


LA FINE DELLE "SCATOLE NERE"

DALL'INTEGRAZIONE TRA
TAX, LEGAL E CORPORATE
FINANCE AL CONFRONTO
CON IL PRIVATE EQUITY:
LA STRATEGIA DI MORRI
ROSSETTI & FRANZOSI PER
SUPERARE I LIMITI DELLA
CONSULENZA TRADIZIONALE

di Giacomo Iacomino

Stefano Morri

A man with grey hair and glasses, wearing a grey suit, a light blue shirt, and a dark blue striped tie, stands in front of a large, arched window. The window has a decorative, fan-like pattern above it. The background is a light-colored stone wall.

La carriera di **Stefano Morri** è segnata da una sliding door iniziale che ha cambiato radicalmente la sua traiettoria. «Volevo occuparmi di economia teorica, studiare i grandi sistemi, fare la carriera universitaria. Ma lascio tutto a causa di un'incomprensione con un docente della Cattolica giovanilmente mal vissuta. Mi faccio commercialista, professione che scopro bellissima». L'inizio in Fininvest, la fondazione del proprio studio nel 1989, nel 2000 arriva l'esperienza in Deloitte dove guida l'area Tax & Legal fino al 2003: passaggio fondamentale, perché lo conduce a interrogarsi sull'integrazione tra commercialisti e avvocati. «Il confine si era fatto labile. Il mercato stava cambiando. E io non volevo restare a guardare». Di origini romagnole, Morri torna sui libri. E in un contesto ancora dominato dalla logica compartimentata del "dominus", diventa anche avvocato. È la genesi dello studio **Morri Rossetti & Franzosi**: nato nel 2003, **oggi conta 110 professionisti**, con una componente legale e fiscale che sostanzialmente si equivalgono.

«Multidisciplinarietà? Spesso un luogo comune». Parte dalla struttura dei grandi studi, Morri. Ed è tranciante: «Mettere insieme le competenze sulla carta è un conto. Il vero sforzo è integrarle per davvero. L'equilibrio sta in un ossimoro: l'insieme di diversi che urgono a essere primi nel loro settore». L'unione con il team IP di Franzosi, avvenuta poco più di un anno fa, rappresenta una tappa decisiva, perché rompe gli schemi classici del mercato. «C'è un modo molto convenzionale di approcciare questi fenomeni: prendi uno, lo metti dentro l'altro e hai fatto le sinergie. Ma sono le persone che stanno al centro della professione. Credo che non ci sia un'attività economica più caratterizzata dall'elemento umano.

Nel nostro mondo l'educazione a lavorare insieme mediamente è bassa, retaggio dell'individualismo nazionale e di una pessima politica industriale che ha spinto verso il nanismo. Noi siamo compagni di viaggio veri, che costruiscono un approccio olistico».

Metodo che scardina un altro grande limite del settore: «Il cliente non deve essere più schiavo del limite competenziale del proprio studio. Quando la struttura tradizionale diventa un limite per chi ci lavora, di riflesso accade lo stesso per chi chiede consulenza. Con la nostra integrazione noi offriamo una strategia dove tax, legal e corporate finance convivono dentro un disegno pensato per funzionare davvero». Morri utilizza l'esempio della black box professionale: «Molti studi funzionano come giustapposizione di scatole nere: io faccio il mio, tu fai il tuo e alla fine si tirano le somme. Regge finché la complessità resta contenuta ma i limiti emergono quando le operazioni richiedono visione d'insieme. Logica troppo individuale e proprietaria, da cui noi abbiamo scelto di uscire». La propensione verso la trasparenza emerge anche nella gestione dei rapporti tra partner. «Il cliente è mio, certo. Ma prima di fartelo toccare ti faccio i raggi X». Una battuta, quella del senior partner di Morri Rossetti & Franzosi, per fotografare una dinamica ancestrale: la difficoltà patologica dei professionisti a condividere relazioni e lavoro.

«MOLTI STUDI SONO GIUSTAPPOSIZIONI. NOI ABBIAMO SCELTO DI ESSERE UN SISTEMA»

Lo studio conta 18 partner, di cui 6 equity: crescita del fatturato intorno al 20% negli ultimi tre anni. Il modello si regge su un investimento di tempo che può apparire improduttivo: oltre 10.000 ore non billable, di cui più di 1.000 dedicate esclusivamente a meeting di self training. «Dobbiamo risolvere quello che gli altri non vogliono fare, le questioni più ostiche che richiedono studio e soluzione di problemi complessi. Ma noi non abbiamo un centro studi: noi siamo un centro studi». Accanto a questo sforzo formativo c'è anche un presidio della produzione di contenuti: 720.000 visite nel 2025 tra sito e osservatori verticali, oltre 2.000 articoli tecnici pubblicati dal 2018 e una community LinkedIn che supera i 43.000 follower.

Il confronto con i fondi di investimento e i nuovi modelli organizzativi è un altro tema centrale. «L'arrivo del private equity cambia le carte in tavola: rompe gli schemi, porta logiche di efficienza e misurazione ancora estranee. Noi siamo pronti ad accoglierlo». E i top player internazionali in arrivo a Milano? Per Morri serve realismo: «Sento parlare di Kkr e Kirkland & Ellis, ma in sostanza è il grande investitore straniero che si porta dietro l'avvocato di fiducia da New York. La vera novità per loro sarebbe trovare in Italia strutture sofisticate capaci di parlare la stessa lingua». Sui grandi scenari politici resta asciutto: «Trump? Ha poco effetto su di noi, ragioni di size». E sull'intelligenza artificiale il discorso torna sulla mentalità: «Un problema antropologico. Usare e non essere usati dall'AI, questo è il tema. Fare prompt e domande spesso è più difficile che dare risposte. Vedo il rischio soprattutto per i giovani che si adagiano nella dipendenza dall'AI invece di educarsi nella fatica dello studio. La battaglia per la conoscenza che noi viviamo ogni giorno è anche la battaglia per un uso consapevole ed etico dell'AI».

Guardando allo studio, il cammino verso il 2030 è stato rivisto al rialzo. «Raddoppiare non ci basta più. La dimensione oggi è una leva decisiva per evitare la marginalità. Ma se vuoi crescere davvero devi essere disposto a partire da meno, e accettare di rimettere in discussione equilibri e margini attuali per investire in una struttura più grande e solida». In questo senso la partita è appena iniziata: «Siamo in una fase di cambiamento profondo. L'incontro tra il capitale e il mondo professionale è solo all'inizio: restate sintetizzati, nei prossimi anni ne vedremo delle belle».

© RIPRODUZIONE RISERVATA