



Avvocati d'affari: un mercato sempre più concentrato

Il 57% del fatturato della Best 50 di MAG fa capo ai primi 10 studi. Nell'ultimo anno si sono registrate più di dieci operazioni. A cui bisogna aggiungere i big lateral che hanno spostato competenze e ricavi

di nicola di molfetta

Il trend è partito nel 2018 negli Usa, quando si sono registrate in un solo anno 106 operazioni di fusione tra studi

Uniti si vince. O almeno ci si prova. Digitalizzazione a parte, la principale tendenza che caratterizza il mercato dei servizi legali d'affari è rappresentata dalle integrazioni fra studi. Pur seguendo obiettivi e strategie non sempre analoghe, sono tantissime le realtà di ogni dimensione che hanno pianificato e messo a segno fusioni o alleanze con l'intento di aumentare la massa critica, rafforzare le competenze, realizzare economie di scala o gestire un passaggio generazionale e, in definitiva, ampliare la propria fetta di mercato.

Il trend è evidenziato anche dalla Best 50 di MAG che, nell'ultima edizione (si confronti il numero 216 della rivista), ha visto le prime 10 insegne in classifica mettere assieme il 57% dei 3,4 miliardi di fatturato mosso dal campione. Se si considerano le prime 25 realtà in questione,

invece, la percentuale sfiora l'84%. Entrambi questi dati evidenziano un aumento rispetto al 49% che nel 2018 faceva capo ai primi 10 studi d'affari attivi in Italia e al 77% che era nelle mani dei primi 25.

L'anno, come noto, è cominciato con due big deal. Il super merger che a livello globale ha sancito la fusione tra Allen & Overy e Shearman & Sterling, e la fusione tutta italiana tra le super boutique Pedersoli e Gattai. Dalla prima operazione è nato uno studio che, a livello mondiale, oggi conta all'incirca 4.000 avvocati nel mondo: il 30% negli Stati Uniti, il 30% nel Regno Unito e il 40% in altri importanti centri finanziari, tra cui Milano e Roma. Nel nostro Paese, un effetto dell'operazione è stato l'arrivo, nella sede di A&O Shearman guidata dal socio **Stefano Sennhauser**, dei partner **Andrea De Pieri**

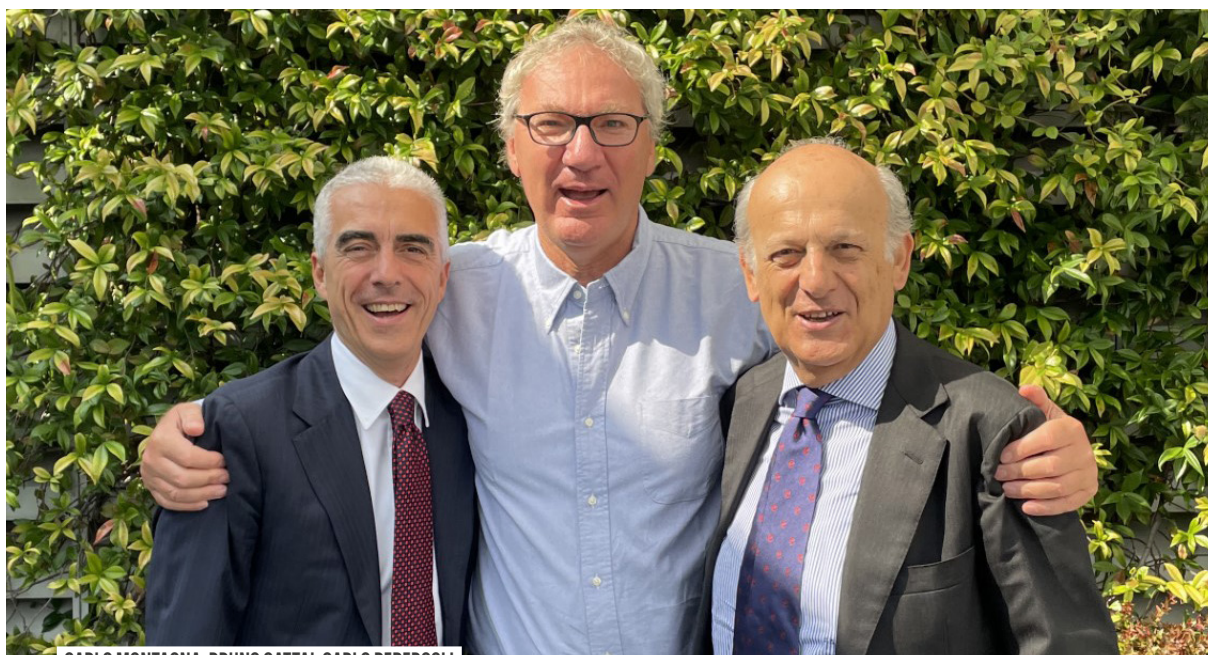


IL TEAM DI A&O SHEARMAN

Per il mercato interno, l'operazione più importante dell'anno è senz'altro rappresentata dalla nascita di PedersoliGattai

(private equity, corporate finance e real estate) ed **Emanuele Trucco** (capital markets e m&a). Un passaggio pianificato da tempo ma che grazie al perfezionamento del merger a livello globale ha beneficiato di un'accelerazione in linea con il piano strategico di crescita e sviluppo dello studio che ora, nel nuovo assetto da *global élite firm*, punta a crescere in maniera importante anche in Europa e quindi in Italia. L'unione da cui è nato lo studio PedersoliGattai, invece, ha creato un nuovo campione della élite nazionale dal momento che la fusione tra le associazioni originarie con l'integrazione di un nutrito gruppo di professionisti ex BonelliErede, ha dato vita a un'organizzazione che è entrata da subito nel cosiddetto club 100 del settore, ossia nel novero degli studi legali d'affari che nel Paese fatturano più di 100 milioni di euro. Nella prospettiva del mercato interno, dunque, non c'è dubbio che questa operazione non solo

sia stata la più rilevante dell'anno ma, con ogni probabilità, può essere considerata la più importante di sempre. Basti considerare le cifre: oltre 350 professionisti, di cui 63 soci, tra le sedi di Milano, Roma e Torino, che ne hanno fatto una "powerhouse" della consulenza legale in corporate m&a, banking & finance e litigation high-end, potendo annoverare 41 ranking individuali nelle classifiche stilate da Chambers & Partners. La governance dello studio vede **Carlo Pedersoli** nella carica di presidente e **Bruno Gattai** quale managing partner che, insieme ai due deputy managing partner **Stefano Cacchi Pessani** e **Carlo Re**, siedono anche nel più ampio Comitato Esecutivo, nel quale, per questo primo mandato, sono equamente rappresentati i gruppi fondatori (di cui fa parte il team ex BonelliErede che ha seguito **Carlo Montagna** e di cui abbiamo parlato nel numero 205 di MAG). L'unico precedente di questo deal potrebbe



CARLO MONTAGNA, BRUNO GATTAI, CARLO PEDERSOLI

essere considerata l'integrazione di Lombardi in BonelliErede risalente ormai al 2019. Un'operazione che, nelle parole dell'allora presidente dello studio, **Stefano Simontacchi**, aveva tra gli altri, lo scopo di aumentare «per distacco» la distanza tra lo studio (ancora oggi primo tra gli indipendenti per ricavi) e i suoi principali competitor. Già allora, parliamo di cinque anni fa, quello delle integrazioni poteva essere considerato un trend globale, visto che nel 2018 questo fenomeno, negli Usa, aveva registrato 106 operazioni di fusione tra law firm: il più alto numero di operazioni registrate dal 2007. Anche in Europa c'erano state molte iniziative del genere, come la fusione a tre fra CMS, Nabarro e Olswang. L'obiettivo comune alla stragrande maggioranza di questi deal era (ed è), come ovvio, l'incremento della quota di mercato.

Dopo gli anni seguiti alla grande crisi del 2008, la crescita dimensionale è tornata a essere un fattore strategico rilevante per law firm internazionali e studi legali indipendenti. In un mercato maturo e frammentato come quello dei servizi legali riuscire a essere un player capace di aggregare competenze, e ampliare il grip su clienti e comparti diventa fondamentale per distinguersi nello scenario competitivo.

Non a caso molte operazioni hanno un fondamento strategico evidente e legato all'integrazione di squadre attive in specifiche aree di pratica o settori. È il caso dell'operazione che in questi giorni ha animato il comparto, ovvero dell'integrazione di Zitiello Associati in Advant Nctm (a cui è dedicato il servizio di copertina di questo numero di MAG).

L'ESPERTO

Bisacco: «Le persone sono il fattore determinante»



Quali sono i passaggi più delicati e i fattori determinanti di cui si deve tenere conto nel momento in cui si avvia il cantiere per una fusione tra studi ovvero per l'integrazione di un gruppo di professionisti all'interno di un'altra struttura? MAG lo ha chiesto a **Ugo Bisacco**, manager e professionista che, nel suo track record, oltre la recente integrazione dello studio PedersoliGattai, annovera un lungo periodo come coo di Dentons, oltre che di cfo in Value Partners e amministratore delegato di diverse società. Nel suo ruolo di consulente strategico e organizzativo per il mondo legale assiste e accompagna la trasformazione degli studi alla luce del nuovo scenario competitivo. «Sono un facilitatore del

cambiamento – dice –. I punti più delicati da gestire sono tutti quelli che riguardano le risorse umane. E poi la necessità di darsi delle regole coerenti e in grado di adattarsi all'evoluzione delle organizzazioni». Percorsi di carriera, formazione, benessere, sono alcuni dei concetti su cui si lavora maggiormente in questo momento storico. Ma non gli unici. «Un altro punto che mi viene in mente è la gestione delle uscite a fine carriera. Se ne parla poco, ma si tratta di un passaggio delicato e importante nel processo di gestione dei talenti: ad esempio dalle exit interview lo studio può apprendere e mettere in atto future misure migliorative per la retention». La cosa più difficile di una integrazione o delle jy è chiaramente far collaborare le anime differenti che hanno dato vita a un nuovo progetto. «Non ci si può accontentare di fare sinergie sui costi senza realizzare anche sinergie sui ricavi. Serve fiducia e collaborazione per mettere assieme persone che non hanno lavorato fianco a fianco in precedenza. Tutto questo richiede un lavoro di change management che parte dal dialogo, dal confronto e dalla conoscenza tra persone. Le persone sono il fattore determinante. Io suggerisco spesso di affiancare ai piani strategici e business plan di studio, anche dei processi che coinvolgano i soci dei singoli dipartimenti e che favoriscano lo sviluppo concertato di piani strategici e business plan di dipartimento».

Dopo gli anni seguiti alla grande crisi del 2008, la crescita dimensionale è tornata a essere un fattore strategico rilevante

Il deal ha visto lo studio guidato dal senior partner, **Paolo Montironi**, inglobare una squadra di 22 professionisti tra cui tre soci (più il socio onorario e of counsel **Luca Zitiello**) e tre consel. Ma al di là del dato quantitativo, l'importanza di questo innesto è legata soprattutto al fatto che con Zitiello Associati Advant Nctm rafforza in maniera sostanziale il presidio nel settore del regolamentare finanziario (bancario e assicurativo). Che questo, per certi versi, sia un modus operandi scelto dallo studio per gestire la sua politica di crescita per linee esterne, è testimoniato dal focus che hanno avuto anche gli altri lateral messi a segno nel corso dell'ultimo anno (si veda l'articolo precedente) e in particolare l'operazione con cui l'associazione ha allargato la propria offerta allo shipping, inglobando la boutique genovese, Berlingeri. In altri casi, è stata la volontà di crescere nel tax, che ha spinto alcuni studi a percorrere la strada delle integrazioni. Una delle operazioni

più rilevanti è stata sicuramente l'integrazione di Ludovici Piccone & Partners in Gatti Pavesi Bianchi nel 2020 (da cui è nato lo studio Gatti Pavesi Bianchi Ludovici); mentre tra le più recenti possiamo ricordare la fusione tra Alma e Led Taxand del 2023, da cui ha preso il via il progetto Alma Led che vede **Alessandro Corno** vestire i panni del managing partner del nuovo studio e **Guido Arie Petraroli** a capo dell'area fiscale dello studio.

In diversi altri casi, invece, l'integrazione tra studi non ha riguardato solo due singoli soggetti. La ricerca di nuovi progetti o la definizione di nuove visioni strategiche, infatti, non è detto che indirizzi tutti i componenti di una struttura in una singola direzione. Così, a inizio anno, per esempio, lo studio Hi.lex è confluito in parte in Alpeggiani Avvocati Associati e in altra parte in Raffaelli Segreti che è diventato Hi.lex & Raffaelli Segreti Avvocati Associati. Una vicenda simile



GUIDO ARIE PETRAROLI



ALESSANDRO CORNO

ha riguardato lo studio Legalitax che in due tempi ha visto una sua componente confluire in Grimaldi Alliance (che in questi giorni ha anche integrato le sedi di Bologna e Rimini di LS Lexjus Sinacta) e un'altra, dare vita a un'alleanza assieme a R&P Legal da cui ha preso vita il progetto RP Legal & Tax. Caso ancora diverso quello della boutique Quorum.

Qui, infatti, una componente dello studio è recentemente entrata a far parte del progetto Lawal Legal & Tax Advisory guidato da **Piergiorgio Mancone** che con questo merger è arrivato a contare 50 professionisti a soli due anni dall'avvio; mentre l'altra ha dato vita a una nuova iniziativa indipendente, denominata Qlt, e nata per raccogliere e accresce l'esperienza decennale di Quorum ampliando il raggio d'azione dello studio anche a settori di frontiera come l'AI, adottando «un approccio multidisciplinare e innovativo,

capace di accompagnare» il mutamento che sta caratterizzando il settore legale nel Paese e a livello globale, come ha dichiarato il partner **Francesco D'Amora**.

Infine, c'è anche il fenomeno di *big move*: lo spostamento di consistenti gruppi di persone è un'altra faccia del prisma che stiamo raccontando e che sta modificando la geografia del mercato dei servizi legali in Italia. Basti pensare all'arrivo di **Patrizio Messina** e altri 30 professionisti ex Orrick in Hogan Lovells ovvero al passaggio di **Alessandro De Nicola**, sempre ex Orrick, in BonelliErede, assieme a un gruppo di complessivi 15 professionisti. Operazioni che si sono viste anche nel 2023. Una su tutte, l'arrivo di **Andrea Silvestri**, ex BonelliErede, con altri due soci e un gruppo di una decina di professionisti in Legance. Ancora una volta, un'operazione con focus nel tax, sempre più imprescindibile nel roster delle competenze di uno studio legale di prima fascia. 



IL TEAM CHE HA SEGUITO ALESSANDRO DE NICOLA IN BONELLIEREDE