

AZIENDE E AVVOCATI

Destinazione pmi

Nella generale penuria di grandi deal, gli studi si attrezzano per attirare mandati dalle piccole e medie imprese. Ma ancora non appare semplice trovare un equilibrio tra domanda e offerta

di Gaia Giorgio Fedi

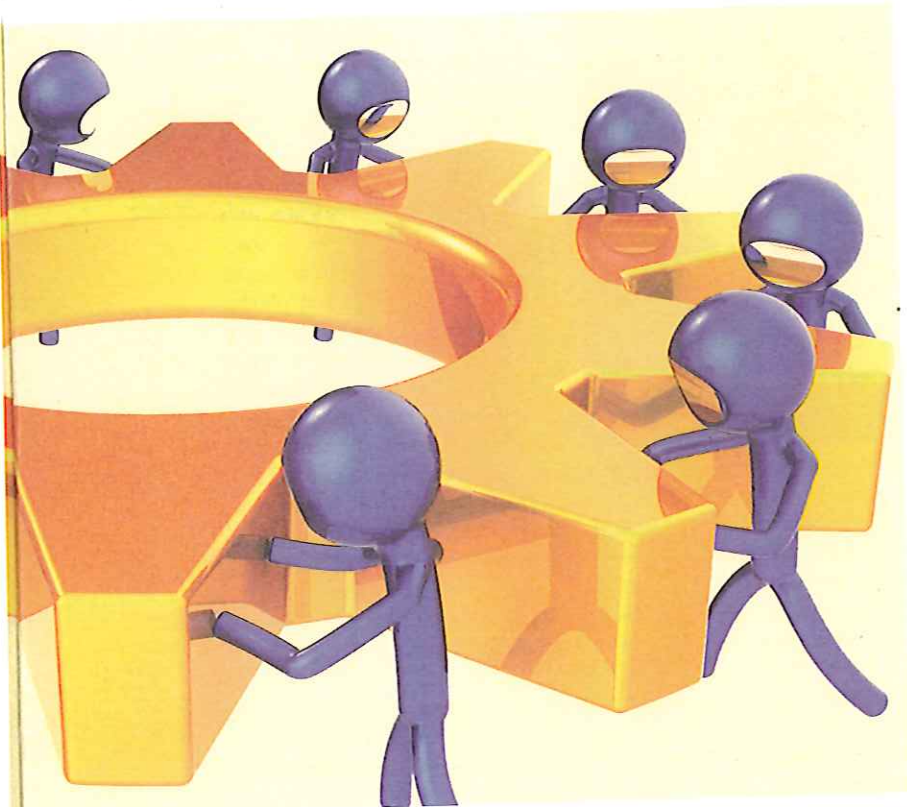
Il mondo legale ha acceso un faro sulle pmi. La crisi ha rimescolato le carte sul mercato e gli studi d'affari, rimasti orfani di grandi deal, di recente hanno rifocalizzato il proprio interesse verso le aziende di minori dimensioni, che in Italia costituiscono la fetta più importante del tessuto imprenditoriale. Nel Paese, il 73,8% dell'occupazione nel manifatturiero è concentrato su questa fascia di imprese secondo i dati Ocse, contro il 40,2% della Germania, il 52,7% della Francia e il 48,1% del Regno Unito. Come hanno confermato a TopLegal alcuni degli studi più sensibili al tema, negli ultimi due anni una parte dei consulenti legali ha cercato di rimodulare l'offerta di servizi per orientarsi verso queste aziende (soprattutto quelle di medie dimensioni, che hanno maggiore successo anche a livello internazionale, con una produttività del lavoro superiore alla media europea). «Seppure con qualche ritardo rispetto alla esplosione della crisi, nell'ultimo biennio i principali studi legali di av-

vocati di affari hanno dimostrato di voler riconsiderare il loro approccio al mercato delle pmi, storicamente trascurato in ragione della tendenza pressoché assoluta ad assistere le cosiddette large cap», commenta **Franco Casarano**, partner di Ls Lexjus Sinacta, uno studio particolarmente focalizzato su questa tipologia dimensionale, al punto da avere istituito un osservatorio assieme all'Istituto Tagliacarne chiamato Focus pmi. Il tema non è passato inosservato nemmeno tra i pesi massimi del settore legale. «Le grandi operazioni di m&a che avvengono in un anno ormai si contano sulle dita di una mano», sottolinea **Andrea Carta Mantiglia**, partner di Bonelli Erede Pappalardo e capo dell'ufficio di Londra dello studio. «È quindi naturale che gli studi legali stiano studiando e cercando nuovi mercati, fra cui anche quello delle pmi». Anche queste aziende, prosegue Carta Mantiglia, hanno spesso «bisogno di consulenza legale ad alto valore aggiunto, in particolare quando decidono di investire in



Gli studi cercano nuovi posizionamenti di merca

operazioni di carattere straordinario o compiere operazioni strategiche con partner stranieri, che possono cambiare in misura molto rilevante il profilo stesso dell'azienda». Le pmi diventano così un target potenziale importante per gli studi, soprattutto per quanto riguarda «le operazioni straordinarie oppure l'assistenza a progetti di internazionalizzazione», spiega **Vittorio Noseda**, partner di Nctm, ricordando che ultimamente «molte pmi sono state oggetto di operazioni di m&a da parte di grandi gruppi industriali che intendevano sviluppare il loro core business», e in contemporanea è «cresciuto il lavoro di tutela del brand e di intellectual property per esem-



puntando sulle imprese di minori dimensioni. Ma resta qualche resistenza culturale

pio verso la Cina e l'est più profondo».

Il percorso di avvicinamento tra studi e pmi è in ogni caso una strada a doppio senso di marcia: «La crisi finanziaria non ha soltanto rallentato le grandi operazioni, ma ha, soprattutto, modificato radicalmente la domanda di servizi legali da parte sia della grande sia della piccola e media impresa», sentenzia **Alberto Pasino**, socio dello studio Zunarelli. Il fenomeno è tutt'altro che omogeneo: se alcuni imprenditori hanno compreso l'importanza strategica dell'assistenza legale, soprattutto per i processi di internazionalizzazione, molti restano ancorati all'abitudine ad affidarsi per la consulenza al

commercialista, più che all'avvocato, cui si ricorre soltanto quando i problemi sono entrati nella fase patologica. In questo contesto, si sono avvicinate maggiormente al mondo legale le pmi che hanno adottato un modello più manageriale (ma in Italia le imprese familiari che hanno un management esterno sono appena un terzo) e, soprattutto, si sono dotate di una struttura legale in house in grado di dialogare ad armi pari con gli studi. «Questo ha condotto le pmi strutturate a considerare imprescindibile per il proprio modello di business la consulenza degli studi, che a loro volta hanno visto questo mutato approccio quale interessante opportunità di sviluppo di mer-

cato», secondo Pasino. Anche la struttura azionaria ha un peso rilevante nel rapporto con i legali: «Notiamo che le imprese, – indifferentemente mini, piccole o medie – partecipate da un soggetto istituzionale (fondo, società di investimento, venture capital, etc.) ricorrono all'avvocato secondo le logiche dei soggetti che le partecipano», spiega **Ettore Scandale**, managing partner di Sj Berwin.

«Il cambiamento fondamentale che le pmi sono chiamate a compiere è di tipo culturale prima ancora che professionale – interviene **Gabriele Baldi**, partner di LS Lexjus Sinacta – ma in tal senso i passaggi generazionali di cui siamo testimoni dal nostro osservatorio ci consente di essere moderatamente ottimisti», perché le nuove generazioni contano maggiormente sulla consulenza legale. In questa fase, prosegue, «i principali servizi legali richieste dalle pmi sono incentrati sulla contrattualistica e l'assistenza giudiziale nell'ambito delle controversie commerciali e giuslavoristiche», aree che quindi vanno presidiate con grande attenzione dagli studi, assieme ad altre tematiche legate alla «capitalizzazione delle imprese, ai processi di aggregazione (i contratti di rete), al ricorso al credito e alla internazionalizzazione».

Avvicinarsi alle pmi non è comunque un'impresa facile. Non solo per il fattore culturale, che resta un problema di primo piano: per alcuni aspetti gli studi già accusano alcune difficoltà di dialogo con le grandi imprese e i loro general counsel, che rappresentano i loro interlocutori naturali. Tarare i rapporti su



Per attirare le pmi, i legali devono offrire servizi dedicati

aziende di dimensioni minori sarà ancora più complicato. Anche perché, superata la barriera psicologica, quella per cui il commercialista serve a dare consigli e l'avvocato quando devono partire le carte bollate, resta il problema dei costi. Le pmi sono poco propense a pagare per la consulenza legale. E gli studi strutturati per seguire le big cap, abituati a fatturare loro cifre più che generose, per riposizionarsi sul settore dovranno rivedere le parcelle al ribasso. «La crisi economica ha portato alla ricerca di un ulteriore risparmio e, quindi, anche alla concentrazione degli incarichi su un unico professionista», spiega **Paolo Panella**, partner dello studio Ponti, sottolineando che «deve essere ancora metabolizzata l'idea che non si parla più di costo per un professionista ma di investimento per affrontare e risolvere questioni importanti per lo sviluppo e direi spesso per la sopravvivenza delle imprese».

Al di là dei costi, gli studi più orientati sulle pmi hanno capito che per posizionarsi su questo genere di clientela è bene offrire

servizi dedicati: «Attualmente il servizio più richiesto è quello della consulenza continuativa veloce (tipo telefonica o solo con brevi risposte via email), pagata a forfait secondo convenzioni prestabilite», interviene ancora **Panella**. L'opportunità di un servizio su misura è sottolineata anche da **Riccardo Bovino**, partner dello studio La Scala. «In tutti i dipartimenti dello studio abbiamo consolidato un certo modo di operare – dalla fase in cui si definisce un preventivo sino alla fase di assistenza alla chiusura dell'operazione – pensata esclusivamente per le pmi», individuando strumenti specifici per clienti che, tipicamente, non hanno dimestichezza con quelli cui le big firm sono abituati da tempo. Tra questi, «per esempio, la disponibilità di una piattaforma utilizzabile in remoto per allestire data room elettroniche, pacchetti tendenzialmente standardizzati che, come nel caso di operazioni di m&a, considerano – oltre alle attività tipiche – l'associazione di assistenza specifica (recupero crediti, contenzioso commerciale

e societario, etc.), nell'ambito di fee definite per fasi, così da consentire un controllo costante dei costi all'impresa, sin dalla fase di avvio». R&p Legal, spiega il senior partner **Riccardo Rossotto**, ha «ideato uno sportello specifico che, a costi compatibili, permette alle pmi di accedere a una consulenza su tematiche vitali per il loro sviluppo (internazionalizzazione, ip, innovazione e ricerca) standardizzando dei servizi che ci consentono di essere competitivi anche su una fascia di prezzo bassa. Inoltre – prosegue – per le Pmi piccolissime in start-up abbiamo adottato il format imparato a Silicon Valley: uno sportello legale con i nostri migliori giovani che quotidianamente vivono la realtà della crescita dell'impresa e il sorgere delle varie problematiche legali». Mentre **Aldo Brielli**, partner dello studio Calesella suggerisce l'utilizzo di «contratti quadro che permettano all'azienda di conoscere a priori il costo legal, ovvero offerte a forfait che eliminino la distanza fra avvocato e cliente, al pari di un linguaggio semanticamente vicino a quello dell'imprenditore: sono stati alcuni fra gli strumenti di penetrazione del mercato».

L'incontro tra domanda e offerta di servizi legali per le pmi però incontra ancora qualche resistenza. Non solo per i problemi culturali di cui si è già accennato. C'è soprattutto un fattore strutturale, che riguarda in primo luogo la cronica sottocapitalizzazione delle imprese italiane e, da qualche tempo, anche la carenza di liquidità derivata dal credit crunch. In condizioni del genere lo spazio per

avviare delle operazioni straordinarie (per le quali chiedere assistenza legale) è ridotto al minimo. Inoltre, spiega il commercialista Massimo Gazzani, partner dello studio Gazzani, «la nostra Borsa rimane sempre e purtroppo ancora piccola e troppo poco attraente», mentre occorrerebbe creare «un sistema di quotazione agevolato, e creare così mercato per gli studi legali e fiscali». Il risultato è che il mercato dei servizi per le pmi, potenzialmente attraente per gli studi, per il momento non è ancora decollato. Eppure, sostiene ancora Bovino di La Scala, «la stessa gestione della crisi imporrebbe una serie di azioni su cui è richiesta assistenza legale: smontaggio di operazioni di m&a di qualche anno fa, piani di risanamento e ristrutturazione del debito». Ma qualcosa si sta muovendo e il quadro potrebbe cambiare: in particolare, le recenti novità introdotte dal decreto Sviluppo richiedono competenze squisitamente legali. Anche il progetto Elite di Borsa Italiana «è una strada sicuramente interessante - dice Scandale di Sj Berwin - perché forza ogni impresa che vi partecipa ad adeguare gli standard strategici e operativi a quelli abitualmente messi in pratica dalle grandi società». Oltre a questo, aggiunge Scandale, potrebbero funzionare bene «il programma di supporto all'export dell'Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane e di Simest, sia gli innovativi strumenti di finanza strutturata (nuove forme di cartolarizzazione Abs) - allo studio della Bei - per favorire l'accesso delle pmi al mondo del



La gestione della crisi impone la richiesta di consulenza legale

credito». Pollice alzato anche per i minibond: «Il momento richiedeva uno strumento del genere - commenta Gianmatteo Nunziante, partner fondatore di Nunziante Magrone - vista la resistenza del sistema bancario a finanziare le imprese: come spesso accade, però, il nostro sistema Paese, quando anche partorisce buone cose, manca nella fase informativa. Quindi: ottima iniziativa, ma speriamo se ne accorgano (in molti). Se così sarà, è ragionevole attendersi un incremento nella domanda di servizi legali ad alto contenuto specialistico che farà gola a molti tra i maggiori studi a corto di operazioni di prima fascia: il che avvicinerà ulteriormente questi ultimi al mondo delle pmi».

La crisi, in definitiva, offre nuovi strumenti a sostegno delle pmi, e lo sviluppo di queste ultime potrebbe essere una strada per uscire dalla crisi. Un settore legale lungimirante dovrebbe strutturarsi in maniera da poter

cogliere le opportunità di questo sviluppo: ponendosi anche in concorrenza con i commercialisti, visto che nel rapporto con le imprese non conteranno soltanto le competenze, ma anche i rapporti con il mondo imprenditoriale e la sensibilità verso il business (problema colto da alcuni studi come Osborne Clarke e Latham & Watkins, che hanno deciso di strutturarsi per industries). Alcune pmi più coraggiose si butteranno in operazioni importanti, complesse, e per questo si rivolgeranno a grandi studi dalle spalle larghe, abituati a seguire le big cap. Le altre cercheranno l'appoggio degli studi magari più piccoli ma più attenti nel modulare le tariffe e nell'offrire servizi dedicati. Una polarizzazione che, peraltro, potrebbe creare qualche problema agli studi di medie dimensioni, a secco di grandi operazioni e tagliati fuori dal nuovo, potenziale (seppur limitato) Eldorado della consulenza legale. ■