

NIKO ROMITO L'ALTA CUCINA SI FA GRANDE IMPRESA: UNO CHEF DA 5 MLN

# FORTUNE

MENSILE - NUMERO 3 - ANNO 1 - SETTEMBRE 2018

EDIZIONE ITALIANA

**BARILLA**

## NON SOLO PASTA

UNA BOTTEGA  
FAMILIARE DIVENTATA  
IMPRESA GLOBALE

**CAVIALE**

ITALIA SUL PODIO  
DEI PRODUTTORI

**CALCIO  
E SPONSOR**

QUANDO I GOL  
'SI MANGIANO'

A TAVOLA CON  
**10**  
STARTUP

**STUDI  
LEGALI**

COME CAMBIA  
LA PROFESSIONE

**GIGANTI  
WEB**

PARLA IL PRESIDENTE  
DELL'ANTITRUST

**MA VS MA**

IL CONFRONTO FRA  
ALIBABA E TENCENT

**GLOBAL  
500**

LE ITALIANE  
CHE SALGONO  
E SCENDONO



Italia 3,90 € - CH CT 8,90 CHF - CH 9,50 CHF - F 8,50 €

Poste Italiane S.p.A. - Spedizione in abbonamento postale - D.L. 352/03 (CONV. IN L. N°46 DEL 27/02/2004) ART. 1 COMMA 1 C/RRV/30/2018.



# CAMBIARE PER ESSERCI ANCORA

Gli avvocati di oggi, sempre di più ma con redditi sempre più bassi, devono innovare la propria professione per adeguarsi ai nuovi strumenti e alle esigenze dei clienti. Così possono aprire la strada agli avvocati di domani

di Nicoletta Mincato

Ci sono sempre più avvocati ma guadagnano sempre meno. Cambiano gli strumenti a disposizione e le esigenze dei clienti e devono adeguarsi a una trasformazione sempre più rapida. È lo scenario che emerge dall'ultimo rapporto annuale di ricerca del Censis commissionato dalla Cassa Forense sull'Avvocatura italiana. Il rapporto evidenzia come, dal 1996 ad oggi, il numero degli iscritti all'Albo sia costantemente aumentato, e, parallelamente, nello stesso periodo si sia verificata una costante contrazione dei redditi degli avvocati.

Rispetto al 1996, quindi, in Italia ci sono oggi molti più avvocati (oltre 242 mila), con un aumento notevole delle donne, ma il loro reddito medio è sceso sensibilmente rispetto a 20 anni fa, attestandosi a circa 38.400 euro. Tuttavia, il tasso di crescita degli avvocati negli ultimi tre anni è sensibilmente rallentato rispetto al passato (segnale della perdita di appeal della professione forense tra le nuove generazioni?). Comunque, il numero degli avvocati è cresciuto in percentuale più della popolazione italiana e quindi oggi in Italia si contano, come media

nazionale, 4 avvocati ogni 1000 abitanti. Gli avvocati italiani sono, inoltre, sempre più anziani, con una età media che oggi sfiora i 45 anni, contro una età media di poco superiore ai 42 anni solo nel 2002. La categoria degli avvocati, come la popolazione italiana, sta dunque progressivamente invecchiando. Il rapporto si è soffermato anche sulla misurazione del grado di soddisfazione degli avvocati (espresso in termini di coerenza con le proprie aspettative al momento della scelta di intraprendere gli studi giuridici). Nel complesso, emerge un diffuso senso di insoddisfazione. Infatti, il 71% degli avvocati dichiara che la propria condizione attuale è mediamente (44%) o molto (27%) al di sotto delle aspettative. Coloro che le ritengono confermate (24%) o superate (5%) costituiscono, invece, solo il 29% del campione degli intervistati.

I dati del rapporto Censis, che delineano una situazione di certo più opaca rispetto al passato, e già di per sé significativi, inducono ad una riflessione ancor più seria, se possibile, considerando che nei prossimi 10/20 anni l'Avvocatura, in Italia come nel mondo, sarà chiamata a rispondere a sfide che non potranno essere evitate o rinviate e dovrà trovare da subito la forza e la lucidità per guardare al proprio futuro. Perché, se è vero che l'avvocato esercita una vera e propria funzione sociale, non solo nell'interesse delle parti assistite, ma anche dei terzi e della collettività (come costantemente afferma la giurisprudenza italiana in materia deontologica), è altrettanto vero che è la società stessa a essere soggetta a profondi cambiamenti. Dunque, prima ancora che gli avvocati, saranno i loro clienti a evolversi. Una strada di cambiamento che, per prime, le imprese hanno già imboccato.

L'informazione scorre attraverso tutto, le persone viaggiano ovunque, velocemente e senza particolari formalità, la conoscenza, bene prezioso, in passato quasi monopolistico, diventa più disponibile. Il mondo, che era già 'piatto' (secondo la brillante metafora di Thomas Friedman), ora può dirsi 'trasversale' cioè inter-regolato, trasparente e iper-connesso.

Tutto è mobile e fluido: non più proprietà ma uso, non più pagine ma flussi, non più funzioni ma percorsi. Siamo alla 'società liquida' di cui teorizza Zygmunt Bauman. La rivoluzione, già avviata, è insieme sociale e tecnologica.

Oggi i singoli avvocati, e la categoria professionale italiana nel suo insieme, sono chiamati a misurarsi con trasformazioni del mondo che raggiungono tutti più velocemente che in passato. Abbracciare il nuovo mondo richiede agilità e capacità di essere innovativi. L'Avvocatura italiana, progressivamente invecchiata e sempre più insoddisfatta, ne è cosciente?

Segnali vengono dalle realtà professionali più strutturate ed orientate alla assistenza alle imprese. Senz'altro, tra i primi a porre all'attenzione generale il tema è stata l'Associazione Studi Legali Associati (Asla).

L'evento 'Diritto al futuro' organizzato dall'Asla a Milano lo scorso maggio, è stato il primo in Italia dedicato alla prossima generazione di avvocati e all'innovazione nel mondo della professione legale. I lavori si sono articolati in una serie di conferenze, workshop e lezioni nelle quali esperti, studiosi, professionisti ed esponenti di spicco del panorama economico, sociale, culturale, artistico e sportivo, nazionale e internazionale, hanno discusso e si sono confrontati sui grandi temi dell'innovazione e sulla professione del domani.

In seno all'evento, grande risalto hanno avuto le tesi di Richard Susskind, professore di diritto a Oxford e autore di numerosi testi in materia di innovazione della professione legale.

Richard Susskind, nel suo recente volume *Tomorrow's Lawyers*, sostiene che il futuro della professione legale non coinciderà con l'immagine letteraria dell'avvocato e che i prossimi strumenti non saranno più le toghe, i palazzi di giustizia, i tomi rilegati in pelle o il gergo legale arcano. Non lo sarà nemmeno l'attuale modello dominante di professione legale. Per soddisfare le esigenze dei clienti, gli avvocati del futuro dovranno rinunciare a gran parte della loro attuale prassi operativa e reinventare il modo in cui vengono forniti i servizi legali.

E questo per la combinazione delle spinte impresse da tre forze di cambiamento: la richiesta di avere maggiore e migliore assistenza legale a prezzi più bassi (complice il credit crunch di questi anni, che ha innescato una tendenza al ribasso); i processi di liberalizzazione, che

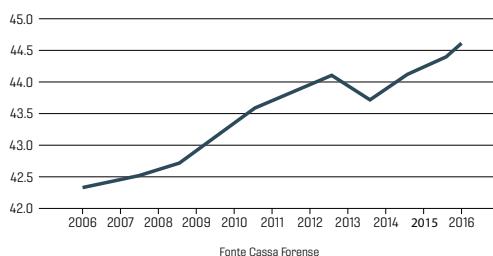
aumentano la concorrenza anche nel settore professionale; infine, ma non per ultimi, i progressi della information technology.

Un'attenzione particolare deve essere prestata, in prospettiva, all'impatto delle nuove tecnologie sulla professione. Molte di queste nuove tecnologie innovative avranno un effetto dirompente. Ciò significa che non sosterranno i tradizionali modi di lavorare, ma fondamentalmente sfideranno e cambieranno i processi di lavoro.

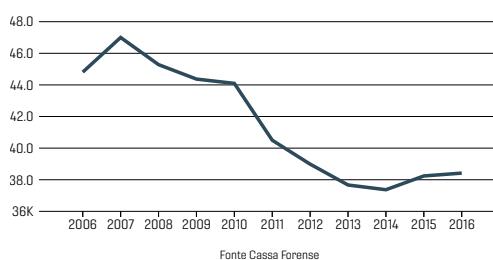
In pochi anni usciranno dalla fase di sperimentazione (già attiva anche in Italia) e si diffonderanno tecnologie come la document automation (che consente, attraverso la compilazione di moduli informatici di generare automaticamente la prima bozza di contratti), la document analysis (che consente di esaminare in modo automatizzato grandi volumi di documenti e isolarne quelli di rilevanza oppure di riassumere o estrarre disposizioni chiave dai contratti analizzati), l'intelligenza artificiale declinata in ambito legale per rendere più efficiente il processo di ricerca giuridica (attraverso interfacce che consentono di porre le domande di ricerca e ottenere risposte strutturate come se si interagisse con un altro avvocato) e la machine prediction (sistemi che analizzando una banca dati giurisprudenziale consentono di prevedere le decisioni giudiziarie in casi analoghi).

Ma la tecnologia inizia ad avere effetti anche direttamente sulla costruzione delle relazioni tra

#### ETÀ MEDIA DEGLI AVVOCATI NON PENSIONATI ISCRITTI ALLA CASSA FORENSE



#### REDDITO MEDIO DEGLI AVVOCATI ISCRITTI ALLA CASSA FORENSE



avvocato e cliente. Sono già attive in Italia piattaforme di beauty contest digitale per servizi legali, che consentono l'incontro di domanda e offerta attraverso una procedura competitiva online (e la prossima evoluzione prevista è quella dei sistemi di reputazione online, già attivi in Gran Bretagna). Così come anche in Italia è già possibile accedere, tramite apposite piattaforme digitali, ad un'assistenza legale gestita a distanza, con output e costi evidentemente diversi da quelli dell'offerta tradizionale.

Quindi, se la rivoluzione tecnologica è già qui, qual è il futuro per gli avvocati?

La sfida non è solo quella di informatizzare le pratiche lavorative correnti che non sono più efficienti. La sfida è governare l'innovazione: praticare la professione legale, alleandosi alla nuova tecnologia, in modi che non sarebbe stato possibile fare nel passato.

La chiave del futuro successo sarà la capacità di reinventare la pratica abituale della professione legale. Per gli avvocati del futuro (siano essi nuovi avvocati o gli odierni professionisti proiettati tra 10 anni) essere in grado di utilizzare e gestire sistemi informatici sofisticati e muoversi agilmente nel processo telematico sono competenze che diventeranno sempre più preziose. Ma non basta. L'apprendimento di abilità estranee al diritto sarà un attributo cruciale per chiunque voglia entrare, o restare, nel futuro scenario della professione legale. Per essere orientati a organizzare sempre più le prestazioni in base alle necessità del cliente, gli avvocati avranno maggiore bisogno di competenze 'lateral' rispetto a quelle giuridiche, declinate sia in senso multidisciplinare (per diventare anche un po' aziendalista ed economista e affiancare meglio i processi decisionali dei clienti) sia nei così detti soft skills (lo sviluppo di capacità decisionali, la comunicazione, l'interazione sociale e l'intelligenza emotiva, etc.).

È inevitabile, in questo quadro, che anche le Università si rendano sensibili alle nuove prospettive e aggiornino la propria offerta formativa per mettere gli studenti nelle condizioni di poter operare al meglio nella professione del futuro. La naturale evoluzione: accentuare l'insegnamento in chiave di formazione di competenze piuttosto che di trasmissione di nozioni. Ad esempio, gettando lo sguardo nel cortile dei nostri vicini, in Francia oltre a rivedere i programmi di insegnamento accademico, il dibattito si è focalizzato anche sull'attivazione, presso le facoltà di giurisprudenza, di



**NICOLETTA MINCATO**

■ MINCATO&RUSSO ASSOCIATI

Classe 1971, socialista fondatrice dello studio Mincato & Russo associati, ha maturato una lunga esperienza presso primari studi romani. Svolge la sua attività professionale nelle aree di diritto societario (dallo start up di società alle problematiche di corporate governance), diritto bancario e finanziario (contratti di finanziamento e prodotti misti finanziario-assicurativi); diritto civile e commerciale (problematiche di diritto industriale e della proprietà intellettuale). È componente degli organismi di vigilanza di primarie imprese italiane quotate in Borsa.

cliniques juridiques. Con il plurimo obiettivo di offrire agli studenti la possibilità di mettere in pratica le nozioni teoriche apprese e di affrontare casi giuridici reali; chiarire agli studenti la percezione del ruolo dell'avvocato e, allo stesso tempo, di offrire ai cittadini più bisognosi un'assistenza legale preliminare gratuita, per capire meglio le loro esigenze e per essere più efficacemente indirizzati a un professionista adatto.

Anche la recente riforma forense italiana sta tracciando, in effetti, un primo percorso in questa direzione, promuovendo la cooperazione tra Università e Avvocatura con la possibilità di svolgere il tirocinio professionale in concomitanza con il corso di studio per il conseguimento della laurea. È questo il momento per l'Avvocatura italiana di trovare progettualità e concrete proposte in chiave riformista ed effettivamente moderna della professione, nella traccia della recente revisione della legge professionale.

È ormai chiaro che la professione legale non ha mai dovuto confrontarsi con così tanti cambiamenti, profondi e simultanei, come nei nostri tempi. Ha sicuramente sperimentato in passato rivoluzioni tecniche e tecnologiche, crisi politiche importanti e due guerre mondiali. Ma gli eventi degli ultimi 100 anni, in fondo, solo moderatamente hanno influito sulla struttura della professione, che è rimasta sostanzialmente uguale a sé stessa.

Invece, l'Avvocatura affronta oggi la somma di tutte le sfide: crisi economica, impoverimento di parte dei suoi componenti, competizione globale, intelligenza artificiale, spinte a trasformarsi da prestazione intellettuale a prestazione di servizi. È quindi verso la gestione del cambiamento che sarà chiamata a concentrare i propri sforzi e ad inventare il proprio futuro (per usare le parole di Susskind).

Identificazione di nuovi modelli di business, nuovi modi di organizzare il lavoro individuale o di squadra (per le strutture più grandi), estensione delle competenze, investimenti in tecnologia, ridefinizione dei rapporti con i clienti, diventano opportunità che se adeguatamente preparate e tempestivamente colte daranno all'Avvocatura la possibilità di accompagnare la trasformazione del bisogno giuridico della società e non di subirla. Nel percorrere la delicata transizione dal mondo professionale di ieri a quello di domani, sarà centrale anche il contributo che sapranno offrire gli organi rappresentativi della categoria. Al contrario, una professione a cui non interessa il proprio futuro (o che non è sollecitata a interessarsene), che non parla con voce unita, diventa fragile. ■

# COME CAMBIA LA PROFESSIONE DI AVVOCATO?

Quattro legali, scelti da Fortune Italia tra le espressioni più significative della nuova generazione, rispondono a sei domande sul futuro della professione

**1** Qual è la sua visione sull'attuale mercato italiano degli studi legali specializzati nell'assistenza alle imprese?

**2** L'economia digitale è un fenomeno ancora in evoluzione che sta rivoluzionando la nostra vita e continuerà ancora a farlo. Quanto è importante l'aspetto legale che lo accompagna?

**3** Le nuove tecnologie hanno iniziato a investire direttamente anche il settore legale. Alcune di esse possono essere potenzialmente distruttive per la professione come la conosciamo (ad es. la document analysis, la document automation, o l'impiego di intelligenze artificiali predittive). Qual è la sua opinione?

**4** Che cosa chiederebbe all'Università per migliorare il percorso di formazione giuridico dei futuri professionisti?

**5** Nel settore in cui oggi opera il suo studio, e in proiezione per il futuro, quanto è importante l'offerta anche di un'assistenza giudiziale di primo livello?

**6** Nell'orizzonte dei prossimi 5 anni, quali sono a suo avviso le sfide che attendono i professionisti nel settore?



**GIANCARLO  
CAPOLINO PERLINGIERI**

**1** In Italia, nel mercato degli studi legali che assistono le imprese, operano realtà consolidate - nazionali e internazionali - e nuovi team che competono con successo grazie a specifici punti di forza. Il nostro studio si colloca in quest'ultimo segmento ed è caratterizzato da un'alta specializzazione nel settore del private equity e del venture capital e da una gestione moderna basata sulla meritocrazia, la crescita organica, una formazione costante, il controllo della qualità dei servizi e la scelta mirata della clientela.

**2** L'economia digitale sta effettivamente rivoluzionando il mondo delle imprese. Gli operatori del diritto devono comprendere le attività dei propri clienti e acquisire la necessaria conoscenza delle evoluzioni tecnologiche per cogliere e sfruttare al meglio le potenzialità dell'economia digitale. La valutazione delle implicazioni legali che ne derivano ha comportato, per quanto ci riguarda, maggiori approfondimenti, in particolare, del diritto bancario, finanziario e della privacy.

**3** L'offerta nel mercato dei servizi alle imprese dispone di tecnologie che possono ridurre il rischio di errore umano, aumentare la scalabilità, facilitare compiti ripetitivi e contribuire a controllare i costi dei servizi. Tuttavia, esse non possono avere effetti distruttivi per la componente della professione basata sulla fiducia del cliente, la conoscenza, l'esperienza e la capacità intuitiva e negoziale del professionista che restano elementi insostituibili nell'attività legale.

**4** L'Università dovrebbe offrire corsi formativi che tengano conto della moderna realtà d'impresa, programmi master in inglese per agevolare il confronto del professionista con diverse culture giuridiche e incontri di orientamento di studenti con imprese e studi legali. Ciò dovrebbe far parte di un programma nazionale che consenta l'inserimento nel mondo dell'assistenza alle imprese anche a studenti di università più periferiche - eppure di solide tradizioni giuridiche - rispetto a quelle dei centri industriali e finanziari.

**5** I principali studi che assistono le imprese in Italia dispongono già di primari dipartimenti di contenzioso. L'assistenza giudiziale, ad esempio su aggiustamenti del prezzo/indennizzi a seguito di operazioni di M&A e su rapporti fra investitori e gestori di fondi, è già parte della nostra offerta professionale perché fidelizza i clienti, migliora la qualità dei nostri contratti e attrae le leve professionali per le quali - a ragione - il contenzioso è parte imprescindibile della propria formazione.

**6** In un mercato in cui operano studi legali molto diversi fra di loro per dimensioni, esperienza formativa dei professionisti e tipologia della clientela, è difficile identificare sfide comuni a tutti. Per quanto ci riguarda, contiamo sulla nostra pluriennale conoscenza dei private equity e venture capital acquisita nelle principali piazze finanziarie, con la finalità di mantenere i più alti standard di una realtà internazionale senza, tuttavia, perdere la dinamicità e flessibilità di uno studio italiano indipendente.

**CP-DL Capolino-Perlingieri & Leone** è un studio boutique specializzato nell'assistenza a investitori e/o a fondi di private equity e venture capital nella fase di found raising nonché nell'acquisizione, gestione e dismissione di partecipazioni societarie. Nato nel 2006, ha sedi a Milano e Lugano



## LUCA FERRARI

**1** Gli ultimi 20 anni hanno visto crescere e consolidarsi in Italia le piattaforme legali strutturate sul modello di studio legale anglosassone, multipractice e policentrico, che aggregano un grande numero di professionisti al loro interno. Questa evoluzione non ha tuttavia intaccato l'attività degli studi professionali di dimensioni più contenute ma dotate di elevate competenze e know how, modello che anzi ha trovato nuovi spazi anche all'indomani della crisi economica globale e del trend 'al ribasso' dei budget delle aziende per le spese legali. L'attuale fase di mercato offre interessanti possibilità per quelle strutture, come nel caso del nostro Studio, che puntano ad una assistenza mirata e fidelizzata e offrono agilità, flessibilità e competenze in grado di rispondere tanto alle esigenze delle grandi imprese quanto a quelle di realtà imprenditoriali medie e piccole.

**2** In tutti i settori investiti dalla rivoluzione tecnologica si determina un grande bisogno di diritto. Avere dei giuristi pronti ad affrontare tutti gli aspetti legali connessi alla nuova economia e al sistema digitale rappresenta un'esigenza indiscutibile: l'eccellente preparazione giuridica resta necessaria ma è non più sufficiente. Il legale dovrà diventare anche un po' ingegnere ed economista sviluppando nuove e specifiche competenze laterali.

**3** L'innovazione tecnologica non dovrebbe essere considerata una minaccia per il professionista, ma un suo nuovo alleato. L'introduzione di tecnologie avanzate in campo professionale è una spinta a gestire

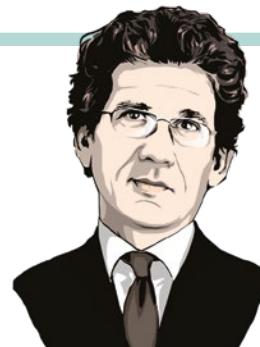
sempre più l'attività professionale come un processo organizzato: la tecnologia potrà intervenire in alcuni segmenti del processo, alleviando il lavoro più routinario e consentendo al professionista di concentrarsi sui segmenti più creativi dove si esprimerà il proprio valore aggiunto.

**4** La qualità formativa sul piano teorico delle Università italiane non teme confronti con gli altri sistemi europei. Ma in un mondo dove tutto è sempre più 'plug and play' è importante ridurre il gap tra apprendimento delle nozioni e messa in pratica delle stesse. Anche a costo di allungare la durata del percorso formativo, sarebbe auspicabile intensificare, accanto alle tradizionali lezioni frontali, didattiche diverse quali case studies, problem solving e simulazioni oltre ad un focus maggiore su materie economiche e soft skills.

**5** Il nostro Studio ritiene che il patrocinio giudiziale è e resterà sempre un settore fondamentale della assistenza alle imprese, soprattutto nelle fattispecie più delicate, per valore o implicazioni della controversia, per le quali il rapporto fiduciario e la qualità sono fattori preponderanti. Nel nostro caso, inoltre, facciamo della litigation in ambito commerciale e societario una practice totalmente integrata in quella della consulenza nelle medesime materie per sintetizzare nello stesso professionista le diverse sensibilità.

**6** I prossimi 5 anni saranno cruciali per le spinte al cambiamento già in atto. Sarà davvero importante cogliere questo arco temporale per preparare il passaggio tecnologico e l'innovazione, anche sotto il profilo organizzativo.

**MGM Studio Legale** È uno studio indipendente, nato per iniziativa di quattro professionisti - già soci nello studio a suo tempo co-fondato, tra gli altri, da Vittorio Ripa di Meana, Maurizio Martinetti e Giuseppe Matteo Mason. Focalizza la propria attività nei settori societari e finanziari, anche internazionali



## GIULIANO FOGLIA

**1** Nel diritto tributario il mercato italiano è molto frammentato, caratterizzato dalla coesistenza di studi tradizionali, i 'big four', e dai grandi studi 'multi-practice'. Negli ultimi anni il mercato è stato caratterizzato dall'incremento dell'offerta legata soprattutto all'apertura di desk dedicati al diritto tributario da parte degli studi multi-practice e alla sempre maggiore specializzazione. Ciononostante, nel nostro settore, noto, forse a causa della crescente complessità dello scenario normativo di riferimento, l'esigenza dei clienti di avere un servizio consulenziale basato sempre più su un rapporto fiduciario radicato ed a carattere continuativo.

**2** Le ramificazioni legali dell'economia digitali sono molteplici ed è cruciale l'implementazione di un quadro regolamentare che non ne ostacoli lo sviluppo e tenga anche conto dei nuovi paradigmi per evitare pericolosi vuoti normativi. Nella nostra area, è emblematico il tema legato alla tassazione dell'e-commerce, che mal si adattata ai vecchi principi internazionali basati sull'esistenza di una presenza fisica minima nell'altro stato affinché possa giustificarsi l'assoggettamento a tassazione dell'impresa estera.

**3** Le nuove frontiere della tecnologia rivoluzioneranno in maniera radicale il mondo delle professioni legali ridimensionando a pura compliance molte attività fino ad oggi considerate 'core'. L'effetto sarà quello di una ulteriore concentrazione del mercato verso studi di grandi dimensioni e alla riduzione dei costi. Ritengo, tuttavia, che l'espansione



**ANTONINO  
RESTUCCIA**

delle nuove tecnologie non sarà in grado di supplire all'ingrediente essenziale della nostra professione: il rapporto fiduciario tra il cliente ed il professionista con i conseguenti risvolti umani e psicologici. In tal senso, ritengo che lo sviluppo tecnologico aumenterà gli spazi per le boutique che saranno in grado di offrire un'attività di consulenza sartoriale ad alto valore aggiunto.

**4** L'esperienza professionale e il confronto con i colleghi esteri dimostrano che le università italiane offrono un percorso formativo eccellente. L'area su cui concentrare sforzi di miglioramento è la specializzazione e l'avvicinamento al mondo della professione. A una formazione universitaria di livello occorre accompagnare momenti formativi specialistici, quali master e seminari.

**5** Nel settore in cui opera il nostro studio, vale a dire il diritto tributario, l'assistenza giudiziale dei clienti in tutti i gradi di giudizio è essenziale e per noi rappresenta una attività 'core'. L'evoluzione verso un diverso rapporto fisco-contribuente, basato sull'adempimento collaborativo, ridurrà l'incidenza del contenzioso ma solamente in un orizzonte di lungo periodo. Nel frattempo l'assistenza, non solo in fase giudiziale, ma anche in via preventiva nell'ambito del contraddittorio c.d. amministrativo continuerà a rivestire un ruolo particolarmente importante.

**6** I professionisti dovranno essere in grado di accompagnare i clienti in una vera e propria rivoluzione culturale, ferma restando la complessità del contesto normativo di riferimento che richiederà sempre maggiore specializzazione e competenze.

**Foglia & Partners** è uno studio specializzato in materia tributaria. Con sede a Roma, è nato a gennaio 2016 con l'obiettivo di rappresentare un punto di riferimento nella consulenza fiscale, in particolare nell'ambito della fiscalità d'impresa

**1** L'assistenza legale alle imprese risente direttamente delle tendenze dei mercati che sono naturalmente in continua evoluzione. La specificità italiana è la composizione duale del mercato, fatto di alcune grandi imprese e di molte medio-piccole: è a queste ultime che servono di più competenze legali adeguate a farle crescere e competere nel mercato ormai globale, specie se lontane da Milano e Roma.

**2** Moltissimo. La rivoluzione tecnologica è tale perché ha imposto paradigmi inediti persino nello stile di vita delle persone ed è a tutti gli effetti la quarta rivoluzione industriale. Il diritto si occupa di soluzione di conflitti, fra le persone, le imprese, gli Stati e così via: è per definizione una spugna che assorbe e rielabora quello che avviene nella società. È evidente che se nel futuro il nostro Paese non prenderà una chiara direzione strategica nel nuovo scenario della divisione del lavoro digitale perderà il posto nel club ristretto delle potenze economiche e l'assetto legale tenderà a perdere di specificità e ad essere risolto con la mera trasposizione delle scelte dei Paesi più forti.

**3** Si tratta di un processo inarrestabile ed allo stesso tempo utile. Comporterà che una parte dei servizi legali finora prestati da singoli individui verranno standardizzati al punto da poter essere svolti da una macchina, e per certe attività questo già succede. Non credo che la parte qualificante dei servizi legali, come la consulenza su questioni complesse o l'assistenza giudiziale, possa essere

svolta o anche solo programmata da non avvocati, anche se il futuro sarà teatro di competenze ibride, con l'ausilio dell'informatica e della statistica. In ogni modo la mia opinione è che se l'innovazione comporta un complessivo miglioramento dei servizi è sempre auspicabile.

**4** Stiamo assistendo ad una sorta di disorientamento culturale delle nostre facoltà di giurisprudenza. Altra grave mancanza è lo scollamento con la realtà produttiva, che potrebbe essere colmato aprendo le porte dell'università alle imprese, così che si possa avviare un processo osmotico fra chi ha necessità di reclutare risorse formate e chi deve imparare come fare applicazione delle nozioni acquisite. Confido si possa adottare un modello formativo coerente ed adeguato alle necessità attuali, iniziando magari a considerare un requisito essenziale la conoscenza della lingua inglese e delle principali tecniche di scrittura.

**5** Moltissimo, a maggior ragione davanti alle innovazioni che sono potenzialmente portatrici di un processo di riorganizzazione dell'intero settore. Aggiungo che per il nostro studio l'attenzione per il contenzioso e per le strategie preventive, che possono essere delineate solo se se ne conosce il punto di caduta nello scenario giudiziale, è in qualche modo la caratteristica fondativa.

**6** Molto dipenderà da cosa faranno i nostri decisori pubblici, che non sembrano ritenere l'efficientamento della macchina giudiziaria una priorità, a cui è collegata l'attività di consulenza. Immagino che ci sarà un processo di ridefinizione di ruoli e competenze e, come sempre, chi non saprà stare al passo perirà.

**CDRA** è una realtà che opera nelle sedi di Milano, Palermo e Roma, con un'importante presenza a New York. Assiste le imprese, sia in sede giudiziale che stragiudiziale, nel diritto commerciale, fallimentare ed amministrativo