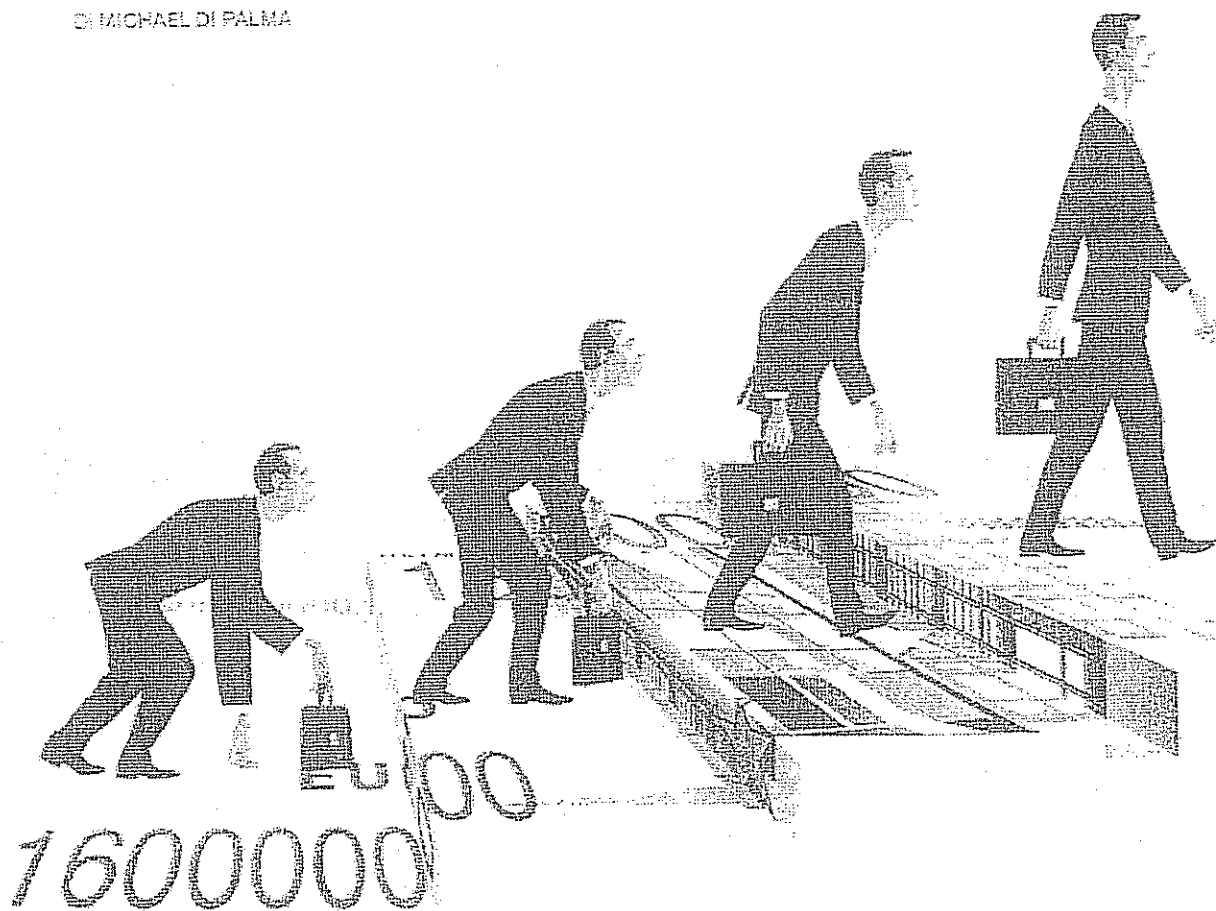


I FATTURATI DEGLI STUDI IN ITALIA / I 100 PIÙ RICCHI

IN PRINCIPIO ERA L'AVVOCATO

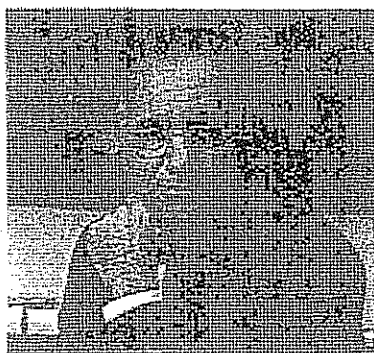
Oggi il ruolo dei legali d'affari è sempre meno istituzionalizzato. La professione si è arricchita di contenuti tecnologici e la categoria è diventata molto simile alle altre che operano nel settore dei servizi

DI MICHAEL DI PALMA

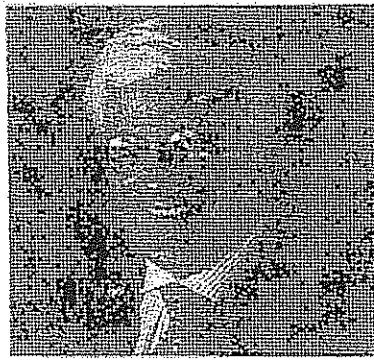


L'origine delle "specie", raccontata da Charles Darwin nel 1859, può essere declinata anche nella evoluzione della figura del legale d'affari in Italia. Un processo partito da un approccio alla professione molto istituzionalizzato, in cui ricopriva il richiamo alla sacralità della difesa dei diritti dei clienti, e giunto (nel caso di alcuni) alla presa di coscienza di essere titolari di un ruolo molto peculiare sul mercato. Lavorando sul versante più innovativo della professione, la specie contemporanea del legale d'affari si è mutata in una potente ed estremamente ricca casta di fornitori di servizi. Una minoranza di avvocati privilegiati sono i padroni e i fautori collettivi delle loro fortune all'interno delle associazioni professionali. Si tratta di partnership orientate agli affari la cui finalità economica essenziale è generare benessere per i propri membri. Ovviamente, i tratti inattesi di questa professione rimangono nel Dna dei legali, ma il processo di adattamento al mercato e selezione, guidato dal successo, ha dato vita a una razza nuova, con uno specifico istinto finanziario ed economico.

L'élite legale in Italia si divide in cinque fasce. Nella prima vi sono gli unici due studi che vantano un fatturato che supera il muro dei 100



Fazio Mendonci - Menaggio partner di NGCRA



Franco Gatti - socio dello studio Gianni Ortoni Grippo & Partners

milioni di euro: Bonelli Erede Pappalardo (131 milioni) e Chiomenti (117 milioni). In seconda fascia, con ricavi appena al di sotto dei due zeri, troviamo: Gianni Ortoni Grippo & Partners (98) e Finola Penarato Zei e Associati (90). Seguono, in posizione intermedia tra i grandi indipendenti e il resto degli operatori nazionali, alcuni rappresentanti del magic circle britannico: Clifford Chance (53), Freshfields (51) e Allen & Overy (50). Nelle due fasce rimanenti, invece, emerge il grosso degli studi italiani. In particolare si nota un quarto raggruppamento in cui rientrano alcuni studi di media taglia come Netra e Torrucci. Seguono le boutique con un fatturato compreso tra 16 e 23 milioni. Qui, troviamo un gruppo importante di prestigiosi nomi: Suter, Pedersoli, Grimaldi, d'Urso Munari Gatti, Camozzi e Bonissoni, Pavia e Ansaldo, Macchi di Cellere Gangemi, Ughi e Nuziante, Santa Maria, Lombardi Molinari e Carneiusti.

Un'analisi più approfondita consente però di evidenziare alcune novità di rilievo nella parte alta della classifica. Nel 2006, Bonelli si è attestato ben al di sopra dei suoi inseguitori sia in termini di fatturato sia di utili (78,6 milioni). La novità più rilevante, però, è rappresentata dal sorpasso messo a segno

Il mondo

Una ricchezza CONCENTRATA

I primi cento studi d'affari italiani hanno un fatturato complessivo di circa 1,6 miliardi di euro. Una cifra enorme. Per intenderci si tratta di un giro d'affari che supera di circa 200 milioni quello del colosso mondiale della moda, Giorgio Armani.

I risultati dell'analisi del fatturato, inoltre, rivelano che il mercato legale tricolore nell'ultimo anno è cresciuto a un ritmo più elevato di quello del resto del mondo mettendo in evidenza una dinamicità della piazza italiana che la rende strategica.

In particolare, se guardiamo alle prime 44 realtà della Penisola, emergerà che queste hanno fatto segnare un giro d'affari complessivo di 1,1 miliardi, in crescita del 14,8% rispetto allo scorso anno, mentre a livello mondiale il settore ha registrato una crescita dei ricavi dell'11%. La concentrazione della ricchezza all'interno del club ristretto degli studi d'affari, rispetto al totale del mercato legale italiano è un dato importante. Il fatturato dei primi 100 studi, infatti, rappresenta circa il 14% del fatturato totale degli avvocati italiani, pari a circa 11 miliardi di euro.

In pratica, 5.300 avvocati (il 2,9% del totale del professionismo iscritti al Cof) generano il 14% dei ricavi prodotti da questo settore.

La ricerca realizzata da TopLegal, inoltre, conferma la reputazione di avvocati più pagati d'Europa, che vantano i legali italiani. I profitti per partner nei tre maggiori studi italiani si aggira sugli 1,68 milioni. Una cifra ben al di sopra del milione di media in Germania e Spagna e degli 800mila euro in Uk. ■

La Top 100 degli studi presenti in Italia

RANK	Studio Legale	Fatturato 2006 (€m)	2006	2005	2004	Soci nel periodo di riferimento			
						Avv.	Salari 000	Parto	Assistenti
1	Bonelli Erade Pappalardo	131	78,6	1,27	2,11	42		16	155
2	Chiomenti	117	70,2	1,9	3,16	37			202
3	Gianni Ortoni Grippo	98	53,9	1,17	2,43	33	13		130
4	Pirola Pennuto Zai**	90	46,5	0,52	1,15	36	48		352
5	Clifford Chance*	59	18,55	0,81	2,3	23			85
6	Freshfields*	51	17,85	0,85	2,43	21			83
7	Allen & Overy*	50	17,3	0,8	2,27	22			104
8	NGM	42	23,1	0,43	0,73	37	37		136
9	KStudio Associato	40	12,0	0,33	0,43	21	72		131
10	Tonucci	31,4	18,84	0,7	1,16	27			155
11	Torcia Jorio Prato Boggio**	24	14,4	0,6	0,8	nd			nd
12	Sulli	23,5	12,99	0,49	0,79	25	6		122
13	Pedersoli & Associati	23,5	14,1	1,06	1,61	13			49
14	Grimaldi & Associati	23,2	13,9	0,67	1,45	16			37
15	d'Urso Munari Gatti	23	12,6	0,69	1,05	13		4	35
16	Baker & McKenzie**	22,5	6,75	0,2	0,53	15	18		75
17	Camozzi & Bonisconi	22	13,2	0,6	1	22			19
18	Payà & Ansaldo	20,8	12,46	0,57	0,95	17	6		75
19	Ernst & Young	20,1	8,04	0,67	1,05	12			64
20=	Macchi di Cellere Gangemi	20	11	0,41	0,74	17	10		73
20=	Simmons & Simmons*	20	7	0,39	1,11	16			75
22	Ughi & Nunziante	19,3	11,58	0,77	1,29	15			60
23=	Lovells*	18,5	9,48	0,5	1,42	15			57
23=	Maisto & Associati	18,5	11,1	1,52	2,64	7			22
25=	DLA Piper	18	7,2	0,35	0,95	4		13	39
25=	Santa Maria	18	10,9	1,05	1,9	10			
27	Cleary Gottlieb**	17,5	7	0,73	1,84	9			50
28	Lombardi Molinari	16,6	9,36	0,71	1,19	6		9	27
29=	Cameletti/Cerabba	16	9,6	0,44	0,73	15		7	41
29=	Ripa Di Meana LC	16	9,6	0,9	1,33	12			10
31=	Deiño Wülke Farr	15	8,25	0,92	1,67	9			25
31=	Hammonds Rossetto	15	8,25	0,46	0,83	11	7		33
33=	Dewey Ballantine**	13,5	4,73	0,43	1,23	7	4		32
33=	Di Tanno & Associati	13,5	8,1	0,9	1,5	9			46
35	Tosetto Weigmans	13,4	8,04	0,73	1,22	11			18
36=	Agnoli Bernardi & Associati	12,6	7,56	0,5	0,84	15			41
36=	Vitali Romagnoli Piccardi	12,6	7,56	1,08	1,8	7			28
38	Ashurst*	12	4,2	0,6	1,71	7			21
39=	Benessia Macagno	11,8	7,67	0,51	0,79	10			5
39=	Gilliberti	11,8	7,08	1,01	1,69	7			20
41	Orrick**	11,9	4,93	0,45	1,28	5	4		30

*Anno fiscale 1 maggio 2005/30 aprile 2007 - **Anno fiscale 1 ottobre 2005/30 settembre 2006 - **Il fatturato tiene conto di tutte le attività oltre a quella legale

In base al fatturato e agli utili ottenuti

Pos	Studio/azienda	Fatturato	Utile	PER	ROE	Struttura personale (n°)			
						Senior	Salary local	Junior	Assistenti
		1 qtr. 2006 (cm)							
42	Fantozzi & Associati	11	5,5	0,6	1	11			24
43	CMS	10,9	5,46	0,41	0,59	15			29
44	MBL & Partners	10,6	6,36	0,91	1,51	7			16
45=	Bird & Bird*	10,5	3,58	0,53	1,6	7			40
45=	Trifiro & Partners	10,5	6,93	0,53	0,61	13			n/d
47=	Labruna Mezziotoli Segni	10	6	0,55	0,51	11			42
47=	Schumè e Associati	10	5,5	0,34	0,53	12		7	55
47=	Vita Samory Fabbrini	10	6	0,5	0,53	10	2		27
50	Morri e Associati	9,2	5,52	0,63	1,15	7	1		18
51=	Franzosi Dal Negro	9	5,4	0,54	0,9	7		3	25
51=	La Scala & Associati	9	5,4	0,54	0,9	10			36
53	Piergrossi Bianchini Eversheds	8,4	5,04	0,42	0,7	11	1		21
54	Carbonetti	8,2	4,92	n/d	n/d	n/d			n/d
55=	De Berti Jacchia	8	4,3	0,2	0,6	16			32
55=	Delli Santi (DS&P)	8	4,3	0,23	1,14	7			41
57	Rucallal e Raffielli	7,9	4,68	0,73	1,3	9			45
58	Jacobacci e Associati	7,5	4,5	1,13	1,22	4			17
58=	Norton Rose*	7,2	2,52	0,42	1,2	6			34
58=	Nunziante Magrone	7,2	4,32	0,29	0,43	10		5	35
58=	Toffoletti e Soci	7,2	4,32	0,58	0,6	6			45
62	Shearman & Sterling**	7,1	3,2	1,97	2,97	9			10
63	Iannaccone & Associati	7	4,2	1,05	1,75	4			6
64=	Barzanò & Zanardo**	6,8	4,08	1,02	1,7	4			21
64=	FRS	6,8	4,08	0,41	0,68	10			8
64=	Galvano	6,8	4,08	0,68	1,13	6			26
67=	Linklaters	6,7	2,35	0,76	2,23	5			12
67=	McDermott Will & Emery**	6,7	2,35	0,34	0,56	7			13
69	Trevisan e Cuonzo	6,3	3,78	1,25	2,1	3			28
70=	Cannata Pierrallini	6	3,9	1,3	2	9			14
70=	Pavani Gitti Verzoni	6	3,9	1,3	2	3			13
70=	Puopolo Gefers	6	3,6	0,6	1	3		1	30
70=	White & Case	6	2,4	0,4	1	1	5		8
71	Mondini-Rusconi	5,8	3,48	0,59	0,97	6			11
75=	Abbateciani e Associati	5,5	3,19	0,4	0,69	4	4		22
75=	Jones Day**	5,5	2,2	0,44	1,1	6			15
75=	R&D & Partner	5,5	2,75	0,34	0,59	4	4		17
78	Studio Internazionale	5	3	0,3	0,5	7	3		11
79	Fortalupi & Partners	4,8	2,88	0,6	0,92	5			38
80=	Adriano Vanzetti	4,5	2,36	0,52	1,6	3			8
80=	LabLaw	4,5	2,70	0,9	1,5	3			20
90=	Latham & Watkins**	4,5	2,25	1,13	2,25	2			2

Rag.	Studio legale	Fatturato	Utile	REP	BPP	Soci (in percento di rifer. medio)		
						Equity	Salary local	Assistant
83	Antonelli Coccuzza	4,3	2,56	0,52	0,86	5		11
84=	Paul Hastings	4	2	0,67	1,33	3		15
84=	Sena e Turchini	4	2,4	1,2	2	2		5
85	Chiodini Cirino & Associati	3,8	2,47	0,62	0,95	4		4
87	Caffi Marconcini	3,4	2,21	0,37	0,57	6		6
88	Carniello Cavallere	3,3	2,15	0,54	0,83	4		6
89=	Monaco e Associati	3,2	2,02	0,52	0,8	4		12
89=	Sj Berwin	3,2	1,44	0,24	0,53	6		5
89=	Traverso & Associati	3,2	2,03	0,42	0,64	5		5
89=	Villota Degli Espositi	3,2	2,08	0,69	1,07	5		10
93=	CBM & Partners	3	1,95	0,24	0,38	4	4	7
93=	Giulitta Scorcilli	3	1,95	0,39	0,6	5		13
95	Withers	2,9	1,15	0,17	0,41	7		15
95=	De Luca	2,8	1,32	0,3	0,47	8		9
95=	Uckmar	2,8	1,22	0,36	0,56	5		20
98	Apollo & Associati	1,7	1,11	1,11	1,7	1		5
99	IF Law Calli	1,5	0,58	0,24	0,36	4		6
100	LGV	1,4	0,81	0,3	0,5	3		6

Fonte: Centro Studi TopLegal

da Chiomenti su Gianni Orizoni Grippo dovuto in particolare al record di ingaggi ottenuto nell'M&A. Inoltre, mentre Bonelli ha registrato

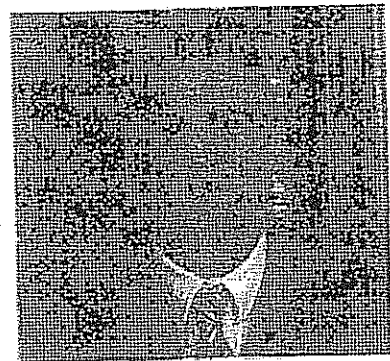
una crescita del 19%, l'espansione di Chiomenti è stata ancora più impressionante attestandosi al 33%. Su Gianni ha pesato il fatto di aver disperso ben il 20% della sua partnership nel corso dell'anno. Ma va detto che nonostante la difficoltà, la performance dello studio di via delle Quattro fontane, resta cospicuo.

Sebbene il divario tra Bonelli e Gianni si sia ampliato, la distanza che separa i leader della classifica dagli altri indipendenti è diventato incolmabile. Il grande quartetto (Bonelli Erede Pappalardo, Chiomenti, Gianni Orizoni Grippo e Pirola Pennuto Zai) gode di un assoluto isolamento dal resto dei rivali. Dietro Pirola, la prima firm italiana è Nctm che ha un giro d'affari di circa 42 milioni, tra un terzo e la metà di quello dei primi

Chi guadagna di più

La classifica dei primi studi per utile ottenuto

	Studio legale	Utile
1	Bonelli Erede Pappalardo	73,6
2	Chiomenti	70,2
3	Gianni Orizoni Grippo & Partners	55,9
4	Pirola Pennuto Zai & Associati	40,5
5	NCTM	23,1
6	Tenucci	13,84
7	Clifford Chance	10,55
8	Freshfields Bruckhaus Deringer	17,85
9	Allen & Overy	17,5
10	Torta Jorio Prato Boggio & Partners	14,4
11	Pedersoli e Associati	14,1
12	Gimaldi e Associati	13,92
13	d'Urso Munari Gatti	13,8
14	Camozzi & Bonissori	13,2
15	Suti	12,98



Charles Adams - Managing partner di Clifford Chance

quattro studi in classifica. È non solo, a ben guardare un altro distacco si sta pian piano formando tra gli indipendenti di mezza taglia e alcuni brand internazionali come Allen & Overy, Clifford Chance (che nel 2006 ha visto crescere i propri ricavi del 24%) e Freshfields.

Ma per comprendere le prestazioni di uno studio non basta guardare solo al fatturato. Questo dato, infatti, nulla dice sulla profitabilità di ciascun partner. È invece, i dati su-



Fabio Lavagna - Socio fondatore di Labirinto Maurizio Segni

gli utili per socio equity (Pep) sono solitamente utilizzati per misurare l'efficienza di uno studio. In base a questo parametro, Chionenti (1,9 milioni) supera Bonelli (1,27 milioni). E non solo, le boutique specializzate come Maisto (Tis), Pavoni Gritti Verzoni (Corporate Finance) e Sena e Turchini (Ip) entrano nella top ten. Sono 18 le law firm che hanno un Pep pari o superiore a un milione.

Se prendiamo in considerazione i concorrenti anglosassoni, il Pep evidenzia anche la convergenza dei risultati del magic circle. Nonostante

te abbiano una stanza differente, la differenza nel rendimento di Freshfields (con un Pep di 850 mila euro) Clifford Chance (800 mila), Allen & Overy (790 mila) e Linklaters (780 mila) risulta minima. L'élite londinese viene superata solo da tre concorrenti americani: White & Case, con il più alto Pep (2,4 milioni), è un'anomalia che si spiega col fatto che nello studio c'è un solo equity partner. Gli altri due studi con le performance più alte, vale a dire Latham & Watkins (1,12 milioni) e Shearman & Sterling (1,06 milioni) offrono un paragone più indicativo. Dal lato opposto della classifica, le società statunitensi con risultati inferiori alla media: Jones Day (440 mila euro) e McDermott Will & Emery (350 mila). Quest'ultimo è sceso dopo la cessione da Carnevati. In fondo alla classifica troviamo poi Simmons & Simmons (330 mila euro) e il debuttante 5| Berwin (240 mila).

In ogni caso, il Pep resta un criterio controverso di misurazione della qualità. Recentemente il capo di A & O, Gary Beringer ha pubblicamente contestato l'uso dei dati relativi al Pep come indice della performance di una law firm, insistendo sulla maggiore importanza di criteri come la client satisfaction, il clima sul lavoro, e la corporate social responsibility. Sicuramente l'impiego di non-equity partners può distorcere i

Il profit per equity partner

La top 15 degli studi con i soci più ricchi

Studio	Stipendio-Base	PEP
1	Chionenti	1,90
2	Maisto e Associati	1,59
3=	Cannata Pietrallini e Associati	1,3
3=	Pavoni Gritti Verzoni	1,3
5	Bonelli Erade Pappalardo	1,27
6	Trivisan & Cuonzo	1,25
7	Sena e Turchini	1,2
8	Gianfranco Grippa & Partners	1,17
9=	Jacobacci & Associati	1,12
9=	Latham & Watkins	1,12
11	Apollonio & Associati	1,11
12=	Pedersoli e Associati	1,08
12=	Santa Maria	1,08
12=	Vitali Romagnolo Piccaroli	1,08
15	Shearman & Sterling	1,07

risultati finali relativi ai dati sul profit per equity partner. Questo è vero soprattutto per quegli studi con un modello di business con leva molto alta. Negli indipendenti più grandi, questo modello si attesta su una media di un partner ogni 4 o 5 avvocati (Piroia è l'unica eccezione con un rapporto di 1 a 13). Nelle boutique specializzate questo dato è molto più alto. Nello studio Trivisan & Cuonzo (Ip) c'è un socio ogni 9 professionisti.

I ricavi per soci

I primi 15 studi per la revenue per partner

Studio	Stipendio-Base	RPP
1	Chionenti	3,16
2	Maisto e Associati	2,64
3	Freshfields Bruckhaus Deringer	2,43
4	Shearman & Sterling	2,37
5	Clifford Chance	2,33
6	Allen & Overy	2,27
7	Latham & Watkins	2,25
8	Linklaters	2,23
9	Gianfranco Grippa & Partners	2,18
10	Bonelli Erade Pappalardo	2,11
11	Trivisan & Cuonzo	2,1
12=	Cannata Pietrallini e Associati	2
12=	Pavoni Gritti Verzoni	2
12=	Sena e Turchini	2
15	Osary Grattleb Steen & Hamilton	1,94

I professionisti italiani si confermano i più pagati in Europa

adottati dai concorrenti locali. Nel caso di DLA Piper, addirittura, si segnala un rapporto di un partner ogni 13 avvocati.

Un più accurato metodo di misurazione della efficienza dei partner è dato dai ricavi per partner (Rpp) che rivelano il valore prodotto dal complesso dei soci dello studio.



Claudio Vero - Managing Partner di Studio di Legale Consulting

L'Rpp riconosce l'impatto dei salary, local e junior partners che tendono a fatturare più ore e a costi più elevati rispetto ai collaboratori. Questo parametro rivela inoltre la capacità dello studio di attrarre ingaggi pro-

Normative

Specializzato è ricco!

Venti boutique lasciano il segno nel mercato legale italiano, rivelando l'importanza dei servizi specializzati. Fornendo servizi di Tax, Ip, Labour e Real estate, questi studi producono circa l'8,8% del fatturato totale dei primi 100 studi attivi nella Penisola: 142 milioni di euro circa. Se i loro ricavi, in senso assoluto, possono apparire modesti (solo la squadra di Maisto è presente tra le prime 25 realtà per fatturato), le boutique vanno alcune tra le partnership più vantaggiose. Maisto, Trevisan e Cuonzo, e Sena e Turchini sono tutti nella top 10 per Rpp. Più della metà raggiunge un Rpp di circa 1,21 milioni. Le pratiche di Tax sembrano le più efficienti con un Rpp medio 1,5 milioni, seguite da quelle di Ip (1,32 milioni), Real estate (1,27 milioni) e Labour (1,05 milioni). ■

fittevoli di alta qualità.

Su queste basi, la primazia della all-equity partnership di Chiomenti diventa molto più evidente. Con un Rpp di 3,1 milioni, lo studio è ben saldo in testa alla classifica, seguito da Maisto (2,64 milioni). Nonostante debbano sopportare costi strutturali sopra la media, le ben oliate "atacchine" del magic circle, anche in questo caso mostrano performance interessanti. Freshfields è terzo con un Rpp di 2,43 milioni. Clifford Chance è quarto con 2,3 milioni, seguito da A&O con 2,27 milioni

e Linklaters, ottavo con 2,23 milioni. Gianni (2,13 milioni) e Bonelli (2,11 milioni), in questa classifica, occupano rispettivamente il nono e decimo posto.

Molti indipendenti, in realtà, occupano posizioni più basse in questa classifica, rispetto a quelle di cui godono nell'elenco dei fatturati. Pavia e Ansaldo, per esempio, è l'85esimo per fatturato, ma 59esimo nella classifica dell'Rpp. Sarti passa dal 12esimo al 73esimo posto; Marchi di Cellenz dal 20esimo al 76esimo.

La "caduta" più fragorosa la fa Nera che passa dall'ottavo al 75esimo posto per via di un Rpp di circa 770mila euro. Questi dati evidenziano che alcuni indipendenti italiani non riescono sempre ad aggiudicarsi mandati di primo livello. Nelle fasce inferiori troviamo alcuni studi internazionali come Baker & McKenzie (79esimo con 690 mila euro) e KStudio (95esimo, 430 mila po-

La focalizzazione paga

Le revenue per partner negli studi specializzati

	Boutique	Settore	Rpp
1	Maisto e Associati	Tax	2,64
2	Trevisan & Cuonzo	IP	2,1
3	Sena e Turchini	IP	2
4	Jacobacci & Associati	IP	1,88
5	Vitali Romagnoli Piccardi	Tax	1,80
6	Apelo & Associati	Real E.	1,7
7	Barzani & Zanardo	IP	1,7
8	Adriano Vanzetti e Associati	IP	1,5
9=	Di Tanno e Associati	Tax	1,5
9=	Leblaw	Lavoro	1,5
11	Delli Santi (DS&P)	Real E.	1,14
12	Fantozzi & Associati	Tax	1
13	Moncini-Rusconi	IP	0,97
14	Pontalupi & Partners	Real E.	0,92
15	Franzosi Del Negro Pensato Sarti	IP	0,9
16	Totilo & Partners	Lavoro	0,81
17	Totifletto e Soci	Lavoro	0,8
18	Uckmar	Tax	0,56
19	LGV	IP	0,5
20	IP Law Galli	IP	0,37

sizioni che indicherebbero un posizionamento di mercato impostato sui volumi.

La sproporzione esistente tra la cima della classifica e le posizioni più basse rivela una debolezza sistematica del mercato legale italiano. Una disarmonia che può dirsi endemica. Il fatturato di Bonelli è 87 volte quello dell'ultimo studio. Gli avvocati con la performance migliore raggiungono guadagni anche otto volte maggiori rispetto a quelli dei colleghi meno efficienti.

Queste disparità aumentano quando gli studi italiani vengono considerati in un contesto globale. La soglia di fatturato necessaria a entrare nella classifica globale delle top 100 firm, nel 2006 era di 201 milioni di euro. L'ultimo posto se l'è aggiudicato l'inglese Denton Wilde Sapte. Considerata la loro forza, gli studi italiani hanno ancora molta strada da fare. ■