



LA SCALA:
**«Andiamo
dove ci porta
il mercato»**

Lo studio compie un quarto di secolo. E più che all'internazionalizzazione pensa a rafforzare la sua presenza in Italia dove conta già otto sedi. La prossima? Forse a Venezia. Tra 25 anni? «Mi piacerebbe lavorare nelle risorse umane»

La porta della sala riunioni si spalanca di botto. E con il pugno alzato, entra in stanza **Giuseppe La Scala**. È reduce da una settimana di vacanza («ma ieri ho lavorato»). Pochi minuti e si aggiorna sullo «stato delle attività». Cosa va. Cosa non va. Mentre al telefono lo cercano da due delle otto sedi che lo studio che porta il suo nome ha in giro per l'Italia.

MAG è andato a trovarlo per fare il punto sui primi 25 anni di vita dell'associazione. Un traguardo rilevante se si considera, per esempio, che tra i primi 50 studi legali d'affari attivi nel Paese, solo il 20% può dire di aver passato il quarto di secolo. In questo percorso La Scala ha subito un processo di evoluzione

che lo ha trasformato da struttura di stampo tradizionale in un'organizzazione a forte carattere imprenditoriale. L'attività legale qui è diventata servizio prima che altrove. E ha animato una struttura che oggi muove 17,4 milioni di euro di fatturato (+5% l'incremento atteso a fine 2016) e conta 120 professionisti più 80 persone di staff. «Quando abbiamo cominciato», ricorda La Scala, «eravamo in 6».

Come racconterebbe oggi, a 25 anni dalla sua fondazione, lo studio La Scala?

La cosa più curiosa è che la nostra storia ha coinciso con l'integrale cambiamento del mercato legale. Siamo nati 25 anni fa, essendo uno studio assolutamente tradizionale, con competitor tradizionali, in una practice come quella del contenzioso bancario e commerciale e siamo riusciti a durare perché siamo stati capaci di adattarci costantemente ai trend di mercato.

Quali sono i capitoli principali di questa storia?

Quello più importante è rappresentato dalla circostanza per cui gli operatori finanziari e bancari hanno visto modificare radicalmente le dinamiche attraverso le quali guadagnavano quattrini, che non passavano più dalla forbice tra interessi attivi e passivi (dato lo schiacciamento dei tassi).



«La cosa più curiosa è che la nostra storia ha coinciso con l'integrale cambiamento del mercato legale. Siamo nati 25 anni fa, essendo uno studio assolutamente tradizionale, con competitor tradizionali, in una practice come quella del contenzioso bancario e commerciale...»



E questo cosa ha comportato?

Questo ha portato a un'enfaticizzazione dell'importanza del servizio: si guadagnava solo se si aggiungeva valore non se ci si limitava solo a prestare denaro. Questo ha significato anche una radicale revisione delle modalità di spesa per le questioni legali. Quando le banche hanno iniziato a guadagnare meno, il mercato è radicalmente cambiato.

È quello che è successo più di recente agli studi legali: la crisi ha determinato un calo dei guadagni e ha modificato l'attitudine dei clienti nei loro confronti con la conseguenza che gli avvocati per tornare a guadagnare hanno dovuto cominciare a dare valore aggiunto e non solo a metter firme su documenti "precotti"...

Verissimo. E questo è stato tanto più vero per noi che avevamo una maggiore componente, rispetto ad altri, di attività a basso valore aggiunto. Noi siamo uno studio che, per una rilevante percentuale della sua attività, faceva atti giudiziari a basso valore aggiunto, cioè atti esecutivi. Su quelli chiaramente siamo stati costretti a cambiare prima degli altri. Oggi, per assurdo, dobbiamo invece lavorare sulla dinamica dei prezzi anche quelli che fanno operazioni straordinarie, perché tutte le componenti automatiche e ripetitive sono passate dalle forche caudine del taglio dei prezzi.

Voi quando avete cominciato a dover gestire la dinamica dei prezzi?

Noi, già 15 anni fa, abbiamo avuto i primi clienti che ci hanno detto: sapete dove potete mettervi la tariffa? E lascio a lei immaginare il prosieguo della frase...

Intuisco... E in che cosa si è concretizzata questa presa di coscienza che l'epoca delle tariffe era tramontata?

Con la marginalità che si abbattava enormemente, l'industrializzazione dei processi e, più in generale, l'adozione del processo in ogni cosa che facevamo era centrale per la nostra esistenza. Ci dovevamo scordare la figura del professionista che lavorava come una monade o, se anche lavorava in team, esaltava le sue caratteristiche di personaggio *sui generis*.

E cosa dovevate diventare?

Dovevamo diventare tutti rotelle di un ingranaggio ben oliato. Rotelle di qualità, come quelle di un orologio svizzero. Ma rotelle. Chiunque non si inseriva in questo ingranaggio diventava un costo insostenibile.



LO STUDIO IN CIFRE

25 

Gli anni di attività
dello studio legale La Scala

120 

I professionisti

17,4 

I milioni fatturati nel 2015

40.000 

Gli incarichi in corso

310 

I giorni di apertura all'anno
dello studio

1.000 

Le ore di lavoro dedicate ogni giorno
ai clienti dagli avvocati

2.000 

I biglietti aerei e ferroviari acquistati
per lavoro ogni anno

8.000 

Le telefonate quotidiane

Più di recente, la creazione di K.red (si veda il numero 27 di *MAG*) ha rappresentato un passo avanti ulteriore nella gestione dell'industry dei non performing loans...

Certi processi diventano talmente industriali che contenerli in una struttura che ha pur sempre dei chiari connotati professionali diventava paradossale. Quindi era naturale che certe linee di business uscissero. Nulla di straordinario. È da quando ero bambino che i commercialisti mettono la contabilità e la tenuta paghe nelle srl che affiancano i loro studi. Noi abbiamo fatto, per certi versi, una cosa simile.

Con dei vantaggi?

Certo: un contenitore diverso ti permette di accedere a joint venture e capitali di tipo diverso. Non è un caso che i soci dello studio facciano il progetto K.red con un partner che è un imprenditore e un capitalista e non un altro professionista.

Lei ne parla dando la cosa per scontata. Ma di sicuro questa è stata un'innovazione dirompente rispetto allo scenario del mercato dei servizi legali in Italia che resta ancora legato alla forma studio.

Ma è soltanto un problema di tempo. Io continuo a dire che non

abbiamo fatto una cosa straordinaria. Siamo stati un po' più veloci degli altri a trarre le conclusioni da una congiuntura che mi sembra evidente. Ma sa qual è la verità?

Qual è?

Che gli avvocati pensano che, siccome sono stati messi nella Costituzione, debba considerarsi costituzionalmente rilevante qualsiasi funzione essi svolgano. Ma non è così. A esser stato costituzionalizzato è il nostro ruolo di difensori e garanti del contraddittorio in qualunque tipo di processo. E su questo, sì, bisogna essere rigorosi. Detto questo, però, pensare che la presenza della nostra funzione di difensori nella Costituzione abbia a che vedere con quella di recuperatore di crediti, mi sembra un passaggio arduo.

Una distinzione rilevante...

Noi siamo avvocati che certe volte fanno un lavoro che è costituzionalmente tutelato, anzi, siamo spesso impegnati in cause complesse e importanti, ma siamo anche avvocati che per più della metà del loro tempo e per più della metà delle risorse che lo studio impiega fanno un lavoro che ha una forte componente giudiziaria ma che è ormai una componente industriale. E, per assurdo, potrebbe benissimo essere espropriata alla categoria degli avvocati.

Un rischio...

Sì, ma bisogna essere onesti. Tutti i lavori nella storia dell'umanità hanno subito delle crisi. Si dice che l'avvocatura insieme alla prostituzione sia rimasta indenne dai colpi del progresso. Ma sono molto più fiducioso che sia la prostituzione a reggere in futuro più dell'avvocatura. Se l'avvocatura smette di dimostrare di poter offrire un contributo in termini di valore aggiunto (professionale, personale, culturale) in determinati ambiti, da quei settori deve cessare. Cento anni fa c'erano i maniscalchi. Oggi ci sono i gommisti, perché si va in giro in macchina e non a cavallo.



«Noi siamo avvocati che certe volte fanno un lavoro che è costituzionalmente tutelato, anzi, siamo spesso impegnati in cause complesse e rilevanti, ma siamo anche avvocati che per più della metà del loro tempo e per più della metà delle risorse che lo studio impiega fanno un lavoro che ha una forte componente giudiziaria ma che è ormai una componente industriale»



Qualcuno storcerà il muso...

È la storia. Non è che l'avvocatura deve per forza resistere a qualsiasi cambiamento di scenario. Se a un certo punto gli avvocati si ridurranno a fare meno cose, andrà benissimo.

Un tema centrale in questo momento è quello dell'internazionalizzazione. Fieldfisher con cui avete a lungo collaborato è arrivato in Italia. Voi avete progetti progetti alternativi?

Terminata la liason con Fieldfisher, con cui la nostra collaborazione era forte soprattutto sul diritto industriale, abbiamo concentrato gli sforzi e le risorse nello sviluppo della presenza sul territorio nazionale. Abbiamo otto sedi vere, che marciano compatte come

filiali. Tuttavia nell'ultimo anno siamo stati sollecitati a ragionare sull'opportunità di esportare il nostro modello di servizio sugli npls. La cosa potrebbe avere un senso. Ma vedremo. Non è una questione prioritaria. Noi siamo bravissimi ad aprire in un mese una sede ad Ancona o a Bologna e a portarla a breakeven in un anno.

Pensate a nuove aperture in Italia nel breve?

Potremmo rafforzare la nostra presenza in Veneto. Siamo presenti a Padova e Vicenza. Ma potremmo valutare l'opportunità di un'operazione anche su Venezia. In generale, noi ci muoviamo e apriamo in piazze dove c'è un'attività locale che ha senso.

Mentre un'espansione all'estero non sarebbe nelle vostre corde?

Noi siamo sempre stati abbastanza bravi a capire cosa potevamo fare e cosa era meglio che non facessimo. Non abbiamo mai voluto specializzarci esclusivamente nel settore principale perché abbiamo ritenuto che una spolverata di diritto commerciale sulle nostre practice servisse eccome.

Ma...

Da lì a dire che siamo in grado di gestire un'operazione straordinaria da un miliardo o che possiamo internazionalizzare la struttura nello spazio di sei mesi ce ne corre.

Com'è suddivisa oggi la vostra attività?

Noi abbiamo due grandi aree di attività. Una è quella di banche e



finanza dove si concentra anche l'attività di gestione degli npls (a eccezione di una parte di recupero crediti che abbiamo spostato in K.red) e dei grandi processi come la gestione di 20mila decreti ingiuntivi o 40mila posizioni di crediti verso procedure fallimentari.

E l'altra?

Poi c'è un'altra area che si occupa di imprese e privati e ha a che vedere con le aree tradizionali del corporate, del fallimentare da ristrutturazione, del diritto industriale, della compliance e del civile classico, contenzioso incluso. Se definissimo la nostra presenza sul mercato legale come il portafoglio di un investitore, noi avremmo un investimento sull'obbligazionario che è rappresentato dalla parte core e un investimento più frizzante sulle attività ad alto valore aggiunto che facciamo con il settore imprese e privati dove il contenzioso speciale funziona moltissimo. Il tutto suddiviso in un rapporto 70%-30%.

Fra 25 anni dove pensa di essere?

Sperando di essere ancora tra i vivi, mi piacerebbe lavorare nel team delle risorse umane dello studio. Non sono bravo nella selezione ma sono bravo a motivare chi mi sta intorno.



«Se dovessi dire di essere certo che tra 25 anni lo studio ci sarà ancora sarei in contraddizione con quanto detto prima. Tra 25 anni lo studio sarà andato dove il mercato avrà voluto. Tra i primi 50 studi legali attivi in Italia solo 10 hanno almeno 25 anni di vita. Noi dobbiamo fare di tutto per proseguire con la nostra attitudine: attenzione al mercato, qualità e ragionamento su noi stessi. Di sicuro faremo questa cosa finché sarà possibile farla»



E per lo studio cosa si aspetta?

Se dovessi dire di essere certo che tra 25 anni lo studio ci sarà ancora sarei in contraddizione con quanto detto prima. Tra 25 anni lo studio sarà andato dove il mercato avrà voluto. Tra i primi 50 studi legali attivi in Italia solo 10 hanno almeno 25 anni di vita. Noi dobbiamo fare di tutto per proseguire con la nostra attitudine: attenzione al mercato, qualità e ragionamento su noi stessi. Di sicuro faremo questa cosa finché sarà possibile farla. 🍷