

Le multinazionali in Cina: quale scelta per il top management?

Che la Cina sia diventata nell'ultimo decennio la fabbrica del mondo è ormai una considerazione che appartiene alla storia. Così come anche quella che, ad oggi, tra i tanti primati che la Cina vanta, vi è quello del Paese in grado di attirare la maggiore quantità di investimenti esteri. Ne consegue, che la presenza di imprese multinazionali che operano direttamente in territorio cinese è passato dall'essere un evento sporadico e pionieristico a fine anni novanta ad una consolidata prassi industriale di questo inizio XXI secolo. E sin qui nulla di nuovo.

D'altro canto, tra le altre, vi è sicuramente ancora una questione aperta su come gestire, da parte delle multinazionali straniere, i propri investimenti diretti in territorio cinese, soprattutto quando questi investimenti implicano l'avvio di attività manifatturiere o la creazione e gestione di catene distributive. Nel senso che queste attività richiedono necessariamente una presenza continuata in loco e la gestione di personale locale. Come fare ciò? Che struttura organizzativa scegliere e come garantire un appropriato livello di integrazione fra la struttura cinese e l'Headquarter (HQ), che sia in Europa o in Usa poco importa, senza trascurare al contempo la specificità del condurre il business in Cina?

Sul tema l'esperienza non è univoca e possono essere implementati modelli che vanno da una integrazione sostanziale fra l'HQ e la realtà locale, ad un'altra, all'estremo opposto, che vede l'HQ svolgere solo funzioni di indirizzo e controllo. Ovviamente, fra le due opzioni, vi è un continuum che vede varie forme e livelli di integrazione. Quello che è certo però (tra l'altro è anche quanto l'esperienza insegna a chi in questi anni ha operato in Cina), che mai può essere tralasciata la specificità dell'essere ed operare in questo Paese. Un atteggiamento sicuramente più realistico è quello che ha come punto di partenza la realtà cinese, che a sua volta (è opportuno non dimenticarlo), 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 (non in assoluto, ma solo in proporzione rispetto ai primi) centri ancora in via di sviluppo. Qualsiasi schema organizzativo non può prescindere da una conoscenza diretta della realtà locale, sia a livello di leggi e di norme da ossequiare (le autorità locali sono sempre particolarmente zelanti nel volerne il rispetto da parte degli investitori stranieri), sia anche, ed in taluni casi soprattutto, dei modi e costumi di lavorare ed interagire del personale locale. Questo è basilare per qualsiasi tipo di business si voglia intraprendere. Come dire, lo sguardo deve essere sempre rivolto verso "l'impero di mezzo", perché, lo si voglia o no, qui è il centro del mondo ed è qui che si è deciso di operare.

Chiarito quest'aspetto, ci si trova sempre di fronte la questione su come gestire questa struttura local, e se, e come, deve essere presente ed impiegato un management proveniente dall'HQ. Anche in questo caso le esperienze sono variegata e, soprattutto, correlate al tipo di organizzazione che si è scelta all'inizio (maggiore o minore integrazione). Molte volte queste scelte sono anche in funzione del proprio core business, nel senso che per tipicità di prodotto/categoria merceologica, o ancora, per tipicità d'investimento (strategico o marginale), si può avere o meno una forte presenza

dell’HQ, soprattutto in una fase iniziale. Tuttavia, proprio in funzione di quanto prima evidenziato, una struttura di medium management locale non può non essere operativa. Il livello base che opera nelle produzioni (e/o nei servizi) deve essere gestito da un primo e secondo livello di capi local. Le differenze culturali fra gli “**expat**” (i manager esteri così come vengono in gergo chiamati, qui in Cina) e il personale locale è ampio e non colmabile, soprattutto quando i primi non hanno alcuna esperienza lavorativa in Cina. Quindi avere 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). L’alto livello di scolarizzazione e specializzazione raggiunto qui in Cina induce a proseguire su questa strada. Su questo punto ci sono pochi dubbi e la realtà ci dice questo. Rimane aperto quindi il tema su come organizzare il top della propria struttura operativa qui in Cina. Solitamente, almeno finora, vi è una quasi assoluta presenza di manager provenienti dall’HQ (ovviamente per quelle funzioni ritenute di particolare rilievo). Il maggior costo di una presenza di personale estero qui in Cina è di certo bilanciato dalla necessità di assicurare perlomeno la supervisione e gestione delle attività strategiche secondo le “guide lines” della casa madre. E questo è più semplice, per ovvi motivi, da realizzarsi con manager che provengono dall’HQ. È altresì vero che tale presenza deve essere, per avere possibilità di successo, continuativa e radicata nella realtà locale. Altrimenti non serve. La Cina è un Paese così profondamente diverso dalle nostre consuetudini e costumi, che pensare di poter gestire strutture organizzative più o meno complesse con presenze estemporanee significa soprattutto, e semplicemente, non conoscere la Cina.

Il successo o meno di un qualsiasi investimento diretto in Cina, passa necessariamente da una scelta organizzativa appropriata. L’esperienza insegna che nella gestione di tale investimento è impensabile fare a meno di manager cinesi così come è di certo necessario un processo di integrazione fra la struttura HQ e la realtà locale. È evidente che eventuali esperienze simili in altri Paesi, qui non valgono. La Cina, per la sua dimensione e cultura, non ha paragoni. Quindi non si può prescindere da questo punto. Una presenza diretta e continuata di un management proveniente dall’HQ è il più delle volte essenziale a garantire un adeguato livello di integrazione. Queste figure sono, in altri termini, dei veri e propri ponti lungo i quali scorre il flusso della globalizzazione.

*Dott. Valentino Blasone
Natuzzi Spa - China Corporate Purchasing Manager
Osservatorio Asia – Membro del comitato scientifico*