

Cultura e competenze relazionali

di Francesco D'Aprile*

Si è letto spesso negli ultimi mesi sull'interesse di imprenditori cinesi nel venire a fare shopping di aziende e brand in Europa ed in Italia. Il China International Brand Management Center, di emanazione governativa, dopo aver commissionato uno specifico studio a McKinsey sull'approccio migliore da seguire per sostenere l'ingresso di brands italiani in Cina, ha avviato le prime iniziative mirate. Noi siamo stati contattati dalla China Knitting Industrial Association, associazione imprenditoriale e governativa cinese nel settore del fashion, per individuare stilisti e brand italiani interessati in consulenze e joint venture con gruppi cinesi allo scopo di sviluppare esclusivamente nel mercato cinese di fascia medio alta. Dall'altro lato, in un recente incontro a Milano tra operatori finanziari e di *private equity* con rappresentanti della media impresa italiana nei settori del Made in Italy si sottolineava che oggi il valore del brand è maggiore se l'impresa NON ha avviato rapporti di partnership (JV, franchising, licensing) nel mercato cinese. Tale assunto veniva giustificato dal fatto che, a causa dell'elevato potenziale che tale mercato esprime, essersi "impegnati" in accordi di "difficile gestione" impediva il raggiungimento dei risultati obiettivo. Quindi il brand vale di più se non ha vincoli ed è nelle condizioni di esprimere il proprio potenziale in quel mercato a condizione di essere "gestito" con professionalità.

In sintesi, in momenti di crisi nei mercati, da parte asiatica ci sono mercato, risorse finanziarie e tensione positiva verso lo sviluppo di intese; da parte italiana ci sono brand, design e conoscenza, insieme a forte cautela.

Tali episodi hanno un comune denominatore. Nell'uscire da una crisi che ci ha fatto acquisire consapevolezza di profonde rivoluzioni nei mercati internazionali (tra tutte il potenziale espresso del BRIC - Brasile, Russia, India e Cina), le dinamiche interculturali hanno assunto un ruolo crescente nella pianificazione strategica e nella gestione operativa dell'impresa, sino a condizionarne i criteri di valutazione dei propri asset. Sì, perché gli insuccessi spesso registrati nei primi approcci alla delocalizzazione dei processi produttivi, o in politiche di penetrazione commerciale molto spesso sono riconducibili alle serie difficoltà incontrate dal management delle aziende occidentali e orientali coinvolte nel comprendere e lavorare insieme, nel capire stili di business, stili di vita e comportamenti di acquisto diversi.

Si sono realizzate molte joint venture con relativi piani strategici, business plan e conseguenti investimenti di risorse e tempo. Si sono anche aperti punti vendita, ma senza cogliere i risultati attesi. Ci domandiamo: quanto spazio ha occu-

pato in tali documenti la voce *cultural gap management*? Quanta consapevolezza si aveva e si ha del peso che i gap culturali assumono ai fini del successo del progetto?

E' un problema attuale e concreto, ed è un problema centrale che va gestito se si vogliono cogliere le opportunità (in termini di recupero di efficienza e penetrazione commerciale) che stanno quotidianamente emergendo nei mercati internazionali. E qui le competenze professionali esterne all'impresa possono e devono giocare un ruolo chiave, prima tra tutte la consulenza.

Il bisogno è chiaro: far sì che la reazione chimica accada; che due culture manageriali diverse possano, nel progetto di business, esprimere una sintesi efficace e vincere. A solo titolo di esempio, mi piace evidenziare le notevoli difficoltà

in questi mercati nel gestire prodotti e servizi ad alto contenuto emozionale, insieme all'estrema attenzione attribuita al *trust*, alla fiducia reciproca, preliminarmente in ogni ipotesi di collaborazione, con i conseguenti tempi e investimenti che ciò richiede. Quindi la formazione sul campo e l'armonizzazione e gestione dei processi.

Sono problematiche relative a progetti di grandi, medie e piccole imprese, le imprese del Made in Italy. Se le istituzioni generano spesso eventi e occasioni di contatto, il ruolo della consulenza ritorna a essere fondamentale nella pianificazione e gestione della relazione; un apporto ad alto valore aggiunto che nasce dalla titolarità di competenze, conoscenze e network indispensabili nello sviluppo del business.

Ma perché la consulenza? Perché nell'armonizzazione dei gap culturali è essenziale disporre di competenze trasversali e non solo verticali; perché è necessario mettere a sistema conoscenze e competenze sviluppate in progetti diversi e in settori diversi, dove il ruolo dell'"esperto" è sempre più marginale sino a diventare, in qualche circostanza, di ostacolo alla sintesi e quindi "pericoloso". E' difficile trovare in azienda tali competenze: dalla consapevolezza congiunta di nuovi bisogni e dei propri limiti è possibile fare sistema e generare nuova ricchezza.

Ma, attenzione: si registrano anche i primi segnali in senso opposto. Gruppi asiatici che sviluppano nuovi progetti in Europa incontrando le stesse difficoltà culturali. Per la consulenza è un mercato nuovo e ampio che va colto e per il quale occorre attrezzarsi in tempi brevi.

* Partner P&D Consulting (fdaprile@pedconsulting.it).

