



MAG

MONOGRAFIE

4 | 2025



america oggi

Indice

2. Editoriale

di Michela Cannovale

4. Chi vuol essere americano?

di Nicola Di Molfetta

12. Salvo Arena

di Nicola Di Molfetta

15. I ragazzi stanno bene

di Michela Cannovale

19. Dentro l'enforcement federale americano

di Michela Cannovale

22. Gli americani a Roma

di Valentina Magri

26. Milano/New York andata e ritorno

di Valentina Magri

29. Zagat: due avvocati e la città più affamata di sempre

di Letizia Ceriani

N.4 | 2025

Registrazione Tribunale di Milano
n. 323 del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile

nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

con la collaborazione di

michela.cannovale@lcpublishinggroup.com
letizia.ceriani@lcpublishinggroup.com
valentina.magri@lcpublishinggroup.com

Graphic Design & Video Production Coordinator

francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.com

Design Team and Video Production

andrea.cardinale@lcpublishinggroup.com
riccardo.sisti@lcpublishinggroup.com

Group Market Research Director

vincenzo.rozzo@lcpublishinggroup.com

Market Research Manager, Italy

guido.santoro@lcpublishinggroup.com

Market Research Assistant

elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

CEO

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.com

General Manager and Group HR Director

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.com

Group Communication and Business Development Director

helene.thiery@lcpublishinggroup.com

Group CFO

valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

Events Executive

chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

Events Department

anna.balduzzi@lcpublishinggroup.com
annika.meynardi@lcpublishinggroup.com

Group Conference Manager

anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

Communication & Social Media Executive

alessia.donadei@lcpublishinggroup.com
fabrizio.rotella@lcpublishinggroup.com

Group Marketing & Sales Manager

chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

Marketing & Sales Department

alessia.fuschini@lcpublishinggroup.com

Direttore Responsabile

Iberian Lawyer e The Latin American Lawyer

ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com

Iberian Lawyer e Financecommunity ES

julia.gil@iberianlegalgroup.com

Iberian Lawyer

gloria.paiva@iberianlegalgroup.com

The Latin American Lawyer

amanda.medeiros@iberianlegalgroup.com
ingrid.furtado@iberianlegalgroup.com

Legalcommunity MENA e Legalcommunity CH

flavio.caci@lcpublishinggroup.com

Legalcommunity CH

claudia.lavia@lcpublishinggroup.com

Learning and Development Department

silvia.torri@lcpublishinggroup.com

Amministrazione

cristina.angelini@lcpublishinggroup.com
lucia.gnesi@lcpublishinggroup.com

Servizi Generali

marco.pedrazzini@lcpublishinggroup.com
andrea.vigano@lcpublishinggroup.com

Per informazioni

info@lcpublishinggroup.com
info@iberianlegalgroup.com

Editore

LC Publishing Group S.p.A.

Sede operativa:

Via Savona, 100 - 20144 Milano

Sede legale:

Via Tolstoj, 10 - 20146 Milano

Tel. 02.36.72.76.59

www.lcpublishinggroup.com

America oggi

di Michela Cannovale

Ogni anno, le monografie di MAG sono lo spazio in cui la redazione può uscire dai ritmi e dai confini della copertura quotidiana – deal, operazioni, nomine, lateral, advisory – per allargare lo sguardo e dare voce a storie che non sempre trovano posto nelle pagine delle nostre testate. Un'occasione per respirare un po' più a fondo senza allontanarci dal diritto e dalla finanza, che restano il nostro punto di riferimento.

Questa è l'ultima monografia del 2025 e abbiamo scelto di dedicarla all'America. Perché proprio questo tema? Perché da sempre gli Stati Uniti incidono con forza sul mercato globale, Italia compresa: dalle decisioni che orientano l'operatività di imprese e law firm, ai capitali che continuano a selezionare il nostro Paese, fino alle relazioni professionali che legano studi, advisor e aziende tra le due sponde dell'Atlantico. Se vogliamo comprendere l'Italia contemporanea, guardare oltreoceano è spesso un passaggio obbligato.

America oggi nasce da qui: dall'idea di mettere a fuoco dinamiche distanti geograficamente, che influenzano però in modo immediato il nostro ecosistema. Racconta un'America che conserva l'eredità del passato ma continua a ridefinirsi negli scambi, professionali e culturali, con l'Italia. E vuole chiudere l'anno ricordando come il settore legale e finanziario italiano viva, sempre di più, dentro una rete di connessioni globali.

Ecco perché, tanto per cominciare, questo numero si apre con un test per misurare quanto conoscete davvero l'impronta americana sul nostro mercato e per orientarvi dentro una presenza che negli anni si è trasformata più volte e continua a farlo: un quiz in 15 domande che attraversa arrivi, fusioni, aperture, chiu-

sure, operazioni e figure chiave della lunga storia delle law firm statunitensi in Italia.

A seguire, la storia di chi rappresenta meglio di chiunque altro il legame tra i due Paesi: Salvo Arena, socio di Chiomenti e

responsabile della sede dello studio nella Grande Mela. La sua esperienza restituisce la quotidianità di chi vive la professione su entrambe le sponde dell'Atlantico e mantiene un ruolo chiave nei deal che coinvolgono le due realtà.

Proseguendo la lettura, due punti di vista che arrivano direttamente dagli Stati Uniti. Con Stuart W. Risch approfondiamo il tema, molto discusso a Washington, della "civiltà" professionale e del benessere degli avvocati – due aspetti che appaiono ormai gravemente compromessi. Con Jason P.W. Halperin entriamo invece nel terreno dell'enforcement federale, osservando come cambiano le priorità investigative e quale impatto abbiano oggi sui rapporti tra imprese e governo.

Sul fronte finanziario, analizziamo gli investimenti statunitensi in Italia e raccontiamo le scelte dei grandi fondi che continuano a

considerare il nostro Paese un territorio interessante. A questo si affianca la storia di Genenta Science, l'unica biotech italiana quotata al Nasdaq, che ci fa capire perché, crescere negli Stati Uniti senza rinunciare alle proprie radici italiane, può essere decisivo.

Chiudiamo con un elemento culturale che appartiene profondamente agli Stati Uniti. O meglio, a New York: la guida Zagat, nata dall'intuizione di due avvocati e diventata un fenomeno che ha cambiato il modo di recensire ristoranti e preferenze culinarie. La raccontiamo (anche) in forma teatrale, per restituire la natura corale e partecipativa che ne ha decretato il successo.



Chi vuol esser americano?

Un quiz in 15 domande per mettere alla prova quanto conosci arrivi, fusioni, protagonisti e mosse degli studi americani in Italia. E alla fine, tutte le risposte da “accendere”

di Nicola Di Molfetta



A. STUDI LEGALI

B. AVVOCATI

C. LAW FIRM

D. GLOBAL ELITE

Raccontare la presenza degli studi legali americani in Italia è diventato un esercizio sempre più complicato. Non perché manchino i dati, anzi. Ma chi conosce davvero le cronologie infinite, le fusioni da record, storie di sedi aperte e chiuse, team che migrano da un brand all'altro, ricavi e operazioni? C'è talmente tanto materiale, che il rischio è di perdersi prima ancora di aver iniziato a leggere. E questo, per chi si ostina a raccontare il legal market per mestiere, è un bel grattacapo.

Così è nata l'idea di provare una via diversa, un modo più leggero – ma non per questo meno rigoroso – per restituire la fotografia aggiornata del rapporto fra Italia e law firm d'Oltreoceano.

Perché limitarsi a un articolo tradizionale, quando si può trasformare tutto in un gioco? E allora eccoci qui, in modalità *Chi Vuol Essere Milionario*, con quindici domande a risposta multipla che ripercorrono mezzo secolo di storia: dalle prime insegne arrivate negli anni Sessanta ai mega merger di oggi, dalle aperture “one lawyer at a time” agli spin-off che hanno cambiato volto a qualche ufficio milanese, fino ai colpi di scena più recenti.

Ogni domanda è un piccolo tassello di un mosaico molto più grande: quello di un mercato in cui gli studi americani continuano a ritagliarsi un ruolo decisivo, sia in termini di presenza sul territorio sia per peso nelle operazioni di private equity e nelle classifiche M&A. E, come in ogni buon quiz, alla fine ci sono le soluzioni: un testo unico che rimette insieme i pezzi e racconta, questa volta senza opzioni da selezionare, come e perché le insegne a stelle e strisce continuano a essere protagoniste della scena legale italiana.

Pronti? Allora possiamo iniziare

DOMANDA
1

Qual è stato il primo studio americano ad aprire in Italia?

Baker McKenzie

Cleary Gottlieb

Paul Hastings

Jones Day

DOMANDA
2

Come si chiama il socio che ha portato Latham & Watkins in Italia?

Stefano Sciolla

Michael Immordino

Charles Adams

Sean Geary

DOMANDA
3

In quale città ha avuto la sua prima sede italiana Cleary Gottlieb?

Milano

Napoli

Roma

Padova

DOMANDA
4

Quale delle tre mega fusioni degli ultimi anni ha coinvolto uno studio americano che aveva già avuto una presenza in Italia?

Allen & Overy
+ Shearman & Sterling

Ashurst
+ Perkins & Coie

Herbert Smith Freehills
+ Kramer Levin Naftalis & Frankel

LeBoeuf Lamb Greene & MacRae
+ Dewey Ballantine

DOMANDA
5

Quale è l'ultimo studio Usa che in ordine di tempo ha stabilito la sua presenza in Italia?

Becker

Boies Schiller Flexner

Ropes & Gray

Squire Patton Boggs

DOMANDA
6

Grazie all'integrazione di quale boutique ha aperto in Italia K&L Gates?

Macchi di Cellere Gangemi

Marena Bonvicini
Aghina Ludergrani

Marini Salsi Picciau

Pavesi Gitti Verzoni

DOMANDA
7

Quale studio americano dopo aver chiuso in Italia ha deciso di riaprire a circa tre anni di distanza?

Paul Hastings

White & Case

Latham & Watkins

McDermott Will & Schulte

DOMANDA
8

Quale managing partner detiene il record di anni alla guida della sede italiana di uno studio americano?

Stefano Sciolla
(Latham & Watkins)

Galileo Pozzoli
(Squire Patton Boggs)

Giancarlo Castorino
(McDermott Will & Schulte)

Marco Lombardi (Jones Day)

DOMANDA
9

Qual è lo studio americano che ha discusso una fusione con Chiomenti durante la gestione dell'avvocato Michele Carpinelli?

Shearman & Sterling

Sullivan & Cromwell

Skadden Arps

Squire Sanders

DOMANDA
10

Con quale studio Italiano, l'allora McDermott Will & Emery ha aperto in Italia nel 2003?

Graziadei

Carnelutti

Bisconti

Pavia e Ansaldo

DOMANDA
11

Qual è il primo studio americano per fatturato in Italia?

Latham & Watkins

Jones Day

White & Case

Cleary Gottlieb

DOMANDA
12

Qual è il primo studio americano per valore di operazioni di M&A seguite in Italia nell'anno?

Cleary Gottlieb

White & Case

Sullivan & Cromwell

Latham & Watkins

DOMANDA
13

Chi è il co-managing partner di Luigi Santa Maria in Greenberg Traurig?

Mario Santa Maria

Corrado Angelelli

Bruno Cova

Riccardo Agostinelli

DOMANDA
14

Quale studio ha messo a segno il più sostanzioso lateral da uno studio Usa in Italia nel 2025?

BonelliErede

Hogan Lovells

Clifford Chance

Chiomenti

DOMANDA
15

Quale di questi studi potrebbe presto aprire le porte a un private equity?

McDermott Will & Emery

Paul Weiss

Kirkland & Ellis

Littler Mendelson

Le soluzioni in questo articolo

Dagli States allo Stivale: la mappa delle grandi law firm americane in Italia

In Italia oggi operano 16+3 law firm di matrice americana. Sedici, infatti, sono insegne nate negli Usa che, successivamente, nel corso del proprio percorso di crescita internazionale hanno deciso di stabilire anche una presenza nella Penisola. Tre sono gli studi di quella che oggi viene chiamata la global élite legale e che sono la risultante di fusioni internazionali tra insegne di origine inglese e realtà con radici negli States.

La più recente di queste mega fusioni riguarda gli inglesi di Ashurst e gli americani di Perkins & Coie che, nel 2026, porteranno a compimento il merger da cui nascerà uno studio con ricavi complessivi pari a 2,7 miliardi di dollari, circa 3.000 avvocati, 700 partner e 52 uffici in 23 Paesi nel mondo: Italia inclusa, dove Ashurst opera dal 2000. Il perfezionamento dell'operazione, con il voto dei partner delle due law firm, è previsto entro la fine del 2026. Pochi mesi prima, era stato lo studio di matrice britannica Herbert Smith Freehills ad annunciare il perfezionamento della fusione con gli americani di Kramer Levin Naftalis & Frankel. Anche in questo caso, l'unione delle due insegne sotto il

nuovo logo Herbert Smith Freehills Kramer ha generato un colosso con 2.700 avvocati, 26 uffici nel mondo e 2,7 miliardi di dollari di ricavi. Ma a iniziare questo trend di mega fusioni transoceaniche sono stati gli studi Allen & Overy e Shearman & Sterling che, nel 2004, hanno messo in piedi un gigante da più di 3.900 avvocati, e un giro d'affari aggregato di 3,5 miliardi. Solo in questo caso, le due insegne interessate nel progetto di integrazione globale erano già presenti in Italia. Allen & Overy con una sede diretta. Shearman & Sterling per il tramite di uno studio associato che in passato era stato parte della law firm e che da alcuni anni aveva optato per una operatività indipendente seppure con il brand della blasonata law firm newyorkese (4).

A guidare Shearman & Sterling dalla sede di Roma, fino al 2024, è stato l'avvocato Domenico Fanuele che, dopo il mega merger, ha deciso di passare in forza alla sede italiana di White & Case, altra prestigiosa insegna di casa a Wall Street, da poco affidata alla gestione del socio Leonardo Graffi che ha preso il testimone da Michael Immordino, l'avvocato che nel 2011 ha riportato l'insegna in Italia dopo che questa aveva deciso di mettere fine alla sua operatività diretta nello Stivale, nel novembre del 2008 (7). Immordino, in precedenza, era stato il socio di riferimento in Italia per Latham & Watkins (2), inizialmente gestendo una presenza essenziale (nel periodo in cui lo studio si limitava a fare diritto americano); e successivamente portando avanti il processo di espansione strategica con cui la law firm nata nel 1934 a Los Angeles, ha cominciato a giocare un ruolo da protagonista anche in Italia. Oggi, guidato da Stefano Sciolla, Latham & Watkins è di gran lunga il primo studio americano attivo in Italia per fat-



STEFANO SCIOLLA

turato. In base agli ultimi dati riportati da MAG e relativi all'esercizio 2024, Latham & Watkins ha un giro d'affari italiano di oltre 89 milioni di euro (11). E proprio dalle fila del primo studio Usa per ricavi in Italia, un'altra law firm americana ha deciso di pescare i professionisti a cui affidare l'avvio del proprio capitolo italiano. Si tratta di Ropes & Gray che, di fatto, è l'ultimo studio di matrice Usa che in ordine di tempo ha deciso di stabilire una presenza diretta nel Paese (5) affidandosi a un team guidato dal socio Cataldo Piccarreta.



LEONARDO GRAFFI



CATALDO PICCARRETA



GABRIEL MONZON CORTARELLI

L'annuncio dello sbarco di Ropes & Gray a Milano è stato solo l'ultimo di una serie recente, cominciata nel 2020 e che ha visto diverse law firm americane stabilire una presenza diretta in Italia. Ha cominciato Squire Patton Boggs "catturando" uno spin off da Curtis guidato dal socio Galileo Pozzoli. Poi è stata la volta di Boies Schiller Flexner (2021), seguito quest'anno oltre che da Ropes & Gray, da Becker che ha scelto Milano e l'avvocato Gabriel Monzon Cortarelli per aprire un hub europeo destinato (almeno per il momento) a occuparsi solo di diritto americano. L'elenco degli studi Usa che hanno puntato sull'Italia dal 2020 a oggi va completato con Greenberg Traurig. La sede milanese della law firm, oggi guidata dai co-managing partner Luigi Santa Maria e Riccardo Agostinelli (13), è nata grazie all'integrazione della storica boutique milanese Santa Maria con cui la law firm



RICCARDO AGOSTINELLI

fondata a Miami nel 1967, aveva in corso una collaborazione da circa 15 anni. Non sono stati molti i casi in cui uno studio americano sia sbarcato in Italia attraverso l'integrazione con uno studio locale. Uno dei casi più recenti ha riguardato K&L Gates che nel 2012 ha aperto in Italia integrando la boutique Marini Salsi Picciau (6), mentre uno dei casi di maggior rilievo ha riguardato l'allora McDermott Will & Emery (oggi McDermott Will & Schulte, studio che peraltro, per la prima volta negli Usa, sta valutando l'apertura del capitale al private equity) (15) e il blasonatissimo Carnelutti (10). L'elenco avrebbe potuto contare anche lo studio Chiomenti e Shearman & Sterling che durante la gestione di Michele Carpinelli (9) affrontò la questione decidendo infine per il mantenimento dell'indipendenza.

Molti altri studi di matrice a stelle e strisce hanno scelto il cosiddetto cherry picking per costruire la propria practice italiana, puntando ad aggregare un avvocato alla volta. È stato il caso di Cleary Gottlieb che aprì la sua prima sede italiana, a Roma (3) nel 1998 affidandosi alla regia di un gigante del diritto della concorrenza come Mario Siragusa; così come è stato il caso di Jones Day che aprì a Milano a fine 2001 dapprima spostando nella sua sede meneghina alcuni professionisti di altri uffici europei o americani e poi avviando un processo di selezione di talenti locali con cui definire il proprio assetto italiano. Nel 2005 la law firm nominò il tributarista Marco Lombardi (già head europeo del Tax dello studio) nuovo managing partner di Milano al posto del francese Philippe Billot. Lombardi è il managing partner che attualmente detiene il record di anni alla guida della sede italiana di uno studio americano (8). Mentre la law firm di matrice Usa che opera in Italia da più tempo è Baker McKenzie che sbarcò nel Paese nel 1962 (1).

In questo momento, gli studi Usa in Italia hanno una forte presenza nel mercato M&A soprattutto per il presidio che hanno sul fronte private equity. Nel 2025, secondo gli ultimi dati MergerMarket di-



MARCO LOMBARDI

sponibili mentre scriviamo, Cleary Gottlieb è al terzo posto della league table degli studi attivi in Italia per valore delle operazioni seguite (42,7 miliardi di euro) ed è, quindi, il primo degli americani (12). Seguono Sullivan & Cromwell (che però non ha sedi in Italia) e White & Case (17,9 miliardi). Quest'ultimo ha mantenuto il grip sul mercato nonostante le uscite di inizio anno che hanno visto cinque soci, tre dei quali con un particolare focus sulle attività di corporate M&A (Ferigo Foscari, Alessandro Segnanfredo e Piero de Mattia) passare a Hogan Lovells. La law firm di matrice britannica, guidata da Patrizio Messina (arrivato un anno prima con un team di 30 professionisti ex Orrick, tra cui cinque soci), con questo deal ha di fatto messo a segno il più grosso lateral hire da uno studio Usa in Italia nel corso del 2025 (14).

©riproduzione riservata



MARIO SIRAGUSA

Salvo Arena

Tanti studi provano a conquistare uno spazio a New York. Ma oggi è solo uno l'avvocato italiano che viene diffusamente riconosciuto come l'asset decisivo per l'attività della sua organizzazione tra Italia e Usa. Salvo Arena è tra i protagonisti dell'M&A italiano oltreoceano e responsabile della sede newyorkese dello studio Chiomenti. Parte da Catania e conquista la City passando (in maniera fondamentale) per Harvard. Oggi è un riferimento della comunità legale internazionale che lo ha ribattezzato il "Dean degli avvocati stranieri". Questa è la sua storia

di Nicola Di Molfetta

Da San Berillo a New York. Da un quartiere difficile di Catania alla vetta della professione legale internazionale. La storia dell'avvocato Salvo Arena, socio di Chiomenti e responsabile della sede dello studio nella Grande Mela, punto di riferimento dell'M&A italiano negli Stati Uniti, sembra uscita da un romanzo di formazione: un ragazzo cresciuto ai margini che coltiva un sogno più grande di lui e lo realizza grazie all'impegno e alla tenacia. In un business di persone, lui si è rivelato un asset fondamentale per lo studio. Ed è per questo che, nel numero di Monografie dedicato all'America abbiamo deciso di raccontare, per la prima volta, la sua storia.

Qualcuno lo chiama il *Dean* degli avvocati stranieri a New York. Ma Salvo Arena non dimentica da dove è partito. «A San Berillo ho assimilato i valori della lealtà, del rispetto, dell'amicizia. E la consapevolezza che solo la formazione mi avrebbe portato lontano», racconta. È lì, tra libri, film e racconti raccolti quasi per caso, che prende forma il suo "sogno americano". A Catania sceglie Giurisprudenza, convinto che la mobilità sociale passi dall'università e dall'apertura al mondo.

La prima finestra sull'estero arriva con l'Erasmus in Belgio, che lo spinge a puntare a un master fuori dall'Italia. Ma il divario tra



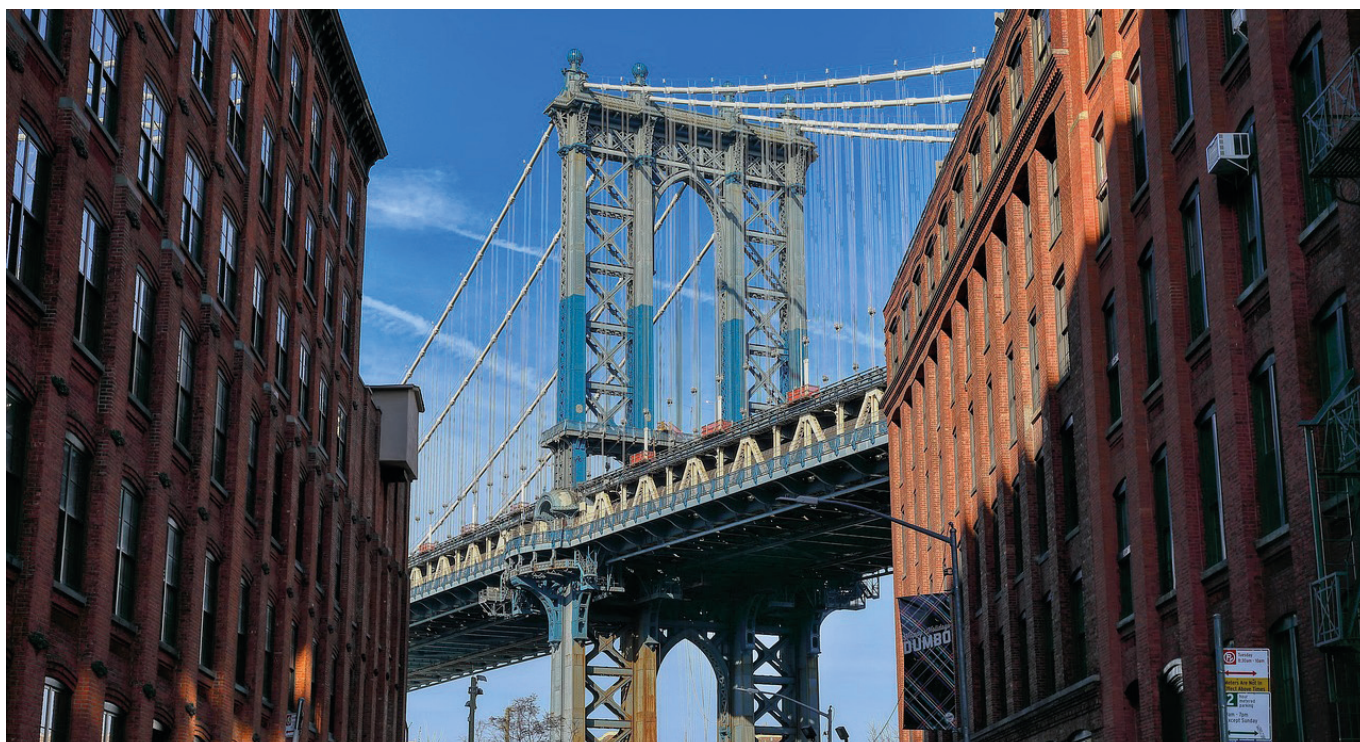
ambizione e possibilità è enorme: inglese incerto, risorse scarse, opportunità poche. Arena però insiste. Concluso il corso di laurea con 110/110 e lode, inizia la pratica nello studio del professore Vincenzo Di Cataldo. Nel mentre, frequenta il laboratorio linguistico di Scienze Politiche per preparare il Toefl e raccoglie i fondi necessari per "tentare il grande passo" così come può. «La madre della mia fidanzata di allora mi presta un milione di lire per le application che mando ad Harvard, Columbia, Berkeley e Cambridge. Solo dopo ho capito quanto siano state decisive, per

l'ammissione, il dottorato, l'MBA all'Imperial College e le pubblicazioni scientifiche che avevo». Viene preso in tutte e quattro le università. Opta per Harvard: una scelta che orienterà la sua vita in modo determinante.

Nell'estate del 1999 diventa il primo siciliano a frequentare l'Harvard Law School. Alloggia nella stanza più piccola del dormitorio più economico. «Le prime lezioni furono molto *challenging*: l'inglese era buono ma non sufficiente per sentirmi davvero a mio agio, e il metodo di studio era completamente diverso da quello italiano. Tutti i JDs (gli studenti americani che frequentano il corso di laurea, ndr) usavano già il laptop, mentre io non avevo mai toccato un computer. Il livello della classe era altissimo, sia intellettualmente sia per background sociale ed economico». A colmare il divario lo aiutano disciplina e preparazione pregressa. Durante il dottorato aveva studiato in profondità i testi di tre professori proprio di Harvard (Coates, Bebchuk, Kraakman): un ponte intellettuale che gli permette di recuperare terreno in fretta. Resta però l'urgenza di sostenersi economicamente. Arena mette insieme un mosaico di fonti – assegno di ricerca, prestiti, contributi privati – che definisce «un'impresa». «La Provincia di

Catania mi chiese di andare al National Archive per selezionare cento foto sullo sbarco degli alleati in Sicilia; la facoltà bandì un assegno di ricerca a cui potevo concorrere; la Comit aveva appena creato un loan per master negli Stati Uniti, che ottenni; poi arrivò un prestito dal Fondo Studenti Italiani e, infine, l'aiuto di alcuni genitori di miei amici». Mesi durissimi, dice, ma decisivi. «Un giorno mi piacerebbe istituire borse di studio per chi non ha le risorse per inseguire i propri obiettivi». Con l'LL.M. in tasca arriva la Job Fair e poi l'offerta di Shearman & Sterling a New York, nel dipartimento M&A: il primo vero passo nella sua futura vita americana. «Cinque giorni dopo essermi sposato ero già a New York per iniziare la carriera. Anni indimenticabili, che mi hanno fatto capire che questa era la città in cui volevo vivere». Qui apprende la metodologia degli studi statunitensi: organizzazione, ossessione per la qualità, rigore operativo. Intanto cresce il suo legame con Harvard. Il 4 aprile di quest'anno ha ricevuto l'Harvard Law School Award, riconoscimento rarissimo assegnato per straordinaria carriera, integrità e leadership. «Uno dei giorni più importanti della mia vita. La consegna dell'Award è avvenuta alla presenza di oltre 1000 Alumni, inclusi i miei *classmate*. Negli ultimi 40 anni l'Harvard Law School Award è stato conferito solo a 62 persone, tra cui il presidente Obama, il presidente della Banca Mondiale Robert Zoellick, giudici della Corte Suprema (Justice Brown Jackson e Justice Breyer), professori universitari, Ken Frazier (ex ceo di Merck), Deval Patrick (ex governatore del Massachusetts), la senatrice Elizabeth Warren, Kenneth Chenault (ex ceo di American Express)». Ma possiamo dire che Arena a Harvard ha ricoperto tutte le cariche esistenti. «Sono stato presidente della Harvard Law School Association Worldwide dal 2014 al 2016 (primo non americano a ricoprire la carica, *ndr*). Inoltre, ho ricoperto





il ruolo di presidente della Harvard Law School Association (Hlsa) of Europe e da nove anni sono il presidente della Hlsa di New York, chair della Hlsa Private Equity SIG e governor della Hlsa of Europe».

Dopo l'esperienza in Shearman & Sterling, Arena incontra Chiomenti, allora intenzionato a rafforzare la presenza a New York. «Sono entrato nel gennaio 2006 da associate. Il compito era sviluppare la sede, acquisire clienti e prendere incarichi da altri studi legali (referrals), fondi di private equity e corporations. Preparai un business plan condiviso con la leadership, definendo strategia e obiettivi». Lunghissimo il suo track record di questi anni. Lui cita in particolare due operazioni. La joint venture Prudential-UBI Banca che, nel 2008, contribuisce a farlo diventare socio. E poi l'acquisizione della Fiorentina da parte di Rocco Commisso, chiusa in soli 17 giorni: «L'operazione più rapida che abbia mai fatto. Un'operazione intensissima. Da lì ho iniziato a seguire anche deal nel settore calcistico, inclusi progetti legati agli stadi». In questo percorso, di operazioni e risultati, l'avvocato è diventato il co-head della practice area private equity dello studio e il responsabile della practice area

«A Guidare una sede estera, qui, richiede una componente personale forte oltre alle competenze legali»

International per la quale riporta direttamente ai due managing partner Filippo Modulo e Gregorio Consoli.

Arrivare così in alto in una piazza difficile come New York richiede competenze che vanno oltre la dimensione tecnica. «Guidare una sede estera, qui, richiede una componente personale forte: capacità relazionali e commerciali, oltre alle competenze legali. Occorre essere percepito come un avvocato e non come un mero "rep", il cliente ha bisogno di parlare con un avvocato, di interfacciarsi con un avvocato, di sapere che oltre al rapporto sociale

può sempre contare su un avvocato».

Le differenze culturali restano nette. «Gli americani sono pragmatici, diretti, commerciali. Spesso il mio ruolo è costruire ponti, evitare che un deal salti per incomprensioni culturali. Capire entrambi i linguaggi è fondamentale».

Oggi Arena è, di fatto, il principale avvocato italiano stabilmente basato a New York, in un contesto in cui molte sedi americane di studi italiani sono nate e scomparse. «Sono a New York da vent'anni. Mi chiamano il *Dean* degli avvocati stranieri», sorride. «Chiomenti ha creduto nella visione di un partner stabile qui. È una scelta che ha fatto la differenza».

La sua rete di relazioni – in gran parte intrecciata alla professione – è ormai parte integrante del suo ruolo. Un valore aggiunto che rende unico il suo profilo, e che si costruisce con il tempo e l'impegno. La full practice, cioè il fatto che segua operativamente tutte le transazioni, è un pilastro essenziale della sua reputazione. L'altro è la dedizione totale: «La mia vita, anche nel weekend, ruota attorno al lavoro. Amo quello che faccio. Ho ancora la stessa "sana ossessione" degli inizi».

©riproduzione riservata

I ragazzi stanno bene

Dai report delle corti alle testimonianze raccolte negli studi, un viaggio nello stato di salute dell'avvocatura statunitense.
A partire dallo sguardo di Stuart W. Risch, ex vertice legale dell'esercito americano e oggi partner di Shook, Hardy & Bacon a Washington DC, che lega decoro, leadership e tenuta del sistema della giustizia

di Michela Cannovale

Nelle aule di tribunale americane capita sempre più spesso che i giudici debbano interrompere gli avvocati durante il procedimento. Non per una questione tecnica, ma per il tono. Urla, sarcasmo, insulti, intimidazioni verbali. Episodi che un tempo sarebbero stati considerati eccezioni oggi compaiono nei report delle corti supreme statali, nei documenti delle bar association e nei corsi obbligatori di formazione sulla *civility* dei professionisti.

Questo deterioramento del clima professionale è uno dei segnali più evidenti di un disagio strutturale che attraversa il mercato legale degli Stati Uniti: quello legato al benessere degli avvocati. Proprio su questo punto, il *Report from the National task force on lawyer well-being*, il gruppo di lavoro istituito nel 2016 su iniziativa dell'American Bar Association insieme ad altre organizzazioni nazionali, si apre ricordando che "per essere un buon avvocato, bisogna essere un avvocato sano".

Scorrendo i resoconti pubblicati su questo tema, la nostra redazione ha ritrovato alcune parole ricorrenti: stress cronico, depressione, abuso di alcol e farmaci. Condizioni diffuse tra avvocati e studen-





ti di giurisprudenza, a cui si sommano l'angoscia economica e organizzativa del mercato e la concorrenza di fornitori alternativi di servizi legali, spesso più accessibili e a costi inferiori.

Disagio psichico, abuso di sostanze e inciviltà dell'avvocatura americana

Negli Stati Uniti più che altrove, insomma, sembra che fattori individuali e dinamiche di settore si stiano intrecciando mettendo sotto pressione una professione che, per sua natura, dovrebbe fondarsi sulla fiducia del pubblico e sulla qualità del servizio reso ai clienti.

I report prodotti negli ultimi anni da corti supreme statali, bar association e commissioni sulla professionalità hanno iniziato a collegare in modo esplicito tre fenomeni: il disagio psichico, il ricorso a sostanze per reggere la pressione e l'aumento di comportamenti incivili nelle aule di giustizia e negli studi. Questi aspetti, in passato considerati marginali, sono ormai diventati centrali nelle analisi sullo stato di salute dell'avvocatura americana.

«L'abuso di alcol e di farmaci, il burnout e i problemi di salute mentale possono generare rabbia, frustrazione, perdita di controllo. Da lì alla mancanza di civiltà – verso colleghi, controparti, giudici – il passo è più breve di quanto vorremmo credere», ci spiega Stuart W. Risch, oggi business litigation partner a Washington DC dello studio Shook, Hardy & Bacon dopo una carriera quarantennale nelle forze armate culminata con l'incarico di procuratore generale dell'U.S. Army. La nostra redazione lo incontra a Philadelphia, a margine dell'annual meeting della Association of Corporate Counsel.

Risch racconta di colleghe rientrate dalle udienze dopo essere state insultate, di controparti che trasformano il confronto processuale in scontro personale.

«L'inciviltà, d'altronde, non è solo una questione di stile o di educazione», osserva. «È un moltiplicatore di stress e un fattore di rischio per la tenuta complessiva del sistema»

Il quadro che descrive trova ulteriore conferma nelle ricerche sulla bullying culture negli studi legali analizzate dalla nostra redazione, che documentano le dinamiche messe in atto dai professionisti, come urla, richieste irragionevoli, critiche continue, pressioni psicologiche.

Nell'articolo 'Civility and professionalism: are we getting better?', per esempio, Amy G. McClurg, assistant counsel della firm Thompson Hine, riporta le testimonianze di avvocati e giudici che delineano un repertorio ormai ricorrente di "name-calling, shouting, excessive criticism of work, imposing unrealistic work demands". Chi subisce questo clima non si sente semplicemente umiliato, ma registra tassi più alti di ansia, un calo della produttività, problemi di salute fisica e, in molti casi, sceglie di lasciare lo studio. O la professione.

Dopo il Covid, ma anche prima

Proprio su questo clima, la pandemia di Covid ha agito da amplificatore. Lo smart working, diventato la norma in molte grandi firm americane, ha reso più flessibile l'organizzazione del lavoro, sì, ma ha anche indebolito uno degli elementi chiave della vita professionale: la comunità.

Risch, che ha sempre praticato una leadership fondata sulla presenza fisica – «camminare nei corridoi, parlare con le persone, guardarle negli occhi» – vede in questo uno dei rischi più seri per la tenuta dei team: «Se non vedi le persone, non capisci chi sta male, chi sta soffrendo, chi



STUART W. RISCH

sta perdendo il controllo o la professionalità. E se non lo capisci, quando la situazione esplode è troppo tardi». E ribadisce: «Io sono cresciuto con l'idea che il leader deve vedere le persone. Parlare con loro. Capire se qualcosa non va».

La risposta delle istituzioni forensi

Mentre l'inciviltà forense aumenta, le istituzioni cercano di reagire. Molti Stati hanno introdotto "creeds", linee guida, codici di professionalità che distinguono esplicitamente tra ciò che non si può fare e ciò che si dovrebbe fare. I documenti variano, ma il lessico è coerente: ci si appella a dignità, rispetto, cortesia, onestà, integrità, lealtà verso il cliente ma anche verso il sistema, disponibilità a cooperare su tempi e modalità processuali quando ciò non danneggia il cliente.

In alcuni Stati sono nate task force dedicate alla *civility*, in altri – come la California – sono stati introdotti corsi obbligatori di formazione continua sulla civiltà forense come parte dei crediti MCLE (mandatory continuing legal education). In Michigan, la Corte Suprema ha adottato dodici principi di professionalità e civiltà validi per avvocati e giudici. In Louisiana, decine di ore di formazione continua sono dedicate ogni anno a questi temi. In uno dei testi esaminati dalla nostra

redazione, Henry P. Van Hoy II, partner dello studio Martin, Van Hoy & Raisbeck, descrive precisamente il clima che attraversa oggi la professione legale negli Stati Uniti in un passaggio che vale la pena riportare per esteso: "Whether justified or not, a lot of us share a common concern about the nature and future of the legal profession. Our judicial system is under attack. Our image is tarnished. Distrust of the profession appears to be growing. Though they never liked us, at least the public once respected lawyers. Now, the public's lack of respect for us is at its zenith. The perception is that civility, collegiality, professionalism, and sometimes, sadly, integrity, are diminishing within the profession". La civiltà – mette in chiaro Van Hoy – non è una questione di buone maniere, ma la base di fiducia senza la quale il sistema della giustizia non regge. Quando questo terreno comune viene meno, avverte, un processo rischia di trasformarsi in uno scontro di forza più che in uno strumento di tutela dei diritti. Eppure, come precisa Risch, «oggi solo pochi Stati hanno regole davvero rigide sulla *civility*. Per il resto, quello che non porta a una sanzione disciplinare spesso resta senza conseguenze. E finché uno stile aggressivo continuerà a funzionare sul piano economico per alcuni clienti, gli appelli alla professionalità rischiano di restare sulla carta».

La doppia prospettiva legale e militare della leadership

È in questo spazio che entra in gioco la leadership, secondo Risch. Che ci racconta: «Quando ero alla guida del JAG Corps (il ramo legale delle forze armate statunitensi, *ndr*), ho sintetizzato la mia personale filosofia della leadership in quattro pilastri: principled counsel, mastery of the law, servant leadership e stewardship. Integrità, competenza tecnica, servizio verso il team, responsabilità verso l'istituzione nel suo insieme. Nella pratica, tutto questo si traduce anche in gesti minimi: una parola di riconoscimento, un biglietto di congratulazioni scritto a mano, una visita alle unità in contesti operativi. È la cosiddetta "walking leadership" che vive di corridoi, pause caffè, domande apparentemente banali». Sorride. «Nessuno di noi lavora per le pacche sulle spalle. Ma quando arrivano, nel modo giusto, ti tengono in piedi per giorni».

Poi, certo, ogni team è diverso. C'è chi lavora bene in autonomia e chi ha bisogno di confronto continuo. C'è chi cresce con il silenzio e chi con il feedback. «Devi essere il leader di cui la tua squadra ha bisogno – sottolinea –, il che significa che lo stile di leadership non può essere scelto una volta per tutte in base al proprio carattere.

CHI È STUART W. RISCH

Partner dello studio legale Shook, Hardy & Bacon
Practice: business litigation, government investigations, white collar

Dopo quarant'anni trascorsi ai vertici del sistema legale militare americano, oggi Stuart W. Risch è partner di Shook, Hardy & Bacon a Washington DC. Prima di entrare nella firm, è stato judge advocate general (TJAG) dell'esercito degli Stati Uniti con il grado di generale, massimo vertice legale delle forze armate, nominato dal presidente e confermato dal senato. In questo ruolo ha guidato oltre 10mila tra avvocati e personale legale in tutto il mondo ed è stato consulente giuridico senior del segretario dell'esercito e del capo di stato maggiore. Con tre missioni operative in Medio Oriente e una lunga esperienza nella gestione di crisi e procedimenti complessi, oggi assiste i clienti in materia di contenzioso, etica pubblica e governance, portando nel diritto d'impresa una visione della leadership maturata sul campo militare.

L'avvocato che ama chiudersi nel proprio ufficio potrebbe scoprire di guidare una squadra di persone che hanno invece bisogno di presenza, di essere viste. E in un ambiente come quello degli studi legali, dove la misura del valore rischia di essere ridotta alle ore fatturate, questo bisogno può restare schiacciato».

L'immagine pubblica dell'avvocato

I dati sulla salute mentale degli avvocati, i richiami delle corti alla civiltà e le iniziative degli ordini restituiscono l'immagine di una professione legale in fase di trasformazione. Da una parte c'è un modello di pratica che continua a premiare l'iper-competitività, il "rambo lawyering", il culto delle ore fatturate e una certa aggressività presentata come "zealous advocacy". Dall'altro, cresce l'attenzione verso la sostenibilità organizzativa, la retention dei talenti e la qualità della vita professionale come fattori critici.

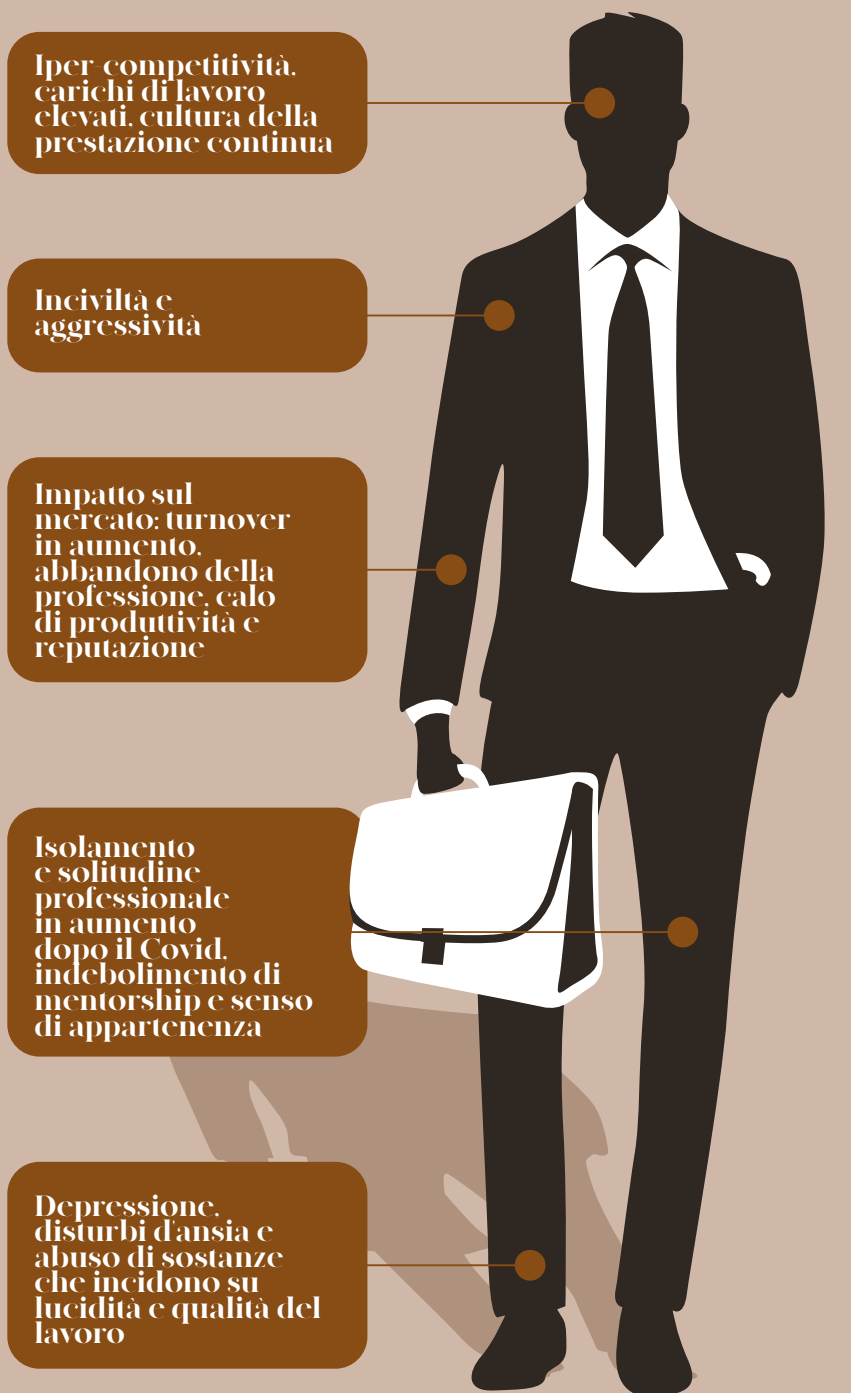
Per Risch, la leadership non può essere considerata un accessorio di questo meccanismo. Al contrario, è ciò che impedisce a un'organizzazione di disgregarsi quando la pressione diventa insostenibile. «In gioco c'è in fondo lo stato di salute di una categoria».

Anche perché c'è un altro elemento che si aggancia a questa crisi: la fiducia. «Negli ultimi anni, i sondaggi hanno mostrato un calo significativo della fiducia nelle istituzioni, dagli organi politici alle forze armate. Gli avvocati non sono mai stati particolarmente popolari, ma oggi la distanza tra professione e società è ancora più evidente», osserva Risch.

«Se un cittadino ha a che fare con un avvocato solo una volta nella vita, e quell'esperienza è negativa, tenderà a giudicare tutta la categoria», prosegue. «Siamo leader anche quando non ce ne rendiamo conto, semplicemente per come ci comportiamo. E la professionalità, in questo senso, non riguarda solo il rapporto con il cliente. Riguarda il modo in cui la professione si presenta alla società e, in ultima analisi, la tenuta del patto di fiducia tra cittadini e sistema della giustizia».

© riproduzione riservata

IL CORPO DELL'AVVOCATO SOTTO PRESSIONE



Fonte: rielaborazione dati American bar association e Task force on lawyer well-being

Dentro l'enforcement federale americano

Un caffè con Jason P.W. Halperin, partner di Mintz ed ex procuratore del DOJ, diventa l'occasione per ragionare sull'America delle nuove priorità politiche e sull'impatto che queste hanno oggi sul rapporto tra imprese e potere pubblico

di Michela Cannovale



Quando incontro per un caffè Jason P.W. Halperin, partner di Mintz ed ex procuratore del United States Department of Justice (DOJ), l'America legale che si delinea davanti a noi non è solo quella delle aule di tribunale: comprende il terreno, sempre più esposto, dei rapporti diretti tra potere pubblico e grandi imprese. A guardarlo da questo lato dell'Oceano, l'inter-

vento del governo in settori considerati sensibili – dai semiconduttori all'energia, dalle tecnologie avanzate alle infrastrutture – appare oggi più strutturato, così come le modalità con cui l'amministrazione federale partecipa alle grandi operazioni industriali.

Gli chiedo di aiutarmi a capire come stia cambiando l'equilibrio tra regolazione,

politica industriale ed enforcement penale e che cosa comporti, per le aziende, muoversi in un sistema in continua evoluzione. Halperin è un osservatore privilegiato di queste trasformazioni perché ha vissuto entrambe le sponde del rapporto tra imprese e governo: prima come procuratore federale, oggi come consulente esterno delle aziende.



nieri per fini commerciali), hanno perso peso. Al contrario, restano sotto stretta osservazione temi come l'insider trading, le frodi bancarie e finanziarie e tutto ciò che riguarda la Cina: i flussi di denaro, la tutela dei segreti industriali, la sicurezza economica.

Con priorità investigative che cambiano nel tempo, per un'impresa statunitense diventa decisivo capire non solo *se* il governo la stia osservando, ma anche *come* la stia inquadrando. «È sempre la prima domanda che pongo quando arriva un subpoena: il mio cliente è un testimone, un soggetto o un target?». Dalla risposta dipende il corso dell'indagine: «Se sei un testimone, il rischio è limitato. Se sei un target, la situazione è ben diversa perché il governo ritiene di avere gli elementi per contestare un reato. Se sei un soggetto, ti trovi in una zona grigia in cui i magistrati stanno ancora valutando se ci siano o meno profili di responsabilità».

È proprio per uscire da questa area di incertezza, spiega, che oggi è così importante per le aziende instaurare un dialogo diretto con le istituzioni federali. «Perché senza sapere come il governo ti percepisce, non puoi costruire alcuna strategia. Stai navigando nel buio». Il primo compito del consulente legale esterno è quindi

Le regole formali dell'interazione con le autorità, mi spiega, sono rimaste in gran parte le stesse; è il contesto in cui operano ad essersi trasformato. Il rapporto tra pubblico e privato si è fatto più diretto e, in molti casi, più imprevedibile. In questo spazio fluido, l'avvocato non è più soltanto un difensore, ma diventa un punto di equilibrio tra potere pubblico e interessi privati. «Ogni amministrazione ha le proprie aree di attenzione. Ho servito il Dipartimento di Giustizia sotto governi democratici e repubblicani e ho sempre visto cambiare le priorità operative».

Negli ultimi mesi, mi dice, alcune aree che per anni sono state una priorità per il Dipartimento di Giustizia, come l'applicazione del Foreign Corrupt Practices Act (la legge che proibisce ad aziende e cittadini di corrompere funzionari stra-



JASON P.W. HALPERIN

quello di interpretare quella percezione e trasformarla in una linea di condotta operativa.

Quando gli chiedo se questa dinamica rappresenti una novità degli ultimi anni, Halperin sorride e frena l'ipotesi di una rottura con il passato: «Sul piano procedurale poco è cambiato: la distinzione witness-subject-target è sempre stata la stessa».

A mutare, semmai, è il peso che ciascuna indagine assume nel quadro delle priorità politiche del momento. E il fatto che sempre più spesso, mi racconta, aziende non abituate a interagire con il governo si trovano coinvolte in indagini federali. L'errore più comune in questi casi? «Rispondere troppo in fretta e rispondere da sole». Nel sistema federale, una dichiarazione imprecisa o falsa, la cancellazione di documenti o un'omissione possono trasformarsi in nuovi reati. «Dopo un subpoena, una sola parola sbagliata può avere conseguenze pesanti».

Da qui l'importanza di affidarsi a chi conosce dall'interno le istituzioni, mi dice. «Non basta conoscere la legge: bisogna sapere come ragiona il Dipartimento di Giustizia, come lavorano l'FBI e le altre agenzie». È questo che consente di leggere segnali e tempi dell'azione pubblica, anche quando non sono esplicitati formalmente.

E poiché tutto dipende dalla qualità delle informazioni disponibili, il rapporto tra

avvocati esterni e legali interni dell'azienda diventa decisivo. Dal loro scambio dipende la possibilità di ricostruire in modo accurato i fatti e di fornire alle autorità una rappresentazione credibile della vicenda. Senza un flusso continuo e completo di dati, l'avvocato non è in grado di presentare una ricostruzione credibile dei fatti all'autorità investigativa. Ma in alcuni casi, mi racconta, questo porta all'avvio di indagini interne molto articolate. «Abbiamo condotto internal investigation durate fino a diciotto mesi, con decine di interviste e l'analisi di enormi volumi di documenti, per capire se ci fossero responsabilità aziendali».

E poi? Non sempre l'esito delle verifiche interne viene reso pubblico. «Quando riesci a convincere il DOJ che l'azienda non ha responsabilità, spesso nessuno verrà mai a sapere che c'è stata un'indagine», osserva. Anche questo fa parte del lavoro dell'outside counsel: evitare che un'indagine, anche quando non porta a contestazioni, si traduca automaticamente in un danno reputazionale duraturo.

«Ecco, il nostro ruolo – conclude Halperin – consiste sostanzialmente nel capire come lo Stato si sta muovendo e aiutare le aziende a muoversi di conseguenza». Non per darne una lettura politica, ma perché l'orientamento dell'azione federale si sposta nel tempo e questo incide in modo diretto sulle decisioni delle imprese.

Quando il caffè è ormai finito, l'impressione che porto con me è quella di un sistema in cui la certezza delle regole formali convive con una forte variabilità delle priorità sostanziali. È in questo spazio che oggi si gioca una parte decisiva del lavoro dell'outside counsel: non solo come tecnico del diritto, ma come interprete di un potere pubblico che, nell'America di oggi, entra sempre più spesso direttamente nel perimetro dell'impresa.

©riproduzione riservata

Come il governo federale “classifica” un'azienda in un'indagine



WITNESS – TESTIMONE

L'azienda (o la persona) è considerata estranea ai fatti contestati, ma in possesso di informazioni utili per l'indagine

Rischio legale: basso

Ruolo: collaborare fornendo informazioni



SUBJECT – SOGGETTO

Posizione intermedia e ancora incerta. Il governo sta valutando se esistano o meno profili di responsabilità

Rischio legale: potenziale

Ruolo: fase di massima attenzione e verifica interna



TARGET – BERSAGLIO

Il governo ritiene di avere elementi concreti per contestare un reato

Rischio legale: elevato

Ruolo: difesa strutturata e strategia formale

CHI È JASON P.W. HALPERIN

Partner dello studio legale Mintz

Practice: white collar crime, indagini federali e internal investigation

Jason P.W. Halperin è partner di Mintz, dove assiste imprese e individui in procedimenti davanti al Dipartimento di Giustizia, alla Securities and Exchange Commission e alle principali autorità federali e statali. Segue clienti attivi soprattutto in settori come finanza, tecnologia ed energia. Dal 2004 al 2015 ha lavorato presso l'U.S. Attorney's Office per il Southern District of New York, conducendo 13 processi con giuria senza mai perdere un caso e occupandosi di alcuni tra i più rilevanti procedimenti per corruzione pubblica e frodi finanziarie. Accanto all'attività professionale, mantiene un impegno costante nel pro bono, in particolare a favore di richiedenti asilo e minori migranti.

Gli americani a Roma

Da Ares Management a The Carlyle Group: ecco gli investimenti in Italia dei principali fondi americani

di Valentina Magri



Quello tra l'America e l'Italia è un amore ricambiato. Tanto gli italiani sono affascinati dagli Usa, quanto gli americani sono attratti dal made in Italy. Lo stesso avviene nella finanza: da un lato gli italiani investono i loro risparmi nei fondi e negli indici americani, dall'altro i fondi a stelle e strisce convogliano migliaia di dollari sul nostro paese. Ecco i principali investimenti in Italia da parte dei fondi di private market americani.

Ares Management

Ares Management, gestore alternativo con sede a Los Angeles, ha aperto una sede a Milano nel maggio scorso. In tutte le sue strategie di investimento, comprese European Direct Lending e European Real Estate, Ares ha investito oltre 1,6 miliardi di euro per supportare le aziende e le attività italiane al 31 marzo 2025, e la società prevede di accelerare questa attività nei prossimi anni.

Lo scorso giugno Ares Management ha chiuso un accordo per l'acquisizione di una partecipazione del 20% in Eni Plenitude, società attiva nella transizione energetica controllata da Eni, per un valore di circa 2 miliardi di euro. Inoltre, lo scorso giugno Ares ha acquisito GLP Capital Partners (società attiva nella costruzione, proprietà, sviluppo e gestione di immobili logistici), compresa GLP Italia. GLP detiene già oggi un portafoglio di

circa 1 milione di mq in Italia e un team operativo composto da 9 persone a Milano. GLP Italia punta ora a raddoppiare gli asset under management sul territorio nazionale, forte dell'acquisizione da parte di Ares, che consentirà nuove operazioni strategiche.

Blackrock

Blackrock è stata fondata a New York nel 1988 ed è guidata in Italia da **Giovanni Sandri**, managing director ed head of BlackRock Italia. La società di investimenti nel nostro paese detiene insieme al fondo londinese Arcom Asset Management la maggioranza di Dainese, produttore italiano di abbigliamento e dei dispositivi di protezione per motociclisti, venduto quest'anno da Carlyle. Blackrock è azionista anche di Italgas (3,7%) Terna (5%), Prysmian (5%), e Tenaris (1,8%).

Blackstone

Blackstone è stata fondata a New York nel 1985 da **Peter Peterson** e **Stephen Schwarzman**. Nel 2024 ha trasferito il suo ufficio di Milano, guidato da Andrea Valeri, chairman per l'Italia e chief investment officer per Europa e Apac di Blackstone Credit & Insurance.

Blackstone investe da quasi due decenni in Italia, con operazioni nel real estate, nelle infrastrutture, nel credito e nel private equity.

Nel real estate, Blackstone, tramite la società spagnola Hotel Investment Partners (HIP), ha investito nel gruppo Mangia's nel 2021. Nello stesso anno ha acquistato Reale Compagnia Italiana e un portafoglio di 14 immobili di pregio a Milano e Torino per circa 1,3 miliardi di euro. Dal 2019 Blackstone detiene inoltre il 35% di Kryalos, società di asset management immobiliare fondata da **Paolo Bottelli**, che gestisce oltre 500 asset per un valore di 14,2 miliardi di euro. Blackstone sostiene anche investimenti strategici nelle infrastrutture nazionali attraverso Mundys e ASPI.

L'Italia è inoltre un mercato importante per il business dedicato alla clientela

«**Gli investimenti di Hines in Italia si concentrano sul settore residenziale, che comprende alloggi per studenti, edifici multifamiliari e residenze per anziani**»

privata. L'accesso degli investitori individuali ai mercati privati si sta ampliando e Blackstone ha rafforzato la propria presenza nel Paese con strategie di private equity e private credit, in particolare tramite una partnership distributiva con Unicredit.

Blackstone è anche uno dei maggiori investitori di private credit in Italia, avendo impiegato oltre 3 miliardi di euro nel mercato negli ultimi anni. Il team locale di Milano è focalizzato sull'origination dei prestiti e sulle relazioni con le imprese, per sostenere la crescita di Blackstone Credit & Insurance in Italia.

Hines

Fondata a Houston nel 1957, dal 1999 Hines è presente anche in Italia, dove attualmente è guidata da **Mario Abbadesse**, senior managing director, head of transactions Europe ed head of Italy. Il colosso immobiliare ha realizzato importanti investimenti immobiliari a Milano, Firenze e nel Nord Italia per conto di vari investitori istituzionali. Gli investimenti di Hines in Italia si concentrano sul settore residenziale, che comprende alloggi per studenti, edifici multifamiliari e residenze per anziani.



Tra i progetti iconici di rilievo figura Porta Nuova, il famoso progetto multifunzionale composto da 28 edifici completato nel 2015. Importanti progetti di riqualificazione urbana, come Unionezero e il progetto Ex Trotto Milano, mirano a trasformare le aree degradate di Milano in comunità sostenibili e inclusive. La strategia di Hines punta anche alla riqualificazione di negozi e uffici nelle vie principali, convertendo beni storici come Cordusio 2.0, The Liberty Tower, Torre Velasca e Spiga 26 in proprietà ad uso misto. Inoltre, Hines investe nella logistica dell'ultimo miglio, nei data center e nei tradizionali hub logistici in aree strategiche del Nord Italia.

KKR

KKR, fondata nel 1976 a New York da Jerome Kohlberg, Henry Kravis e George Roberts (dai quali ha preso il nome), è sbarcata in Italia nel 2005 con il primo investimento diretto in Selenia, produttore di lubrificanti per autoveicoli. Nel

corso degli anni, la società ha investito in Inaer (2010, aircraft emergency service provider), Sistemias (2017, manager of non-performing assets), Fedrigoni (2019, packaging), ICE Group (2019), CMC (2020, packaging), FiberCop (investimento poi confluito in quello di NetCo) ed Enilive. Inoltre, Kkr detiene anche il 100% della britannica Contour Global, che detiene 71 impianti fotovoltaici in Italia. Più in generale, KKR opera trasversalmente in tutte le principali asset class: credito, real estate, infrastrutture e private equity.

KKR ha anche investito indirettamente in Italia tra il 2015 e il 2023 tramite Pillarstone, piattaforma fondata in Italia e guidata dal presidente e ceo **Gaudenzio Bonaldo Gregori**.

The Carlyle Group

The Carlyle Group, fondata nel 1987 negli Stati Uniti, è attiva anche in Italia, dove è guidata da **Marco De Benedetti**. Carlyle attualmente detiene in portafoglio:

«**KKR, fondata nel 1976 a New York da Jerome Kohlberg, Henry Kravis e George Roberts (dai quali ha preso il nome), è sbarcata in Italia nel 2005 con il primo investimento diretto in Selenia**»



MARIO ABBADESSA

- Proger, impresa italiana che fornisce soluzioni software per il mercato post-vendita automobilistico (acquisita tramite Lacour Group, azienda francese attiva nel settore del software per il post-vendita automobilistico controllata da Carlyle Europe Technology Partners);
- Nemesi, azienda milanese specializzata nella fornitura di servizi automotive ad alto valore aggiunto e nella gestione dei sinistri in qualità di Third party administrator (acquisita tramite Pib Group, controllata da Carlyle e Apax);
- Ingentis, fornitore tedesco di software rilevato quest'anno da Carlyle Tech;
- Lynx, società italiana specializzata in soluzioni digitali per imprese di grandi dimensioni, che quest'anno ha chiuso le acquisizioni dei system integrator Intesys e Linkalab;
- Ocmis, Group, produttore di sistemi



GAUDENZIO BONALDO GREGORI

**«Nel 2023
Carlyle ha
annunciato
il lancio di
Farmfront Group,
una piattaforma
globale
con sede
a Milano
attiva nei
servizi
di fornitori
di servizi
di irrigazione»**

di irrigazione avanzati per il settore agricolo, acquisita nel 2022 in partnership con gli azionisti storici, tra cui la famiglia Montorsi e il management team.

Nel 2023 Carlyle ha annunciato il lancio di Farmfront Group, una piattaforma globale con sede a Milano attiva nei servizi di fornitori di servizi di irrigazione, che comprende al suo interno Irrimec, Otech e RKD. Farmfront è il maggiore operatore nel settore dell'irrigazione meccanica in Europa.

Inoltre, lo scorso febbraio Carlyle e Arcmont Asset Management hanno erogato, insieme a Natixis, un pacchetto di finanziamenti da 470 milioni di euro per Bialalisi, piattaforma indipendente attiva in Italia nel settore della diagnostica sanitaria integrata.

©riproduzione riservata



MARCO DE BENEDETTI

Milano/New York, andata e ritorno

Pierluigi Paracchi, ceo e cofondatore di Genenta Science, racconta come e perché la biotech milanese ha deciso di sbarcare in Usa, mantenendo la sua sede a Milano, e diventando l'unica biotech italiana quotata al Nasdaq

di Valentina Magri



Ricerca e sperimentazione italiani, capitali e team italo-americani. Questa la ricetta di Genenta Science, società biotech milanese specializzata nell'immuno-oncologia e nelle terapie basate sulle cellule staminali. La biotech, attualmente in fase clinica, sta sviluppando una terapia cellulare basata sull'ingegnerizzazione delle cellule

staminali del sangue per curare il glioblastoma multifforme, un tumore maligno al cervello, ad oggi incurabile.

Genenta Science è nata a Milano nel 2014 come spin-off dell'ospedale San Raffaele. A fondarla sono stati nomi ben noti nel panorama della ricerca italiana sulle te-

rapie avanzate: Luigi Naldini, direttore di SR-TIGET (San Raffaele Telethon Institute for Gene Therapy); Bernhard Gentner, ematologo e scienziato presso SR-TIGET; l'imprenditore e investitore Pierluigi Paracchi, che è anche ceo della biotech, oltre che uno dei promotori della Fondazione Praexidia. Quest'ultima intende promuo-

vere un aggregatore industriale quotato in borsa, che acquisisca aziende con fatturati da 10 fino a 100 milioni di euro nei settori coperti dal golden power: difesa, cybersecurity, aerospazio, biotech.

Paracchi è famoso nel mondo del venture capital per aver lanciato nel 2002 Quantica sgr, il primo fondo biotech in Italia, e soprattutto per aver venduto per 420 milioni di dollari la società EOS (startup che sviluppava in quegli anni una molecola antitumorale) all'americana Clovis, ottenendo a fine 2013 un rendimento superiore a 10 volte il capitale investito. «Nel settore biotech, quando dimostri a livello clinico che il rischio sulla terapia è controllato e ci sono segni iniziali di efficacia, il prodotto può diventare globale e il business è facilmente scalabile, quindi il prodotto può anche diventare un blockbuster in tutto il mondo», commenta Paracchi.

Risale al 2014 il suo incontro con Naldini, che ambiva ad avviare dei trial clinici per utilizzare la terapia cellulare nei trattamenti oncologici. Paracchi ha sposato il

«Il fatto di avere un chief medical officer americano con esperienza in società farmaceutiche è stato importante per lo sviluppo della terapia dal punto di vista clinico»

progetto e ha deciso di farne parte attivamente, cofondando con lui Genenta Science. Parte del suo team è americano: il chief medical officer, il cfo e alcuni membri del cda. L'internazionalità del team ha dato un importante contributo allo sviluppo della biotech. «Il fatto di avere un chief medical officer americano con esperienza in società farmaceutiche è stato importante per lo sviluppo della terapia dal punto di vista clinico. La sua esperienza in multinazionali ha fatto la differenza. Fondamentale è stato anche il contributo di alcuni investitori con lunga attività nel settore, come quello di Lucio Rovati, erede della farmaceutica Rotapharm», evidenzia Paracchi.

A febbraio del 2015 Genenta Science ha incassato un round da 10 milioni di euro, sottoscritto da investitori in buon parte individuati da Mediobanca. Nel 2017 ne ha chiuso un altro da oltre 7 milioni di euro. Fondi che hanno permesso ai ricercatori di completare la sperimentazione preclinica. A settembre 2019 Genenta ha incassato un altro aumento di capitale da 13,2



milioni di euro, guidato dal private equity cinese Qianzhan e dalla holding Fidim della famiglia Rovati. Risorse che sono state impiegate per le sperimentazioni cliniche delle terapie di Genenta Science. Sempre nel 2019, la biotech ha aperto un ufficio a New York, poiché il mercato biotech è prevalentemente americano.

Nel dicembre 2021 lo sbarco a Wall Street, con un'operazione da 37 milioni di dollari. Genenta Science oggi è l'unica società italiana quotata al Nasdaq. «Avevamo già chiuso tre round privati e nuovi capitali servivano per lo sviluppo clinico. Il 2021 è stato un anno molto favorevole per il biotech, complice anche la pandemia. Così abbiamo scelto di quotarci in borsa», spiega Paracchi. La preferenza per il Nasdaq non è stata casuale. «Negli Usa il mercato è competente e competitivo, con centinaia di biotech quotate, quindi è stata quasi una scelta obbligata quella di quotarci lì», ha aggiunto il ceo di Genenta Science.

Genenta lo scorso ottobre ha concluso con successo un'operazione di registered direct offering, che ha visto l'emissione a favore di alcuni investitori istituzionali statunitensi di 15 milioni di dollari da investitori americani tramite l'emissione di nuove azioni. L'operazione è stata sollecitata dalla forte domanda. «Le banche americane che ci seguono ci hanno evidenziato che c'era molto interesse degli investitori Usa verso Genenta, tant'è che abbiamo chiuso l'operazione in un weekend, comprese negoziazione e due diligence», racconta Paracchi.

I capitali appena raccolti permetteranno a Genenta Science di sviluppare maggiormente il business e continuare il suo sviluppo. Finora la biotech ha raccolto complessivamente oltre 90 milioni di euro: il 60% da investitori italiani e il restante 40% dal resto del mondo, di cui la maggior parte dagli Usa. Tra gli investitori americani rientrano i fondi Weiss, Alyeska, Citadel e Ghisallo. Quelli italiani includono le famiglie Rovati e Ferragamo, oltre ai fondi Kairos e Algebris.

«Le banche americane che ci seguono ci hanno evidenziato che c'era molta domanda degli investitori Usa verso Genenta»

«Essendo quello del biotech un mercato globale, i ritorni con alto moltiplicatore sono intriseci»

Negli anni la società è cresciuta molto. Oggi ha un valore di mercato che si aggira tra i 50 e i 100 milioni di dollari e una squadra composta da una decina di persone. Intanto, prosegue la sperimentazione della sua terapia Temferon. Nello studio clinico di fase I/II sono stati arruolati un totale di 38 pazienti affetti da glioblastoma con il promotore del gene MGMT non metilato (la categoria più difficile da trattare). Di questi, 25 pazienti hanno già ricevuto la terapia sperimentale, basata sull'ingegnerizzazione di cellule staminali ematopoietiche, sviluppata da Genenta Science.

«La sperimentazione sta dando buoni risultati, con il primo paziente che ha superato i 3 anni di sopravvivenza con la terapia di Genenta Science, ottenendo dati clinici confortanti. Si tratta di risultati superiori rispetto alle cure standard, che in passato hanno mostrato una sopravvivenza a due anni di circa il 14% e una mediana di 13-15 mesi. La sperimentazione è in corso in numerosi ospedali italiani, incluso il San Raffaele. Stiamo anche ragionando sulla combinazione tra la terapia di Genenta Science e altri prodotti per accelerare l'impatto sul paziente, anche in collaborazione con altre società farmaceutiche», rivela Paracchi.

Nel frattempo, Genenta Science ha annunciato l'inizio del reclutamento dei pazienti nello studio di Fase I TEM-GU, progettato per arruolare 12 pazienti con carcinoma renale metastatico o localmente avanzato, non asportabile chirurgicamente, che saranno sempre trattati con Temferon. Genenta Science auspica di confermare la sicurezza e la tollerabilità della terapia nei pazienti con questo tipo di tumore e ha progettato uno studio per valutare l'efficacia e la sicurezza della propria terapia. «Abbiamo dimostrato, nel limite dei pazienti trattati, che incidiamo sull'attività del sistema immunitario contro il tumore. Ora vogliamo combinare la nostra terapia con prodotti immunoterapici per sconfiggere o almeno ridurre questi tumori», conclude Paracchi.

©riproduzione riservata

Zagat: due avvocati e la città più affamata di sempre

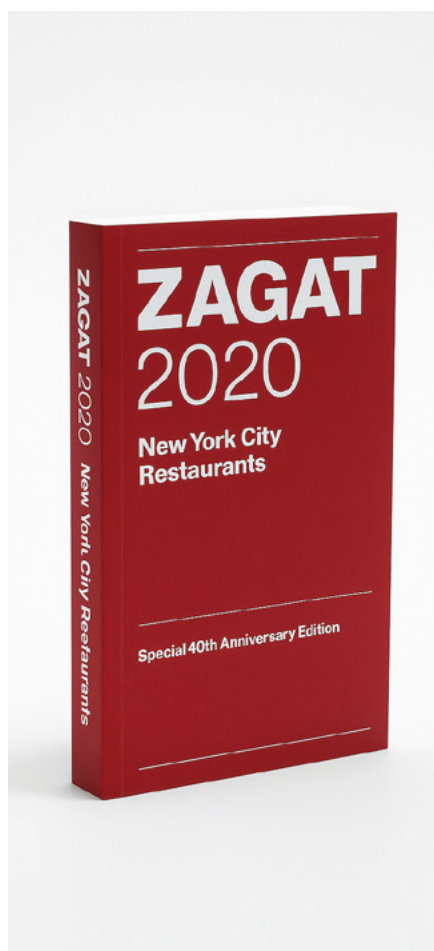
Di quando da una cena tra amici nacque una rivoluzione gastronomica ed editoriale: la bibbia dei ristoranti Usa

di Letizia Ceriani

Era il 1979 quando Nina e Tim Zagat, una coppia di avvocati d'affari newyorchesi – galeotta fu Yale – accomunati, oltre che dalla professione, da una fervente passione per la buona cucina, diedero vita a quella che sarebbe diventata, nei trent'anni successivi, una delle guide di ristoranti più influenti d'America. L'illuminazione arrivò durante una cena tra amici: uno dei commensali iniziò a lamentarsi delle recensioni di un noto quotidiano statunitense; Tim colse la palla al balzo e propose un sondaggio tra conoscenti. Ne nacquero circa 200 valutazioni – su cibo, arredamento, servizio, costo – stampate su carta: il successo fu immediato. Il progetto Zagat Survey partiva da un'idea tanto semplice quanto innovativa: spodestare i critici professionisti dal loro malaugurato e privilegiato compito di giudicare le tavole della ristorazione, e cedere lo scettro del buon gusto ai clienti, comuni – e autentici – frequentatori della città che non dorme mai.

Il contesto

In quegli anni, a New York il giudizio su chef e locali spettava di diritto ai giorna-



listi del New York Times. Mimi Sheraton aveva da poco ereditato il testimone dello storico Craig Clairborne, primo reporter ufficiale a recensire ristoranti con regolarità per la testata. Da lì in poi, figure centrali – oggi considerate colonne della critica americana – hanno contribuito a modellare un mestiere in costante evoluzione. Dopo le dimissioni – il colesterolo non conosce pietà – del temuto e rispettato Pete Wells nell'agosto 2024, il Times ha aperto le porte a Ligaya Mishan e Tejal Rao, inaugurando una nuova fase della rubrica.

A questa esigenza di modernità e di maggiore vicinanza ai consumatori cercava di rispondere la guida Zagat. Punteggi sintetici, in voti numerici, inizialmente in trentesimi, recensioni asciutte, nessuna prosa altisonante, solo il giudizio – democratico e tranchant – del pubblico. Tim e Nina Zagat nel 1979 divennero editori un po' per necessità trasformando un hobby in un business furbesamente intelligente, generando inevitabili mugugni da parte delle testate di settore. In un articolo intitolato "Rating Zagat" pubblicato sulla rivista Food & Wine,

Così ci siamo immaginati come andò quella famosa cena tra amici dove tutto è cominciato

Manhattan, Upper West Side - Primavera 1978
ispirato a una storia (incredibilmente) vera

Una sera di primavera, nell'appartamento degli Zagat. Nina sta sistemando gli ultimi piatti sul tavolo mentre Tim versa il vino nei quattro calici preparati sul tavolino. Suonano alla porta. Sono Steve e Barbara, amici di lunga data, vivono a un paio di isolati da casa Zagat.

Nina: Entrate, entrate! (sistemati i cappotti, il quartetto si accomoda in salotto). Stasera, cena à la française! Abbiamo provato quel nuovo francese sulla Lexington Avenue e abbiamo pensato di riproporvi qualche piatto.

Barbara: (annuisce sorseggiando il calice di bordeaux) Oh, ci stavamo giusto chiedendo dove andare sabato sera. Nel quartiere non c'è più nulla di nuovo. Com'era?

Tim: (alzando gli occhi al cielo) L'ambiente indubbiamente bello, il servizio impeccabile, ma il pesce... Barbara, era talmente troppo cotto che temevo mi saltasse un dente. Insuperabile.

Steve: (ridendo) Sei tremendo, Tim! E quanto avete speso?

Nina: Per quello che abbiamo mangiato, troppo, devo dare ragione a Tim. E pensare ne avevano parlato bene... Ecco, è proprio questo il problema. Leggiamo le recensioni del Times, seguiamo i consigli dei critici, ma poi l'esperienza è completamente diversa. Spesso deludente.

Tim: Quante volte ci siamo fidati per poi scoprire che il ristorante era pieno di turisti e che la qualità era in realtà dimenticabile?

Barbara: (li guarda come rapita) Da quando vi conosciamo, voi due avete provato almeno... quanti? Duecento ristoranti? (è compiaciuta) E non ci stanca mai. Il segreto è guardarsi attorno, osservare gli astanti, le loro espressioni... Non c'è niente di più divertente e vale più di mille recensioni. Da un po' abbiamo iniziato a prendere appunti: "Il vitello da Gino era perfetto", oppure, "Da Mario meglio evitare il giovedì". E via dicendo.

Steve: (con fare stupito) Aspetta, aspetta. Prendete appunti sul serio?

Tim: (sorridente) Nina ha un block notes ad hoc. E mettiamo pure i voti! Non sempre siamo d'accordo, ovviamente.

Barbara: (si fa sempre più interessata e divertita) I voti? Come a scuola?

Nina: (ride) Ci fingiamo veri intenditori. Valutiamo cibo, servizio e atmosfera, con un punteggio che va da uno a cinque per ognuno.

Steve: Ma questa è un'idea geniale! (esclama) Perché non ne parlate? Saremmo i primi seguaci del progetto, questo è poco ma sicuro.

Tim: E cosa facciamo, mandiamo un fax a mezza Manhattan?

Nina: (ci pensa un attimo) No, ma potremmo fare un sondaggio: tra i nostri amici, i colleghi dello studio, i conoscenti... chi frequenta i ristoranti insomma.

Barbara: Un sondaggio, interessante...

Nina: Perché no? Ognuno vota i propri posti preferiti valutando cibo, servizio e ambiente. Raccogliamo tutto,

facciamo una media, e compiliamo una lista. Una guida fatta dai consumatori, non dai critici.

Tim: (sembra convinto) Potrebbe funzionare. Potremmo stampare una sorta di opuscolo, distribuirlo agli amici e vedere come va. Sarà un esperimento.

Steve: Un tentativo spensierato ma spinto dai migliori intenti. Svincolato da accordi commerciali o pubblicità. Ho già lo slogan: solo le opinioni sincere dei consumatori.

Nina: Esattamente! (ridendo) Alla Zagat Survey allora, brindiamo!

Barbara, Tim, Nina e Steve: (alzando il bicchiere) Alla Zagat!

Tim: (in disparte, guardando Nina con complicità) Sai che forse abbiamo appena inventato qualcosa?

Nina: (sorridente) O forse ci siamo appena creati un secondo lavoro a tempo pieno...

I quattro amici, quella sera, brindano godendo dei piatti francesi frutto del lavoro di un intero pomeriggio: paté en croute, ratatouille, filet mignon e, per finire, una deliziosa tarte tatin. Più tardi, si coricano con l'ingenuità di chi ancora non sa di aver partorito un'idea che avrebbe cambiato per sempre il mondo dell'esperienza digitali. Da progetto domestico a marchio globale, da cartaceo a digitale, tenendo strettamente legati consumo, ristorazione e la loro viscerale connessione.



proprio Mimi Sheraton dichiarò di avere poca fiducia nel metodo della guida: il «consenso della massa» non può sostituire il giudizio di un critico esperto. Contestava soprattutto che molti ristoranti acclamati fossero eleganti e costosi, e che i recensori non sapessero distinguere la qualità della cucina da un'atmosfera ben costruita – cosa diresti oggi, Mimi, dei content creator? Sheraton sosteneva anche che, se in alcuni casi la guida centrava il bersaglio, in altri lo mancava clamorosamente. Il limite? L'incapacità dei molti, sprovvisti degli strumenti e della preparazione degli addetti ai lavori, di cogliere non solo i dettagli ma la sostanza in sé. Una critica che troverà eco negli anni successivi e che tutt'oggi suona molto attuale.

Il futuro della guida

Il format democratico conquistò prima New York, poi l'intera nazione, e successivamente numerosi Paesi nel mondo, con valutazioni non solo sui ristoranti ma anche su hotel, locali notturni, mete per lo shopping, viaggi e attività culturali. Nel tempo Zagat arrivò a pubblicare un ampio numero di guide cartacee ogni anno, anche se le cifre effettive variavano a seconda del periodo. Considerando la sola New York, dal 1979 al 2016 vennero pubblicate 40 edizioni. Al suo apice nel 2005, la guida copriva circa 70 città statunitensi, basandosi sulle valutazioni di circa 250mila partecipanti. Al momento dell'acquisizione da parte di Google, nel 2011, la comunità dei "surveyors" attivi era salita a circa 350mila persone. All'Italia il gruppo non dedicò mai una guida, ma la incluse all'interno

dell'edizione europea. Incentrata sulle principali città del continente – tra le italiane, Roma, Firenze e Milano –, se ne videro poche edizioni nei primi anni 2000. La prima significativa uscì nel 2005 con il titolo Europe's Top Restaurants.

La grande virata digitale

Nel settembre 2011 Google acquistò Zagat per circa 151 milioni di dollari, integrando nel 2012 le sue valutazioni in Maps e Places e rendendole gratuite. L'obiettivo era quello di competere direttamente con Yelp e TripAdvisor, dotandosi di recensioni considerate "più credibili", e allo stesso tempo rafforzare il business della pubblicità geo-localizzata. Google rinnovò sito e app, introducendo nuove interfacce, ed eliminando la storica scala in trentesimi a favore di un voto in quinti più in linea con il web.

Col tempo l'interesse di Mountain View si ridimensionò, portando all'assottigliamento della produzione cartacea, e alla dispersione di parte della brigata storica. La priorità passò a Google+ e alle recensioni integrate in Maps. La guida che aveva anticipato TripAdvisor finì così paradossalmente schiacciata dall'ecosistema delle recensioni che lei stessa aveva ispirato.

Nel marzo 2018 Google vende Zagat a The Infatuation, il sito food che ha fatto dei social la sua cifra distintiva. È il nuovo gusto della critica pop: veloce, fotografica, digitale. Nel 2021, The Infatuation viene a sua volta acquisita da JPMorgan Chase. Da allora, la guida cartacea è tornata solo in edizioni selezionate. Zagat oggi sopravvive soprattutto come marchio culturale e come archivio simbolico di un'epoca.

Social media e piattaforme di recensioni in fondo hanno "rubato" ai coniugi Zagat la loro intuizione più radicale: dare voce a chi i ristoranti li frequenta per piacere. Ma la loro eredità va oltre le pagine di una guida. Ogni volta che

ZAGAT: I PASSAGGI DI PROPRIETÀ

1979 — ANNI '90. Tim e Nina Zagat fondano la guida come un progetto indipendente, inizialmente realizzato tramite sondaggi tra amici e colleghi. La società cresce e si estende a nuove città e categorie: ristoranti, hotel, shopping, nightlife, servizi urbani. Fino agli anni '90 la proprietà rimane nelle mani dei fondatori.

2000 — INGRESSO DI GENERAL ATLANTIC. La società di private equity General Atlantic acquisisce circa un terzo della Zagat LLC. Viene nominata la prima amministratrice delegata esterna, Amy B. McIntosh. La guida diventa un'impresa editoriale strutturata.

2008 — PRIMO TENTATIVO DI VENDITA. Zagat cerca di vendere l'azienda per circa 200 milioni di dollari, ma non trova nessun compratore disposto a spendere la cifra proposta. La proprietà resta alla famiglia Zagat + General Atlantic.

2011 — ARRIVA GOOGLE. Google acquisisce Zagat per una cifra stimata tra 125 e 151 milioni di dollari. L'obiettivo è integrare il sistema di recensioni nei servizi digitali Google, in particolare: Google Maps, Google Search e Google Local. Durante questa fase la guida cartacea si ridimensiona e il focus si sposta sulla presenza online.

2018 — GOOGLE VENDE A THE INFATUATION. La proprietà passa a The Infatuation, piattaforma di recensioni fondata nel 2009 (la cifra non viene resa pubblica), con lo scopo di rilanciare Zagat come brand distinto, mantenendo il modello di survey e riportandola a un pubblico urbano e giovane.

2021 — THE INFATUATION CEDUTA A JPMORGAN CHASE & CO. JPMorgan Chase acquisisce la piattaforma The Infatuation e, con esso, Zagat. La guida entra nella divisione Chase Dining. Inizia un nuovo ciclo di rilancio editoriale, con edizioni aggiornate e un maggiore ruolo per il marketing esperienziale.

2023—OGGI. La guida Zagat torna a essere pubblicata regolarmente, con un format più moderno, una raccolta digitale dati, redazione professionale e storytelling urbano.

lasciamo una recensione su Google o condividiamo un piatto su Instagram, diamo in qualche modo seguito a quella rivoluzione iniziata nel 1979 da due avvocati innamorati della cucina e del potere della voce collettiva. Zagat avrà

perso la battaglia commerciale, ma ne ha vinta una culturale: il giudizio sul cibo non appartiene più (solo) agli esperti. Appartiene a tutti noi, nel bene e nel male.

© riproduzione riservata

