

Dalle negoziazioni sui contratti agli ostacoli culturali, l'assistenza dello specialista diventa preziosa

Il mercato asiatico non ha segreti

Manager ad hoc per guidare l'internazionalizzazione delle pmi

Pagina a cura
di ROBERT HASSAN

Sono sempre di più i manager europei che vanno in Asia ad aprire filiali di società italiane o multinazionali: costituiscono un'azienda ex novo o gestiscono una start up con la propria società partner e/o acquisitrice di una o più aziende locali. La crescita economica di alcuni paesi, come per esempio Hong Kong, Singapore, l'India, la Corea del Sud, e la convenienza economica a produrre in questi paesi, anche in funzione dell'alta produttività e dei bassi costi, soprattutto in Cina, sta richiedendo sempre più in Italia manager specialisti del mercato asiatico. Questa figura è chiamata ad assistere le aziende italiane che vogliono produrre o esportare in Asia, a individuare possibili partner e a effettuare ricerche di mercato. Si occupa di condurre negoziazioni sulle condizioni contrattuali e di definire le strategie di posizionamento del brand in loco. Le prospettive di questo professionista sono buone, soprattutto per le piccole e medie imprese; non mancano infatti i tentativi di queste società di penetrare il mercato asiatico, ma il più delle volte si arenano in molti ostacoli di tipo culturale. Per svolgere questa professione occorre dimostrare forte determinazione al raggiungimento degli obiettivi as-

L'identikit		
Mansioni principali	Attitudini	Prospettive e studi
Assiste le aziende italiane che vogliono produrre o esportare in Asia ed individua possibili partners	Occorre dimostrare forte determinazione al raggiungimento degli obiettivi assegnati	Le prospettive di questo professionista sono buone soprattutto nelle piccole e medie imprese
Si occupa di condurre negoziazioni sulle condizioni contrattuali e di definire le strategie di posizionamento del brand in loco	Deve avere ottime capacità di relazione, negoziazione e autonomia operativa e una formazione di stampo aziendalista	Laurea in economia e commercio e un'ottima conoscenza della lingua inglese, dell'economia e della cultura asiatica

segnati e avere ottime capacità di relazione e negoziazione e autonomia operativa. Questo specialista ha generalmente una formazione di stampo aziendalista, preferibilmente una laurea, un'ottima conoscenza della lingua inglese, dell'economia e della cultura asiatica ed è preferibile una formazione di tipo economico. Nelle piccole e medie imprese questa figura è spesso un consulente, mentre nelle grandi aziende c'è generalmente una persona dedicata all'interno della funzione export o in outsourcing. Deve avere una conoscenza diretta della realtà locale a livello di leggi e di norme: le autorità locali sono sempre particolarmente zelanti nel volerne il rispetto da parte degli investitori stranieri. La

sua retribuzione lorda annua mediamente parte da un minimo di circa 45 mila euro e si arriva fino ai 60-70 mila euro, grazie alle grandi ristrutturazioni aziendali che hanno messo sul mercato professionisti che provengono soprattutto dal mondo della consulenza.

«Per internazionalizzare bisogna studiare a monte le condizioni di entrata e le potenzialità del mercato», osserva Aude Pouplier, presidente di Agre Corporate Advisors Ltd, società del gruppo Warrant che si occupa di sviluppo commerciale internazionale e di ottimizzazione della produzione di aziende. «Per esempio, per un'azienda produttrice di prosciutto conviene internazionalizzare la produzione e la vendita in Cina, mentre va

tralasciata l'India che conta ben 850 milioni di vegetariani che non mangiano carne e 250 milioni di musulmani che non mangiano maiale, mentre i cinesi la mangiano. I paesi più interessanti da prendere in considerazione sono quelli con una forte crescita interna, ovvero quasi tutti i paesi asiatici, ma è interessante anche l'Africa e alcuni paesi del Sud America. Le imprese italiane scontano spesso la mancanza di personale adatto ad affrontare i mercati internazionali. Occorre che tutti i settori aziendali vengano rivisti in un'ottica internazionale,

a partire dai cda, che sono per lo più monoculturali. È fondamentale la presenza di figure professionali con una spiccata mentalità multiculturale; solo così si possono cogliere le peculiarità di un mercato internazionale, con le sue abitudini d'acquisto e le sue modalità di gestione. È provato da molti studi infatti che le aziende che danno spazio alla diversità culturale e di genere hanno performance più elevate. Per fare un esempio, quando l'Unilever andò in India con le confezioni standard di shampoo, i suoi uomini capirono subito che per non perdere l'investimento e incrementare



Aude Pouplier

il business bisognava passare il più velocemente possibile a confezione mini», conclude Aude Pouplier.

—© Riproduzione riservata—

Tra i settori più seguiti il tessile e l'alimentare

Tra i settori in cui opera maggiormente lo specialista del mercato asiatico rientrano: l'automobilistico, il tessile, l'abbigliamento, il meccanico, il chimico farmaceutico, il terziario e l'alimentare. «Investiamo costantemente solo su Hong Kong», spiega Ezio Maiolini, amministratore delegato dell'azienda vinicola Majolini. «Abbiamo investito negli anni su Cina (Shanghai), Korea (Seoul), Thailandia (Bangkok) ma ora notiamo che il mercato di Hong Kong è più evoluto nel senso che molti grandi alberghi hanno un ristorante italiano all'interno, con personale italiano e sommelier italiani, in cui è possibile collaborare ed impostare un lavoro sufficientemente grande da giustificare investimenti e promozioni», aggiunge Ezio Maiolini.

Le differenze culturali fra i manager esteri e il personale asiatico locale sono ampie e non colmabili, soprattutto quando i primi non hanno alcuna esperienza lavorativa in Asia. Avere quindi questo gap ai primi livelli della struttura organizzativa è deleterio e controproducente, fino a risultare bloccante. Anche perché, e a maggior ragione, oggi si può disporre di un sempre migliore bacino di figure professionali e competenze locali, soprattutto nelle realtà industriali maggiormente collaudate. Le difficoltà che si incontrano nel creare società a capitale al 100 per cento estero o joint venture, per esempio in Cina, sono inimmaginabili per chiunque non sia ben addentro ai meccanismi e alle logiche cinesi, tali da rappresentare dei boomerang alquanto pericolosi per tutti quegli investitori che spesso arrivano su questo mercato da sprovveduti e senza un'adeguata preparazione di fronte a un sistema che cambia velocemente. Il manager che va a guidare tutto o parte del business in territorio cinese deve generalmente sviluppare ottime relazioni con i tutti i referenti locali, ma soprattutto quelli che contano di più dal punto di vista economico e sociale, poi i suoi diretti subordinati, il suo middle management e quello che gli gestisce tutto il personale sotto la sua responsabilità.

I mercati più sensibili alle innovazioni tecnologiche, come per esempio il cloud computing, sono soprattutto in Cina, ma anche in l'India e Corea del Sud dove le aziende, non avendo fatto forti investimenti sulla tecnologia precedente, sono maggiormente disposti a sfruttare questa nuova tendenza.

AAA cercasi professionisti per conquistare la Cina

La Cina è un'eccezionale opportunità grazie alla convenienza a produrre in questo paese, allo stimolo fiscale e all'appeal del made in Italy. La comunicazione con la Cina non è diretta, il che può indurre il manager italiano a valutarla erroneamente come ambigua o evasiva. Non sempre e non tutti i manager italiani sono adeguatamente preparati ad affrontare la realtà del mercato cinese, anche se va riconosciuta una generale attitudine a sopperire alle proprie carenze con riconosciute doti di flessibilità, capacità di adattamento e inventiva. La Cina è in una fase di profondissima e rapidissima trasformazione. Non percepire i segnali deboli, le minacce e le opportunità è un lusso che nessuno si può permettere, rischiando di uscire dal mercato.

Per un'impresa che apre una sede produttiva o commerciale in Cina, un manager esperto del mercato cinese, con una grande esperienza professionale alle spalle, può dare un grande valore aggiunto perché in genere si tratta di professionisti con un lungo back ground e che hanno realizzato differenti progetti e operato in diverse aree. La loro età media è tra i 50-55 anni, anche se in questo ultimo periodo si è abbassata. Inoltre, la conoscenza della lingua cinese, almeno di base, è importante.

La realtà cinese non è omogenea in tutto il paese, ma cambia, anche sostanzialmente, dal nord al sud, dalle città costiere all'entroterra, dalle grandi metropoli ai piccoli centri ancora in via di sviluppo. Questo serve per capire che ci sono mercati diversissimi che richiedono forte segmentazione, culture e situazioni diversissime nelle quali si deve operare. I manager cinesi generalmente non hanno la cultura del guadagno immediato e quindi i ritorni sull'investimento sono molto meno rapidi e più lontani nel tempo rispetto a quanto avviene in Occidente o comunque su altri mercati, come per esempio la Russia che invece dà ritorni a breve e abbondanti.

