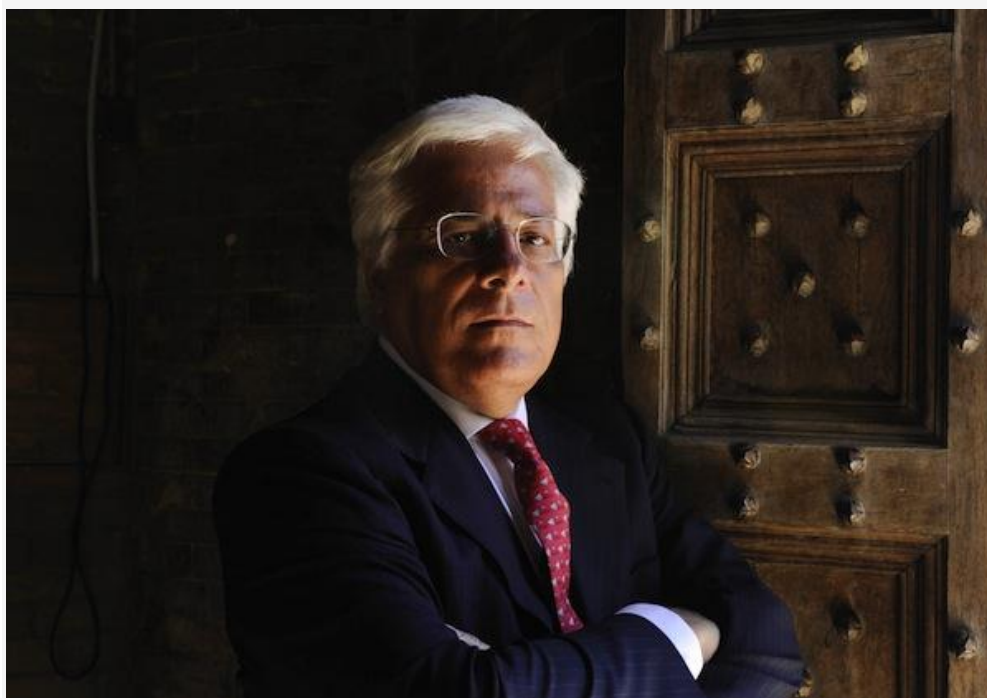


Gianni: «Ecco perché l'Italia non basta più»

Il 2012 si chiude con ricavi in crescita del 6%. Ma gli studi d'affari devono andare «dove c'è mercato». Investimenti su Londra e Abu Dhabi.

Francesco Gianni è un *highlander* dell'avvocatura d'affari italiana. È considerato un "immortale" perché, a distanza di 25 anni dalla fondazione del suo studio (creato assieme a Giovanni Battista Origoni, a cui poi si sono aggiunti i name partner Eugenio Grippo e [Roberto Cappelli](#)) e nonostante due spin off (il primo, di Labruna Mazziotti Segni, nel 2006 e il secondo di Legance, nel 2008) è ancora lì, nel cerchio magico che raggruppa i primi studi legali nazionali, a contendersi il primato con Bonelli Erede Pappalardo e Chiomenti. Nel 2012, secondo quanto appreso da *Economiaweb.it*, nonostante il perdurare della crisi, lo studio ha visto crescere il proprio giro d'affari tra il 6% e l'8% (non c'è ancora un consuntivo). Merito delle 26 operazioni straordinarie portate a casa, per un valore complessivo di 17,3 miliardi di euro e anche dell'ingresso di soci di peso (da [Luigi Chessa](#) a Paola Tradati) che hanno portato nuovi clienti nel portafoglio dello studio. Ma tutto questo non basta. Lo studio Gianni Origoni Grippo Cappelli (360 avvocati e un fatturato di 107 milioni di euro) ha deciso di premere anche sull'acceleratore dell'internazionalizzazione. Con il rafforzamento della sede di Londra, l'ampliamento di Abu Dhabi e anche l'apertura di un desk coreano (sotto la guida del socio Mauro Sambati) a cui presto potrebbe aggiungersi anche un'operazione su New York. Il tutto, non per semplice vezzo esotico. Ma per una ragione strategica concreta, che Gianni racconta in questa intervista esclusiva a *Economiaweb.it* dove dice, senza giri di parole: «L'Italia non basta più».



DOMANDA: Da dove parte la vostra strategia internazionale?

RISPOSTA: Il nostro è un mercato ormai piatto. La concorrenza, che noi abbiamo sempre salutato con favore, è aumentata molto: il mercato che fino a 5 o 6 anni fa aveva permesso a molti studi di

svilupparsi si è ridimensionato e in molti hanno cominciato a patire la contrazione.

D: Anche voi?

R: Il mercato, per quello che ci riguarda, non si è ridotto in termini di fatturato, anzi è cresciuto. E in questo quadro noi siamo riusciti **anche ad aumentare la nostra quota**. Tuttavia percepiamo numerose situazioni di grande difficoltà.

D: In questo scenario avete comunque pensato di “muovervi”...

R: Sì e abbiamo elaborato una strategia che si sviluppa lungo tre linee di intervento. La prima è rappresentata dal rafforzamento delle *practice area* che consideriamo anticicliche.

D: Per esempio?

R: L'apertura del **gruppo di lavoro che si occupa di gestione di patrimoni, Trust e Patrimoni**, ha avuto un'accoglienza superiore a quelle che erano le nostre attese. Abbiamo ricevuto numerose richieste di contatto.

D: Chi vi chiama?

R: Non sono solo persone fisiche, ma anche intermediari finanziari. Ovviamente non posso fare nomi.

D: Altri settori su cui avete puntato?

R: Abbiamo investito nel diritto del lavoro, con il **gruppo arrivato dallo studio Toffoletto e guidato dall'avvocato Paola Tradati**. Si tratta di uno dei settori più attivi in questa fase critica di mercato.

D: Diceva di tre linee di intervento. Qual è la seconda?

R: È il rafforzamento delle nostre sedi locali. Noi siamo presenti in Italia a Torino, Bologna, Padova. Che stanno andando bene, contro le aspettative di chi, qualche anno fa, riteneva che questa fosse una scelta azzardata.

D: Con quali risultati?

R: Il volume d'affari che queste sedi stanno generando, pari a circa il 15% del totale dello studio, è soddisfacente, con una buona marginalità. Il tipo di clientela che siamo riusciti ad aggregare è molto interessante e ha una netta proiezione verso l'estero.

D: E qui torniamo all'internazionalizzazione.

R: Esatto. Come dicevo, al di là del buon andamento domestico, non possiamo avere la presunzione di pensare che questa contrazione del settore non possa toccarci. Quindi dobbiamo andare a cercare nuove opportunità anche all'estero.

D: La prima novità negli ultimi 12 mesi è stata Londra.

R: Sì, anche se eravamo presenti dal 1996, abbiamo deciso di ampliare la gamma di servizi offerti. Le grandi banche d'affari hanno ridotto il loro organico in Italia, così come molti fondi di private equity hanno chiuso i loro uffici. È stata quindi chiara l'opportunità di “seguirli”.

D: Quindi Londra oggi non è più solo finanza?

R: Esatto. Le attività e le competenze sul fronte finanziario (la componente di *debt capital markets* è andata crescendo rispetto all'*equity*) continuano ad essere forti. Ma a queste abbiamo affiancato un team specializzato in societario (fusioni e acquisizioni, e *corporate* in generale). Londra, oggi, per noi vuol dire banche d'affari, private equity, *non-performing loans* (ristrutturazione del debito), intercettazione del lavoro che arriva dall'Europa centrale e dall'Asia. E poi vuol dire poter affiancare le grandi multinazionali che, a Londra, hanno la loro base operativa per l'Europa.

D: Alcuni vostri concorrenti in chiave internazionale hanno dato vita a una alleanza di best friend esclusivi. Voi pensate di fare altrettanto?

R: Ovviamente noi abbiamo degli studi di riferimento con cui lavoriamo. Stiamo selezionando in ciascun Paese in cui operiamo due o, dove possibile, tre studi con cui collaborare.

D: Ma così non riesce a far passare l'idea dello studio unico, come invece fanno i vostri concorrenti...

R: In realtà, non credo che stiano facendo questo. Almeno, non sono sicuro che abbiano scelto in modo chiaro la strada di un'alleanza esclusiva.

D: Abu Dhabi, invece, come sta andando?

R: È innegabile che la crisi internazionale abbia influenzato il business nell'area, per lo meno nel settore della finanza. Noi continuiamo a lavorare prevalentemente con aziende italiane che hanno bisogno di supporto per le loro attività in Medio Oriente. E sempre di più riceviamo mandati da operatori emiratini interessati all'Italia.

D: In quali settori?

R: C'è grande interesse verso il real estate, la moda, e se vuole un dato concreto l'ultimo mandato

che abbiamo preso riguarda il settore del *leisure*. Con la nostra presenza ad Abu Dhabi puntiamo anche al Qatar, all'Arabia Saudita e al Kuwait.

D: Vi siete dati un budget a cinque anni: perché?

R: Perché in Medio Oriente serve tempo. Bisogna instaurare un rapporto fiduciario con chi decide. Le diverse istituzioni e i vari enti hanno, ciascuno, un paio di veri decisori. Stringere relazioni con questo tipo di interlocutori strategici è fondamentale perché le iniziative prendano vita, ed è un processo che richiede notevoli investimenti in termini di tempo. Attualmente noi siamo sopra budget. Ma dobbiamo fare ancora tanto e di più.

D: Abu Dhabi è anche un “hub” per l'India?

R: Sì. Anche se l'India sta un po' rallentando. Quest'anno dovrebbe crescere del 4,5%. Ma anche lì bisogna avere pazienza.

D: Ma questi investimenti, in Paesi così lontani e grandi, sono sufficienti a produrre risultati rilevanti per il conto e le prospettive dello studio?

R: Io penso che sia necessario innanzitutto analizzare il ruolo del Paese target e il ruolo che lo studio può avere in quel Paese. Ovviamente il nostro tipo di investimento non va comparato con quello delle law firm anglosassoni. Ha ragioni e obiettivi diversi.

D: Quindi?

R: Quindi dobbiamo chiederci cosa è l'Italia oggi e dove sta andando. O l'Italia affonda, e ci auguriamo di no, o questo Paese deve ricavarci un ruolo internazionale. Le aziende italiane che vanno meglio sono quelle che sono cresciute all'estero, per esempio in Asia, mentre le aziende domestiche soffrono di più.

D: L'evoluzione che si attende qual è?

R: Ci saranno aggregazioni di queste aziende. Altre verranno cedute. Chi le acquisirà sono soggetti che arrivano o da Paesi che hanno una tradizione di rapporti con l'Italia, o da Paesi in crescita, il che significa principalmente mondo arabo e Asia.

D: Insomma, per dirla brutalmente, andate all'estero per continuare a “reggervi” in Italia?

R: Se si guarda in prospettiva e si ritiene il mercato domestico “sovraffollato”, con un'offerta di servizi di gran lunga superiore alla domanda, diventa chiaro che il lavoro bisogna cercarlo in Paesi con i quali esistono rapporti consolidati o solide prospettive, e in Paesi dove il made in Italy è visto come un valore aggiunto.

D: Ma è una strategia finanziariamente sostenibile?

R: Noi siamo un'organizzazione che fornisce servizi e dobbiamo essere presenti dove c'è mercato. Non si può pretendere di avere margini dopo un trimestre, o un anno. Ci attendiamo dei risultati nel medio termine. Così come è stato per gli uffici locali da noi aperti in Italia...e lo sa? Molti dei nostri clienti che oggi ci chiedono di andare oltreconfine arrivano proprio da quegli uffici.