

**Affari
Legali**

2018 col segno più
La crisi è dietro
le spalle per le law
firm: new entry e
fatturati in crescita

da pag. 29

Fatturati in crescita e new entry: bilancio di fine anno di Affari Legali sugli studi d'affari

Avvocati: la crisi, per le law firm italiane, è dietro le spalle

Pagine a cura
di **FEDERICO UNNIA**

Qualcuno temeva che il cambio della guardia a Palazzo Chigi e Montecitorio, con una maggioranza M5s-Lega, avrebbe costituito un freno all'economia, e che gli studi legali ne avrebbe risentito. A distanza di un anno, invece, i bilanci dei principali studi legali tendono al bello, con incrementi spesso a doppia cifra e con previsioni positive per il 2019, anche in termini di crescita d'organico

E quanto emerge da un sondaggio condotto da *Affari Legali-ItaliaOggi*. Sette, sui principali studi italiani ed esteri presenti in Italia. «Il 2018 si chiude in modo estremamente positivo. Ben oltre le nostre più rosee previsioni», dice **Andrea Arosio**, national managing partner di *Linklaters* Italy. «Lo studio ha proseguito il percorso di crescita per fatturato, per numero di avvocati (oggi oltre 100), aggregazione di nuove competenze e «managerializzazione» del Business Team posizionandosi nel novero delle poche law firm first tier e multi-practice in Italia. Dal 2007 i Soci sono aumentati di oltre il 100%, per promozioni interne» «Ci siamo focalizzati sul consolidamento del percorso di crescita, su investimenti in Innovation & Efficiency e sul perfezionamento di mirati lateral hire. Linklaters proverà a confermare il trend di crescita double digit degli ultimi anni: negli NPLs e ristrutturazioni presidiando in modo costante le aree di Corporate, Finance

& Projects, Litigation e Tax».

Gli fa eco **Federico Sutti**, managing partner di *Dentons* in Italia: «Dal punto di vista del lavoro non possiamo sicuramente lamentarci e gli ultimi mesi sono stati decisamente molto intensi. Abbiamo, rispetto al 2017, quasi aumentato del 50% il numero dei professionisti e contiamo di chiudere il 2018 con un incremento di fatturato - rispetto al 2017 - di quasi il 50%. La sfida nel 2018 è stata di completare il team nelle aree ancora non del tutto coperte, e integrare i professionisti già a bordo. Abbiamo inoltre cercato di consolidare la nostra presenza sul mercato delle grandi operazioni e siamo senz'altro riusciti con il deal KKR - Magneti Marelli a essere in prima linea sull'operazione di M&A forse più importante del 2018 in Italia. Nel 2019, con tutti i professionisti a bordo, contiamo di chiudere l'anno con una crescita nell'ordine del 20-25% rispetto al 2018».

Anche **Filippo Modulo**, managing partner di *Chiomenti* vede rosa: «ci attendiamo che il 2018 possa essere un anno di ulteriore crescita, sotto due profili: qualitativo ed economico. Profili strettamente legati. In mancanza di crescita qualitativa si determina un corrispondente declino economico. La prima sfida del 2018 è stata quella di proseguire nell'innalzamento qualitativo dello Studio favorendo la collaborazione tra i professionisti e con i clienti quale chiave di volta delle assistenze in aree ad alto valore aggiunto. Tale sfida continuerà nel 2019, si tratta

di percorsi che necessitano di continua attenzione ed innovazione per avere successo in un contesto competitivo».

Bilancio in nero anche per *Dwf*. «Possiamo ritenerci molto soddisfatti», dice **Michele Cicchetti**, managing partner di *Dwf*. «Siamo partiti da zero e abbiamo chiuso il nostro primo anno di attività con un bilancio più che positivo: lo studio italiano è cresciuto nel numero dei professionisti, ha superato gli obiettivi economici prefissati e si è integrato molto bene nel network internazionale di *Dwf Llp*. Nel 2019 l'idea è di far diventare *Dwf Italia* uno studio full service che possa offrire ai nostri clienti assistenza a 360 gradi: il nostro target è arrivare a circa 80-100 professionisti in cinque anni. Per raggiungerlo abbiamo bisogno di ampliare alcuni dipartimenti e avviare nuove practices sinergiche con quelle esistenti e con il network di *Dwf*».

Soddisfatto anche **Stefano Valerio**, managing partner di *Gatti Pavesi Bianchi*. «Nel 2018 lo studio è stato protagonista delle principali operazioni sul mercato, sia a livello stragiudiziale che sul piano giudiziale, seguendo in prima linea i contenzioni di Tim e di Carige. Ha registrato un incremento di fatturato rispetto al 2017 confermando le aspettative. Nel 2018 abbiamo potenziato l'organico con l'ingresso di uno dei migliori team Labour del mercato italiano, rafforzando il posizionamento di boutique multi-practice, mantenendo inoltre la policy di recruiting

di giovani associati di primo livello. La sfida è sempre interpretare il mercato e mantenere standard qualitativi elevati evitando la banalizzazione delle attività legali».

«Il 2018 si chiuderà, probabilmente, con una crescita del 3-4% di fatturato», dice ad **Affari Legali** **Franco Toffoletto**, managing partner di **Toffoletto De Luca Tamajo**.

«Sono entrati a far parte dello Studio, presso la sede di Roma, gli avvocati **Francesco Bartolotta** e **Maria Carmela Lampariello**. Abbiamo proseguito il lavoro di efficientamento dei processi attraverso il nostro software gestionale che ci consente di avere una contabilità industriale molto precisa. In ottobre abbiamo messo in produzione un modulo di pricing & staffing che ci consente di fare preventivi sulla base dello storico degli ultimi tre anni per il singolo tipo di pratica e di affidare a risorse che ne garantiscono la profittabilità stabilita. Abbiamo proseguito nella redazione, sempre con l'ausilio del software che utilizziamo, di più specifiche procedure di risk management e controllo di qualità. Nel 2019 è assai probabile che si verifichi un incremento del contenzioso (diminuito del 61% tra il 2012 e il 2017 in virtù delle riforme Fornero e dei Jobs Act) relativamente ai contratti a termine, ai contratti di somministrazione ed ai licenziamenti in conseguenza degli interventi legislativi (assai maldestri) del nuovo governo e della recente sentenza della Corte costituzionale».

Di crescita parla anche **Andrea Marchetti**, equity partner dello **Studio Tonucci & Partners** secondo il quale «il 2018 è stato un anno positivo caratterizzato da una crescita costante e generalizzata a tutte le aree di attività dello studio, anche in termini di fatturato. Abbiamo concluso accordi strategici per un ampliamento della capacità di organico e una presenza di nuove sedi anche a Trieste, Napoli e Foggia con un programma di interventi importante per l'anno 2019. Registriamo un clima di incertezza circa le prospettive di mercato. Il 2019 si presenta come un anno di transizione e verifica, in considerazione degli interventi avviati per consolidare i rapporti e le attività internazionali dello studio. Abbiamo altresì in programma di massimizzare la capacità di assistenza in aree multidiscipli-

nari e incrementare l'organico dedicato a regulatory and compliance, cyber security, IP and reputation management».

Segno più anche per **Grimaldi Studio Legale**. «Lo studio ha avuto una importante crescita, 5 nuovi soci, 5 of counsel, 30 nuovi professionisti, una nuova sede estera (New York) e nazionale (Parma dall'1/1/2019)», dice **Francesco Sciaudone** Managing partner di Grimaldi. «Il fatturato ha continuato il trend di crescita degli ultimi anni, così chiudiamo anche quest'anno con una crescita a doppia cifra! Il target di fatturato 2019 prevede una crescita del 30%, grazie all'integrazione dei 5 soci, 5 of counsel e 30 professionisti inseriti nel 2019, nonché all'andata a regime delle sedi di New York, Bari e Parma».

«Siamo soddisfatti dell'andamento del 2018, che si chiuderà con un incremento del fatturato che conferma la crescita costante dello Studio negli anni, sia in termini di volumi sia di numero di professionisti dice **Massimo Di Terlizzi**, co-managing partner dello **Studio Pirola Penuto Zei & Associati**. «Prevediamo un'ulteriore crescita del fatturato, tenuto anche conto che abbiamo allo studio lo sviluppo di nuove linee di business che potrebbero essere implementate già a partire dal 2019 ma riteniamo prematuro parlarne prima del lancio»

«Siamo in linea con il budget e non escludiamo che potremo ottenere un «over budget», spiega **Claudio Elestici**, managing partner di **R&P Legal**. «Non abbiamo ancora ragionato su un budget 2019, non avendo ancora chiuso l'esercizio in corso. Sicuramente pensiamo di sviluppare ulteriormente il filone del «Social Impact» e dell'economia digitale».

Più prudente **Roberto Jacchia**, partner di **De Berti Jacchia Franchini Forlani Studio Legale** secondo il quale «il 2018 si concluderà con un moderato incremento di fatturato intorno al 10-12% e una moderata crescita dell'organico dei collaboratori. L'outlook generale, abbastanza positivo sino all'estate, sconta la grave incertezza a livello politico e l'irrazionalità delle scelte di politica economica che ora prevalgono e si traducono in un clima generalizzato di perdita di fiducia nel «prodotto Italia». Le operazioni straordinarie sono rallentate e tengono il passo solo i settori più indifferenti all'andamento

macro, come litigation, IP e regolatorio. Per quanto riguarda lo sviluppo, lo Studio ha aperto delle nuove piste in vista di possibili lateral hires, anche in veste of counsel, professionisti senior caratterizzati da elevata specificità. Geograficamente, abbiamo cercato di mantenere le progettualità della sede di Mosca nonostante una congiuntura avversa. Abbiamo concluso un accordo di best friendship con uno dei primi tre studi specializzati in IP che verrà annunciata a giorni. Stiamo anche approfondendo sul campo le potenzialità del mercato legale outbound americano, con particolare riguardo alla West Coast e ai settori telecoms, media & entertainment e IT».

Buono il 2018, e le prospettive per il 2019, di **Giuseppe Iannaccone** dello **Studio Giuseppe Iannaccone & Associati**. «Il 2018 è stato senz'altro un anno ricco di soddisfazioni. Lo studio ha incrementato il fatturato con una percentuale vicina al 25% nel triennio 2015-2018. Tale trend positivo, unito alla volontà di espandersi e di investire al fine di offrire alla clientela un'assistenza legale sempre più accurata e completa, ha portato all'inserimento di numerosi professionisti di grande calibro».

Nel 2018 **Trevisan & Cuonzo** ha celebrato i 25 anni di attività, un anno importante per una realtà che è boutique e opera in un settore specifico, quale l'Ip: «Il fatturato cresce del 10% rispetto al 2017, con un posizionamento dello studio in area 10 milioni. Il risultato di quest'anno conferma il trend di crescita lineare degli ultimi 5 anni, con un margine operativo tra i più elevati del mercato legale italiano. Sul piano dei mandati, lo studio è sempre più punto di riferimento delle principali imprese multinazionali appartenenti a settori tecnologici in forte sviluppo come il pharma-biotech, l'elettronica (in particolare la telefonia mobile), l'automotive e l'agritech» sottolinea **Gabriel Cuonzo**, name partner dello studio. «Affrontiamo il 2019 con un forte rafforzamento della practice contenzioso ed in particolare del dipartimento Antitrust che ambisce a essere tra i protagonisti del settore».

«Il 2018 si chiude con una forte percezione e condivisione da parte di tutti i componenti dello studio (socie e professional Staff) che è un momento di generale cambiamento, e quindi di

opportunità», dice **Angelo Bonisconi**, managing partner di **Cba**, «che richiede disponibilità a aggiornamenti, comprensione del mercato e coinvolgimento pratico da parte di tutti nelle attività lavorative. La struttura (intesa come partnership) è complessivamente cresciuta di 3 unità ed il fatturato del 3% rispetto allo scorso anno».

Positivo il commento di **Ermanno Cappa**, name partner di **Cappa & Partners** che ricorda come «L'esercizio 2018 si sta chiudendo positivamente. Lo studio, che ha mutato denominazione in «Cappa & Partners», ha visto l'ingresso di tre nuovi professionisti. La crescita del numero dei partners corrisponde all'aumento dei volumi. Tenuto conto di ciò e della centralità, nel mondo esterno, di varie materie che da sempre costituiscono fattori competitivi per lo studio (penso alle direttive comunitarie che incidono sulle tematiche di diritto penale dell'economia e del contrasto al riciclaggio; penso alle tematiche attinenti la blockchain e le criptovalute, sulle quali ci siamo attrezzati da tempo), vedo con un certo ottimismo l'avvento del 2019. Continuerà l'attività tradizionale e sarà dato ulteriore impulso alle specializzazioni più recenti, quali il diritto di famiglia e il diritto sportivo».

«Lo studio ha avuto nel 2018 un forte impulsivo espansivo, con l'apertura della sede a Milano, l'entrata di due nuovi Senior. In termini di fatturato ad oggi ci attestiamo su un incremento del fatturato del 15%» ricorda **Andrea Stefanelli**, co-fondatore con la sorella Silvia dello Studio legale **Stefanelli&Stefanelli**. «La grande sfida è stata (e continuerà ad esserlo anche nel prossimo futuro) quella di passare da un'organizzazione di studio di tipo «familiare» ad una moderna organizzazione aziendale, con compiti e budget da realizzare (di medio e lungo termine) per ciascun collaboratore, non perdendo tuttavia d'occhio il core business dell'attività. Nel 2019 volgiamo consolidare questa «trasformazione» dello studio senza perdere di vista la Digital Transformation. Dobbiamo prepararci ad affrontare le conseguenze della sua sempre più massima applicazione che detta necessariamente comporta nelle materie di nostra più specifica competenza».

Bilancio positivo anche per **IpLaw**. «Lo studio nel 2018 ha segnato un nuovo picco di fat-

turato, con una forte crescita in tutti i suoi settori di attività, specialmente nella litigation pharma e nella gestione dei contenziosi problematici in materia di marchi e di design, ma anche nella consulenza strategica», spiega **Cesare Galli**, fondatore di **IpLaw**. «Ciò ha comportato un ulteriore sviluppo dell'organico, con l'acquisizione di giovani promesse». Il sentiment per il 2019 è positivo: «già nel 2018 e più ancora nel 2019 la nostra attività sta ricevendo grande impulso dalle ricadute IP dello sviluppo tecnologico (dal web interattivo alla stampa 3D) e dalle novità legislative già intervenute (il know-how) o prossime ad essere implementate (la Direttiva marchi, il brevetto unitario, la prossima Direttiva sulla tutela del copyright sul web), che offrono nuovi strumenti di tutela, ma pongono anche nuove necessità di consulenza alle imprese».

Anche per **Bruno Giuffrè**, country managing partner di **Dla Piper** «il 2018 è stato un anno molto importante: abbiamo consolidato la nostra posizione di leadership come unica Law Firm internazionale tra i dieci maggiori studi legali per fatturato con 75,7 milioni di euro. In cinque anni il fatturato è cresciuto di oltre il 30% e tutti i principali indicatori di performance sono altrettanto positivi. Dal 2013 a oggi abbiamo raddoppiato l'organico, superando la soglia dei 50 Partner (oggi i Soci sono 52), i 240 professionisti, gli oltre 80 membri dello staff. Lo studio è un cantiere sempre aperto, in cui non ci si ferma a celebrare i successi ottenuti, ma si guarda sempre avanti. Il nostro budget per il prossimo anno è ancora sfidante, proiettando un'ulteriore crescita, pur in un contesto nazionale e internazionale non dei più rassicuranti».

Secondo **Eugenio Tranchino**, head di **Wfw Italy** «il 2018 è stato un anno di grandi sfide professionali ed importanti soddisfazioni sia a livello globale che sul piano nazionale. L'Italia è stata oggetto di importanti investimenti da parte di players internazionali sia nel settore dello shipping e in particolare nel settore degli NPLs, in cui lo studio ha un posizionamento di primario standing, che in quello delle energie rinnovabili in cui altresì il team di professionisti ha una reputazione importante e consolidata. È stata fermamente ricercata da parte di tutti i soci una crescita qualitativa aumentando la marginalità degli utili

pur mantenendo una struttura di costi, e quindi di organico, contenuta e ciò è stato confermato dai risultati finanziari che hanno visto un fatturato in crescita a poco meno di 9 milioni di euro. Concentreremo gli sforzi del 2019 nel consolidamento dei nostri settori core».

Anno positivo anche per **Allen & Overy** in Italia. «Guardando al 2018, possiamo dire che la prima parte dell'anno è stata da record, con un livello di attività e operazioni decisamente sopra la media per tutte le practice dello studio, dal Banking & Finance, al Corporate, Capital markets, Litigation e Tax», commenta **Stefano Sennhauser**, senior partner di A&O. «I clienti internazionali, pur rimanendo fortemente interessati al nostro Paese, hanno adottato un approccio di tipo wait and see nei confronti dell'attuale esecutivo. Ci aspettiamo che l'innovazione tecnologica diventi sempre di più un fattore di vantaggio competitivo nel settore legale».

«Dopo il 2017, anno record che ha visto la miglior performance di Orrick in Italia di sempre, anche il 2018 sta per chiudersi in maniera molto positiva», fa eco **Guido Testa**, co-office leader degli uffici italiani di **Orrick**. «Gli uffici italiani hanno consolidato e ulteriormente incrementato il risultato 2017. Il sentiment è decisamente positivo, nonostante qualche lecito e generale timore a causa della situazione politica e finanziaria del paese per il 2019. Segnalo l'ingresso dell'avv. Pietro Merlino, partner che è andato ad ampliare e guidare la nostra practice antitrust. Per il 2019 prevediamo di continuare il nostro processo di crescita di Orrick Italia e contiamo di raggiungere la soglia di fatturato di 40 milioni di Euro. Come nuovi filoni di consulenza, intendiamo sviluppare l'attività nei settori dell'equity capital market e del penale-finanziario».

Buono il 2018 in Italia anche per **Bird&Bird**: «Il 2018 è stato un anno estremamente positivo. In Italia abbiamo registrato una crescita importante in tutti i dipartimenti, consolidando il trend positivo degli ultimi anni. I volumi sono aumentati di circa il 10%, partendo da un risultato che era già stato positivo nel 2017. Molto buono è stato l'andamento del dipartimento Corporate - M&A, di quello di Regolamentazione dei Mercati Finanziari e di quello di diritto del lavoro» spiegano **Raimondo Maggiore** e **Giovanni Galim-**

berti co-managing partner di Bird and Bird. «Vogliamo rafforzare i team di Real Estate e di Antitrust: stanno lavorando benissimo e hanno ancora enormi opportunità di crescita. In termini di fatturato ci aspettiamo sicuramente qualche sorriso. Ma il vero obiettivo in realtà è di continuare a lavorare bene insieme e crescere come squadra» chiosano.

Lo Studio legale **Munari Cavani** fondato da **Alessandro Munari** e **Francesco Cavani** archivia il 2018 con un bilancio in positivo «sia per il raggiungimento e il consolidamento degli obiettivi prefissati sia per l'apertura a nuovi settori di competenza e consulenza. Lo studio, che per carattere non ha smania di crescita dimensionali, se non legate a scelte ragionate di sviluppo e integrazione, nel 2018 ha accresciuto il proprio organico con tre nuovi giovani collaboratori e incrementato il fatturato del 20%. Lo Studio conferma di possedere grandi potenzialità e dunque di essere in grado di ulteriormente incrementare il proprio fatturato nella misura del 10-15%. L'obiettivo è di continuare a coniugare eccellenza pratica e valore aggiunto, allargando a nuovi settori del diritto quali quello del cinema, dell'arte e dello sport.

Performance positive anche per **Hogan Lovells**. «Il 2018 è stato molto positivo da diversi punti di vista», sottolinea **Luca Picone**, country managing partner di Hogan Lovells. «Lo scorso anno abbiamo superato per la prima volta la soglia di 30m e le previsioni di fatturato del 2018 sono considerevolmente superiori allo scorso anno e in linea con il budget. Al di là del fatturato, siamo molto soddisfatti per la qualità della nostra clientela e la varietà di «practice» nelle quali operiamo: questa ampiezza nell'offerta di servizi legali ci differenzia dalla gran parte degli studi internazionali presenti in Italia. Oltre 20 nuovi professionisti si sono aggiunti al nostro team tra Milano e Roma e l'attenzione per la crescita e la formazione dei singoli si conferma una strategia vincente che continueremo a perfezionare» Rimangono fiduciosi, sia perché molte società italiane (soprattutto di medio-piccole dimensioni) rimangono realtà

interessantissime quali possibili target di investitori esteri, sia finanziari sia industriali, interessati ad esportare il made in Italy nel mondo e a sviluppare le potenzialità di crescita di queste società italiane in un contesto globale».

Per **Attilio Pavone**, head of Italy e Head of Employment di **Norton Rose Fulbright** «il 2018 si chiude positivamente. Per l'ufficio di Milano il fatturato è cresciuto rispetto allo scorso anno di circa il 15%. Se però consideriamo l'uscita di due partner nel 2017 e guardiamo alla performance dei soli soci attuali, l'incremento si aggira intorno al 30%. Sono dati promettenti per immaginare una ulteriore crescita nel 2019. Ulteriori assunzioni e promozioni sono previste nei prossimi 18 mesi. Per gli Studi con footprint internazionale risulta sempre più indispensabile, al fine di incrementare le proprie opportunità di business, essere in grado di gestire dall'Italia operazioni di clienti italiani che intendono espandersi all'estero. Si pone sempre maggiore attenzione all'offerta di assistenza su transazioni cross-border originate in Italia».

«L'anno si conclude confermando, per la sede milanese, il trend di crescita registrato negli ultimi cinque anni», dice **Giam-paolo Salsi** Managing partner dell'ufficio di Milano di **K&L Gates**. «Per quanto riguarda la firm nel suo insieme, l'anno è stato caratterizzato dall'attuazione di una strategia volta a valorizzare e rafforzare le aree di eccellenza dello studio con l'acquisizione di nuovi professionisti e il consolidamento di alcuni progetti innovativi. Penso alla practice di Global Boardroom Risk Solutions, intesa a fornire a manager e consiglieri di amministrazione un supporto coordinato su base multidisciplinare e multinazionale nella valutazione e mitigazione dei rischi di natura legale e regolamentare che derivano dai profondi mutamenti istituzionali e tecnologici in atto». «L'espansione e il consolidamento dello studio milanese di K&L Gates proseguirà, se possibile anche in misura più accentuata rispetto al passato, nel 2019. Questa è la strategia condivisa dai vertici della Firm e confermata dall'imminente tra-

sloco (nel primo trimestre 2019) in nuovi e più grandi, uffici ubicati nel cuore del distretto direzionale e finanziario della città. L'obiettivo è quello di crescere come studio capace di coprire in maniera autosufficiente le principali branche del diritto di impresa, con forte radicamento nel mondo imprenditoriale e finanziario nazionale» conclude.

Infine parla di grande successo per il primo anno di attività in Italia di **Herbert Smith Freehills** la sua managing partner **Laura Orlando**: «Il 2018, anno dell'apertura dell'ufficio italiano si sta chiudendo con risultati che superano ogni più rosea aspettativa. I punti di forza del nostro progetto erano fin dall'inizio la solidità della practice di Intellectual Property, non soltanto in ambito life sciences, e la grande esperienza nella gestione di complessi contenziosi multigiurisdizionali. Chiudiamo l'anno con la chiara sensazione di essere un player in campo IP a tutto tondo, ormai tra i più grandi del mercato italiano. Uno dei nostri obiettivi per il 2018 era quello di raggiungere una massa critica che non avesse nulla da invidiare alle grandi boutique IP presenti sul mercato italiano, anche all'interno di studi internazionali di matrice inglese o statunitense. Vi era poi l'esigenza di accreditare il brand di Herbert Smith Freehills sul mercato italiano, raggiungendo nel giro di pochi mesi un posizionamento locale che fosse in linea con il prestigio dello Studio a livello internazionale. Da entrambi i punti di vista il 2018 è stato un anno di successo, come testimoniano i ranking e i numerosi riconoscimenti che lo Studio ha già ricevuto a livello italiano e internazionale. L'ufficio italiano è nato proprio con l'intento di sviluppare la piattaforma pan-europea dello Studio e quindi fin dall'inizio non vi erano dubbi che il lavoro cross-border avrebbe avuto un ruolo centrale nella nostra offerta. La previsione per il 2019 è quella di crescere ancora. Siamo già percepiti come leader nel life sciences, e anche i prossimi passi saranno coerenti con la specializzazione».

—© Riproduzione riservata—

Un 2018 con crescita molto spesso a due cifre