

**PAESI BRIC.** Cresce l'interesse per le competenze manageriali occidentali

# I TManager fanno gola

**Sempre più apprezzato il temporary management dai paesi emergenti per ottimizzare gli investimenti diretti esteri e per importare la cultura manageriale occidentale**

di **Maurizio Quarta**

**L**a recente crisi ha accentuato la volontà dei paesi europei nel mettere in atto politiche volte ad attrarre i flussi di investimenti in entrata, specie da parte di quei paesi oggi caratterizzati da forte disponibilità finanziaria e da altrettanto forte volontà/necessità di fare operazioni in paesi industrialmente avanzati. L'Italia deve purtroppo rilevare una relativa scarsa attrattività del suo sistema economico per gli investimenti diretti esteri (Ide).

Esaminiamo in particolare tre dei quattro paesi Bric, Cina, Russia e India, consapevoli che buona parte delle argomentazioni affrontate sono facilmente estendibili anche a quel paese.

## L'interesse cinese in Italia

Per anni si è prestata molta, se non eccessiva, attenzione ai flussi di Ide dall'Occidente verso la Cina, mentre molto poco ci si è soffermati sui flussi contrari. Vediamo cosa cambia nelle strategie di investimento cinese per capirne le implicazioni in termini di management e l'emergere di nuovi bisogni. Fino al 2008 l'espansione internazionale delle aziende cinesi è stata inferiore alle aspettative e ai timori dell'Occidente: tra il 1995 e il 2007 solo 17 delle prime 100 aziende cinesi avevano chiuso operazioni di investimento all'estero, numeri decisamente inferiori a quanto realizzato dalle aziende indiane. Dal 2008 si assiste ad una netta inversione di tendenza: sia a livello di flussi annui, con gli Ide cinesi passati da poco meno di un miliardo a 59 miliardi di dollari, sia a livello di stock, arrivato a circa 300 miliardi.

Se per diverso tempo, il focus degli Ide è stato sulle materie prime, specie nei mercati emergenti e principalmente attraverso

grandi operazioni, il quadro qualitativo odierno è sostanzialmente diverso:

- operazioni di investimento sempre più orientate verso *target* più piccoli e più focalizzati;
- *target* geografico: dall'Asia verso un'ottica più globale, con l'Europa che dovrebbe arrivare a pesare per almeno il 30%;
- aumento di società quotate e private che investiranno direttamente all'estero e progressiva riduzione della quota statale nelle aziende pubbliche che tenderanno sempre più a operare come vere e proprie multinazionali;
- Cic - China Investment Corporation (fondo sovrano) sempre più investitore di minoranza più che azionista attivo.

Diversi sono i fattori che stanno spingendo verso questo nuovo scenario:

- il progressivo rilascio dei vincoli di natura valutaria e la conseguente maggior facilità nel processo di approvazione di investimenti all'estero
- la grande disponibilità di cassa generata dai profitti accumulati negli anni scorsi
- l'esistenza di un elevato livello di liquidità sul mercato interno, grazie anche alla pressione sulle banche da parte delle autorità per fornire capitali
- il forte supporto politico all'espansione internazionale
- la necessità di accedere a nuovi mercati, a fronte della diminuzione dei tassi di crescita della domanda interna.

Come diretta conseguenza, un numero significativo di aziende cinesi (secondo alcune stime addirittura tre su cinque) include l'espansione all'estero tra i propri obiettivi di lungo termine, con un venta-



**Maurizio Quarta**, è managing partner di TM&C - Temporary Management & Capital Advisors

glio composito di obiettivi oltre alle “tradizionali” fonti di materie prime: accesso a nuove tecnologie e nuove competenze, accessi a nuovi mercati e a nuove fasce di clientela, marchi.

L'Italia oggi è solo al 44esimo posto nella classifica degli IDE cinesi, con investimenti concentrati in poche regioni per lo più nel Nord Italia.

### L'interesse russo in Italia

La Russia è anch'essa un paese esportatore netto di capitali, i cui flussi si orientano oggi per oltre ¾ in Europa, con la Germania primo paese di destinazione seguita da Finlandia, Austria, Svizzera.

Gli Ide russi hanno sostanzialmente attraversato tre distinte fasi storiche:

- una pionieristica fino agli anni '90
- anni 2000: investimenti *resource seeker* da parte di grandi gruppi nei settori energia e metallurgico
- dal 2005: acquisizione di *know how* e competenze strategiche anche da parte di aziende “emergenti”.

Il ruolo italiano è nel complesso marginale: gli investimenti russi sono stati, nel 2010, di 112 milioni di euro contro i 343 dell'anno precedente.

Nel 2009 le aziende russe avevano in Italia partecipazioni in 41 imprese italiane (25 di controllo e 16 di minoranza). Tre quarti delle operazioni derivano da acquisizioni, 29 in Nord Italia, tra cui le più note: Severstal in Redaelli Tecna – Lucchini, Rusal in Eurallumina e Portovesme, Evraz in Palini & Bertoli (azienda friulana), Gruppo Renova in Energetic Source – Kerself – Marina Blu, Abc in Gondrand. Va ricordato infine che la Federazione Russa è uno dei maggiori percettori di finanziamenti della Bers (oltre 600 progetti di cui 82% nel settore privato), con investimenti destinati a un'ampia categoria di aree economiche e

progetti, dall'industria all'agricoltura, ai trasporti.

### L'interesse indiano in Italia

Anche gli Ide indiani denotano una forte crescita, come dimostra il +144% realizzato nel biennio 2010-11 vs. biennio precedente (31,1 miliardi di euro).

Mercati di sbocco principali sono Usa, Uk, Singapore e Olanda, con l'Italia sempre purtroppo legata a un ruolo abbastanza marginale: 13 le aziende arrivate nel 2008, 11 nel 2007.

La fotografia del tipico Ide indiano lasca però ben sperare:

- target Pmi;
- fatturato superiore a 50 milioni;
- *made in Italy* quale elemento di particolare interesse;
- settori: tessile, chimico, automotive, design, energetico.

### Il ruolo del Temporary manager nei processi Ide

La rapidità con cui la strategia di espansione internazionale andrà realizzandosi richiede dei fattori di accelerazione del processo; in questo senso, le aziende Bric stanno progressivamente apprezzando l'utilizzo di TMan occidentali per pianificare e implementare programmi di espansione all'estero, specie se indirizzati a Pmi.

In particolare in Italia, il comparto delle Pmi offre numerose possibilità di acquisizione (totale o parziale), ma l'intero processo di gestione può essere troppo complesso per un'azienda straniera. In queste situazioni, un TMan può supportare un investitore straniero già nella fase di *scouting*, per identificare le aziende obiettivo, per avviare i primi contatti e valutazioni e quindi come interfaccia tra le parti fino alla chiusura del *deal*. Il TMan apporta all'investitore straniero:

- *know how* ed esperienza molto senior a costi variabili e accessibili in tempi brevissimi (giorni,

non settimane);

- accelerazione dei tempi di integrazione;
- creazione di un'interfaccia positiva tra i dipendenti dell'azienda acquisita e la nuova proprietà;
- velocità e semplificazione di adattamento a leggi e metodi di business locali;
- preparazione dell'eventuale passaggio a un manager straniero.

Anche nel caso di una start up, operare con risorse flessibili può garantire il tempo necessario a valutare la sostenibilità di lungo periodo dell'operazione, attraverso, ad esempio, un team di TMan con l'incarico di creare la nuova struttura e l'impiego di risorse variabili e temporanee anche a livelli non manageriali.

In tutte le fasi del processo di internazionalizzazione è e sarà sempre più necessario introdurre nuova cultura, nuovi metodi e nuovi approcci, date le difficoltà presenti in tutta la filiera di attività di espansione all'estero: dalla valutazione del rischio politico, ambientale e legato alle normative, soprattutto di natura giuslavorista, alla fase di identificazione di possibili aziende *target*, allo sviluppo di un management globale, al ridisegno delle strutture organizzative e dei processi.

Non solo, serve anche la capacità di “mediare” culturalmente tra visioni spesso contrapposte, come ad esempio, per il caso cinese:

- la maggiore centralizzazione del processo decisionale in Cina;
- il bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata, che vede tendenzialmente contrapposti una forte commistione (in Cina) a una più marcata divisione (in Occidente);
- la maggiore enfasi che in Cina si attribuisce alla *seniority* rispetto ai principi di responsabilità e merito;
- la spesso forte discrepanza nel-



le aziende cinesi tra struttura reale e struttura organizzativa formale.

### Il ruolo del Tm per accrescere le competenze

La regola aurea *l'education prima del business* vale senza alcuna eccezione anche per le aziende Bric: per fare affari in Occidente/Europa, è necessario sviluppare una comprensione sempre crescente della realtà e della cultura occidentale e un progressivo avvicinamento ai relativi metodi di gestione, specie da parte delle imprese locali di media taglia. Un buon indicatore di quanto ciò sia rilevante è il crescente ricorso a esperti occidentali (avvocati, consulenti, studi di Pr) con l'obiettivo di far crescere risorse interne capaci di "capire" la controparte occidentale, attraverso specifici programmi di formazione che coinvolgono anche figure di livello medio-alto, come testimoniato da Margaret Neale, esperta di negoziazione, in un suo intervento al World

Negotiation Forum di Milano.

Con riferimento alla Cina, nel nuovo scenario di crescita, gli elementi di vantaggio competitivo generalmente riconosciuti alle aziende cinesi (es. bassi costi di produzione, forte supporto governativo, "disinvoltura" nella gestione di brevetti e *copyright*) non sono sufficienti a garantire il successo e a superare quelli che le stesse aziende cinesi riconoscono essere i più forti ostacoli alla loro espansione:

- la carenza di talenti manageriali;
- una insufficiente comprensione di meccanismi legali e operativi decisamente più articolati e complessi;
- la rilevanza della barriera culturale.

Anche la Russia evidenzia bisogni sostanzialmente analoghi. Nonostante un alto tasso culturale e un'ottima educazione tecnica, il paese manca ancora di competenze manageriali chiave per rimuovere alcuni grossi ostacoli (processi inefficienti, metodi di produzione

obsoleti, mancanza di concorrenza in molti settori, processi regolatori ipercomplicati e lunghi, carenze di Project Management, leadership e skill specialistiche) e recuperare il gap di produttività (ad esempio, verso gli Usa siamo ancora a 26 contro 100, anche se in ascesa dal 18 del 1999).

Sul fronte domestico, il TMan verrà impegnato in progetti mirati a far crescere il livello di competenze manageriali esistenti in modo che l'azienda sia in grado o di gestire la stessa attività in maniera più efficace ed efficiente, o di gestire attività del tutto nuove. Il manager assumerà tendenzialmente una specifica responsabilità di natura funzionale con l'obiettivo di razionalizzare gli strumenti di gestione esistenti, introdurre di nuovi e trasferirli progressivamente al management locale e gestire infine il passaggio del testimone a un manager locale per la gestione della quotidianità nel lungo termine. ■

## Una delocalizzazione al contrario

### Il caso Haier

Per capire logiche e atteggiamenti di un investitore cinese, può essere utile rileggere, attraverso le parole di **Francesco Albrizio**, direttore generale di Haier Italy Appliances, la strategia italiana di Haier. Haier è uno dei player globali nel settore della refrigerazione e delle lavatrici, che ha iniziato il proprio processo d'internazionalizzazione producendo dapprima in Cina per il mercato interno e con marchio proprio e poi, dalla seconda metà degli anni '90, investendo prima in paesi vicini e poi in Usa ed Europa (Italia). Albrizio definisce l'operazione in Italia "una delocalizzazione al contrario" in cui l'azionista cinese apre una fabbrica di frigoriferi in Italia e riesce a farla funzionare e crescere.

Perché l'Italia? "Gestire un business solo commerciale dalla Cina verso l'Europa sarebbe stato troppo difficile (problemi culturali, di distribuzione geografica): da qui il bisogno di essere radicati in Europa, per capire il territorio e creare una piattaforma locale ("presidio tecnologico" per osservare il territorio dall'interno, conoscenza dei fornitori, accesso all'innovazione). L'azienda, una sorta di Fort Alamo, un avamposto avanzato in territorio straniero, ha comunque e logicamente faticato non poco prima di poter cominciare a guadagnare".

Con la guida di Albrizio, proveniente da un'esperienza in Polonia con un altro grande gruppo multinazionale nel settore degli elettrodomestici, l'azienda ha cambiato pelle: vengono lanciate una "nuova piattaforma" e un nuovo prodotto per il mercato europeo (prima si produceva un prodotto già vecchio per il mercato cinese), in seguito venduto anche in Cina ("noi facevamo straordinari mentre altri del settore erano in cassa integrazione"). Viene lanciato un nuovo marchio, nell'alto di gamma, per cui lo stesso Albrizio, per promuovere l'italian sound del marchio e la sua strategia di comunicazione è stato scelto come testimonial.

Nel frattempo, Haier acquisisce da De Longhi uno stabilimento dedicato al cooking, che consente di integrare l'offerta proponendo un catalogo simile a Bulthaup o a Guggenau, dedicato alla fascia degli "emergenti" cinesi.