

## SOMMARIO



34 L'INTERVISTA
TREVISAN & CUONZO,
LITIGATION FIRST

30 Merger WEIGMANN, UN PROGETTO DI CRESCITA

40 New law HERBERT SMITH FREEHILLS UNA MISSION CHIAMATA INNOVAZIONE

46 Penalisti
BRUSA SPAGNOLO TOSONI, NELLA
NUOVA DENOMINAZIONE ANCHE
CARELLI

48 Nuove insegne
GIM LEGAL, BOUTIQUE A TRAZIONE
TECH

52 Scenari LA GUERRA "CIVILE" DELLE PRAGUE RULES SULL'ARBITRATO

66 Empire State of law HUFFORD, IN HOUSE PRO, DA LEGALE INTERNO A GENERAL COUNSEL



58 IN HOUSE
LA VIA EUROPEA DI ACC



KITCHEN CONFIDENTIAL
PHILIPPE LÉVEILLÉ
E LA FORZA DELLE DONNE



76 SCENARI
TIKEHAU CAPITAL SI ALLARGA
E PUNTA SULL'ITALIA

82 Scenari
LA GUERRA "CIVILE" DELLE PRAGUE
RULES SULL'ARBITRATO



MAILANDER

Progetti di Comunicazione

Gabriele Cuonzo a MAG: «Negli ultimi cinque anni abbiamo raddoppiato il fatturato perché abbiamo deciso di concentrarci sulle nostre aree d'eccellenza». «Siamo uno studio di guerra»

di nicola di molfetta

Una questione di identità. E di scelte. Parlare di posizionamento, per uno studio legale così come per qualsiasi impresa, non è semplice accademia.

Decidere di proporsi al mercato in un modo piuttosto che in un altro può fare la differenza tra costruire una storia di successo o dare vita a un progetto da ripensare.

Parliamo di boutique. E lo facciamo da Trevisan & Cuonzo. Lo studio, che ha appena archiviato i suoi primi 25 anni di attività, ha da poco messo online il suo nuovo sito internet che, di fatto, rappresenta una sorta di manifesto identitario. Qui, l'associazione si definisce una "litigation powerhouse". E per simboleggiare le proprie aree di pratica sceglie l'immagine di due rinoceronti pronti a scornarsi sotto la scritta: "siamo specializzati in questioni impossibili" ("we specialise in intractable matters").

«Siamo uno studio di guerra», dice in quest'intervista esclusiva a MAG **Gabriele Cuonzo**, che assieme a **Luca Trevisan** ha fondato lo studio nel 1993 dopo aver lasciato Franzosi.

Una frase ad effetto che descrive, senza mezze misure, l'identità di questa boutique focalizzata sul contenzioso e sulla sua applicazione ai settori della proprietà intellettuale, dell'antitrust e del diritto commerciale più in generale. «La strategia di concentrazione sulle nostre aree d'eccellenza», racconta Cuonzo, «negli ultimi cinque anni ci ha permesso di raddoppiare il fatturato che, da un trend stabile di 4,5-5 milioni di euro, è arrivato a 10 milioni nel 2018».

MAG II7 | 35

## MAG BY LEGALCOMMUNITY 11 Marzo 2019 Quindicinale

L'INTERVISTA



1993 L'ANNO

DI FONDAZIONE



LE SEDI: MILANO, ROMA, PARMA, BARI



ID
IL NUMERO
DEI PARTNER



JU I PROFESSIONISTI DEL TEAM



IO milioni
IL FATTURATO
NEL 2018

#### Tutto è partito dall'Ip...

Certo, ma negli anni ci siamo sforzati di capire dove andava il mercato e di intercettare le tendenze. Il nostro core è la proprietà intellettuale, il 70-80% della nostra attività è contenziosa. Attorno a questa consapevolezza abbiamo costruito la nostra idea di boutique.

#### Cos'è una boutique oggi?

È il prodotto della rivoluzione tecnologica. E in primis di internet.

#### In che senso?

La rivoluzione tecnologica guidata da internet ha implicato per le imprese la possibilità di processare un numero infinito di informazioni relative a servizi essenziali. Tra cui, ovviamente, quelli legali. Questo ha cambiato le dinamiche di mercato. I clienti sono diventati soggetti capacissimi di scegliere e selezionare. Come qualunque consumatore.

# Questo ha rappresentato un'opportunità per le boutique?

Certo! Perché i clienti hanno gli strumenti necessari per valutare quello che uno sa fare davvero. E questo non può essere sostituito da alcun brand. Noi ci consideriamo il più forte studio offensivo italiano nei nostri settori d'elezione. E da cinque anni a questa parte abbiamo scelto di impostare il nostro marketing su questo concetto.

### Con quali risultati?

Questa strategia di concentrazione sulle nostre aree d'eccellenza, negli ultimi cinque anni ci ha permesso di raddoppiare il fatturato che da 4,5-5 milioni di euro è



arrivato a 10 milioni nel 2018. Circa il 70-80% deriva da contenzioso.

#### In precedenza invece?

Avevamo un'impostazione marketing troppo diversificata. Cercavamo di dare l'impressione di poter fare tante cose, quasi tutto, come un grande studio full service, quando poi in realtà su alcune aree di practice non eravamo competitivi. Faccio autocritica.

#### L'importante è averlo capito...

Appena abbiamo corretto questo approccio e cominciato a investire nei settori in cui riusciamo ad avere un primato di eccellenza rispetto al mercato, c'è stato il cambio di passo. Le parole chiave sono focalizzazione e collaborazione.

#### Collaborazione con chi?

Non facciamo solo contenzioso. C'è anche il transactional. Qui, la nostra collaborazione con altri studi è frequente.

**> > 1** 



ALCUN BRAND.

I CLIENTI

HANNO GLI

STRUMENTI

NECESSARI

L'INTERVISTA



Sono molti gli studi internazionali che non hanno una practice Ip in Italia. È un segno dei tempi. Come dicevo prima, i clienti sanno cosa sei in grado di offrire. La focalizzazione in aree in cui si ha una credibilità forte è in grado di creare le premesse per una collaborazione con grandi strutture che hanno scelto di non coprire direttamente questo settore.

#### Chi sono i vostri concorrenti in Italia?

I nostri concorrenti sono soprattutto le grandi boutique europee di eccellenza, soprattutto inglesi, olandesi e tedesche. Penso in termini di qualità non in termini di localizzazione. Noi esprimiamo una qualità comparabile con quella dei migliori studi europei del settore.

Pensavo che mi avrebbe indicato i full service italiani e internazionali che negli ultimi anni sono cresciuti molto nell'Ip... Beh sicuramente penso anche ai grandi studi internazionali come Bird & Bird o Hogan Lovells che sono spesso nostre controparti in Italia. Ma per il resto, nella maggior parte dei casi, i grandi studi che investono in Ip danno vita a practice ancillari o comunque a squadre che non

sono in grado di fare i numeri dei soci che si occupano, faccio per dire, di m&a. Così com'è raro che i rainmaker del settore vogliano andare in queste realtà per una comprensibile ragione di conflitti. E poi non dimentichiamo quanto detto prima: i clienti vogliono focalizzazione.

#### Voi avete puntato per un po' sul labour...

Quando abbiamo preso l'avvocato Ratti eravamo ancora nella dimensione del proviamo a fare tutto. La persona era giusta. Ma il modello no. Ora lui ha portato in Italia una law firm internazionale (Littler, ndr) che si occupa solo di diritto del lavoro. Non è un caso...

Mentre cinque anni fa siete partiti con 4Innovation. È stata forse la prima volta che uno studio legale italiano ha provato a creare una service line parallela alla propria struttura. Che bilancio ne fa? Molto soddisfacente. È stato un progetto che abbiamo approcciato per istinto. Un seme gettato per verificare con Sascha Picciolo le potenzialità del mondo startup. A cinque anni di distanza abbiamo un portafoglio di un centinaio di aziende seguite.

\*\*\*

## MAG BY LEGALCOMMUNITY 11 Marzo 2019 Quindicinale

L'INTERVISTA



#### Avete investito sui clienti del futuro?

Non solo. Abbiamo investito sulla possibilità di osservare da vicino l'evoluzione del mercato e le innovazioni che nascono al suo interno, ricercando in un certo senso la contaminazione con questo contesto. All'inizio in tanti ci hanno presi per pazzi. Assistere prefunded business era una cosa che non avrebbe portato guadagni particolari. Ma lavorare a contatto con chi opera sulla frontiera dei mercati e dell'impresa ti dà la possibilità di conoscere in anticipo quello che accade.

# E il cambiamento è la cifra del mercato contemporaneo...

Noi viviamo grandissimi cambiamenti culturali che attraversano i mercati e si riflettono sull'attività legale. Pensiamo alla parcella. E al rapporto economico tra cliente e studio legale. Il "cap" ha sconvolto gli schemi tradizionali.

#### Voi come avete "reagito"?

Puntando sulla sostanzializzazione del servizio. Ai clienti si deve dare value for money.

#### Ovvero?

Le faccio un esempio. Noi stiamo facendo un lavoro di riforma sulla produzione dei pareri. I clienti vogliono soluzioni. Il cliente esternalizza il rischio. Se uno ti paga 650 euro l'ora lo fa perché vuole esternalizzare il rischio. E vuole pareri chiari. Che diano una risposta definita. L'ambiguità non è tollerata. Le sfumature non servono a chi deve fare risk assessment.

# Insomma bisogna prendersi le proprie responsabilità...

Il cliente paga quando percepisce che lo studio gli ha fornito un lavoro utile e che può giustificare nel dettaglio. Oggi è tutto gestito in modalità elettronica e con un controllo dei costi in tempo reale. Se si è attrezzati per lavorare così, il cap non spaventa. Diversamente è la fine.

# A proposito di cambiamento: che studio sarà Trevisan & Cuonzo tra 25 anni? Noi stiamo lavorando anzitutto per far sì che lo studio ci sia ancora, tra 25 anni.

Sono tante le incognite...

Pensi solo all'intelligenza artificiale. Sappiamo che avrà un impatto ma non sappiamo ancora quale. Io penso che sarà molto forte sul fronte transactional e sul contenzioso seriale.

Del resto, più sono complicate le cose da affrontare, meno la macchina può scalzare l'avvocato.

Per il resto, continueremo a osservare il mercato e a cercare di anticiparne i trend.