

Con la crisi è sempre più frequente che si punti sui nuovi mercati delle economie emergenti

# La crescita degli studi passa dall'internazionalizzazione

Pagine a cura  
DI CARLO MARIA MIELE

In epoca di economia globalizzata, il possesso di competenze legali sempre più specifiche, che consentano di affrontare le peculiarità di ogni paese, diventa una necessità. La risposta che arriva dai grandi studi, tuttavia, non è sempre identica. Se qualcuno sceglie di dedicare appositi desk alle aree geografiche di maggiori interesse, altri preferiscono fare affidamento sul proprio network internazionale.

Come spiega **Federico Sutti**, country managing partner di **Dla Piper Italia**, «quando si tratta di questioni legali, ogni settore di business, ogni paese, ogni mercato è diverso e richiede competenze e sensibilità specifiche». Dla Piper ha tra le sue missioni quella di agire da ponte tra diverse culture legali, come, ad esempio, quella italiana e quella cinese. «È per questo», dice Sutti ad *AvvocatiOggi*, «che dal 2003 presso i nostri uffici di Pechino, Shanghai e Hong Kong opera una squadra di professionisti anche italiani altamente specializzati, con un'esperienza più che decennale sul territorio, dotati del pragmatismo e delle capacità necessarie per guidare i clienti italiani in operazioni di investimento o rapporti commerciali in Cina e in altre giurisdizioni del Sudest asiatico. Inoltre, da più di un anno è attivo un China Desk con due professionisti, uno a Milano e uno a Roma, finalizzato a garantire ai clienti un'assistenza non solo in Cina, ma anche in Italia: questo ci permette di essere vicino sia alle aziende italiane, sia alle loro filiali in Cina».

**Pavia e Ansaldo** invece può contare su uno dei più antichi «Us Desk» italiani, avvalendosi stabilmente dell'esperienza e delle professionalità di avvocati statunitensi bilingue e di avvocati italiani abilitati alla pratica forense negli Stati Uniti. La loro presenza nello studio permette di offrire a clienti e/o studi legali statunitensi e di altri paesi americani assistenza e consulenza in svariati campi del diritto civile, commerciale, finanziario, processuale e amministrativo.

Sempre Pavia e Ansaldo nel tempo ha poi dedicato appositi

desk ad altre aree in cui sono più forti gli scambi economici con l'Italia. Un team russofono è stato appositamente creato per soddisfare la crescente richiesta di assistenza da parte di clienti russi in Italia. E a questo vanno aggiunti il «Japan and Far East Desk», creato nel 1999 con l'avvio della collaborazione con l'avvocato **Adriano Villa**, lo «Spanish Desk», guidato da **Meritzell Roca Ortega** e rivolto ai clienti spagnoli e di lingua ispanica che necessitano di assistenza completa e specializzata in Italia, il «Middle East and Turkey Desk», costituito nel 2010 al fine di supportare le imprese



Federico Sutti

italiane nel processo di internazionalizzazione verso la Turchia e tutti i paesi del Gulf Cooperation Council, e il «German Desk» che copre una delle aree economicamente più importanti del mondo, tra Germania, Svizzera e Austria, sotto la responsabilità di **Sven Von Mensenkampff**.

Grazie alla sua rete mondiale, anche **Baker&McKenzie** risponde alle esigenze delle imprese italiane che intendono investire all'estero e viceversa. «Con un network di 69 uffici in 41 paesi del mondo, tutti collegati con una efficientissima intranet, Baker&McKenzie è attrezzato per rispondere in tempo pressoché reale alle richieste di assistenza delle società italiane in qualsiasi mercato straniero. Per quanto riguarda il lavoro inbound, da sempre il nostro studio è considerato la prima scelta delle società straniere che vogliono investire in Italia. Più che avere un desk dedicato, si può dire che questa sia la nostra missione primaria nei cinquant'anni di presenza dello studio in Italia», dice **Gianfranco Di Garbo**.

Anche **Nctm** offre un'apposita assistenza alle imprese italiane che intendono entrare su mercati stranieri. «Il nostro studio», spiega **Paolo Gallarati**, partner dello studio e coordinatore del Dipartimento consulenza internazionalizzazione, «ha istituito un "International Desk", composto da diciotto professionisti, tra avvocati e dottori commercialisti, distribuiti in tutte le sedi. Il suo principale compito è quello di accompagnare le imprese ita-



Meritzell Roca Ortega



Gianfranco Di Garbo



Paolo Gallarati

liane, prestando la necessaria assistenza legale e fiscale, in tutte le fasi del loro processo di internazionalizzazione in qualsiasi parte del mondo. In particolare operiamo sia in sede di avvio di tale processo, così come nel suo consolidamento. Il valore aggiunto sta dunque nella certezza del massimo livello qualitativo, nella gestione centralizzata della pratica dall'Italia e in una struttura di costi unitaria e predefinita, comprensiva anche dei costi dello studio legale estero».

Con oltre 70 professionisti, di cui 23 soci, lo studio **De Berti Jacchia Franchini Forlani** è uno degli studi italiani con

più forte vocazione internazionale. «Tradizionalmente», spiega **Cristina Fussi**, socio dello studio, «la nostra clientela è rappresentata principalmente da società multinazionali, ma negli ultimi anni, anche grazie all'evoluzione della congiuntura economica internazionale, sempre più si sono rivolti allo studio gruppi italiani interessati ad investire all'estero. Naturalmente, grazie alla sua consolidata presenza diretta a Mosca sin dal 1995, con professionisti russi in grado di lavorare in inglese ed in italiano, lo studio è un punto di riferimento privilegiato per gli investitori italiani, ma non

solo, operanti in Russia e nei paesi della Csi. Tuttavia, nel tempo è cresciuto il numero dei clienti italiani che ci chiedono di «accompagnarli» in occasione di investimenti in altri paesi, quali gli Stati Uniti e, sempre più, il Brasile e l'India, fungendo da ponte, anche culturale, con gli studi locali utilizzati per attuare l'investimento».

Altri studi hanno scelto un approccio diverso per far fronte alle stesse questioni. «Per **Jones Day**», spiega **Marco Lombardi**, partner-in-charge dell'ufficio di Milano, «esiste un concetto ben preciso per definire i nostri servizi di assistenza alle aziende che

RICARDO GARDINI DE ANDRADE, BRAZILIAN DESK DI FRESHFIELDS

## Lo sviluppo guarda sempre più verso

Nell'ambito di **Freshfields** un'importanza particolare viene assegnata al Brasile e alla sua economia. A tale scopo, a livello worldwide lo studio ha creato il «Brazil Group», ovvero un team che ad oggi raggruppa circa 60 professionisti tra partners e associates sparsi negli 27 uffici di Freshfields, che si dedicano all'assistenza alle società brasiliane che operano all'estero nonché alle società straniere che operano in Brasile. In Italia il desk brasiliano nasce nell'ambito di questa più ampia strategia di sviluppo e nel 2009 si è rafforzato con l'ingresso nella sede di Milano dell'avvocato italo brasiliano **Ricardo Gardini de Andrade**, che ha apportato la sua esperienza quasi decennale in contenziosi e operazioni cross-border tra il Brasile e l'Italia.

**Domanda. Qual è il ruolo ricoperto da questa practice?**  
**Risposta.** Concettualmente, il «Brazilian Desk» di Freshfields offre ai suoi clienti brasiliani e italiani una risposta alla loro necessità di ridurre la distanza geografica che separa i due paesi attraverso l'individuazione dei diversi punti simili in materia di cultura, mercati e sistemi giuridici. I brasiliani e gli italiani richiedono un'assistenza dell'avvocato che gli dà la visione dell'insieme – che conosce entrambi le realtà – dato il loro interesse di sentirsi accolti nell'altra sponda dell'oceano

come se nazionali fossero sia in Italia sia in Brasile.

**D. Chi si rivolge a voi e per che tipo di operazioni?**

**R.** Dal punto di vista «in bound», si rivolgono allo studio le multinazionali brasiliane che



Ricardo Gardini de Andrade

oramai rappresentano i diversi settori di attività, come alimentare, finanziario, costruzione, energia, oil & gas, trasporto e logistica. Dal punto di vista «out bound», invece, lo studio assiste le società italiane leader nei propri segmenti che intendono espandersi verso l'attraente mercato verdeoro. Il contenzioso e le operazioni di M&A cross-border sono

le due aree di maggior interesse. In materia societaria, i brasiliani si rivolgono allo studio per la notoria reputazione e distinta qualità nell'assistenza a società straniere in Italia offrendole la best market practice internazionale in tutti i settori del mercato nonché l'assistenza in portoghese, strumento fondamentale nell'ottimizzazione del lavoro e in alcuni casi es-

Supplemento a cura  
di **ROBERTO MILIACCA**  
rmiliacca@class.it



Cristina Fussi



Marco Lombardi



Nicola Fiordalisi



Marco Q. Rossi

vogliono intraprendere un processo di internazionalizzazione: "One Firm Worldwide". Jones Day è uno dei maggiori studi legali internazionali, presente nei principali centri finanziari ed economici del mondo. In questo modo siamo in grado di offrire un servizio integrato sia multidisciplinare sia multi giurisdizionale, e possiamo fornire ai nostri clienti un'assistenza globale e di agevolarne così l'accesso a tutti i più importanti mer-

cati». Al momento Jones può contare su ben 37 sedi, tra Stati Uniti e Asia, passando per Europa, America latina e Medio oriente.

Lo studio *Bryan Cave*, invece, pur non avendo al momento una sede in Italia, ha assistito e assiste centinaia di imprese italiane nel loro processo di ingresso ed espansione negli Stati Uniti grazie alla presenza di **Nicola Fiordalisi**, partner della sede di Chicago e avvocato

## ALCUNE DELLE OPERAZIONI RECENTI SULL'ESTERO

**Jones Day:** Assistenza a Eni Spa in merito all'acquisto di una partecipazione azionaria nella francese Altergaz a seguito dell'esercizio dell'opzione di vendita da parte dei soci fondatori della società. Tramite questa operazione Eni è venuta a detenere il 55,2% del capitale azionario di Altergaz.

**Freshfields:** Assistenza a JBS S.A., società brasiliana leader mondiale del settore della carne, nell'ambito del complesso contenzioso societario contro la Cremonini S.p.A., allora socio al 50 per cento di Jbs nella joint venture Inalca-Jbs Spa (multinazionale del settore con controllate in Europa, Africa e Russia). Operazione conclusa con la sottoscrizione di un termination agreement tra le controparti il 4 marzo 2011 per un importo totale pari a 220 milioni circa.

**Marco Q. Rossi e Associati:** assistenza al gruppo Landi Renzo, leader mondiale nel settore della conversione di veicoli da benzina a gas, in relazione alla apertura e gestione delle loro attività negli Stati Uniti e all'acquisizione ed integrazione di una software engineering company americana da integrare nella struttura di business del gruppo.

**Pavia Ansaldo:** Assistenza a E. Marinella Srl (brand noto nel mondo per le famose cravatte su misura) nell'apertura dei suoi nuovi negozi monomarca a Lugano e a Londra.

**De Berti Jacchia Franchini Forlani:** Assistenza al gruppo Alcea, attivo nella ricerca, produzione e commercializzazione di prodotti vernicianti, in un'operazione di joint venture con partner russi per l'avvio della produzione nella Federazione Russa. Gli accordi tra i partners italiani e russi sono stati perfezionati nell'aprile del 2009, con la costituzione della JV company italiana; nel luglio 2011 è stato sottoscritto un accordo tra la JV company italiana e Simest SpA (società a capitale pubblico controllata dal Ministero dello sviluppo economico) in virtù del quale quest'ultima ha acquisito una partecipazione pari ad un terzo del capitale della società russa.

con doppia abilitazione Italia/Usa. «La mia attività», spiega Fiordalisi, «consiste essenzialmente nel pianificare ogni step legale connesso con gli investimenti italiani negli Stati Uniti. Assisto piccole, medie e grandi aziende, spesso nei loro primi passi sul mercato come nel caso di joint ventures con operatori locali o aperture di filiali commerciali, in altri casi in occasioni di più complesse delocalizzazioni produttive e acquisizioni strategiche. A titolo di esempio ho seguito centinaia di

espansioni commerciali negli Stati Uniti nei segmenti più rilevanti dell'economia reale italiana nei settori, macchine utensili, arredo, componentistica, food e moda».

In maniera analoga **Marco Q. Rossi**, fondatore di **Marco Q. Rossi & Associati** assiste imprese e clienti individuali italiani e americani che intendono investire negli Stati Uniti e in Italia, occupandosi soprattutto di pianificazione fiscale cross-border. A tale scopo è stata creata la «US-Italy Crossroads». Come spiega lo

stesso Rossi, «si tratta di una nostra società di consulenza che oltre agli aspetti legali e fiscali assiste gli investitori a 360 gradi nel muovere i primi passi in territorio americano. I servizi che offriamo vanno dall'identificazione di potenziali partner commerciali alla costituzione di joint-ventures, all'identificazione di nuovi canali distributivi, fino all'assistenza in materia immobiliare fino al temporary management delle neonate realtà».

—© Riproduzione riservata—

## DANIELA SABELLI, SOCIO SIMMONS & SIMMONS, RESPONSABILE DEL SETTORE ENERGY PER L'ITALIA

### il Brasile

senziale nella conduzione dei negoziati con le controparti italiane. Gli italiani, invece, ci scelgono con l'obiettivo di trovare avvocati che hanno un'expertise tutt'ora rara in Italia: professionisti che abbiano un track record in operazioni di M&A in Brasile come deal counsel. Apparentemente il sistema brasiliano e quello italiano sono molto simili dal punto di vista procedurale, però in realtà si dimostrano molto diversi nella gestione dei procedimenti e delle loro prassi.

**D. Come è cresciuta nel tempo l'importanza del Brazilian Desk?**

**R.** La Brazilian Practice dello studio ha registrato l'aumento di 500 per cento della richiesta nel 2010 e le prospettive sono di crescita nei prossimi anni in virtù del boom dell'economia brasiliana, che porterà sempre più italiani a investire in Brasile nonché brasiliani a internazionalizzarsi attraverso l'accesso alla tecnologia, know how e marchi italiani.

—© Riproduzione riservata—

### La modernizzazione dell'Africa è una opportunità

Una grande attenzione, da 20 anni, lo studio Simmons & Simmons lo dedica al continente africano. Ai paesi del Maghreb, innanzitutto, ma non solo. La fase della «ricostruzione», non solo politica, dei paesi del Nord Africa, rappresenta un'opportunità di sviluppo per il business legale dello studio. «Settori trainanti sono sicuramente il settore delle infrastrutture e servizi», dice ad *AvvocatiOggi* **Daniela Sabelli**, socio di **Simmons & Simmons** e responsabile del settore Energy per l'Italia. «Si tratta di mercati destinati a crescere anche a seguito delle recenti instabilità politiche dell'area (si veda ad esempio la Libia), ma anche quello dell'energia e delle risorse minerarie sono settori trainanti. Buone prospettive di sviluppo ci sono anche per i settori IT, edilizia in generale e, in alcuni casi, per il settore manifatturiero».

**Domanda. Da quanto tempo Simmons & Simmons è presente in Africa e che ruolo svolge la branch italiana nel curare il rapporto con il continente?**

**Risposta.** Simmons & Simmons opera in Africa da oltre 20 anni e ha avuto l'opportunità di assistere aziende sia nel Nord Africa che nell'area Sub-Sahariana e ciò anche grazie alla facilità di operare in paesi di lingua Francese, Inglese e Portoghese.

L'Italia è storicamente percepito, nel bene e nel male, come un paese vicino all'Africa e un ponte naturale tra l'Europa e tale Continente. In Italia il focus Africa è particolarmente sentito e vi è un gruppo di professionisti dedicato a tale settore, soprattutto in materia di assistenza agli investimenti, come per esempio energy&infrastructures, finanza, rapporti commerciali.

**D. Come viene gestita dallo studio la fase del cambiamento nel Nord Africa, in particolare quali sono le attività svolte nei confronti delle aziende italiane che sono là?**



Daniela Sabelli

**R.** Sicuramente in diversi paesi Africani l'instabilità politica è ancora forte, ma in compenso ve ne sono altri che offrono un quadro politico-economico di maggiore certezza. In tutti è però riscontrabile una

particolare determinazione ad affermarsi come mercato di riferimento e ad avviare, o comunque proseguire, un processo di modernizzazione. Inoltre, sta emergendo sempre più la consapevolezza di possedere importanti risorse, di avere costi energetici competitivi e grande disponibilità di manodopera e, in alcuni casi, anche una fiscalità interessante.

I periodi di instabilità possono offrire delle opportunità anche per i consulenti legali. Ad esempio, durante il primo periodo della crisi in Libia abbiamo attivato in Italia un desk di monitoraggio dell'embargo fornendo assistenza ad aziende italiane partecipate da soggetti Libici, che hanno avuto difficoltà operative derivanti dal congelamento di tali partecipazioni.

La possibilità di operare da diversi anni nel continente Africano a fatto sì, inoltre, che molti dei professionisti di Simmons&Simmons conoscano la disciplina derivante dal Trattato Ohada in materia di diritto commerciale a cui aderiscono 16 paesi africani. A questo uniamo una fitta rete di corrispondenti locali, esperti nei vari settori, con i quali collaboriamo da tempo. In questo modo riusciamo ad offrire un'ampia gamma di servizi di consulenza alla nostra clientela che opera in tali Paesi. Occorre anche dire che tra i clienti dello studio vi sono molte società africane che assistiamo sia per investimenti sia nel continente che all'estero. Le aree di attività nelle quali abbiamo maturato maggiore esperienza sono quelle del corporate (compreso M&A), commercial, il project e della finanza.

—© Riproduzione riservata—