

# Studi, l' internazionalizzazione si fa sempre più spinta

PAGINE A CURA DI ANTONIO RANALLI

Sempre più law firm italiane decidono di rafforzare la propria presenza sui mercati esteri. 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 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 preparazione 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 rappresentato dalla clientela italiana, come nel caso dello studio Loconte&Partners. Una conseguenza «del fenomeno della globalizzazione delle persone e dei loro capitali», 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 Roedl & Partner e guida dell'internazionalizzazione (Italian desk in Iran e a Mosca, tra gli altri), «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 quando 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. 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 supporto 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 di frequente cross-border, abbiamo aperto lo studio di Londra. Oggi siamo il primo studio legale italiano nella City con oltre 30 professionisti lì basati. Il contesto competitivo a Londra è molto intenso. La clientela che seguiamo in Uk ci affida in 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 stanza 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 servizio 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 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.