

M&amp;A

# Alla ricerca del business oltrefrontiera

Non più prerogativa delle sole *law firm* straniere, l'espansione internazionale è oggi una degli obiettivi primari dei grandi e piccoli Studi italiani. Sempre più impegnati a creare partnership per intercettare mandati cross border

DI LUIGI DELL'OLIO

**C**irca 170 operazioni per un valore intorno ai 10 miliardi di euro. Il primo trimestre 2018 è andato in cantiere con numeri di assoluto rilievo e lo scenario è futuro per l'intero anno secondo l'analisi di Kpmg Corporate Finance, che segnala il momento d'oro delle operazioni cross-border, quelle cioè che coinvolgono diverse legislazioni nazionali. Considerato che le fusioni e acquisizioni di questo tipo vedono le aziende italiane nella maggior parte dei casi come prede e non predatrici, questo impone un cambio di prospettiva agli studi legali, con la necessità di andare a intercettare i mandati laddove si trova l'headquarter dell'acquirente.

Una sfida complicata soprattutto per le realtà professionali di matrice italiana, che non sempre possono contare su network già sviluppati a livello internazionale.

## Nuovi investimenti

«In un contesto sempre più globale, l'attività degli studi professionali non può limitarsi a guardare alla clientela nazionale. L'apertura ai mercati esteri è sempre



### APPROCCIO INTERNAZIONALE

«L'approccio internazionale consente di soddisfare le diverse esigenze in modo duttile e cost-effective», afferma Stefano Bianchi, partner di Pavia e Ansaldo

di più un fattore di crescita e competitività», riconosce **Giuliano Foglia**, socio dello Studio Foglia & Partners. «Da un lato, infatti, la clientela nazionale ha sempre più bisogno di un supporto anche in relazione a profili di diritto estero e, dall'altro, sempre più player internazionali si trovano ad operare nel nostro territorio». Fotografato lo scenario esistente, Foglia sottolinea l'importanza di costruire e alimentare nel tempo un network con studi esteri per instaurare un reciproco rapporto di collaborazione sulle operazioni inbound e outbound. «Per una boutique come la nostra, che punta all'eccellenza ed a fornire un servizio taylor made, è necessario individuare soggetti all'estero che abbiano lo stesso approccio ed attenzione al cliente. Anziché entrare in un grande network», racconta, «abbiamo preferito instaurare rapporti one-by-one in ciascuna delle principali giurisdizioni, individuando operatori professionali che condividessero il nostro stesso "modus operandi" nei confronti della materia e del cliente». In aggiunta, lo studio ritiene utile partecipare a workshop e tavoli di approfondimento.

## Brexit Clause

«Il ruolo del legale che si occupa di contrattualistica internazionale è molto cambiato negli anni», spiega **Claudio Perrella**, partner di LS Lexjus Sinacta, studio che si è dotato di un team di professionisti che segue la clientela in tutti gli aspetti della contrattualistica internazionale. «Mentre si intensificano i negoziati tra il Regno Unito e l'Unione Europea, si sta consolidando la prassi di inserire nei contratti con controparti domiciliate nel Regno Unito una Brexit Clause, vale a dire una pattuizione che disciplina le conseguenze nascenti sul piano normativo, economico, fiscale e regolamentare dalla fuoriuscita del Regno Unito dall'Unione. Si tratta di pattuizioni che hanno assunto un rilievo particolare in relazione a contratti di lunga durata, ad esempio fornitura di beni o materie prime, o realizzazione di opere infrastrutturali ed impianti», aggiunge Perrella.

dimento in contesti internazionali «per promuoversi come punto di riferimento per i colleghi esteri per la risoluzione di problematiche fiscali complesse nella giurisdizione nazionale».

### Posizionamento strategico

**Arturo Meglio**, partner di K&L Gates Milano, sottolinea che l'aspetto centrale è il posizionamento dello studio sul mercato nazionale e internazionale. «Ci sono realtà che per la propria tradizione e struttura si prestano meglio di altri a gestire complesse operazioni cross-border sia per clienti italiani interessati in mercati esteri, sia per quelli esteri che si affacciano sul mercato di casa nostra». Sono sempre più frequenti, ricorda, iniziative come la costituzione di desk dedicati a specifiche giurisdizioni presso uffici siti in giurisdizioni diverse o la creazione di team dedicati a specifici mercati. «Questo approccio inizialmente tipico dei grandi studi di stampo anglosassone si sta sempre più sviluppando anche tra i grossi studi italiani sempre più attenti ad intercettare mandati per operazioni cross border



#### DIRITTO ESTERO

«La clientela nazionale ha sempre più bisogno di un supporto anche in relazione a profili di diritto estero», spiega Giuliano Foglia, socio dello Studio Foglia & Partners

sia grazie all'espansione internazionale, sia a network di best friend (ossia studi con i quali si hanno consolidati rapporti di collaborazione, ndr)». Il tutto, ricorda, senza trascurare il track record nelle operazioni internazionali, fattore dirimente nella scelta dell'azienda in merito al consulente al quale affidarsi.

### Mercati alla prova dei dazi

La ventata di protezionismo introdotta dall'amministrazione americana potrebbe frenare lo sviluppo del business a livello internazionale, anche se la sensazione diffusa tra gli addetti ai lavori è che la forza dell'economia riuscirà a prevalere nel medio termine sui freni della politica. Così è stato tante volte nel passato e poi non è detto che **Donald Trump** voglia davvero una riduzione degli scambi internazionali, ma piuttosto sembra orientato a trattare con maggiore forza gli equilibri con gli altri Paesi secondo una logica bilaterale. Così gli studi legali d'affari non sembrano intenzionati a tornare indietro rispetto al processo di sviluppo internazionale in corso. Come racconta **Stefano Bianchi**, partner di Pavia e Ansaldo, studio che da sempre ha una forte vocazione internazionale. «La nostra strategia è sempre stata quella di muoverci verso aree nelle quali la nostra capability sia consolidata, grazie alla profonda conoscenza dei diversi ordinamenti e delle diverse economie e culture di riferimento conquistata dai nostri professionisti sul campo», spiega. Lo studio riserva una particolare attenzione ai tradizionali mercati di riferimento (Stati Uniti, Ue e Regno Unito) e può vantare la leadership italiana in Russia. Ed è anche l'unica realtà tricolore in Giappone. «Ulteriori "fronti" sono aperti in Medio Oriente e , grazie ai nostri 'avamposti' orientali, nei Paesi dell'Eurasia (quali Kazakistan e Turkmenistan)», aggiunge. «Questo approccio ci consente di soddisfare le diverse esigenze in modo duttile e cost-effective», conclude Bianchi. ♦