TOPLEGAL

IL PRIMO MENSILE ITALIANO DEL MERCATO LEGALE www.toplegal.it Anno IX - N.6 - Giugno 2013

PICCHIATA (IN)UTILE

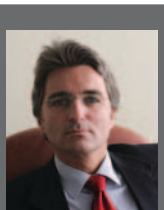
Nonostante la ristrutturazione dei costi, gli studi più ricchi d'Italia hanno perso il 20% di utile in cinque anni. Risultati anche peggiori per i soci equity, che hanno subito un taglio ai profitti del 26%

Mensile - Poste Italiane S.p.A. - Spedizione in Abbonamento Postale - D.L. 353/2003 (Conv. in L. 27/02/2004 n°46) art.1, comma1, DCB Milano
In caso di mancato recapito restituire all'ufficio di Milano CMP Roserio detentore del conto, per la restituzione al mittente, previo pagamento resi - Costo copia Euro 12

ISSN 1972-3059

Primo piano: Opportunità Cina

Cresce l'interesse per il mercato dell'Estremo Oriente



Profilo Ansaldo

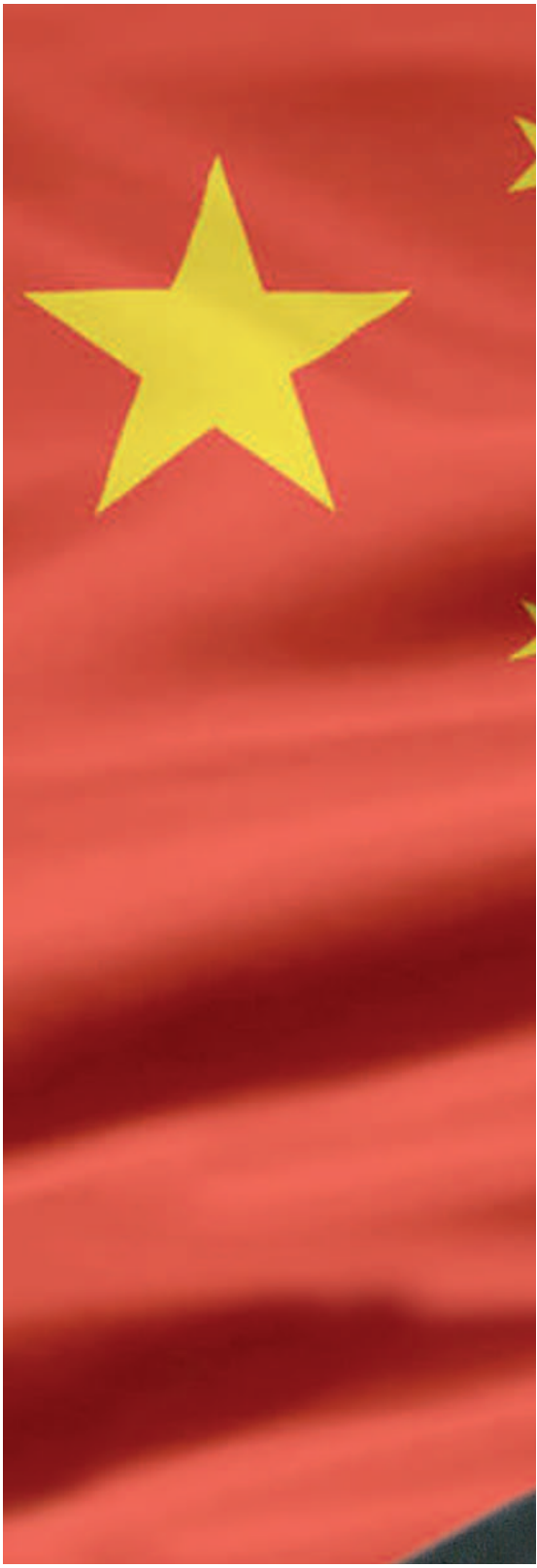
Una strategia globale in cerca di consulenti allineati

GUIDA TOPLEGAL
i migliori studi e professionisti
Rapporto 2013
BANKING & FINANCE

La Cina è vicina

Con qualche ritardo, oggi un manipolo di studi italiani ha un ufficio nel Paese o ne valuta l'apertura. Ma le inside sono numerose, e molti preferiscono affidarsi a partnership o desk dedicati

di **Gaia Giorgio Fedi**



«Lasciate dormire la Cina, perché al suo risveglio il mondo tremerà», aveva detto Napoleone Bonaparte nel 1816. Parecchi anni dopo un risveglio innegabilmente avvenuto, il mercato cinese non solo è diventato uno sbocco fondamentale per le imprese intenzionate a internazionalizzarsi, ma anche il punto di origine di possibili investitori interessati agli asset tricolori. Un aspetto attraente per gli studi legali italiani interessati a intercettare le operazioni Italia-Cina in entrambe le direzioni.

Ora nel Paese asiatico, che già da tempo assiste alla corsa delle insegne legali straniere a sistemarsi in loco, si registra anche un nutrito manipolo di studi italiani che hanno aperto o stanno valutando l'apertura di una sede. Lo studio che vanta la presenza più nutrita e consolidata è Chiomenti, a Pechino dal 2007, a Hong Kong dal 2008 (anno in cui ha anche integrato l'Asian legal practice di BeA Law di **Luca Birindelli**, scomparso lo scorso anno, il quale era stato il primo avvocato italiano in Asia). Nel 2011 ha preso **Andrew Wang**, avvocato abilitato a Hong Kong, Singapore e in Inghilterra e Galles, già socio di Dla Piper di banking & finance ed ex general counsel di Bank of China e China Development Bank. Il responsabile della sede di Shanghai è **Gianluca D'Agnolo**, quello di Hong Kong è **Marco Nicolini**, mentre la sede di Pechino è affidata a **Sara Marchetta** e il socio coordinatore dell'area geografica Asia, da Roma, è **Francesco Tedeschini**. Sul fronte asiatico, spiegano D'Agnolo e Nicolini, contando sia i professionisti in Cina sia quelli in Italia dedicati alla Cina, sono impegnati tre soci e circa 20 collaboratori stabilmente in Cina nonché due soci e tre collaboratori in Italia e tutti i collaboratori cinesi sono abilitati all'esercizio della professione in Cina. Chiomenti prevede di

aumentare il numero di professionisti che dall'Italia si occupa di assistenza alla clientela cinese interessata a investire in Europa, anche in base alla considerazione che se «le operazioni inbound (investimenti stranieri verso la Cina) paiono tornate ai livelli pre-2010, anche se con tassi di crescita non rilevanti, è invece in forte aumento l'interesse degli investitori cinesi verso l'Europa e l'Italia in particolare».

Le opportunità

Tutti i professionisti interpellati concordano che l'area più calda nei servizi legali sul fronte Italia-Cina, resta l'm&a, sia inbound che outbound. Molti citano inoltre l'importanza del diritto industriale, alcuni anche una progressiva crescita di antitrust e ambientale. Ma il fenomeno più interessante, in chiave di business ma non solo, resta l'interesse degli investitori cinesi per l'Italia (sui marchi del Made in Italy ma anche sull'industria, le infrastrutture e l'energia) e l'Europa in generale. «Le attività di fusione e acquisizione cinesi in Europa sono cresciute del 21% lo scorso anno, toccando i 12,6 miliardi di dollari, e il 33% degli investimenti totali di Pechino è stato effettuato in Paesi europei», sono i dati che cita **Stefano Beghi**, partner responsabile del desk Cina per Gianni Origoni Grippo Cappelli & partners, che di recente si è trasferito fisicamente a Hong Kong. Il desk, operativo dal 2007, inizialmente seguiva sia Cina che India, poi è stato sdoppiato per l'intensificarsi dell'attività e al momento il desk Cina, spiega

Stefano Beghi

Beghi, «si compone di un socio (il sottoscritto) e quattro associate di cui due di madrelingua cinese, ed è in espansione». A Hong Kong, Beghi si propone «di fare uno scouting del mercato e valutare quali siano le modalità più opportune per assicurare ai clienti italiani e cinesi che già seguiamo un'assistenza ancora più efficace ed efficiente».

È presente nel Paese anche Nctm, che di recente ha portato a segno un interessante colpo con l'ingresso dell'ambasciatore **Attilio Massimo Iannucci**. Una lunga carriera diplomatica alle spalle e una conoscenza ultraventennale della Cina, Iannucci è entrato in qualità di of counsel per occuparsi del potenziamento dei rapporti Italia/Cina, consentendo un ulteriore sviluppo della sede di Shanghai, affidata alla guida di **Hermes Pazzaglini,** in Cina dal 1991, coadiuvato da **Carlo Geremia**. L'ufficio ha una partnership in loco con lo studio AllBright e si coordina con il desk cinese in Italia seguito da **Laura Formichella** ed **Enrico Toti,** guidato dal partner **Vittorio Noseda.** «Per noi l'esperienza personale dell'ambasciatore è un valore aggiunto indispensabile», osserva Noseda. «Chi vuole investire deve sapere, per esempio, quali prodotti siano sostenuti in base alle direttive del piano quinquennale». «Il nostro desk cinese fa proprio questo – spiega Iannucci – fa capire all'impresa quale fase stia attraversando la Cina, quali siano gli interlocutori giusti, dove sia meglio investire, eccetera. Tutte informazioni indispensabili per chi voglia fare affari con la Cina». Un mercato che resta difficile, spiega il diplomatico, anche «perché il diritto cinese ha una forte componente confuciana», quindi l'approccio al mercato cinese finisce per essere «un confronto tra civiltà diverse», dove serve quindi anche una conoscenza profonda della cultura del Paese. Nonostante le difficoltà, continua Iannucci, «è in atto un processo di apertura, iniziato nel 1989, agli stranieri, e su questa strada anche gli studi legali esteri ne trarranno benefici». L'Italia, ricorda, è il 17esimo partner commerciale della Cina, «e occorre fare di più». I presupposti ci sarebbero: la Cina guarda con interesse all'Italia. Ed è questa convinzione che ha spinto anche altre insegne a dotarsi di un ufficio in Cina (Pirola Pennuto Zei ne ha uno a Shanghai e uno a Pechino), non solo tra le più grandi. Ds Avvocati Santa Maria Ziccardi è presente in Cina con tre uffici, a Pechino, Shanghai (con un resident partner italiano, **Alessandro Roda Bogetti**) e Canton, in tutto una trentina di persone (quattro soci), di cui otto europei, e i rimanenti di nazionalità cinese. Anche Franzosi Dal Negro Setti è a Pechino con un desk cinese attivo dal 2006 e guidato da **Davide Follador**, che lavora fianco a fianco con uno studio cinese partner, e si coordina con i team milanesi, dove la partner responsabile è **Federica Santonocito** per la parte Ip e **Ombretta Dal Negro** per la parte corporate. Follador osserva che le opportunità per gli studi italiani sono numerose. Tuttavia, «gli studi italiani, in generale, sono meno radicati nel Paese rispetto agli studi inglesi o francesi e talvolta anche spagnoli».

Attilio Massimo Iannucci

Gli ostacoli e le insidie

Un freno alle mire degli studi italiani sono le difficoltà del mercato cinese e gli elevati costi legati a un'apertura nel Paese. **Gabriele Crespi Reghizzi**, of counsel e responsabile del desk China di Nunziante Magrone, segue da 50 anni lo sviluppo del diritto cinese, cui ha iniziato a interessarsi da sovietologo. «Con l'apertura del Paese agli investimenti esteri, le trasformazioni del diritto che regolava

i rapporti transnazionali si sono trasferite anche al diritto cinese interno. E oggi le regole di diritto privato e commerciale, almeno sulla carta, sono simili alle nostre, perché sono state tarate sui sistemi di civil law, soprattutto di diritto tedesco». Il Paese però differisce dai sistemi occidentali per una grande contraddizione. «Mentre i rapporti privati o prevalentemente privati sono regolati in modo simile che da noi, se entrano in ballo gli interessi pubblici le regole cambiano». In pratica, a un diritto privato romanistico-tedesco fa da contraltare un diritto pubblico post-sovietico.

E non ci sono solo le divergenze culturali, ma anche i limiti tecnici imposti all'attività delle insegne non domestiche «Il limite riguarda tutti gli studi legali stranieri», spiega **Marco Marazzi**, partner di Baker & McKenzie, rientrato all'inizio di quest'anno in Italia, nell'ufficio di Milano, dopo vent'anni a Shanghai. «Ci sono limiti al tipo di servizi legali che gli studi stranieri possono svolgere, che per esempio non possono fornire consulenza in diritto cinese e non possono patrocinare, ma questo non ha impedito la crescita del numero di insegne straniere nel Paese». Poi ci sono quelle più strettamente connesse agli studi nazionali. «In questo caso il problema più frequente è l'assenza del network», osserva Marazzi, «perché spesso le operazioni che si fanno coinvolgono più di una giurisdizione e quindi gli studi che possono coprirle senza doversi rivolgere ad altri sono avvantaggiati». Inoltre, la Cina rispetto a vent'anni fa è diventata un mercato più complicato «che richiede una specializzazione enorme. Le dimensioni per essere in grado di dare consulenze sui vari argomenti – antitrust, labour, tax corporate ambiente – che possono essere coinvolti da una sola operazione «richiedono numeri di risorse elevati». Inoltre, il settore legale è diventato sempre più sofisticato, e ha visto il progressivo consolidamento di law firm locali sempre più competenti e strutturate. Di conseguenza chi non si è mosso per tempo (cioè, quasi tutti) adesso troverebbe alquanto difficile posizionarsi con un proprio ufficio in Cina, diventata un mercato maturo. In molti quindi hanno preferito la costituzione di un China desk all'interno della sede nazionale, o l'avvio di partnership con insegne già presenti nel Paese asiatico.

Marco Marazzi

Bonelli Erede Pappalardo per esempio segue il mercato con un China desk, coordinato da Milano dall'of counsel **Renzo Cavalieri**, professore di diritto dell'Asia orientale presso il Ca' Foscari di Venezia, assieme al socio **Stefano Micheli** e l'of counsel **Tao Qian** e a una paralegal. «Negli ultimi anni abbiamo assistito diversi clienti cinesi in operazioni inbound in Italia», racconta Cavalieri citando il gruppo Shandong Weichai nell'acquisizione di Ferretti. Mentre «per quanto riguarda le attività di clienti italiani in Cina, generalmente operiamo attraverso gli studi corrispondenti cinesi», anche se in qualche caso di particolare importanza (per esempio, nell'Ipo di Prada) «abbiamo accompagnato direttamente i clienti». Lo studio inoltre si avvale delle strutture dei best friend (Slaughter and May, Uría Menéndez e De Brauw Blackstone Westbroek) a Pechino, ma non ha una presenza diretta nel Paese. Cavalieri cita numerose difficoltà poste dal mercato cinese, tra cui, il fatto che «il sistema giuridico cinese è giovane, ed è caratterizzato da un elevatissimo grado di dissociazione tra norma e prassi in cui le relazioni personali (*guanxi*) contano più delle regole formali. Tale fenomeno è macroscopico in Cina, ma è percepibile anche su operazioni inbound, nelle quali spesso i clienti cinesi non si rendono conto del valore economico dell'assisten-

Renzo Cavalieri

za legale di qualità e tendono a ragionare esclusivamente sui costi di tale assistenza».

Modello analogo sulla Cina è quello di Legance. **Filippo Troisi** e **Gabriele Capecchi** sono i partner che si occupano di seguire la rete di studi internazionali e nazionali presenti nel Paese. Il team, cui si aggiungono gli altri soci e collaboratori che operano con clienti cinesi, coltiva una serie di contatti istituzionali, per esempio con l'Ice, l'agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, e con l'Ambasciata cinese in Italia e italiana in Cina. «Abbiamo appena aperto a Londra e l'apertura di una sede in Cina non è al momento un progetto a cui stiamo pensando. Riteniamo, ad ogni modo, che, per assistere un cliente italiano in Cina, ciò non sia essenziale», spiega Troisi. «Il mercato legale è estremamente complesso e competitivo. È sostanzialmente diviso in due grandi sotto-mercati: quello dominato dagli studi cinesi, che hanno il monopolio legale sulla consulenza di diritto cinese; e quello controllato dai grandi studi anglosassoni (con qualche importante incursione di studi europei e australiani), presenti in Cina ormai da tempo, che riescono a intercettare molti investimenti *outbound»,* argomenta Capecchi.

Meglio le alleanze

Per garantire un servizio efficiente ai propri clienti, sono in molti ad affidarsi alle partnership, come nel caso di Nunziante Magrone. **Francesco Abbozzo Franzi,** socio fondatore e responsabile dello sviluppo del mercato cinese, spiega che lo studio, grazie all'alleanza internazionale cui partecipa dal 2008, «può contare su un network internazionale di 1.000 professionisti in 25 sedi. All'inizio il nostro presidio dell'area asiatica passava dalla sede di Singapore degli studi Nabarro e Gsk ma dal 2012 abbiamo un accesso alla Cina tramite il desk dello studio spagnolo Roca Junyent a Shanghai». Il desk China è formato in maniera stabile da due soci, un associate e un of counsel, il già citato Gabriele Crespi Reghizzi, «uno dei pochi professionisti italiani accreditato come arbitro nell'ambito del Panel of Foreign Arbitrators presso diversi organismi arbitrali», spiega Abbozzo Franzi. «Posizionarsi sul mercato cinese – aggiunge – è un investimento di lungo termine. Bisogna avere risorse e pazienza» anche perché è un mercato molto concorrenziale, in cui i clienti danno molta importanza al prezzo del servizio, «a discapito del rapporto di fiducia e stima instaurato».

Ad aver deciso di coprire la giurisdizione cinese tramite partnership con operatori locali è anche lo studio Santa Maria, che vanta un'alleanza rilevante con Greenberg Traurig che ha una sede consolidata a Shanghai. Così come Ls Lexjus Sinacta, che nel gennaio 2011 ha formalizzato una partnership con Dacheng Law Offices, «primo studio cinese e asiatico con oltre 3.000 avvocati», ricorda **Gianluca Santilli**, managing partner di Ls Roma. Una scelta «molto più logica ed efficiente in specie in termini di garanzia di qualità ed affidabilità nei confronti della nostra clientela». Anche per **Claudio Visco**, managing partner Macchi di Cellere Gangemi, non è strategica la presenza nel Paese. Lo studio «anche per la Cina segue lo stesso modello di business che applichiamo negli altri paesi. Abbiamo identificato due o tre studi a Shanghai e Pechino con cui stiamo stringendo rapporti di collaborazione su pratiche specializzate». Sostanzialmente d'accordo **Gino M. Scarpellini**, partner di Scarpellini Naj Oleari, che ha un China desk dal 2004 e si appoggia a uno studio cinese specializzato in commerciale e Ip. «Riteniamo di offrire un servizio migliore ai nostri clienti garantendo la consulenza di colleghi esperti del diritto locale e delle sue particolarissime dinamiche». Anche perché il posizionamento nel mercato cinese «se avviene in forma mediata, attraverso una struttura locale, aiuta a contenere le criticità». Così come **Cristina Fussi**, partner di De Berti Jacchia Franchini Forlani, che sostiene la scelta di aver costruito «legami stretti con primari studi locali, grazie ai quali lavoriamo con importanti clienti cinesi che investono in Italia». L'appoggio a un partner locale però non mette lo studio al riparo da alcune difficoltà, come «il fatto che le prassi sui due mercati legali sono ancora molto distanti nel modo di operare. I clienti cinesi fanno spesso fatica a comprendere la macchinosità della burocrazia italiana», aggiunge Fussi.

Tonucci & partners, spiega la managing partner di Milano **Annalisa Pescatori** «fa parte di un ristretto e selezionato network di 18 studi specializzati in Ip e presente anche in Cina e a Hong Kong, che consentono allo studio di essere presente in paesi lontani». Lo studio, che ha aperto

sedi in Romania e Albania, tiene però molto all'internazionalizzazione, anche alla luce del progetto "Becoming International» che lo studio di Padova, con i soci **Carlo Scarpa** e **Alessandro Vasta**, sta portando avanti con il Cuoa (Centro universitario di organizzazione aziendale) nel vicentino. «Stiamo facendo delle valutazioni sulla possibile apertura di un desk o di una sede che segua il mercato asiatico perché per essere presenti in un mercato in forte crescita ci vuole una presenza stabile, oltre a un supporto molto forte dall'Italia».

R&P Legal invece ha fatto una scelta diversa. «Dopo aver avuto un presidio diretto negli anni della partnership con Hammonds – dichiara il senior partner **Riccardo Rossotto** – abbiamo deciso di non avere più desk operativi sul territorio ma di assumere un avvocato cinese, **Xie Ying**, abilitata alla professione in Cina, con una notevole seniority maturata prima da Freshfields e poi da Lca Lega Colucci». Lo studio pensa «di gestire i rapporti con la Cina attraverso il desk italiano presidiato da Xie Ying e dai nostri soci direttamente e, magari, in futuro attraverso un rapporto di collaborazione con uno studio cinese».

Gli internazionali

Discorso analogo, ma contrario, è quello degli studi internazionali che affidano i servizi legali per coprire i deal Italia-Cina a un professionista italiano che si trova in loco. Era il caso del già citato Marco Marazzi, partner di Baker & McKenzie, per un ventennio a Shanghai dove ha seguito prevalentemente operazioni di m&a, assistendo sia clienti italiani sia cinesi, prima di rientrare in Italia nel 2013 dove continua a occuparsi di Cina da Milano. Watson Farley & Williams ha invece aperto un Italian desk presso la sua sede di Hong Kong. A presidiare il desk, il senior associate **Federico Fabiano**, nella law firm da quattro anni, che si coordina direttamente con il team in Italia guidato dal managing partner **Eugenio Tranchino**. Ed è interessante il caso di un'insegna cinese, V&T Law, che ha nel suo team un avvocato italiano, **Emiliano Nasti**, esperto di diritto industriale, che segue direttamente dalla Cina, dalle sedi di Pechino e Shanghai. «Il nostro dipartimento di diritto transnazionale – sottolinea – non incontra le consuete difficoltà di penetrazione che si trovano ad affrontare realtà puramente italiane con dei piccoli uffici in Cina. È il grande vantaggio di rivolgersi direttamente a uno studio locale dotato di personale italiano».

Ma c'è anche lo studio internazionale che ha il China desk coordinato dall'Italia, come nel caso di Orrick, che lo ha affidato al partner **Carlo Montella**. «Ci interessa soprattutto il flusso di lavoro di soggetti cinesi verso l'Europa, perché la Cina si muove in ottica espansionistica, è interessata a conquistare nuovi mercati per sostenere la propria produzione». Montella, specializzato in energia, ha cominciato a lavorare già da diversi anni con clienti cinesi. In questo modo è finito nel radar della China Development Bank, che lo ha scelto come advisor nella prima operazione svolta in Italia, nel 2008; un investimento da 560 milioni di euro per progetti in rinnovabili. E ora «il team agisce per conto di Orrick Europa e copre anche altre giurisdizioni». Il China desk comprende «cinque persone dall'Italia, due persone inglesi da Londra che coordiniamo noi, una a Hong Kong e una che lavora da Shanghai per Orrick Italia».

Interessante anche il caso di Dla Piper, che non solo schiera un senior counsel cinese in Italia, **Betty Louie**, di stanza a Roma, ma ha anche un avvocato italiano in Cina, **Claudio D'Agostino**, partner della sede di Shanghai di Dla Piper. Per il 50% del proprio lavoro D'Agostino segue la clientela italiana, o comunque casi legati a tematiche italiane. Betty

Claudio D'Agostino

Louie si occupa prevalentemente di assistere banche e imprese cinesi nell'ambito di fusioni e acquisizioni, investimenti di capitale e finanziamenti bancari. «Nell'ultimo anno – dice Louie – ho lavorato su diverse fusioni e acquisizioni e operazioni di finanziamento, tra cui il più rilevante: il finanziamento del debito da parte di Industrial and commercial bank of China (Icbc) nell'ambito della ristrutturazione di Ferretti». La professionista si

GLI STUDI ITALIANI E LA CINA

Studi italiani presenti in Cina

	Sedi	Professionisti	Soci
Chiomenti	Pechino, Shanghai, Hong Kong	20*	3*
Ds Avvocati Santa Maria Ziccardi	Pechino, Shanghai, Canton	30	4
Franzosi Dal Negro Setti	Pechino	1	
Gianni Origoni Grippo Cappelli & partners	Hong Kong	1**	1**
Nctm	Shanghai	2***	
Pirola Pennuto Zei	Pechino, Shanghai	12	1

* Sul desk sono impegnati anche 2 soci e 3 collaboratori dall'Italia; ** Il desk dall'Italia comprende anche quattro associate; *** Sul desk dall'Italia ci sono altre 7 persone, di cui un socio equity

Studi italiani con strategie alternative

	Desk dall'Italia	Alleanze
Bonelli Erede Pappalardo	✓	✓
De Berti Jacchia Franchini Forlani		✓
Legance	✓	
Ls Lexjus Sinacta		✓
Macchi di Cellere Gangemi		✓
Nunziante Magrone	✓	✓
R&P Legal	✓	
Santa Maria		✓
Scarpellini Naj Oleari	✓	✓

aspetta un gran fermento sull'asse Italia-Cina, con spunti m&a su automotive, farmaceutico, acciaio e metalli, chimico, nautica, telecomunicazioni, infrastrutture e, naturalmente, tutti i marchi di lusso. Inoltre, «se le società italiane continueranno ad affrontare difficoltà finanziarie, ci potrebbero essere un numero crescente di investimenti cinesi». Il mercato è senz'altro interessante. Ma resta «sempre più difficile per gli avvocati stranieri», sostiene D'Agostino. «Non consiglierei a nessun giovane professionista straniero (salvo non sia ovviamente perfettamente bi/trilingue) una carriera come quella che alcuni di noi intrapresero quasi venti anni fa. Non esistono più le stesse opportunità. Gli avvocati locali sono sempre più sofisticati e preparati e ovviamente giocano in casa». Negli ultimi anni, dice D'Agostino, «si è assistito a un aumento (tardivo, per certi versi) della presenza di studi stranieri e allo stesso tempo alla crescita (soprattutto in termini qualitativi) degli studi locali. Credo che saranno gli studi cinesi – e le loro modalità operative – che saranno da esempio anche agli studi stranieri che progressivamente si devono confrontare con clienti sempre più esigenti e attenti ai costi. E nessuno è più attento ai costi dei clienti cinesi». TL