

Titolo: **Fare network è ormai un dovere**

Data di pubblicazione: 12 dicembre 2011

Testata: ItaliaOggi

Autore: Giulia Picchi

Argomento: Strategia

“Un'alleanza professionale internazionale può essere un mezzo formidabile per fornire quei servizi - cosiddetti cross-border- che le imprese che operano in infrastrutture globali oggi richiedono. Per avere successo, tuttavia, un'alleanza richiede un impegno ben diverso dall'essere semplicemente uno dei membri” afferma Michael Roch, Partner e CEO di KermaPartners, una società internazionale di consulenza direzionale focalizzata esclusivamente sugli studi professionali.

Come risultato della natura sempre più globale delle nostre economie, le aziende considerano con crescente attenzione la possibilità di effettuare transazioni e risolvere eventuali dispute anche su scala internazionale nonché ricevere un aiuto legale su questioni legate al diritto del lavoro e alla tassazione internazionale.

Per stare al passo di questo mutevole contesto, le imprese hanno la necessità di poter contare su di una consulenza -veloce ed affidabile- che dia loro risposte in merito alle leggi, alle regole e ai regolamenti che influenzano a vario titolo le loro attività nel mondo. E questa è la principale ragione per cui i network professionali internazionali e le alleanze globali sono in grado di fornire una piattaforma sicura per quanti hanno la necessità di trovare questo genere di risposte.

Dall'altro lato, se vogliono conservare i propri clienti, gli studi ambiziosi che desiderano internazionalizzarsi ampliando così il proprio raggio d'azione, devono prima o poi attrezzarsi per offrire efficaci servizi cross-border ed entrare a far parte di un'alleanza internazionale si può rivelare uno dei sistemi più efficienti per conseguire questo risultato.

Nel tempo il numero di alleanze e network internazionali è notevolmente cresciuto e oggi si contano ben 150 realtà su scala globale.

Le associazioni di maggior successo definiscono criteri di accesso molto stringenti. Ogni membro viene ammesso solo dopo aver superato una approfondita due diligence e anche dopo, per poter conservare la propria membership, viene sottoposto a controlli regolari finalizzati a verificare il rispetto delle procedure e la qualità dei servizi offerti. Infatti, gli studi membri di questi gruppi internazionali tipicamente:

- sono affermati e/o “top tier”
- offrono una gamma di servizi completa nell'ambito di quelli richiesti da clienti “commerciali”
- vantano estese competenze nei settori industriali locali
- hanno una approfondita conoscenza del loro mercato di riferimento
- sono all'avanguardia per quanto riguarda l'implementazione della tecnologia nel proprio lavoro
- sono leader nella gestione delle loro realtà
- sono tra i più rispettabili sul loro territorio.

In virtù di queste caratteristiche e grazie al fatto che possono contare su un'ampia conoscenza delle leggi, dei costumi e dei sistemi giudiziari locali, questi studi possono aiutare i clienti a fare affari e a destreggiarsi negli ambienti politici ma non solo su scala squisitamente domestica: infatti, le realtà che appartengono a queste alleanze internazionali possono accompagnare i loro clienti e rappresentandone gli interessi in tutto il mondo.

La scala e il raggio d'azione di questi network normalmente garantisce ai propri membri accesso a risorse legali globali senza pari mentre, dal canto loro, gli studi sono in grado di soddisfare i bisogni dei loro clienti ovunque essi sorgano.

Gli studi affiliati ad alleanze internazionali devono conoscersi e lavorare di frequente assieme per coordinare le proprie istanze cross-border nonché le transazioni e le dispute che interessano diverse giurisdizioni. Nel farlo sono guidati da protocolli di servizio che forniscono loro linee guida, procedure e best practice in merito a come i membri appartenenti devono approcciare e servire i clienti comuni. Come risultato dell'adozione di queste regole gli studi sono in grado di assemblare team di professionisti altrimenti introvabili per i clienti e che li seguiranno assicurando loro soluzioni multi-giurisdizionali perfette, prevedibili ed efficaci –anche sotto il profilo dei costi.

Unirsi ad un network ben organizzato costituisce dunque la premessa per ottenere una serie di vantaggi che altrimenti sarebbero conseguibili solo in anni di duro lavoro –quelli che servono per superare il proprio approccio tradizionale per esempio attraverso le acquisizioni.

Tra tali vantaggi ricordiamo: eccellenti relazioni professionali costruite lavorando per anni "gomito a gomito" con altri professionisti su questioni cross-border; l'abilità di accelerare il processo decisionale senza dover attendere un consenso diffuso quale quello spesso richiesto dalle partnership tradizionali; l'ampliamento immediato dei confini geografici e del proprio raggio d'azione; una autentica conoscenza locale; una affermata reputazione del brand in molte giurisdizioni; attività di marketing ben organizzate e l'accesso a strumenti di condivisione della conoscenza a supporto dei membri su scala globale.

Inutile negare che per avere successo, un'alleanza internazionale deve mettere in conto di fare degli investimenti in marketing e comunicazione. Il gruppo dirigente deve pertanto allocare un budget adeguato per sostenere le diverse iniziative –anche di sviluppo del business- e ancor più dedicare il tempo necessario ad affrontare il mercato con una chiara proposizione di valore.

Il "brand" deve essere sviluppato su scala globale e dovrà contribuire a rafforzare quello degli studi locali. Per il successo della strategia di branding è cruciale affidarsi ad un capace team di marketing che si occuperà anche di definire delle regole condivise per tutto quanto attiene allo sviluppo del brand e all'adozione di una comune corporate identity.

Un'altra area strategicamente determinante per clienti multinazionali è la coerenza su scala internazionale del servizio offerto. Per questo è fondamentale –prima- definire chiaramente i criteri di qualità e gli standard desiderati sia dei servizi offerti sia delle procedure e –poi- continuare a riferirsi ad essi per gestire quotidianamente le performance.

In calendario devono essere fissati con regolarità degli incontri per discutere e verificare che la strategia venga sviluppata correttamente e devono essere concepiti e prodotti una serie di strumenti che forniscano agli studi membri risorse utili e le necessarie conoscenze di business.

Da una parte, infatti, il team dedicato al marketing dovrà adoprarsi per migliorare costantemente i benefici degli appartenenti, dall'altra i membri dovranno svolgere una serie di attività per trarre i massimi vantaggi dalla loro partecipazione al network.

Le responsabilità, infatti, di un affiliato non sono poche. Innanzitutto deve allineare la propria strategia e il "calendario" agli obiettivi internazionali dell'alleanza. E' essenziale essere consapevoli sia degli obiettivi globali, sia di quelli dei singoli studi per poter condividere le attività di marketing al di fuori del mercato domestico.

Ogni appartenente al network deve investire tempo ed energie per conoscere gli altri studi membri. Le attività che seguiranno fileranno tanto più lisce quanto più si sarà stabilita una relazione e un terreno comune di lavoro.

Un altro importante passo da fare è riconoscere i benefici legati al lavorare in gruppi che vantano expertise complementari o che, pur nell'ambito della stessa practice, operano in paesi diversi. Ogni studio ha bisogno di dedicare il giusto tempo per valutare la propria capacità di incontrare le aspettative dei clienti nelle giurisdizioni locali.

Uno studio membro ha anche l'opportunità di avvantaggiarsi delle expertise cross-border per affermarsi in nuovi mercati emergenti. In molte nicchie un'associazione snella può spesso entrare nel mercato più rapidamente e facilmente di uno studio globale di grandi dimensioni.

Non solo. E' veramente importante per ogni studio creare una propria brand proposition che rifletta l'unicità dell'alleanza. Gli studi che imparano come moltiplicare il potenziale di un brand globale all'interno di un'alleanza rafforzano il loro impatto anche sul mercato locale. E' ovvio, infatti, che un marchio forte è un elemento chiave quando si avvicinano nuovi clienti.

Anche gli investimenti in formazione sono vitali. Migliorare la conoscenza delle tematiche legali cross-border, delle capacità di business development e manageriali dei più giovani e promettenti avvocati li metterà più facilmente nella posizione di contribuire all'alleanza in generale e alla generazione di referral, in particolare –senza contare poi che saranno sempre più fedeli al network stesso.

Ultimo ma non certo ultimo, gli appartenenti dovranno fare gruppo con gli altri membri dell'alleanza che hanno in portafoglio clienti simili e condividono la stessa cultura di marketing.

Buone relazioni si basano su valori comuni su molte aree di business, inclusa l'attitudine al marketing e al business development.

Giulia Picchi (info@marketude.it)