

Legance, oltre “quota 200” in meno di 20 anni

L'ultimo bilancio si è chiuso con ricavi a 218 milioni. MAG incontra i managing partner Filippo Troisi e Andrea Giannelli. Nel 2026, i partner sono 76 dopo sette promozioni interne. Lo studio ha consolidato il proprio ruolo nel private equity, e ormai ha affermato la propria rilevanza nel corporate “che conta”

di nicola di molfetta

C'è chi dice che i numeri dicano poco. Come sempre, è una questione di punti di vista. Nel caso di Legance, i numeri del 2025 raccontano una storia. Ricavi per 218 milioni di euro, in crescita rispetto ai 199 milioni del 2024. Più di 400 professionisti, di cui 69 equity partner. Zero lateral hire nell'anno: i quattro nuovi soci aggiunti alla compagine sono tutti cresciuti internamente. E un profit per equity partner che ha superato i due milioni di euro. Tutto questo in meno di vent'anni di vita. Nessun indipendente italiano c'è riuscito in così poco tempo.

LA SOGLIA DEI 200 MILIONI

Legance nasce a fine 2007, quando un gruppo di soci ex Gop decide di fondare uno studio nuovo. Nome di fantasia, leadership condivisa, la qualità come mantra e una presenza territoriale concentrata in pochi luoghi strategici: Milano, Roma, Londra. Quasi due decenni dopo, quello studio ha attraversato la crisi finanziaria globale, la pandemia, le guerre, le tensioni geopolitiche, i rialzi dei tassi e le compressioni dell'M&A. E non ha mai smesso di crescere.

«È stato un percorso costante, senza eccezioni», dice a MAG **Filippo Troisi**, che ha accettato di rispondere alle nostre domande insieme ad **Andrea Giannelli**, con cui condivide il ruolo di managing partner dallo scorso anno. «Non solo nel dato di fatturato. Anche la redditività, il profit per equity partner, sono aumentati progressivamente».

Il traguardo dei duecento milioni, spiega, non è stato una sorpresa. «Nel 2024 avevamo chiuso a un soffio (199 milioni, secondo le stime riportate nello speciale sulla LC Best 50, si veda il numero 227 di MAG, ndr). Considerato anche il portafoglio di lavoro che avevamo già a inizio anno, eravamo abbastanza convinti che sarebbe stato un anno importante».

La sorpresa, semmai, è nella costanza. In un mercato che non ha mai offerto un anno tranquillo («non c'è mai stato un anno in cui non sia successo "niente" a livello di fattori esogeni», osserva Troisi), Legance ha continuato a sovraperformare. La sua spiegazione è duplice: la resilienza strutturale degli studi full service, capaci di compensare il calo di un dipartimento

Lo studio in cifre

2007

Il anno di fondazione

450

Il numero dei professionisti

76

Il numero dei soci

7

I partner promossi a inizio 2026

218

I milioni fatturati nel 2025

2+

I milioni di utile per partner nel 2025

con la crescita di un altro; e un modello di lavoro fondato su quello che lui definisce il "proattivismo" e la collaborazione sinergica tra practice.

LA MACCHINA DEI DIPARTIMENTI

Andrea Giannelli entra nel dettaglio della composizione del fatturato. «Il banking and finance, inteso in senso ampio — finanziamenti a servizio dell'M&A, finanza strutturata, cartolarizzazioni, debt capital markets — quest'anno ha portato almeno quaranta milioni», dice. «L'energy è andato molto forte, con circa trenta milioni. Il tax ha avuto incrementi significativi dopo l'arrivo di professionisti dello standing di **Andrea Silvestri** e del suo team», che si è unito a Legance nel 2023 dopo una carriera di oltre vent'anni in BonelliErede.

Il punto che Giannelli tiene a sottolineare, però, non è la dimensione in sé di ciascuna practice, ma la capacità di generare mandati in modo autonomo, senza dipendere esclusivamente dall'onda dell'M&A. «Nel banking, se confronti il lavoro portato dai colleghi con quello generato autonomamente, i numeri sono più o meno simili. Questo significa tantissimo lavoro autogenerato, che in un'ottica anticiclica — nei momenti in cui l'M&A rallenta — compensa in maniera significativa il risultato finale».

La prova più recente di questa resilienza è nel posizionamento nell'M&A, dove lo studio non solo ha consolidato il proprio ruolo nel private equity, ma ha affermato la propria rilevanza nel corporate che conta. «Dieci anni fa, avrei dovuto dire con grande onestà intellettuale che a livello di clientela corporate non eravamo ancora al top. Oggi possiamo dire che siamo impegnati sulle più importanti operazioni che si svolgono in Italia». I casi portati a esempio sono eloquenti: Swisscom nell'acquisizione degli asset italiani di Vodafone per oltre otto miliardi; Axa nell'acquisto di Prima Assicurazioni; Renault nella joint venture con Aspi per le colonnine elettriche in autostrada; Carrefour nella dismissione di tutti gli asset italiani. E poi, nel mondo bancario, Legance lo scorso anno ha affiancato Banco BPM nell'Opa su Anima e nella difesa dall'offerta ostile di UniCredit che, come ricorda Troisi, ha dato il via a quello che abbiamo chiamato il "Risiko bancario".



«Per strutture come la nostra, l'ingresso di un fondo che prende il trenta per cento andrebbe a beneficio dei soci esistenti, ma sottrarrebbe utili ai soci futuri»

Filippo Troisi

LA PARTNERSHIP CHE CRESCE

In un mercato che negli ultimi anni ha visto molti studi rivedere al ribasso la composizione della propria partnership — concentrando l'attenzione dei clienti e degli analisti sul numero degli equity partner, o semplicemente asciugando strutture che si erano gonfiate — Legance ha fatto il contrario. Sessantanove equity partner (che nel 2026 sono diventati 76 con la promozione di sette nuovi soci).

Troisi non vede contraddizione tra questa scelta e l'attenzione alla redditività. Anzi. «Abbiamo professionisti di qualità altissima all'interno dello studio che danno l'anima e che, per caratteristiche professionali e personali, meritano di diventare soci. Non riterremo giusto non premiarli in questa maniera». E poi c'è anche un argomento più freddo, quasi aritmetico. «La marginalità e la redditività dello studio sono tali da rendere più che sostenibile l'ampliamento della partnership», che di fatto è anche il passo più importante che uno studio possa fare per garantire continuità alla propria attività. «Da noi c'è un limite di età statutario: i soci escono il 31 dicembre dell'anno in cui compiono 65 anni. Dalla nostra partnership, sono già usciti soci importanti che hanno raggiunto questa età, e nei prossimi due o tre anni avremo ulteriori uscite di peso, che libereranno una fetta rilevante del profit pool». Il risultato, sostiene Troisi, è «un processo virtuoso di ringiovanimento della partnership, senza che la partnership ne esca diluita».

Giannelli aggiunge un dato che considera la conferma più eloquente dell'efficacia di questo approccio: nel 2025, per la prima volta, il fatturato generato dai soci non fondatori ha superato quello dei soci fondatori. «Questo ci inorgoglisce. Non perché i fondatori abbiano smesso di contribuire — tutt'altro — ma perché vuol dire che la strada è quella giusta.»

I numeri della crescita interna, ancora una volta, parlano chiaro. A oggi, in Legance ci sono 31 soci, 45 senior counsel e 1 general counsel cresciuti internamente, con una permanenza media in studio superiore ai dieci anni e mezzo al momento della nomina. «Non è che inventiamo la ruota», dice Troisi. «Cerchiamo semplicemente di strutturare l'organizzazione in modo tale che la macchina — che è una macchina di Formula



«Il fatturato generato dai soci non fondatori ha superato quello dei fondatori. Questo ci inorgoglisce in modo particolare. Perché vuol dire che la strada è quella giusta»

Andrea Giannelli

LA SQUADRA

Il totale dei professionisti e i soci equity dello studio

Anno	Totale professionisti	Soci
2022	350	61
2023	387	64
2024	419	68
2025	439	69
2026	450+	76*

*Dato aggiornato a maggio 2026

1 — vada più veloce delle altre. Perché l'ala è fatta meglio, perché la cambiamo a seconda del circuito, perché ci mettiamo i migliori ingegneri e i migliori meccanici».

IL NODO DELL'INDIPENDENZA

Le sfide all'orizzonte non sono poca cosa. Il mercato legale globale si va concentrando. I grandi studi americani continuano a crescere per fusioni transoceaniche, creando una "global élite" che ormai ha reso obsoleta la distinzione tra Wall Street firm e Magic Circle londinese. In Italia, i dati del 2025 mostrano che i primi dieci studi per fatturato coprono oltre il cinquanta per cento del mercato dei primi cinquanta (si veda il numero 238 di MAG). Ma quali possono essere, a questo punto, le prossime mosse? Legance, al momento, non pensa a nessuna alleanza formale con studi internazionali, nessuna fusione, nessun ingresso di capitali esterni. Ma è una scelta che richiede un aggiornamento costante della mappa competitiva. Trent'anni fa, furono le law firm di matrice britannica. Dopo il Covid, l'attenzione è stata catalizzata dalle manovre delle Big Four.

Ora il focus è sugli americani. Ropes & Gray ha aperto da poco a Milano. Altri potrebbero arrivare. Si parla di Skadden Arps, di Kirkland & Ellis, di Gibson Dunn (quest'ultimo ha da poco deciso di sbarcare in Spagna). «Monitoriamo il fenomeno, parliamo costantemente con i principali studi americani per cercare di capire le loro eventuali intenzioni», dice Troisi. «Ma quello italiano è un mercato dove il modello di business degli studi americani potrebbe incontrare difficoltà oggettive. Negli Stati Uniti queste realtà fanno miliardi di revenue, hanno un profit per equity partner imparagonabile a quello medio italiano e hanno soci che fatturano duemila o tremila euro l'ora. La possibilità che possano entrare, diventare full service e competere nel lungo periodo è complessa. Non la escludiamo, ma non ci sembra così semplice».

Sul fronte della rete internazionale, Legance ha costruito un sistema di relazioni preferenziali — non esclusive — con studi partner nelle principali giurisdizioni, coordinato da un socio dedicato, **Piero Venturini**. Ventitré soci hanno un ruolo nel mantenimento e nello sviluppo di questi rapporti, con visite periodiche, scambi di secondment e un sistema di referral che Giannelli descrive come «molto solido e consolidato, che ci consente di coprire tutte le giurisdizioni lavorando con colleghi che conosciamo bene e che stimiamo». «In certi momenti», aggiunge, «non essere legati a nessuno in modo esclusivo è un vantaggio: non rischi di perdere referral da studi concorrenti che non vogliono passare lavoro a un tuo partner formale».

IL PRIVATE EQUITY COME SFIDA PERMANENTE


Altro elemento dello scenario competitivo attuale è rappresentato dal private equity. I fondi, oltre che clienti, cercano sempre più opportunità di investimento nel settore. E qualche operazione — soprattutto con target tra le tax boutique nazionali — si è già vista. Sul tema, la posizione dei due managing partner è pragmatica. «Per strutture come la nostra, l'ingresso di un fondo che prende il trenta per cento andrebbe a beneficio dei soci esistenti, ma sottrarrebbe utili ai soci futuri», dice Troisi. «Le operazioni

che ci sono state finora riguardano realtà che, dimensionalmente e per quota di mercato, sono completamente diverse dalla nostra. Tra i grandi studi strutturati, non c'è nessuno».

«C'è poi il tema regolamentare», aggiunge Giannelli. «Si discute molto in questo periodo delle modifiche alla norma sul socio finanziario e sulla possibilità per lo studio legale di lavorare per esso. Se le limitazioni venissero confermate, verrebbe meno una delle due gambe della convenienza dell'operazione per un socio finanziario».

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE: L'INVESTIMENTO DEL MOMENTO

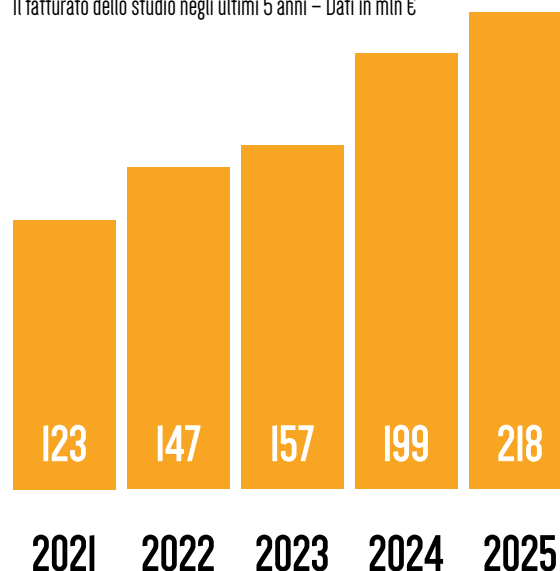
Sull'intelligenza artificiale, invece, Legance ha scelto di muoversi in fretta. Da circa un mese lo studio ha avviato una partnership con Legora e ha lanciato un programma che prevede il coinvolgimento immediato di tutti i professionisti (ormai, a giugno 2026, oltre 450), dal socio più senior all'ultimo arrivato. «Invece di iniziare una sperimentazione selettiva su alcuni professionisti, abbiamo fatto un investimento importante con un programma che prevede il coinvolgimento dal giorno uno di tutti, elaborato insieme ai consulenti di Irnerius, la società guidata da Andrea Arosio», spiega Troisi. La scelta riflette una visione precisa del ruolo che lo strumento dovrà avere. «L'avvocato del presente e dell'immediato futuro è un professionista che, alle cognizioni tecniche — che rimangono *conditio sine qua non* — dovrà aggiungere la capacità di utilizzo della macchina». L'investimento di Legance su questo fronte è importante: superiore a 1,5 milioni. Quanto a dove porterà tutto questo, i due managing partner riconoscono che non può esserci una risposta precisa al momento. Sarà semplicemente un efficientamento del lavoro, come è capitato in passato con l'e-mail e le altre tecnologie? Avrà un effetto negativo, rendendo commodity la professione legale? O sarà qualcosa nel mezzo? «Nessuno può saperlo», dicono. Tuttavia, al momento, gli avvocati restano essenziali. Troisi racconta di

un cliente — «un fondo di private equity, un caro amico personale» — che ha usato per gioco un modello di AI per costruire una proposta di struttura su un'acquisizione complessa. «Me la manda, io leggo il memo, e scrivo: sono molto più sereno, la mia categoria è salva (per oggi). Questo memo è pieno di cattivi consigli. Se vuoi ti guido attraverso i buchi e gli errori, che sono tanti, però devi dedicarmi almeno due ore...» Una battuta, forse. Ma con una data e un'ora precisi: 6 maggio 2026, alle 15:34. «Tra un anno non so come saremo messi. Quello che possiamo fare oggi — finché siamo ancora certamente vincenti sulla macchina — è imparare a utilizzare lo strumento e svilupparlo nel modo migliore assoluto. Questo ci darà sicuramente un vantaggio, e aumenterà le possibilità che sia un semplice efficientamento della nostra professione, e non una condanna all'estinzione». 

© riproduzione riservata

L'andamento

Il fatturato dello studio negli ultimi 5 anni - Dati in mln €



Fonte: Stime per lo speciale LC Best 50 di MAG