



ALLEANZE INTERNAZIONALI | RECORD DI LEX MUNDI

ALL'ESTERO? ITALIANI NELLA RETE

Tra i vantaggi per chi si affilia a un network, l'incremento del lavoro dovuto ai referral. Ma anche lo scambio di best practice, piattaforme tecnologiche e l'organizzazione di secondment per i giovani

DI CHIARA ALBANESE

Network, alleanze, best friendship, collaborazioni esclusive e non. Hanno nomi e caratteristiche diverse le formule scelte dagli studi legali italiani che hanno provato a mettere un piede all'estero.

E se i vantaggi che derivano dall'essere membri di un network presente in diversi Paesi sono numerosi, a cominciare dalla possibilità di presentarsi al cliente come uno studio in grado di seguirlo attraverso le diverse giurisdizioni, la scelta del partner deve essere effettuata considerando con attenzione le caratteristiche della propria struttura e la governance interna all'alleanza in cui si entra.

Per comprendere la delicatezza di questi equilibri basta ricordare gli effetti della strategia *divide et impera* portata avanti dallo studio inglese Field Fisher Waterhouse (Ffw), che nel 2007 ha inglobato tre dei cinque studi che facevano parte della European legal alliance (Ela) da esso creata.

In particolare, Ffw è riuscito a realizzare la fusione con una parte dello studio francese Dubarry Le Douarin Veil, con lo spin off di Amburgo del tedesco Buse Heberer Fromm e con una parte del belga Verhaegen, portando le rispettive assemblee dei soci a votare per il merger con gli inglesi. Tuttavia, all'interno di questi tre studi non c'era un consenso unanime. E così, alcuni soci delle tre strutture, restii ad accettare la leadership inglese e di fatto, messi in minoranza, sono stati costretti a lasciare i loro studi.

Questo problema non si è presentato, invece, per gli altri due satelliti della galassia Field Fisher: lo spagnolo Jiménez de Parga e l'italiano La Scala, due studi che hanno mantenuto la loro indipendenza e che attualmente operano come partner diretti di Ffw.

Christian Faggella, il socio di La Scala responsabile dei rapporti in-

Lo scenario

Le principali alleanze a cui aderiscono gli studi italiani

Studio legale	Network o alleati	Segni particolari
Adonnino Ascoli & Cavasola Cavani	Cms	La sede centrale si trova a Francoforte
Bonelli Erede Pappalardo	Best friends(Bredin Prat, Hengeler Mueller, Slaughter & May, Uria Menendez)	Cinque gli studi coinvolti, ma la collaborazione non è esclusiva
Cbm & partners	Law firm alliance	Due network separati raggruppano gli studi americani e quelli europei
Chiomenti	Lex Mundi	I membri del network sono oltre 160
Chiomenti	Alleanza con Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom	Numerosi gli scambi culturali tra Italia e Stati Uniti
Piergrossi Bianchini	Eversheds International	Gli studi del network sono 38
F. De Luca	Alliuris	Specializzazione nell'assistenza alle Pmi
Gianni Origoni Grippo & Partners	Lavora in particolare con Herbert Smith, Garrigues, Cuatrecasas, De Brauw, Loyens, Gleiss Lutz, Hengeler Mueller, Gide Loyrette, Bredin Prat, Sullivan & Cromwell, Simpson Thacher, Weil Gotshal, Wachtell Lipton e Cravath	Gop non ha accordi di esclusiva, ma tra i suoi molteplici partner alcuni nomi ricorrono più frequentemente
Rosotto & Partners	Hammonds	Lo studio ha rinunciato al nome Hammonds Rosotto, ma la collaborazione continua
La Scala e Associati	Network Field Fisher Waterhouse	Field Fisher ha inglobato 3 dei 5 studi del network
Nunziante Magrone	Nabarro LLP, August & Debozy, GSK Stockmann & Kollegen e Rodes & Sala	Circa 900 avvocati in 5 giurisdizioni
Santa Maria	Alleanza strategica con Greenberg Traurig, Olswang e Hayabusa Kokusai	I tre alleati sono in Inghilterra, Stati Uniti e Giappone
Sla (studio legale associato)	Osborne Clarke Alliance	L'alleanza è attiva da oltre 20 anni
Tonucci & partners	Alleanza esclusiva con Mayer Brown	Un solo alleato copre 3 continenti

ternazionali dello studio, racconta che in seguito a queste incorporazioni, il network ha lasciato il posto a un'alleanza esclusiva. «Non volevamo diventare o essere percepiti come uno dei tanti player anglofoni sul nostro mercato», spiega, «e soprattutto per questo motivo abbiamo scelto di mantenere la nostra totale indipendenza, anche se la strada sarà quella di un'integrazione sempre maggiore. Certo, Ffw in Europa è, rispetto a due anni fa, una corazzata, ma la sua accresciuta forza per noi è un valore».

Secondo l'avvocato, l'al-

leanza esclusiva con uno studio presente in sei Paesi permette di offrire al cliente un servizio in più, quindi di essere in grado di

assisterlo anche nelle operazioni cross-border.

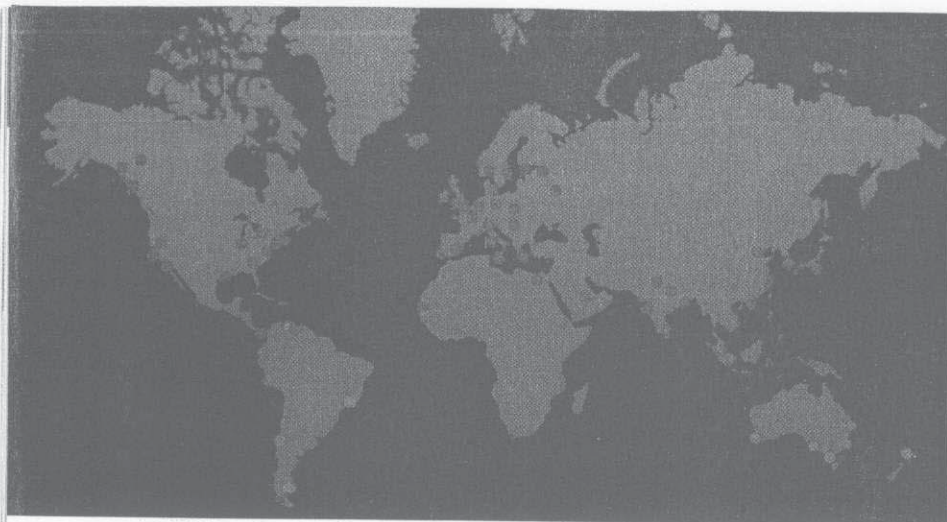
I vantaggi, tuttavia, non sono solo per i clienti, che non devono preoccuparsi di cercare e contattare un altro advisor all'estero, ma anche per gli studi, che devono a questo meccanismo di referral una percentuale importante del loro fatturato.

Nel caso di Rosotto & Partners, nuova denominazione di Hammonds Rosotto, il giro di business che deriva dal network internazionale di cui lo studio fa parte, quello dell'inglese Hammonds appunto, ammonta a circa



Alberto Saravalle

“
L'accordo con i Best friends ci permette di avere copertura geografica e flessibilità. Questo è il nostro optimum”



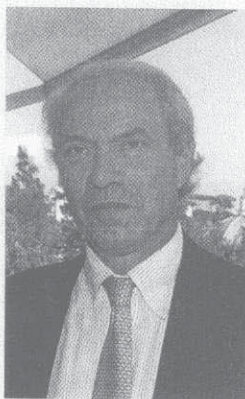
il 15% del totale.

«Il nostro rapporto con Hammonds, nella sostanza operativa, è rimasto invariato», spiega il managing partner **Lorenzo Attolico**. «Lo scambio culturale che si crea durante i momenti di incontro tra i professionisti delle diverse sedi è molto importante, permette un continuo aggiornamento e contribuisce a sviluppare la “compatibilità umana”, che è fondamentale se dobbiamo seguire insieme un cliente».

Anche le dimensioni dei network sono molto diverse. Lex Mundi, un'associazione fondata nel 1989 per favorire lo scambio di lavoro e di best practice tra gli studi di oltre 100 Paesi, raccoglie all'interno della propria directory 161 membri che lavorano in modo non esclusivo, per un totale di circa 21mila avvocati. Il membro italiano di Lex Mundi è Chioamenti. Ma lo studio ha anche siglato un'alleanza con il colosso americano Skadden Arps, presente con oltre 2000 avvocati in 23 uffici nel mondo. Ma è nelle alleanze tra un ristretto numero di studi, che spesso condividono la stessa struttura e lo stesso posizionamento sul mercato domestico, che si sviluppano le sinergie di lavoro più importanti per una law firm. Celebre è l'esempio dei “Best friends”, cinque studi (in Italia Bonelli Erede Pappalardo, in Francia Bre-

din Prat, in Germania Hengeler Mueller, in Inghilterra Slaughter and May e in Spagna Uria Menendez), che collaborano su base continuativa, ma non esclusiva.

«Questa soluzione», spiega **Alberto Saravalle**, managing partner di Bonelli, «ci permette di operare nei principali Paesi europei creando team integrati con studi leader in quei territori. Con i nostri partner organizziamo incontri



Mario Tonucci

“
Stiamo iniziando a raccogliere i frutti della collaborazione, in Italia ma anche nelle sedi di Tirana e Bucarest”

periodici, secondment dei nostri collaboratori, gruppi di lavoro per sviluppare un approccio comune ai problemi e i managing partner si incontrano con frequenza per discutere della strategia e dei problemi comuni. È molto più di un'alleanza sulla carta, ma al tempo stesso è molto flessibile». Saravalle sottolinea che l'accordo di non esclusività permette di evitare i conflitti di interesse che allora si verificano, data la dimensio-

ne degli studi alleati nei rispettivi mercati nazionali. E aggiunge che, la possibile fusione tra le cinque strutture non è probabile perché i conflitti che ne seguirebbero e le complessità sul piano organizzativo e gestionale sovrasterebbero i benefici. Meglio proseguire sulla strada dell'indipendenza. «Questa situazione è il nostro optimum», conclude l'avvocato.

È di natura esclusiva, invece, l'alleanza che, dal 2006, lega Tonucci & Partners a Mayer Brown, studio internazionale che conta oltre 1.800 avvocati in America, Europa e Asia. «Grazie a una sola alleanza siamo presenti in tre continenti», spiega **Mario Tonucci**, fondatore dello studio, «e i vantaggi non sono solo in termini di lavoro, ma anche di organizzazione. Ci unificiamo infatti ai loro strumenti e alle loro tecnologie. Facciamo insieme formazione professionale, anche con periodiche conference call e diffondiamo informative ai clienti a mezzo newsletter comuni. Insieme, inoltre, organizziamo presentazioni e partecipiamo a beauty contest».

Il lavoro dovuto al referral tra i due studi ammonta a circa il 10% del fatturato totale, una percentuale in aumento perché, come aggiunge Tonucci «dopo due anni, stiamo iniziando a raccogliere i frutti della collaborazione, non solo in Italia ma anche nelle nostre sedi di Tirana e Bucarest». L'avvocato ammette che, data la dimensione di Mayer Brown, si rischia uno sbilanciamento nel potere decisionale, «ma la loro forza per noi è anche una grande chance, e solo il nome Mayer Brown è una garanzia, per il cliente potenziale, di caratura internazionale». Detto ciò, per Tonucci la strada che porta alla fusione è ancora molto lunga. ■