Lo «STUDIO NUOVO» secondo Gatti Pavesi Bianchi

Nel suo primo anno, la superboutique realizza un fatturato di 38,5 milioni (+20%). I name partner dicono a *MAG*: «Qui innovazione fa rima con responsabilità»

42

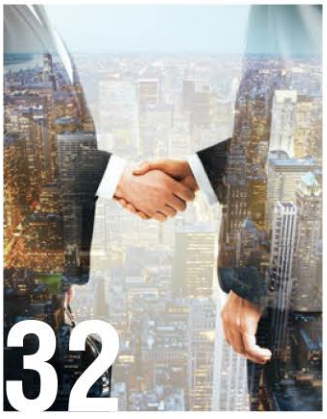
LO «STUDIO NUOVO» SECONDO GATTI PAVESI BIANCHI

Nel suo primo anno, la superboutique realizza un fatturato di 38,5 milioni (+20%). I name partner dicono a *MAG*: «Qui innovazione fa rima con responsabilità»

10
Agorà
Bernadette Accili passa a Lms

22
Il barometro del mercato
Un assist legale per il goal cinese del Milan

77
Diverso sarà lei
Le unioni civili entrano nelle best practice Asla



32

M&A: EFFETTO LUXOTTICA SUL PRIMO TRIMESTRE 2017

102 **Sotto la lente**
L'ip di Simmons punta a crescere del 20%v

61 **Follow the money**
Apple dovrebbe acquisire Disney. Ecco perché, secondo Rbc...

MAILANDER
Progetti di Comunicazione

Carlo Pavesi, Luigi Arturo Bianchi e Francesco Gatti

LO «STUDIO NUOVO» secondo Gatti Pavesi Bianchi

Nel suo primo anno senza il fondatore, la superboutique realizza un fatturato di 38,5 milioni (+20%). I name partner dicono a *MAG*: «Qui innovazione fa rima con responsabilità»

MAILANDER
Progetti di Comunicazione

«La professione è fatta di incontri, di casualità, esperienze simili e compatibilità. Questo è uno studio pronto ad aprirsi e a crescere con realtà compatibili. Ed è una sfida molto importante». Nella stanza, al primo piano dell'elegante palazzo di Piazza Borromeo a Milano, ci sono solo poltrone. Un tempo, invece, c'era una scrivania: quella di **Carlo d'Urso**. Dopo la sua scomparsa, lo studio ha cambiato nome, è diventato Gatti Pavesi Bianchi, ma ha conservato lo spirito e lo stile che il fondatore aveva deciso di dare all'associazione. La sua stanza è diventata un luogo dove i soci si ritrovano per confrontarsi sulle cose importanti. Discutere e riflettere su dove sta andando il mercato e su cosa punta a diventare lo studio. Non è un caso, quindi, che i name partner **Francesco Gatti**, **Carlo Pavesi** e **Luigi Arturo Bianchi**, abbiano deciso di incontrare in questa stanza *MAG*.

L'insegna Gatti Pavesi Bianchi ha portato a termine il suo primo anno di attività con risultati importanti. Per parlare del solo m&a (settore principale d'attività) lo studio ha lavorato a 38 deal per un valore complessivo di 14,5 miliardi di euro (si veda il numero 73 di *MAG*). I ricavi sono cresciuti del 20% rispetto all'esercizio precedente attestandosi a 38,5 milioni di euro e consegnando a Gatti Pavesi Bianchi il primato tra le cosiddette superboutique nazionali nonché confermando il ruolo dello studio quale concorrente diretto delle più grandi realtà attive nel Paese. «Nelle operazioni, oggi, non conta la dimensione ma la capacità innovativa, la competenza tecnica, il commitment», dice Bianchi. «Abbiamo un core business molto chiaro, rappresentato dalla parte corporate e transactional. E abbiamo una dimensione ritagliata su un mercato non enorme qual è quello italiano», aggiunge Pavesi. «Lo studio», s'inserisce Gatti, «è concentrato a fare bene le cose che sa fare e

Francesco Gatti

«Non siamo noi la generazione con un'esperienza tale per partorire un progetto nostro?»

impegnato a farle sempre meglio. Il nostro modello operativo è essere innovativi e responsabili per le nostre scelte».

Il concetto di innovazione torna molte volte nelle parole di Francesco Gatti. E la cosa interessante è osservare come nella sua percezione l'innovatività di un progetto professionale non risieda tanto nell'organizzarla secondo procedure standardizzate o utilizzando strumenti tecnologicamente avanzati. Essere innovativi, per Gatti, è una questione di approccio. «Uno può affrontare il lavoro seguendo modelli prestabiliti, replicabili che riducono il rischio; oppure si possono affrontare le stesse operazioni cercando soluzioni *ad hoc* e ovviamente assumendosi più responsabilità». La scelta dello studio, che si riflette nelle dimensioni (parliamo comunque di una struttura che conta 80 professionisti, tra cui 14 soci equity) è stata quella di lavorare sull'innovatività e sulla volontà dei professionisti di "metterci la faccia". «Questo è un modello che abbiamo cominciato a elaborare anni fa con Carlo d'Urso».

Il mix tra eccellenza pratica e autorevolezza accademica è stato un fattore su cui lo studio ha scelto di investire, con la figura di Luigi Bianchi. Ma l'incontro con Bianchi è stato anche frutto di casualità: «Abbiamo avuto diverse occasioni di lavoro in cui

Carlo Pavesi

«I risultati dell'anno scorso sono stati il frutto del lavoro di un gruppo di professionisti tra i 40 e i 50 anni con una grande credibilità»

eravamo controparti», ricorda Gatti, «l'operazione Impregilo-Techint e il deconsolidamento di Snam da parte di Eni». Lo studio ha visto una chiara opportunità: «Ciò che ci ha più entusiasmato è stata l'idea di poter sperimentare qualcosa di nuovo. L'idea che mettendo insieme competenze accademiche e pratiche particolarmente consolidate si potesse trovare il modo per presentarsi al mercato con un'offerta nuova».

Una dinamica simile è stata quella che cinque anni dopo (Bianchi è entrato nello studio nel 2010) ha portato Carlo Pavesi in squadra. «Ci siamo incontrati su operazioni di grande complessità come quella per il riassetto di Camfin», dice Gatti. E la scintilla è scattata perché, come spiega Pavesi, «io e Francesco abbiamo un modo abbastanza simile di vedere la professione e un'estrazione comune. Carlo d'Urso faceva parte di una tradizione professionale molto simile a quella che ho vissuto io quando ho lavorato con Alessandro Pedersoli. Poi entrambi siamo diventati avvocati specializzati in operazioni societarie considerati un po' aggressivi. Ma questo è più che altro un pregiudizio non troppo giustificato»

Lo studio ha un assetto ben definito. Non smania per una crescita dimensionale (quantomeno se fine a se stessa). Ma, secondo quanto

MAILANDER
Progetti di Comunicazione

Luigi Arturo Bianchi

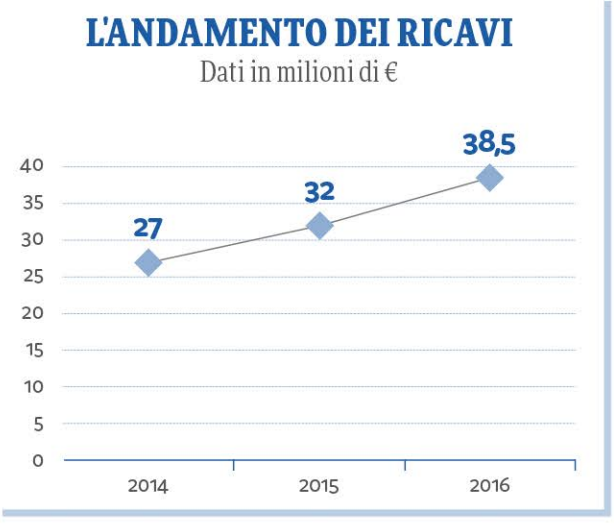
«Che avere una dimensione internazionale sia necessario per stare sul mercato è un fatto tutto da verificare»

risulta a *MAG*, è piuttosto attivo sul mercato. Interessato a valutare l'opportunità di rafforzarsi in alcuni settori come il tax e il labour.
Sul punto, però, i partner tengono a fare delle precisazioni. Perché se, da un lato, l'occasione di integrare le competenze esistenti con altre in settori dove lo studio ancora non c'è o dove lo studio vorrebbe crescere può essere colta opportunisticamente intercettando alcuni movimenti di mercato, dall'altro la scelta di aprirsi ad alleanze con altri professionisti potrebbe coincidere con la decisione di avviare un progetto completamente nuovo.

«Questo studio ha grandi potenzialità. I risultati dell'anno scorso (il primo senza d'Urso, ndr) sono stati il frutto del lavoro di un gruppo di professionisti tra i 40 e i 50 anni che hanno una grande credibilità. C'è trasparenza nei rapporti. Ed è la piattaforma ideale per costruire qualcosa di nuovo», chiosa Pavesi. Sul punto, anche Gatti si mostra d'accordo: «Se trovassimo un gruppo di professionisti pronti a prendersi l'onere dell'innovatività e della responsabilità di cui dicevamo e che fossero generazionalmente compatibili con il nostro gruppo, sarebbe sicuramente un'operazione interessante e probabilmente vincente».

Certo, in una fase storica in cui si ha sempre la sensazione che tutto sia già stato fatto è difficile immaginare in che modo questo studio ideale (perché, almeno al momento di idee stiamo parlando) dovrebbe essere "nuovo". «Qualcosa di nuovo – aggiunge Pavesi - è quello che hanno fatto **Sergio Erede** e **Franco Bonelli** nel 1999. Hanno creato uno studio che non aveva un precedente». In queste riflessioni «che di tanto in tanto condividiamo», aggiunge Gatti, «la domanda da cui partiamo è sempre la stessa: non siamo noi la generazione con un'esperienza tale per partorire un progetto nostro?».

In realtà, è convinzione di Gatti, le condizioni ci sarebbero. Almeno sul piano teorico. «Sia dal punto di vista generazionale sia dal punto di vista del modus operandi», afferma l'avvocato, «c'è uno spazio per costruire una realtà che non sarebbe più questo ma uno studio nuovo connotato dalla capacità di prendersi la responsabilità di rassicurare il cliente che le cose vengano risolte in maniera innovativa». Certo, l'individuazione del nome sarebbe già un bel rebus da risolvere. «Se si desse vita a una realtà nuova», replica Gatti, «a una struttura che non si limitasse ad assemblare un po' di



Luigi Arturo Bianchi, Carlo Pavesi e Francesco Gatti

professionisti e ad aggregare un po' di fatturato, ma se si avesse il coraggio di pensare a una realtà generazionalmente definita, in cui i fondatori fossero accomunati da un certo tipo di *goodwill*, allora, per definizione, il tema del nome finirebbe in secondo piano». «Se noi avessimo avuto la possibilità», continua Pavesi, «avremmo mantenuto il nome di Carlo d'Urso perché è un nome che rappresenta la storia di questo studio, le sue radici e la sua cultura. E nessuno si sarebbe sentito sminuito per questo».

Interrompendo questo viaggio in un ipotetico scenario futuro e tornando a discutere delle prossime mosse, è sicuramente interessante capire se Gatti Pavesi Bianchi abbia o meno intenzione di aumentare la sua visibilità e soprattutto la sua presenza internazionale. Lo studio, infatti, ad oggi, non ha altre sedi all'infuori di quelle di Milano e Roma. Sul punto, però, i soci ostentano cautela. «Che avere questa dimensione internazionale sia così necessario per stare sul mercato è un fatto tutto da verificare», dice Bianchi. «Oggi siamo uno studio italiano che si occupa di operazioni che si fanno in Italia. Ma questo non vuol dire che non abbiamo relazioni con colleghi all'estero», aggiunge Gatti. «Io credo che sulla parte internazionale certi network di best friend offrano dei vantaggi», afferma Pavesi, «ed essere uno studio con una *market share* stabile in un mercato fa una certa differenza».

Infine, una riflessione sull'equity. L'attivismo sul fronte lateral degli ultimi due anni, ha portato l'associazione a rivedere la struttura dell'equity e a fare una rigorosa selezione interna. Ora la domanda è: l'equity è aperta? Nello studio, che conta oggi tra gli equity partner professionisti come **Gianni Martoglia**, **Stefano Valerio** e **Andrea Giardino**, c'è ancora spazio a prescindere dai ragionamenti su scenari futuribili, per la crescita organica? «Posso dire che noi abbiamo un'equity sicuramente aperta, nei confronti dell'esterno ma ancor di più verso l'interno. Ad esempio a breve verrà fatta una nomina interna ad equity partner», dice Gatti. «Questo è uno studio molto demanding», aggiunge Pavesi, «l'equity va conquistata. La cooptazione dei nuovi soci, deve essere un lavoro di meritocrazia. Qui non ci sono logiche di cordata o di appartenenza. Noi vogliamo che ci sia selezione vera. Noi stessi siamo il frutto di una selezione. E per questo, forse, riusciremo a essere giudici obiettivi».