa. Ci sono deleghe per materia (risorse umane, it, amministrazione e finanza, relazioni esterne, ecc) a singoli soci o gruppi di soci. Abbiamo delle assemblee annuali quattro volte l'anno. La maggior parte delle decisioni rilevanti sono assembleari. Quelle minori avvengono per scambi informali. È un modello consensuale.

Faticoso...

Ma secondo me questo è un altro elemento determinante per la stabilità della compagine di cui dicevo prima.

Non vi attrae l'evoluzione delle organizzazioni in senso aziendale?

Il nostro modello premia le caratteristiche individuali. Lascia spazio a una sana dose d'individualismo che mette in circolo quelle endorfine che aiutano la produzione intellettuale, la qualità della vita e i rapporti con il collega della stanza accanto. A noi piace così. ■