

PROFESSIONE AVVOCATO



RISTRUTTURAZIONI

La difficile costruzione del brand

Gli studi legali sono ancora molto legati alle persone dei fondatori o dei partner più senior. E questo può rappresentare un ostacolo allo sviluppo

DI LUIGI DELL'OLIO

Più degli alti e bassi dei mercati e del tira e molla con i clienti su parcelle e tempistiche di pagamento. La costruzione del brand è probabilmente la sfida più complicata con la quale si trovano a fare i conti gli studi italiani. Si parla ovviamente delle realtà associate di una certa dimensione, con una tendenza prevalente a rapportarsi con il mondo del business.

Le sfide aperte Nonostante i passi in avanti compiuti negli ultimi anni, infat-

ti, molte di queste strutture restano fortemente legate al nome o comunque alla personalità dei fondatori o socio senior. Il che costituisce un limite allo sviluppo della struttura. «Per gli studi associati la sfida è non più rinviabile», spiega **Giovanni Lega**, presidente dell'associazione di settore Asla, nonché fondatore e managing partner di Lca. «Si tratta di dar vita a organizzazioni che siano capaci di stare sul mercato nel tempo, offrendo una nuova prospettiva alle giovani generazioni di professionisti che vivono lo studio».

Pochi, infatti, si sono già mossi lungo questo percorso e la cosa si spiega con il ritardo con cui in Italia hanno cominciato a svilupparsi gli studi d'affari, nonché alla luce dell'approccio tenuto dagli organismi ordinistici verso i temi della comunicazione. Una chiusura netta per molti anni, con le prime crepe che hanno cominciato ad aprirsi solo in tempi più recenti. Merito soprattutto dell'avanzata delle law firm, che hanno introdotto nel mercato nazionale pratiche da tempo in uso nella cultura legale anglosassone.

La partita in gioco Il concetto di brand, infatti, tradizionalmente è stato concepito dall'ordine e dagli avvocati meno proiettati verso i mercati internazionali come una componente del marketing, anziché come la soluzione per liberare l'associazione professionale dal vincolo con i professionisti di riferimento dello studio.

Oggi il brand, per chi ne ha colto davvero il valore, non è più semplicemente l'ornamento che campeggia in cima alla carta intestata dello studio a identificare il blasone di un'insegna legale, ma l'iden-

Tributaristi in evoluzione

Per gli studi legali si aprono spazi di collaborazione con l'amministrazione finanziaria

Per **Christian Cisternino**, socio di Foglia Cisternino & Partners, «i nuovi modelli di business e i nuovi strumenti di indagine a disposizione delle amministrazioni finanziarie rendono il settore particolarmente complesso». In questo contesto, si manifesta una tendenza allo sviluppo della collaborazione tra contribuenti e amministrazione finanziaria, «che porterà auspicabilmente nel tempo un numero sempre maggiore di decisioni "condivise" con l'agenzia delle Entrate, rappresentando



Christian Cisternino
socio di Foglia Cisternino & Partners

quest'ultimo l'unico paradigma che si concilia con l'esigenza delle società di poter pianificare stabilmente i propri investimenti».

Nessun paese, ricorda Cisternino, può attrarre investimenti con un sistema fiscale instabile. «In questo scenario, per stare veramente vicini ai clienti e accompagnarli nelle decisioni più complesse, il nostro studio sta lavorando molto sui programmi basati sulla collaborazione con l'agenzia delle Entrate, come la

riapertura della voluntary disclosure».

tità dello studio, del progetto industriale. Dovrebbe sintetizzarne i valori e il profilo degli avvocati che lo compongono.

Le novità In questa direzione si stanno muovendo alcune tra le realtà più affermate di Roma e Milano. All'inizio dell'estate Grande Stevens ha accompagnato l'apertura di una sede a Londra (in Dover Street) con la nascita della Llp battezzata Grande Stevens International, a indicare il nuovo profilo della struttura, che per altro ha rafforzato la sua practice di corporate finance con il lateral hire di Daniele Bonvicini e Riccardo Sismondi da Roedl & Partners. Anche lo storico Bonelli Erede Pappalardo ha dato una svolta, fondendo il cognome di due dei soci fondatori BonelliErede e accompagnando la nuova

Il brand di Baker & McKenzie spicca a livello globale

Lo studio legale è in cima alle classifiche di Acritas Global Elite Law Firm Brand

Baker & McKenzie è lo studio legale con il più forte brand a livello globale. A decretarlo, lo studio dell'Acritas Global Elite Law Firm Brand, che nel 2016 ha premiato lo studio per il settimo anno consecutivo. L'analisi ha preso in considerazione

parametri come riconoscibilità, preferenza, reputazione in ambito di operazioni e contenziosi multi-giurisdizionali.

«Con soddisfazione posso



Eduardo Leite
chairman
di Baker
& McKenzie

constatare che durante i miei sei anni di presidenza», è il commento di **Eduardo Leite**, chairman di Baker & McKenzie, «siamo stati scelti dai nostri clienti come brand di riferimento nel panorama legale internazionale. Rimangono uno studio legale leader in operazioni cross-border

e in complessi contenziosi che coinvolgono più giurisdizioni. Questa è la spiegazione per cui rimaniamo sempre top of mind in così tanti paesi e aree di pratica».

denominazione con il monogramma «be». Una scelta che ha portato anche al rinnovamento del sito internet, all'insegna di un processo già in atto da alcuni anni che punta sulla semplificazione a livello comunicativo e su una maggior centralità del cliente rispetto al passato. Mentre Arblit, realtà specializzata nella risoluzione delle controversie su scala internazionale, attraverso sia arbitrati, sia litigation puro, ha optato invece per un logo che prescinde dai nomi dei professionisti che vi operano e che rimanda immediatamente al tipo di attività che seguono. Una strada che qualche anno fa era stata inaugurata da Luca Failla e Francesco Rotondi con la nascita di LabLaw, specializzato in diritto del lavoro. Mentre Eversheds Bianchini che in Italia ha rinunciato alla parte di nome che rimandava al fondatore italiano per mantenere solo Eversheds, uniforman-

TEMPO SCADUTO

Secondo Giovanni Lega, presidente di Asla e partner di Lca, «per gli studi associati la sfida non è più rinviabile»



con la costituzione, all'inizio del 2016, del dipartimento di research & development presso la sede di Napoli. «Composto da cinque professionisti, coadiuvati da un comitato scientifico composto da cinque soci, garantisce la distribuzione efficiente della conoscenza, il suo continuo aggiornamento e la creazione di nuovi prodotti», chiarisce Toffoletto. «Nel 2017 Napoli vedrà anche la costituzione di una cancelleria centralizzata che si occuperà di tutti gli adempimenti giudiziali tramite il processo civile telematico», conclude. ♦

dosi così alla denominazione del network internazionale.

Il legame con la governance.

Alla luce di questi esempi vi è il rischio di pensare a un semplice rebranding, mentre in realtà gli interventi sul nome portano dietro una serie di ragionamenti che coinvolgono in maniera stringente gli aspetti di business.

«Per garantire la crescita sono necessari quattro indispensabili requisiti: la propensione al cambiamento, che deve essere compresa da tutto lo studio; una visione condivisa tra tutti i soci; regole precise che definiscano il percorso di crescita interno per i collaboratori e i dipendenti con una valutazione periodica e oggettiva; infine un sistema di governance in grado di assumere decisioni rapidamente e implementarle», commenta **Franco Toffoletto**, managing partner di Toffoletto De Luca Tamajo e soci. Dunque il brand diventa un aspetto legato a doppio filo ai temi della governance e, più in generale, dello sviluppo per lo studio. «Negli ultimi anni abbiamo lavorato su questi punti, efficientando la nostra struttura organizzativa, valore determinante per i nostri clienti», aggiunge Toffoletto.

Nel percorso che ha visto la revisione di tutti i processi e delle regole interne e implementato l'uso sofisticato della tecnologia, si inserisce anche la creazione di servizi centralizzati a favore dello studio