



DUCCIO MORTILLARO

Il mercato (legale e non) visto dagli Usa

Duccio Mortillaro, da febbraio partner dell'Italian practice dello studio americano Fox Rothschild, racconta la sua strategia. E dice alle aziende interessate a volare oltreoceano: «L'area richiede un'attenzione speciale, oltre che maggiori investimenti»

«Negli Usa gli studi sono trainati dal giudiziale: il 90% delle insegne qui basa più del 60% delle proprie entrate sul litigation»

Fox Rothschild è uno studio americano. Anzi, americanissimo: attivo esclusivamente negli Usa, ha uffici in oltre trenta città e conta oltre mille avvocati. Lo scorso febbraio ha annunciato l'ingresso nella partnership di **Duccio Mortillaro**, a cui ha affidato la responsabilità della nuova Italian practice. Milanese, ma nato a Genova, l'intero percorso professionale di Mortillaro è Usa-based: subito dopo la laurea in Statale ha preso un Llm a Ucla e passato il bar exam californiano. Dopo una piccola parentesi italiana per ottenere l'abilitazione da avvocato, torna in Florida dove consegue il juris doctor. Inizia la carriera da legale in Holland & Knight, tra le insegne più importanti in Florida; poi si trasferisce a Los Angeles con Dentons, studio con cui collabora per quasi dieci anni. Nel 2019 passa a Raines Fieldman; e ora con Fox Rothschild prosegue nella sua specializzazione, cioè assistere aziende italiane nei loro investimenti oltreoceano. In una chiacchierata con MAG ha raccontato senza retorica l'attuale situazione economica americana, per informare e consigliare chi è interessato a espandere lì la sua impresa.

«Avendo sempre lavorato in organizzazioni americane, posso dire che non è mai una buona idea per gli avvocati o gli studi italiani aprire una sede negli Usa, a meno che non si abbia un numero enorme di multinazionali italiane tra i clienti o si voglia avere una sede di rappresentanza per ragioni di marketing» afferma Mortillaro. «Lo stesso vale per gli studi americani, che spesso in Europa si trovano di fronte a un livello di concorrenza tale che, a meno di avere una nicchia molto specifica, difficilmente hanno successo».

Come mai?

Ci sono troppe differenze tra le culture e i relativi

mercati. Negli Usa gli studi sono trainati dal giudiziale: il 90% delle insegne qui basa più del 60% delle loro entrate sul litigation. Per come è strutturato, il sistema giudiziale americano rende impossibile un approccio basato sulla flat fee: sono gli avvocati stessi a fare l'istruttoria delle cause, non i giudici. Quindi la fatturazione oraria rende molto di più. Io dico sempre ai miei clienti: se siete di Milano, considerate il triplo dei costi a cui siete abituati; se venite da una qualsiasi altra città anche fino a 8 volte tanto. In più, non c'è nessun meccanismo di recupero delle spese legali, salvo sia stabilito per contratto. Questo fa sì che per gli italiani ogni contenzioso Usa diventi spesso il cosiddetto bet-the-company, cioè una di quelle azioni da cui può dipendere la stessa sopravvivenza dell'impresa.

E in che modo in Fox Rothschild prova a mitigare questo problema?

Come studio indipendente, Fox Rothschild può contare su una potenza di fuoco da mille avvocati e trenta uffici. Questo significa non solo competenza in tutti i campi del diritto, ma anche una copertura geografica tale da permettere in molti casi di fare una sorta di off-shore leveraging sulle sedi in cui i costi sono più bassi. Di questi tempi mi sto occupando di una serie di due diligence per una società con migliaia di brevetti; ma in concreto le sta facendo un socio di Pittsburg. Il che significa riuscire a dare un valore per 600-700 dollari l'ora, invece dei 1200-1300 che un senior partner può chiedere a New York o Los Angeles. È un sistema che si confà molto bene alla mentalità della clientela italiana, fatta forse eccezione per quelle sette-otto società che hanno strutture simili a quelle delle multinazionali americane. Ma anche lì, l'approccio alle spese legali è diverso. Per una società americana che fa 100 milioni di dollari l'anno è normale spendere fino a 1 milione l'anno in spese legali, metà dei quali in litigation; molte società italiane di fronte a una simile prospettiva impazzirebbero.

Quindi la vostra assistenza è rivolta principalmente alle pmi italiane?

Assistiamo anche società quotate, dall'Ipo al delisting, con enterprise value a dieci cifre. Ma la nostra proposta è comunque focalizzata sul

«In Italia spesso manca la cultura del consulente; e la cosa si riflette nella mancanza di budget degli uffici legali»

middle market internazionale, quindi non solo alle pmi. Ci rivolgiamo al taglio tipico della mid-size company americana (dai 20 milioni fin quasi al miliardo di total revenue annua). Una delle cose che ho imparato qui è che il sistema dello studio globale nasce intorno al modello della multinazionale americana, che cerca prima di tutto l'uniformità: vogliono trovare persone con le stesse caratteristiche e lo stesso modo di lavorare a Milano, Kansas City, Lagos, Rio o Melbourne. Le multinazionali italiane invece tendono a pensare "se una cosa è importantissima vogliamo il meglio del meglio; se invece è l'ordinaria amministrazione vogliamo spendere il meno possibile".

Di quali attività ti occupi nello specifico?

Quella che ho sempre fatto: m&a, joint ventures, licensing e litigation management. Quest'ultima è una delle attività in cui ho portato maggior valore ai miei clienti: perché nella mia esperienza non esiste situazione in cui un general counsel italiano accetti senza fare una piega di ritrovarsi coinvolto in contenziosi dalle sette alle dieci cifre.

Quanti professionisti conta la vostra Italian practice?

Il team che lavora con l'Italia conta una mezza dozzina di avvocati. I campi in cui siamo più attivi sono l'automotive, il fashion e il food. La parte food è principalmente attività inbound: assistiamo importatori italiani e grandi case alimentari; mentre nella moda seguiamo molte griffe italiane, sia parte di gruppi, sia indipendenti.

Dovessi stilare una checklist ideale di cose che un'azienda deve avere a posto prima di pensare di espandersi negli Usa, quali sarebbero i punti principali?

Innanzitutto aiuta avere già un certo livello di internazionalizzazione in Europa; questo nonostante il mercato americano non sia come quello europeo. È un mercato più integrato, ha molte particolarità e richiede un'attenzione speciale, oltre che maggiori investimenti. C'è poi un tema culturale: ad esempio, il cliente americano richiede un'attenzione e un customer service, se non uguali, almeno vicini a quelli del concorrente americano, anche se il prodotto o il servizio offerti, in sé, sono di maggior valore.

Poi?

Avere una squadra integrata, sia americana che italiana. La peggior cosa che può capitare è basare il proprio percorso su un partner americano che non ha esperienza fuori dagli Usa; non tenerlo d'occhio, oppure frenarlo troppo. Mentre noi italiani tendiamo a essere esterofili, l'americano ha un'immagine dell'Italia per cui gli viene istintivo dire: tu fai come dico io. Avere un partner locale che ha già lavorato con l'Europa, anche se costa di più, è un enorme valore aggiunto.

Ultimo?

In Italia i manager di un certo livello sono generalmente a metà carriera, hanno circa 50 anni e una famiglia: è difficile che si trasferiscano all'estero, anche se vengono ricoperti d'oro. Quindi succede che l'ingresso nel nuovo mercato venga gestito da persone con esperienza nel commerciale o nel marketing: se le cose vanno bene e si è fortunati le vendite iniziano bene, ma poi basta succeda qualcosa di nefasto e non si hanno gli strumenti per gestirlo. A questo può sopperire la cultura del consulente (non solo legale) come parte della strategia di entrata in un mercato, come lo sono il commerciale e le risorse umane. Questa cultura in Italia spesso manca; e la cosa si riflette nella mancanza di budget degli uffici legali. Nessuno pensa che se si va negli Usa bisogna avere una riserva di almeno un milione di dollari nel caso qualcuno ti faccia causa, o che servano coperture assicurative a otto cifre: rispondere a queste sfide in modo adeguato rende l'internazionalizzazione possibile, e soprattutto crea stabilità per un approccio al mercato Usa orientato al lungo periodo. ■