

ItaliaOggi ha messo faccia a faccia le prime 15 law firm. Bep

# Studi italiani, il confronto

PAGINE A CURA  
DI IGNAZIO MARINO  
E GABRIELE VENTURA

**D**avide contro Golia: ovvero gli studi legali indipendenti italiani contro le global firm britanniche. Una differenza, nei numeri, che recita uno a dieci. Nel senso che ci vogliono dieci Bonelli Erede Pappalardo, primo studio legale in Italia, per fare un Clifford Chance, leader nel Regno Unito e nel mondo, sia in termini di fatturato sia in termini di struttura: 131 milioni di euro di fatturato e 62 soci contro 1 miliardo e 30 milioni di sterline e 575 soci, nel 2006. Di più, non basta scorrere la classifica delle prime 100 firm del mondo per trovarne una italiana, mentre quelle inglesi sono 17. Insomma, un abisso. Dovuto, tra l'altro, alle diverse dimensioni dei clienti e alle riforme liberali del governo inglese degli anni

80, che hanno dato notevole libertà di impresa agli avvocati. E a una netta differenza culturale che, infatti, non ha permesso alle firm britanniche di fagocitare quelle italiane. Questo il quadro che emerge un'analisi comparata di ItaliaOggi tra i fatturati dei primi 15 studi legali in Italia e in Inghilterra. Vediamo ora come funzionano gli studi associati nei due paesi, sulla base dei modelli presentati al convegno «Lo studio associato. Opportunità per i giovani avvocati», che si è svolto venerdì scorso a Cervia Milano Marittima (Ravenna), organizzato dalla Fondazione italiana per l'innovazione forense, dall'Associazione italiana giovani avvocati e dalla Fondazione dell'avvocatura italiana, con il patrocinio del Consiglio nazionale forense, di Giuffrè formazione, della Cassa nazionale forense e di LexExpo 2008.

## La situazione italiana

In Italia, secondo i numeri esposti da Giovanni Lega, alla guida di Asla (Associazione



Giovanni Lega (Asla)

La situazione in Inghilterra...				
	Studio legale	Fatturato	Utile	Soci
1	Clifford Chance	1.030	309,4	575
2	Linklaters	935	375	496
3	Freshfields	882	433	521
4	Allen & Overy	736	270	424
5	Lovells	396	132,7	317
6	Dia	366,5	81,7	459
7	Eversheds	323	66	329
8	Slaughter & May	321	135,5	130
9	Herbert Smith	296	101	206
10	Simmons & Simmons	227	68	219
11	Ashurst	214	91,1	152
12	Norton Rose	210	62,3	197
13	Cms Cameron McKenna	181,3	62,2	130
14	Pinsent Masons	172	45,2	243
15	Addleshaw Goddard	161	51,8	171

studi legali associati), la modalità organizzativa dello studio legale si divide in questo modo: nel 31% di casi si tratta di avvocati in condivisione di costi,

per il 27% gli studi legali sono associati, per il 23% sono formati da un singolo professionista e nel 19% dei casi si tratta di studi monotitolari. All'interno degli studi

associati, poi, il numero medio degli avvocati soci è pari a 3,3, mentre quelli che hanno un collegamento internazionale sono il 18,8%. Nell'evoluzione degli ulti-

## A LEZIONE DI MARKETING

### Come creare un'offerta di servizi che non si può rifiutare

Nell'articolo precedente (vedi ItaliaOggi del 15 maggio), abbiamo cominciato ad approfondire le nuove strategie competitive che consentono agli studi di uscire dal coro e dalle morse dell'economia fotocopia. Abbiamo visto che la prima regola è entrare nel mercato da dominatori: se ciò non è possibile, anche se può risultare una scelta dolorosa, è meglio abbandonare tutti quei settori che assorbono solo energie e risorse e che catalizzano sforzi che potrebbero, e dovrebbero, essere, invece, focalizzati sulle attività necessarie a dominare. In questo e nei prossimi articoli, vedremo quali sono le altre regole del gioco.

Come abbiamo anticipato, il vero guaio dell'economia fotocopia è che gli studi appaiono tutti uguali agli occhi dei clienti. Ciò accade in parte perché le differenze non vengono comunicate a sufficienza, in parte perché, in realtà, non c'è nessuna differenza da comunicare. Non più tardi di due settimane fa abbiamo letto nell'area «attività» del sito internet di uno studio, un'affermazione che suonava più o meno così: «Non vogliamo sembrare presuntuosi elencando tutto ciò di cui ci occupiamo. Il nostro studio non offre niente di diverso da quello che propone una realtà che rende servizi di buona qualità». Senza voler offendere nessuno, raramente abbiamo letto qualcosa di più sbagliato. Omologarsi ad altre realtà è l'ultima cosa da fare per poter essere riconoscibili. Creare un'offerta di servizi ir-



resistibili» non è semplice. Creare un'offerta di servizi irresistibili non vuol dire puntare tutto sulla novità del momento saltando da un campo all'altro, ma costruire con grande attenzione una linea di servizi, proprio come fanno le aziende con i prodotti, da proporre al mercato in modo efficiente e innovativo. Non restate inerti fino al momento della crisi, perché poi sarà troppo tardi: la tanto abusata parola «innovazione» è qui di fondamentale importanza. In questo senso, per una volta, i continui cambiamenti normativi giocano a favore degli studi. Ma da soli questi non bastano perché valgono anche per i vostri concorrenti. Facciamo il solito esercizio introspettivo: in quali servizi il

vostro studio può vantare un'eccellenza difficilmente imitabile? Di recente, quali cambiamenti normativi possono essere integrati nella vostra offerta in modo da distinguervi ulteriormente non solo dai vostri concorrenti ma persino da come eravate voi stessi fino a ieri? Non limitatevi a pensare a «che cosa» la vostra realtà offre ma concentratevi anche sul «come» lo offre. Se le leggi sono uguali per tutti, allora quello che i clienti noteranno, e apprezzeranno, sarà legato alle modalità con cui voi li aiuterete a districarsi e/o trarre vantaggio e/o risparmiare e/o limitare i rischi legati, per esempio, ai recenti cambiamenti di una normativa. Per costruire un'offerta di servizi irresi-

stibili non solo dovrete avere il pallino di continuare a superare voi stessi ma dovrete cominciare a trasformarvi in una sorta di antropologi (O. Harari, *Fuori dal coro, il valore della diversità*, Free Press 2007) con i vostri clienti e osservarli, interagendo con loro, mentre lavorano o vivono la loro vita. Quale miglior fonte di ispirazione, e rinnovamento, se non proprio i beneficiari dei vostri nuovi servizi? Quando passate del tempo con i vostri clienti (o passate, vero?) cercate di capire come svolgono il loro lavoro o come si godono il loro tempo libero. Guardateli e osservate che cosa li fa arrabbiare e che cosa, invece, li rende felici e soddisfatti. Che cosa li frustra e che cosa vorrebbero poter fare ma non possono. Che tecnologie utilizzano e quali fonti di informazione ritengono autorevoli. Che cosa li colpisce favorevolmente e che cosa, invece, li indigna. Raccogliete tutte queste informazioni, sintetizzatele e confrontatele con la vostra offerta di servizi: che cosa e, soprattutto, come potete renderla «irresistibile» per loro?

Negli articoli che seguiranno continueremo ad approfondire le strategie da adottare per liberarsi dalle morse dell'economia fotocopia. Ringraziando quanti finora ci hanno voluto scrivere, continuiamo a raccogliere le Vostre esperienze: se volete, potete inviare i Vostri commenti e le Vostre riflessioni a: [info@marketude.it](mailto:info@marketude.it)

Giulia Picchi e Silvia Hodges

lex fattura poco più di un decimo rispetto a Clifford Chance

# con gli inglesi non regge

... e quella in Italia

	Studio legale	Fatturato	Utile	Soci
16	Bonelli Erede Pappalardo	131	78,6	46
17	Chiomenti	117	70,2	37
18	Gianni Origoni Grippo	98	53,9	46
19	Nctm	42	23,1	54
20	Tonucci	31,4	18,84	27
21	Sutti	23,6	12,98	30
22	Pedersoli & Associati	23,5	14,1	16
23	Grimaldi e Associati	23,2	13,9	18
24	d'Urso Munari Gatti	23	13,8	22
25	Camozzi&Bonisconi	22	13,2	22
26	Pavia e Ansaldo	20,8	12,48	17
27	Macchi di Cellere Gangemi	20	11	27
28	Ughi& Nunziante	19,3	11,58	15
29	Santa Maria	18	10,8	10
30	Carnelutti/Carabba	16	9,6	15

mi tre anni, invece, il numero di avvocati e praticanti degli studi associati è diminuito nel 12% dei casi, è rimasto uguale nel 43% ed è cresciuto nel restante 45%.

Per quanto riguarda il fatturato, invece, è sceso per il 12% degli studi associati, è restato lo stesso per il 23% ed è aumentato nel 65% dei casi. Lega ha poi sotto-

lineato l'importanza dello studio associato, che favorirebbe, tra le altre cose: la multidisciplinarietà e la specializzazione, e quindi un miglior servizio al cliente, l'esten-

sione territoriale, le economie di scala e la crescita dei giovani «che possono confrontarsi con stili e competenze diversi».

## La situazione inglese

Differente la situazione in Inghilterra, dove, stando alla relazione di Daniel Muzio, lecturer in employment relations alla Leeds University, la maggior parte degli avvocati pratica in uno studio associato ed è stipendiata. Il mercato dei servizi legali, in Inghilterra, nel 2004 valeva 15 miliardi di sterline, ovvero l'1,4% del pil, con 300 mila persone impiegate, tra cui 136 mila avvocati. L'Inghilterra, poi, esporta servizi legali per 2,2 miliardi di sterline. Detto questo, tre dei primi quattro studi legali al mondo sono inglesi: Clifford Chance, Linklaters e Freshfields Bruckhaus Deringer. Tra i primi studi inglesi, poi, al quarto posto si piazza Allen & Overy, guidato da D a v i d

Morley, worldwide senior partner, e Wim Dejonghe, worldwide managing partner. Quinto posto per Lovells e sesto per Dla Piper, guidato dal joint ceo Nigel Knowles. Tornando ai dati, ci sono 4 mila avvocati inglesi che lavorano nelle filiali estere: i grandi studi hanno tra il 40 e il 60% del personale all'estero. Risultato, le cosiddette global firm britanniche si attestano tra i primi studi, per fatturato, anche nelle singole giurisdizioni: Francia, Italia, Germania, Spagna, Russia, Cina e Medio Oriente. «Hanno seguito l'espansione che aveva avuto l'Impero britannico», spiega Muzio, «d'altronde la differenza tra Italia e Inghilterra è soprattutto un fatto culturale. Il gigantismo degli studi del Regno Unito rispetto a quelli italiani riflette in primo luogo le dimensioni dei clienti, poi le privatizzazioni e le riforme liberali degli anni 80 ma anche la maggiore facilità di globalizzazione data dalla lingua inglese».



Nigel Knowles (Dla Piper)

## L'ANALISI

### La crescita degli studi segue quella delle imprese

Arnaboldi (Carnelutti): solo l'internazionalizzazione delle pmi darà più slancio ai servizi legali

**R**ealtà professionali troppo piccole? Nessun problema. Vuol dire che al tessuto produttivo italiano in questo momento storico serve questo mercato dei servizi legali. È questa l'analisi a caldo di Luca Arnaboldi, cinque anni di esperienza negli Stati Uniti, due nel board di uno studio internazionale e attualmente senior partner di Carnelutti - studio legale associato. Che in questa intervista commenta i dati elaborati da ItaliaOggi.

**Domanda.** Avvocato, il primo studio inglese, Clifford Chance, ha dichiarato nel 2006 un fatturato di 1.030 milioni. Il primo studio italiano, Bonelli Erede Pappalardo, è arrivato a 131 milioni. Perché un divario così grande?

**Risposte.** Semplicemente perché i numeri, come le norme, vanno interpretati. Nel caso degli studi inglesi si tratta di vere e proprie imprese multinazionali con uffici sparsi in tutto il globo, ben oltre il solo Regno Unito o la stessa Europa. Nel caso degli studi italiani si tratta comunque di realtà domestiche, nazionali, con al massimo uno o due uffici all'estero, per lo più di rappresentanza o comunque di limitata operatività. Semmai bisognerebbe stupirsi del contrario e cioè che alcuni studi italiani hanno avuto la capacità e la bravura di costruire, e, per vero, anche

in pochi anni, delle realtà professionali molto strutturate e di elevatissimo standing qualitativo e organizzativo, il tutto all'interno prevalentemente degli angusti confini della Penisola la cui economia non brilla certo per dimensioni e flessibilità di mercato. Eccezionale il lavoro compiuto dagli studi inglesi, ma non meno eccezionale quello realizzato dagli studi italiani che hanno raggiunto dimensioni ragguardevoli, peraltro in controtendenza al luogo comune che vuole i professionisti italiani sempre primedonne e incapaci di lavorare in team.

**D.** Sono immaginabili, nel nostro paese, realtà associative con oltre 2 mila professionisti?

**R.** Ovviamente no. Gli oltre 2 mila professionisti

dichiarati da alcune delle principali law firm anglosassoni (di origine inglese o americana) sono la sommatoria di una lunga serie di uffici in vari paesi del mondo. Neanche negli Stati Uniti, il singolo mercato legale più grande, esistono realtà di queste dimensioni. In Italia, pochissime realtà professionali superano le 100 unità e non più di cinque le 200. Per quanto il processo di aggregazione continuerà anche nel nostro Paese, non prevedo nulla del genere neanche nel prossimo futuro.

**D.** Le principali law firm inglesi sono già presenti in Italia, secondo Lei ne arriveranno altre?

**R.** Certo, arriveranno anche altre realtà, magari non solo inglesi, ma americane o una combinazione delle due. D'altro canto diverse law firm inglesi sono presenti in via surrettizia attraverso relazioni più o meno intime con studi italiani; tali relazioni potrebbero svi-

lupparsi ulteriormente con una presenza diretta. D'altro canto le law firm inglesi hanno spesso dimostrato di sapersi adattare piuttosto bene al nostro peculiare mercato.

**D.** Che cosa serve o che cosa manca agli studi legali italiani per essere più competitivi a livello internazionale?

**R.** Non manca assolutamente nulla. Forse solo un po' di coraggio e una maggior convinzione nei propri mezzi. Anche le barriere linguistiche soprattutto nell'attività consulenziale, sono superabili. L'aspetto più importante rimane comunque il fatto che i consulenti, e quindi gli avvocati, vanno al traino delle imprese; quindi se le imprese italiane accelereranno sull'internazionalizzazione anche le law firm italiane saranno costrette o avranno l'opportunità di farlo a seconda dei casi.

**D.** Dove sta andando il comparto dei servizi legali?

**R.** Sta andando in due direzioni. Una è quella dell'aggregazione dei professionisti e degli studi: lenta ma irreversibile. L'altra è quella della strutturazione su modelli aziendali; il che non significa necessariamente rinunciare ai valori professionali o anche al consistente tasso intellettuale dei servizi offerti ma solo al eto e alla disciplina con cui vengono offerti sul mercato.



Luca Arnaboldi (Carnelutti)