



*Dipartimento di Impresa e Management*

*Corso: Economia e Direzione delle Imprese*

*Cattedra: Economia e Gestione delle Imprese Internazionali*

L'IMPORTANZA DEGLI EXPATRIATES  
ALL'INTERNO DI UN'IMPRESA:  
IL CASO DEL SETTORE ALIMENTARE IN  
AMERICA LATINA

RELATORE

Prof. Roberto Dandi

CANDIDATO

Stefano Di Giuda

Matr. 667071

CORRELATORE

Prof. Matteo De Angelis

ANNO ACCADEMICO 2015/2016



## **INDICE**

<b>Introduzione .....</b>	<b>1</b>
---------------------------	----------

### **CAPITOLO 1**

<b>1. Gli expatriates: risorse di successo per le imprese internazionali .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Il ruolo dell'impresa nella gestione degli expatriates .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Le relazioni tra headquarter e subsidiary .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Opportunità ed ostacoli per gli expatriates .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3.1 La selezione del profilo giusto .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3.2 Lo shock culturale .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3.3 Il ritorno in patria .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 Le politiche retributive .....</b>	<b>15</b>
<b>1.5 Il modello EPRG .....</b>	<b>17</b>
<b>1.5.1 La gestione delle risorse umane nei diversi approcci .....</b>	<b>20</b>
<b>1.6 Le differenze tra investimenti greenfield ed acquisizioni .....</b>	<b>22</b>

### **CAPITOLO 2**

<b>2. L'America Latina, terra di opportunità per le imprese italiane .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 L'architettura dell'America Latina .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2 L'insediamento umano .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.1 L'emigrazione degli italiani in America Latina .....</b>	<b>27</b>
<b>2.3 Analisi del quadro socio-economico .....</b>	<b>28</b>
<b>2.4 I rapporti commerciali con l'Italia .....</b>	<b>31</b>

<b>2.5 Il settore alimentare in Italia .....</b>	<b>32</b>
<b>2.6 I padroni del cibo .....</b>	<b>35</b>
<b>2.7 L'export italiano .....</b>	<b>38</b>
<b>2.7.1 La mappa delle esportazioni .....</b>	<b>40</b>
<b>2.8 I problemi del settore agroalimentare in America Latina .....</b>	<b>41</b>
<b>2.9 Le opportunità per gli imprenditori italiani .....</b>	<b>42</b>

### **CAPITOLO 3**

<b>3. Casi studio .....</b>	<b>46</b>
<b>3.1 Mattia Iannone – Ferrero .....</b>	<b>47</b>
<b>3.2 Massimo Locatelli – Pastificio Lucio Garofalo .....</b>	<b>55</b>
<b>3.3 Gianluca Brocca – Alquemia Italiana S.A de C.V .....</b>	<b>61</b>
<b>3.4 Andrea Carpentieri – Coppola Foods do Brasil .....</b>	<b>67</b>
<b>3.5 Luigi Testa – Eataly .....</b>	<b>71</b>
<b>3.6 Analisi dei casi .....</b>	<b>76</b>
<b>3.6.1 Il profilo dell'expatriate .....</b>	<b>76</b>
<b>3.6.2 Le motivazioni ed i problemi principali .....</b>	<b>78</b>
<b>3.6.3 L'etnia dei dipendenti delle subsidiaries .....</b>	<b>79</b>
<b>3.6.4 Il sostegno dell'headquarter .....</b>	<b>81</b>
<b>3.6.5 Il ritorno in patria .....</b>	<b>82</b>
<b>Conclusioni .....</b>	<b>86</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>88</b>
<b>Sitografia .....</b>	<b>92</b>

**Indice Figure ..... 94**

## Introduzione

La crescente internazionalizzazione delle imprese che, in maniera sempre più intensa devono competere a livello globale, ha creato una maggiore complessità nella gestione del network aziendale. La gestione dei manager trasferiti in un altro Paese per l'avviamento e per la gestione di una subsidiary è un aspetto di fondamentale importanza per ottenere successo a livello locale, ma soprattutto a livello globale, implementando un flusso di informazioni tra le diverse unità utili a creare vantaggio competitivo.

Nella gestione delle proprie risorse umane, le imprese non adottano sempre strategie vincenti, in quanto, spesso, non considerando l'espatriate nella maniera adeguata, trascurando la propria esperienza e non fornendogli il sostegno giusto. Anche la scelta del profilo non è sempre esatta, poiché le imprese sottovalutano le differenze tra i mercati e non si focalizzano sulla piena conoscenza del mercato straniero e delle logiche che lo regolano.

Nella scelta dei Paesi in cui espandersi, le imprese analizzano una serie di fattori che vanno dalla disponibilità di risorse e competenze interne, sino alle potenzialità del Paese in cui si intende entrare per creare sinergie importanti e migliorare la propria posizione all'interno del mercato. Sempre più importanza viene data a quei Paesi considerati in via di sviluppo e, in questo senso, l'America Latina costituisce una delle principali macro-regione a livello mondiale. Data, inoltre, una accentuata vicinanza culturale tra il nostro Paese e gli Stati latinoamericani, le imprese italiane sono sempre più orientate a creare relazioni con imprese di questo continente, esportando i propri prodotti o prediligendo una presenza maggiormente radicata, attraverso la creazione di una filiale.

Il lavoro, dunque, cerca di analizzare proprio questi diversi aspetti, cercando di cogliere alcuni aspetti migliorabili dalle imprese, analizzando la situazione concreta di dirigenti operanti da diversi anni in America Latina.

Il primo capitolo parte dalla descrizione della figura dell'espatriate, analizzando le caratteristiche che dovrebbe avere un espatriate di successo, le motivazioni che lo spingono ad accettare un trasferimento all'estero e considera i

principali aspetti della vita che incontrerà nel differente Paese. Saranno, inoltre, valutate le relazioni che normalmente vengono mantenute tra headquarter e subsidiary e, parallelamente, tra headquarter e expatriate, indicando le forme di sostegno che quest'ultimo necessita dal proprio Paese. Verranno, inoltre, esaminate le diverse forme di internalizzazione delle imprese, differenziando anche la scelta dei manager da mettere a capo della sussidiaria. Il primo capitolo terminerà con l'analisi delle problematiche legate al rientro in Patria.

Il secondo capitolo comincerà con dei brevi cenni storici riguardanti l'America Latina, analizzando l'evoluzione demografica ed economica del Paese. Saranno, dunque, descritte le principali relazioni con il mercato italiano, per poi focalizzarsi sul settore alimentare. Dopo aver indicato le principali imprese italiane operanti in questo ambito, si evidenzieranno le motivazioni alla base di potenziali esportazioni o di creazione di filiali nell'area latinoamericana.

Infine, il terzo ed ultimo capitolo sarà basato sull'intervista a cinque dirigenti di grandi imprese italiane del settore alimentare che sono stati espatriati nei Paesi dell'America Latina. Attraverso la valutazione delle esperienze personali di questi manager, sarà possibile confrontare ciò che si è analizzato teoricamente con situazioni di vita concrete, ricercando alcune possibili soluzioni che le aziende internazionali possono adottare per poter comprendere meglio le problematiche dell'expatriate e gestirlo nella maniera più efficiente ed efficace possibile.

# Capitolo 1

## 1. Gli expatriates: risorse di successo per le imprese internazionali

A partire dalla fine degli anni '90, la crescente migrazione internazionale ed in particolare la mobilità dei lavoratori altamente qualificati ha modificato le scelte strategiche delle imprese, costrette ad adottare una visione più ampia di gestione del capitale umano. In questo contesto si colloca la figura dell'*expatriate*, ovvero quell'individuo che si trasferisce all'estero per realizzare obiettivi legati alla sua attività lavorativa.<sup>1</sup> Il termine viene dalle parole latine *ex* e *patria*, “fuori dalla patria”, e si applica al concetto generale di immigrato.<sup>2</sup> In un contesto più specifico e, quindi, considerando il mondo delle imprese, si riferisce ai lavoratori, ai professionisti o agli artisti trasferiti da un Paese ad un altro dalla compagnia nella quale prestano i loro servizi.<sup>3</sup>

### 1.1 Il ruolo dell'impresa nella gestione degli expatriates

Nelle imprese che operano a livello globale e che presentano una posizione stabile nei mercati esteri, la figura dell'*expatriate* rappresenta il punto di incontro tra la controllata e la sede centrale. La necessità di inviare una figura di rilievo in Paesi stranieri nasce dall'esigenza di porre un candidato competente in una posizione strategica chiave all'interno dello staff, di coordinare l'impresa ed agevolare le relazioni tra headquarter e subsidiary, di trasferire conoscenze verso professionisti locali, di diffondere la cultura ed i valori dell'organizzazione, di importare o esportare tecnologie, di aumentare la partecipazione dell'impresa in

---

<sup>1</sup> Sinangil H. K., Ones D. S., *Expatriate Management*, Sage, London, 2001 – citato in Caroli M., *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, 2012

<sup>2</sup> <https://en.wikipedia.org/wiki/Expatriate>

<sup>3</sup> Castree N. Et al., *A Dictionary of Human Geography*, Oxford University Press – citato in <https://en.wikipedia.org/wiki/Expatriate>



determinati mercati, di acquisire competenze specifiche e diffonderle all'interno dell'impresa considerata nel suo insieme.<sup>4</sup>

La gestione degli expatriates e le relazioni che l'headquarter continua a intrattenere con essi rivestono un ruolo molto importante per le performance dell'impresa e per il successo personale dell'espatriato. Il lavoratore inviato in una subsidiary, infatti, deve essere valutato come una risorsa che, considerata come tale, è caratterizzata da benefici e costi. Il ruolo delle risorse umane, in questo contesto, assume un ruolo ancor più importante che in una impresa non internazionalizzata in quanto, nella gestione degli expatriates, dovrà affrontare culture differenti, problemi differenti e questioni differenti.

Normalmente, parlando di *Human Resource Management* (HRM) ci riferiamo a tutte quelle attività di reclutamento, selezione, training e compensazione che un'impresa effettua al fine di raggiungere i propri obiettivi. In questo caso, parlando di un'impresa internazionalizzata, faremo riferimento all'*International Human Resource Management* (IHRM) che dovrà realizzare gli obiettivi dell'HRM in un contesto molto più complesso e variegato. Difatti, ambienti caratterizzati da elevate differenze culturali influenzeranno le strategie da utilizzare negli specifici Paesi.<sup>5</sup>

Le principali differenze tra un HRM e un IHRM possono essere riassunte in alcuni punti principali:

- L'estensione delle attività dell'IHRM. È di fondamentale importanza un'esatta organizzazione riguardo l'assegnazione del capitale umano nei diversi Paesi, tenendo in considerazione le competenze di ciascuno e le specifiche situazioni e necessità delle subsidiaries estere.

---

<sup>4</sup> Caligiuri P., *Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship Between Host National Contact and Cross-cultural Adjustment*, Management International Review, Gabler Verlag, pp.61-80, 2000

<sup>5</sup> Brewster C. et al., *International Human Resource Management*, Chartered Institute of Personnel and Development, 2011

- L'IHRM, operando con soggetti di diversa provenienza e di variegato stampo culturale dovrà agire tenendo conto dei diversi valori e delle diverse aspettative di ciascuno.
- Le differenti leggi presenti in ciascuno Stato sono un fattore fondamentale di cui l'IHRM deve tener conto nell'implementazione delle strategie da adottare.
- Nella selezione del personale da "espatriare" è necessario tener conto anche della vita privata del lavoratore, in quanto le famiglie o le relazioni personali giocano un ruolo importante nel caso di incarichi internazionali.
- I rischi e i costi dell'IHRM sono più elevati rispetto al HRM in quanto una selezione erranea dei candidati internazionali comporta conseguenze maggiormente negative rispetto alle scelte puramente domestiche.<sup>6</sup>

## 1.2 Le relazioni tra headquarter e subsidiary <sup>7</sup>

Un tema centrale per le imprese multinazionali riguarda le relazioni tra la casa-madre e le sussidiarie. La scelta di quale strategia intraprendere, infatti, oltre a incidere sulle performance aziendali, inciderà anche sull'andamento degli expatriates che potranno avere più o meno appoggio dal proprio Paese e realizzare in maniera più o meno efficiente gli obiettivi affidatigli.

Negli ultimi anni, i ruoli e le funzioni degli headquarters e delle subsidiaries sono notevolmente cambiati. Se, infatti, in passato il ruolo delle subsidiaries era semplicemente quello di replicare negli altri Paesi quanto fatto dalla casa-madre nel Paese di origine, o al massimo si limitavano a svolgere le attività ed i compiti assegnati loro dal centro direzionale dell'impresa, oggi, il loro ruolo e la loro autonomia sono cresciuti notevolmente, tanto che la loro importanza consiste

---

<sup>6</sup> Morschett D. et al., *Strategic International Management*, Springer Gabler, pp. 510, 2015

<sup>7</sup> In questo paragrafo vengono ripresi alcuni passi dal cap.7 del testo di "Caroli M., *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, 2012" integrati con ulteriori testi in seguito citati

proprio nel rispondere in maniera tempestiva agli stimoli esterni (al punto che, in alcuni casi, possono agire senza dover ottenere il pervio consenso dalla casa-madre) e nell'ottenere risorse e conoscenze dall'esterno da poter, in seguito, condividere con l'intera impresa.

Generalmente, i ruoli che vengono svolti dall'headquarter riguardano il coordinamento, il controllo e la gestione delle risorse finanziarie. L'obiettivo della casa-madre è quello di gestire al meglio le relazioni tra le diverse subsidiaries, sfruttando le potenziali sinergie tra le varie unità, monitorando il loro operato e distribuendo in maniera efficiente le risorse finanziarie.<sup>8</sup>

Di contro, il ruolo della subsidiaries dipende da come è inserita all'interno del network dell'impresa e dal tipo di strategia adottata da questa. Come già detto in precedenza, la loro importanza è andata aumentando nel tempo, portando le sussidiarie ad essere sempre più indipendenti dalla casa-madre in tema di risorse e di decisioni da prendere. Ovviamente l'importanza di ciascun centro dipende dal livello di benefici che apporta all'intera impresa. Un'unità organizzativa che detiene particolari abilità, particolari risorse e che intrattiene relazioni con attori-chiave del Paese ospitante prende il nome di *centro di eccellenza*, a cui la casa-madre concede grande autonomia.<sup>9</sup>

Il tipo di interazioni tra i manager ubicati in Paesi diversi incide, dunque, sul risultato globale. È possibile ricondurre questa interazione a due principali logiche di gestione: la logica gerarchica e la logica eterarchica.

Analizzando logica gerarchica, la casa-madre gestisce le sussidiarie attraverso l'uso di sistemi di controllo burocratici e coercitivi. Il potere decisionale è in gran parte nelle mani dell'headquarter che distribuisce le risorse tra le subsidiaries riproducendo le competenze critiche presso le varie unità del gruppo. Il potere delle sussidiarie è limitato e c'è maggiore difficoltà nel cogliere specifiche abilità e competenze emergenti da ciascuna di esse.

---

<sup>8</sup> Kendall R. & Douglas N., *The Effectiveness of Headquarters-Subsidiary Relationships: The Role of Coordination, Control and Conflict*, University of South Carolina, 1992

<sup>9</sup> Jarillo J. & Martinez J., *Different roles for subsidiaries: the case of multinational corporations in Spain*, Strategic Management Journal, 1990

Nella logica eterarchica, invece, le scelte strategiche vengono prese a seguito di interazioni tra headquarter e subsidiaries. La gestione delle risorse viene affidata a quelle unità organizzative maggiormente capaci e interconnesse. È una logica maggiormente flessibile, in cui il ruolo della casa-madre è quello di coordinare il gruppo e diffondere le competenze acquisite da una unità alle altre. Il maggior potere affidato ai diversi centri permette di dare maggior flessibilità al network e di rispondere in maniera più celere agli stimoli esterni.

I due aspetti delle subsidiaries da considerare per la scelta della strategia da adottare sono la complessità dell'ambiente in cui operano e il livello delle risorse che possiedono. Maggiore è la complessità dell'ambiente e maggiori sono le risorse che la sussidiaria possiede, maggiore dovrà essere l'autonomia ed il potere decisionale ad essa affidato e, quindi, si dovrebbe prediligere la logica eterarchica. Inversamente, una subsidiary che opera in un ambiente piuttosto semplice e che dispone di poche risorse, obbligatoriamente dovrà dipendere dalla headquarter che, di conseguenza dovrà adottare una logica gerarchica. Bisogna aggiungere, però, che una subsidiary dotata di grande autonomia presenta costi d'agenzia e rischi maggiori in quanto, disponendo di risorse che le permettono di operare in maniera indipendente, può agire con l'intento di soddisfare le proprie esigenze e portando avanti i propri interessi a scapito di quelli dell'intera impresa.<sup>10</sup>

### **1.3 Opportunità ed ostacoli per gli expatriates**

Un manager di alto livello che viene mandato in una subsidiary estera si troverà di fronte a molteplici opportunità contrapposte a uguali ostacoli e/o problemi. Se, da un lato, la prospettiva di raggiungere una posizione di carriera migliore accompagnata da una maggiore retribuzione, così come la possibilità di provare nuove esperienze può incentivare il lavoratore al trasferimento, esistono una serie di ostacoli da considerare. Innanzitutto, il passaggio da un Paese ad un altro comporta inevitabilmente un cambiamento totale nelle abitudini, nelle routine

---

<sup>10</sup> Nohria N. & Ghoshal S., *Differentiated fit and shared values: alternatives for managing headquarters-subsidiary relations*, *Strateging Management Journal*, 1994

e, quindi, nella vita quotidiana. Inoltre, un altro elemento chiave da considerare riguarda la situazione privata dell'espatriate, considerando se abbia o meno una famiglia (coniuge e figli), che rendono più complesso il trasferimento in un altro Paese. Dal punto di vista lavorativo, invece, è possibile che si abbia una modifica delle mansioni svolte che può alterare le motivazioni del manager, causando una minore efficienza nel raggiungimento dei propri obiettivi. Infine, un problema chiave, su cui ritorneremo in seguito, è il cosiddetto shock culturale, causato dalla necessità, per l'espatriato, di doversi adattare ad un ambiente diverso, obbligandolo a creare nuove relazioni con soggetti più o meno distanti ad egli dal punto di vista, appunto, culturale. In queste situazioni, un ruolo molto importante è svolto dalla casa-madre che deve sostenere ed appoggiare il lavoratore in qualsiasi fase problematica della sua permanenza all'estero.<sup>11</sup>

Riassumendo brevemente, quindi, un expatriate, nel momento in cui avviene il trasferimento all'estero, sarà soggetto ad almeno tre forme di adattamento rispetto a:

- Le mansioni da svolgere: il trasferimento all'estero potrà essere accompagnato a spostamenti verticali o orizzontali della propria attività lavorativa;
- L'ambiente lavorativo locale: il trasferimento comporta delle modifiche nelle routine e nelle relazioni del lavoratore;
- L'ambiente esterno generale: il trasferimento implica la separazione dell'individuo dal proprio contesto sociale di riferimento, soprattutto in ambito extra-lavorativo e richiede adattamenti che influiscono sulla vita quotidiana.<sup>12</sup>

Considerando, quindi, tutte queste variabili positive e negative associate ad un expatriate, la sua gestione da parte della casa-madre rappresenta un elemento cruciale al fine del suo successo e del valore aggiunto che può apportare all'intero complesso aziendale. Se, infatti, il manager riesce a lavorare in una situazione agevole e riesce ad accrescere le proprie competenze, relazionandosi con nuove

---

<sup>11</sup> Riusala K. & Suutari V., *Expatriation and careers: perspectives of expatriates and spouses*, Career Development International, Vol. 5, Iss 2, pp. 81-90, 2000

<sup>12</sup> Caroli M., *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, pp. 211, 2012

culture ed apprendendo nuove conoscenze, può beneficiare l'intero gruppo, diffondendo tra i colleghi le nuove esperienze maturate, in un'ottica di miglioramento delle performance dell'intera impresa.<sup>13</sup>

### **1.3.1 La selezione del profilo giusto**

Diventa molto importante per l'impresa selezionare con attenzione i candidati che possiedano i requisiti professionali, ma anche psicologici e caratteriali, adatti ad affrontare questa esperienza. È necessario, infatti, selezionare risorse umane dotate di determinate caratteristiche.

In primis, l'expatriate deve avere soft skills che gli permettano di interpretare le differenze sociali, culturali ed etiche. Inoltre, la disponibilità a spostarsi, legata anche alla situazione familiare che, come detto, può rendere più o meno agevole il trasferimento, è ritenuto un elemento determinante nella scelta del personale. Le capacità comunicative e, quindi la conoscenza della lingua, è considerata una prerogativa indispensabile in quanto è necessaria per intrattenere relazioni con l'ambiente esterno volte al conseguimento degli obiettivi dell'impresa. Altri fattori considerati in fase di selezione del personale sono le aspettative e le motivazioni del manager, poiché, se allineate con quelle dell'impresa permettono di ridurre i costi di agenzia.<sup>14</sup>

Infine, l'impresa, in fase di reclutamento, analizza anche i caratteri psicologici dei candidati, utilizzando il modello del "Big Five". Secondo questo modello, le performance degli expatriates sono legate alla presenza di cinque valori della personalità:

- **Coscienziosità:** la tendenza ad essere propositivo, determinato, attento ai dettagli;

---

<sup>13</sup> Hung-Wen L., *Perceptive of Expatriation and Cross-Cultural Adjustment*, National Chiayi University, Taiwan

<sup>14</sup> Silvestrelli P., *Problematiche relative alla scelta degli expatriates nelle imprese transnazionali*, 2003

- Stabilità emotiva: la capacità di gestire le proprie emozioni, senza essere sopraffatto da sensazioni negative quali ansia, depressione, vulnerabilità;
- Amabilità: la tendenza ad essere cooperativo, lasciando da parte la competizione per agevolare il successo del gruppo;
- Apertura alle esperienze: il piacere della bellezza, della novità, della creatività. È presente nelle persone curiose ed innovative;
- Estroversione: la tendenza a stringere rapporti interpersonali. È fondamentale per gli expatriates, in quanto permette di legare con attori del luogo e facilita lo scambio di conoscenze.<sup>15</sup>

La presenza di questi tratti caratteristici all'interno della personalità di un manager gli permette di adattarsi in maniera più agevole al contesto esterno. Una persona coscienziosa, infatti, sarà più propensa a raggiungere i propri obiettivi e a creare un clima favorevole all'interno dell'impresa. Una persona emotivamente stabile, invece, riuscirà a resistere nelle fasi di maggior difficoltà psicologica dimostrando una maggiore capacità adattiva. Una persona amabile, così come una persona estroversa, riuscirà con maggiore facilità ad inserirsi in un contesto sociale piacevole, intrattenendo relazioni con gli abitanti del posto e con i nuovi colleghi, riuscendo, contemporaneamente, a soddisfare gli obiettivi dell'impresa. Infine, una persona aperta a nuove esperienze valuterà questa esperienza come una grande occasione e sarà più decisa a rivolgere la propria attenzione allo sviluppo di nuove conoscenze e di nuove idee.<sup>16</sup>

Il compito dell'impresa è, quindi, quello di individuare e selezionare il personale che maggiormente disponga di queste caratteristiche. Ovviamente, però, per anticipare qualsiasi tipo di problema, precedentemente alla partenza è necessario che l'area risorse umane prepari i futuri expatriates con attività formative. Solitamente, i programmi forniti dalle imprese riguardano l'apprendimento della lingua, della cultura del Paese ospitante e dei costumi degli

---

<sup>15</sup> Caligiuri P., *The Big Five Personality Characteristics as Predictors of Expatriate's Desire to Terminate the Assignment and Supervisor-Rated Performance*, Personnel Psychology, Inc. 2000

<sup>16</sup> Huang T. et al., *The relationship between expatriates' personality traits and their adjustment to international assignments*, The International Journal of Human Resource Management, 2007

abitanti durante le trattative. Questi corsi hanno una durata piuttosto breve – circa 2 o 3 settimane – e possono essere estesi anche all'intero nucleo familiare dell'expatriate.<sup>17</sup>

### 1.3.2 Lo shock culturale

Uno dei problemi principali nel passaggio da un Paese ad un altro è il cambiamento culturale che un expatriate deve affrontare. Lo shock culturale viene definito come “*l'ansia derivante dalla perdita di qualsiasi segnale familiare e di qualsiasi simbolo della propria società*”<sup>18</sup>. Taft, nel 1977, ha suddiviso lo shock culturale in sei aspetti:

- Sforzo causato dalla necessità di rendere effettivi adattamenti psicologici;
- Senso di smarrimento e sentimenti di perdita nei confronti di amici, famiglia, stato sociale e professionale;
- Sentimento di rifiuto da parte dei membri della nuova cultura;
- Confusione nei ruoli, nelle aspettative, nei valori, nei sentimenti e nella propria identità;
- Sorpresa, ansietà, disgusto, indignazione nel percepire le difficoltà di fronteggiare le differenze culturali;
- Sentimento di impotenza causato dall'impossibilità di cooperare con il nuovo ambiente.<sup>19</sup>

Black e Mendelhall (1991) hanno rappresentato la dinamica d'adattamento dell'expatriate individuando quattro fasi principali che mostrano un andamento a U

---

<sup>17</sup> Mendenhall M. et al., *Expatriate Selection, Training and Career-Pathing: A Review and Critique*, John Willey & Sons, Inc. 1987

<sup>18</sup> Oberg K., *Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments*, Practical Anthropology, 1960

<sup>19</sup> Taft R., *Coping with unfamiliar cultures*, Studies in cross-cultural psychology, Vol. 1, pp. 121-153, London: Academic Press, 1977 – citato in Yue Y. & Le Q., *From “Cultural Shock” to “ABC Framework”*: Development of Intercultural Contact Theory, International Journal of Innovative Interdisciplinary Research, 2012



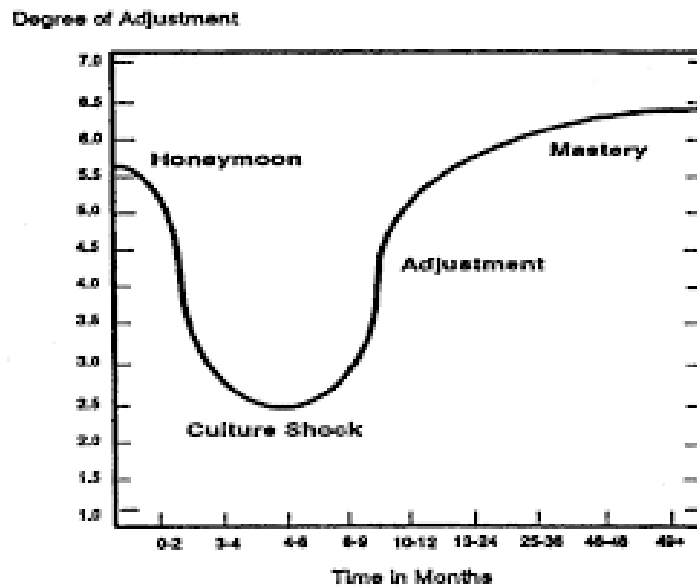
del grado di adattamento individuale rispetto al tempo, in cui c'è la modifica delle sensazioni e dei sentimenti provati:

1. *Honeymoon*, è la fase iniziale in cui tende a prevalere la scoperta entusiastica del nuovo ambiente. In questa fase, i contatti e le relazioni con l'ambiente esterno sono sporadiche e l'individuo tende a conservare le proprie abitudini;
2. *Culture shock*, è la fase in cui si intensificano le relazioni con i colleghi e con l'ambiente esterno. È possibile che si inizi a percepire un senso di smarrimento che può tramutarsi nella volontà di ritornare anticipatamente nel proprio Paese;
3. *Adjustment*, è la fase del recupero. L'expatriate, superata la fase di shock culturale, si impegna nella ricerca di una sintonia con l'ambiente circostante, sia sul fronte lavorativo che su quello della vita sociale; comincia ad imparare la lingua locale e si adatta agli usi e ai costumi;
4. *Mastery*, è la fase in cui l'individuo acquisisce la totale confidenza con l'ambiente circostante. È da questo momento che l'expatriate diviene una pedina fondamentale nell'acquisizione di conoscenze dell'ambiente esterno e di scambio di informazioni con l'headquarter. Si può generare una situazione di sostenibilità che può durare nel lungo periodo.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Caroli M., *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, pp. 211, 2012

Figura 1: La dinamica di adattamento internazionale



Fonte: Hung-Wen L., *Perceptive of Expatriation and Cross-Cultural Adjustment*, National Chiayi University, Taiwan

Coloro i quali subiranno in maniera importante i cambiamenti culturali avranno gravi difficoltà nel raggiungere gli obiettivi prefissati e ad adattarsi all'ambiente. Infatti, l'espatriate, sentendosi totalmente smarrito, rifiuterà di apprendere la lingua del posto, non si impegnerà ad intrattenere relazioni e conterà solamente i giorni che lo separano dal ritorno a casa. Il rimedio, però, allo shock culturale è dato proprio dalla conoscenza di nuove persone che, ovviamente, verrà facilitata dalla conoscenza della lingua. L'espatriate, sentendosi in difficoltà, dovrà cercare di migliorare nelle cose quotidiane, avviando una conversazione con un vicino, con un cameriere o con un collega per iniziare ad acquisire, a poco a poco, padronanza e fiducia in sé stesso. Inoltre, riuscire a comprendere il nuovo ambiente, osservando i gesti delle persone ed imparando i loro valori, le loro usanze e le loro abitudini è di fondamentale importanza per sentirsi parte integrante del nuovo contesto.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Oberg K., *Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments*, Practical Anthropology, 1960

### 1.3.3 Il ritorno in patria

Una questione chiave da affrontare nella gestione degli expatriates riguarda la fine del periodo lavorativo all'estero ed il conseguente ritorno in patria. La maggior parte dei manager ritiene che, una volta che l'expatriate ha vissuto per diversi anni in un Paese straniero, il ritorno alla casa-madre, circondato dai vecchi colleghi e dalle vecchie abitudini sia molto semplice. In realtà, evidenze empiriche dimostrano l'opposto e, anzi, spesso il ritorno a casa può risultare più complesso e traumatico rispetto al trasferimento precedente nel Paese straniero. Questa situazione è causata dall'inevitabile cambiamento che avviene all'interno della persona, dopo aver vissuto un periodo più o meno lungo in un ambiente differente, ma anche dai cambiamenti avvenuti all'interno dell'ambiente lavorativo - dalla strategia adottata, dalle policy e dallo staff - e dalla società in toto.<sup>22</sup>

Considerando l'ingente investimento effettuato dalle imprese per trasferire, sostenere e sviluppare l'expatriate, una sua perdita costituisce un notevole costo per l'impresa multinazionale. Inoltre, un mancato pieno reintegro del manager nella casa-madre scoraggerà i futuri expatriates che vedranno l'incarico internazionale in un'accezione negativa. Inoltre, il lavoratore, al momento del suo rientro, dovrà essere messo nelle migliori condizioni possibili per poter diffondere all'interno della compagnia le nuove conoscenze acquisite, le nuove tecnologie e le nuove informazioni, senza considerare il fatto che potrà svolgere il ruolo di chiocciola per i nuovi expatriates.<sup>23</sup>

I problemi principali che possono causare malcontento al rientro del manager possono essere causati dalla perdita del medesimo grado di autonomia che si aveva nella subsidiary, dalla assegnazione a mansioni di minori importanza, dalla mancanza di sostegno e di attenzioni di colleghi e superiori, dal venir meno delle aspettative di carriera promesse in precedenza. Il compito, quindi, della casa-madre, in particolare dell'area risorse umane, è quello di minimizzare tutti questi problemi

---

<sup>22</sup> Stroh L. et al., *Closing the Gap: Expectations Versus Reality Among Repatriates*, Journal of World Business, 1998

<sup>23</sup> Lazarova M. & Tarique I., *Knowledge Transfer upon Repatriation*, Journal of World Business, 2005

impegnandosi a trattenere nell'impresa il rimpatriato, valorizzando l'esperienza internazionale di quest'ultimo e facendogli percepire tutto il suo sostegno.<sup>24</sup>

Come per le attività promosse dall'impresa precedentemente al trasferimento all'estero, verranno effettuati corsi simili volti ad attutire il cosiddetto "contro-shock culturale". Anche in questo caso, a partecipare a questi programmi saranno l'expatriate insieme a tutti i componenti della famiglia. Non bisogna sottovalutare il fatto che la reintegrazione nella società dell'intero nucleo familiare riveste la stessa importanza della reintegrazione del manager in quanto influisce in maniera determinante sulla sfera psicologica di quest'ultimo.<sup>25</sup>

È necessario, quindi, preparare il lavoratore al ritorno, affiancandogli nelle ultime fasi del soggiorno uno sponsor che possa informarlo riguardo i cambiamenti all'interno dell'impresa e della società e possa allineare le aspettative del manager alla realtà. Un'altra strategia molto importante consiste nel creare un programma di gruppo per gli expatriates, in modo tale che possano condividere le loro esperienze, analizzando i tratti positivi e negativi e condividere le conoscenze acquisite.<sup>26</sup>

#### **1.4 Le politiche retributive**

La scelta delle politiche retributive da adottare con gli expatriates assume un ruolo centrale per il successo sia dell'impresa sia degli expatriates stessi.

È necessario, infatti, bilanciare gli interessi degli expatriates, che richiedono salari e benefici superiori rispetto agli altri colleghi e gli interessi dell'impresa nel complesso, che non dovrà creare disuguaglianze troppo elevate al suo interno tali da portare a malcontenti. Esistono diversi approcci che le imprese multinazionali utilizzano per risolvere la questione:

---

<sup>24</sup> Lazarova M. & Caligiuri P., *Retaining Repatriates: The Role of Organizational Support Practices*, Journal of World Business, 2002

<sup>25</sup> Sussman N., *Re-entry Research and Training: Methods and Implications*, International Journal of Intercultural Relations, 1986

<sup>26</sup> Westwood M. et al., *Preparing for Re-entry; a Program for the Sojourning Student*; International Journal for the Advancement of Counselling, Martinus Nijhoff Publishers, Dordrecht, 1986

- *Home-country policy*: prende come riferimento il salario di base dei colleghi della casa-madre. È il metodo maggiormente utilizzato e consente all'expatriate di mantenere lo stesso tenore di vita che avrebbe nel proprio Paese. Prevede una serie di indennità legate al costo della vita, all'educazione, alla macchina e tutele contro il rischio di cambio e le differenze di tassazione. Con questo metodo è possibile specificare in maniera chiara le differenze salariali tra due manager di pari livello – operanti però in due Paesi differenti – a fronte, però, di costi amministrativi molto elevati;
- *Host-country policy*: considera gli expatriates come lavoratori locali e lega il salario a quello dei manager del posto di pari livello. Solitamente le imprese tendono ad offrire alcuni benefici legati all'educazione, all'asestamento, alla casa, agli spostamenti. È un metodo piuttosto semplice e lineare che evita completamente le disuguaglianze all'interno delle subsidiaries in quanto gli expatriates avranno un tenore di vita pari a quello dei loro colleghi locali. Questo problema rende abbastanza complesso il rientro in patria e la nuova conversione salariale;
- *Hybrid systems*: fonde i due precedenti modelli. Il salario è legato sia al Paese di provenienza sia a quello di destinazione. Adattandolo al nuovo ambiente si cerca di rendere omogenei gli expatriates provenienti da Paesi diversi. Tuttavia, il salario, essendo legato al mercato d'origine comporta alcune disuguaglianze. È un sistema molto complesso da amministrare e, per questo, non è molto utilizzato.<sup>27</sup>

In ogni caso, qualsiasi sistema utilizzato dovrebbe riuscire a permettere di attrarre talenti in quei Paesi in cui l'impresa ne ha più bisogno. Inoltre, è molto importante che l'expatriate non perda alcuni benefici che aveva nel lavoro precedente, mantenendo lo stesso tenore di vita ed avendo le possibilità economiche

---

<sup>27</sup> Suutari V. & Tornikoski C., *The challenge of expatriate compensation: the sources of satisfaction and dissatisfaction among expatriates*, The International Journal of Human Resource Management, pp. 389-404, 2001

da potersi integrare perfettamente nel nuovo ambiente. In ultimo, il sistema utilizzato dovrà permettere al manager un agevole rientro alla casa-madre, senza dover modificare in maniera positiva o negativa il proprio stile di vita.<sup>28</sup>

## 1.5 Il modello EPRG

Il modello EPRG, ideato da Perlmutter nel 1969, è utilizzato nelle scelte strategiche di un'impresa multinazionale. Questo modello identifica l'orientamento delle imprese ed è caratterizzato da quattro approcci fondamentali: approccio etnocentrico, approccio policentrico, approccio regiocentrico, approccio geocentrico.

- L'approccio etnocentrico è il maggiormente utilizzato all'interno delle compagnie. È utilizzato da quelle imprese che operano maggiormente all'interno del proprio Paese e che puntano a replicare le competenze di successo all'estero. In virtù di queste ragioni, le figure chiave delle subsidiaries provengono dal Paese della casa-madre, in quanto sono maggiormente in grado di trasferire le conoscenze necessarie all'interno del nuovo ambiente. L'approccio etnocentrico può essere anche causato dalla mancanza di capitale umano specifico nel Paese ospitante che obbliga le imprese a espatriare manager di alto livello. A fronte degli elevati costi dati dal reclutamento di personale domestico, che avranno salari superiori rispetto ai lavoratori del Paese ospitante, i vantaggi vanno riscontrati nella maggior facilità del passaggio di informazioni e di conoscenze. Inoltre, ponendo dirigenti fidati in posizioni importanti delle subsidiaries, c'è un maggior controllo e si riducono i costi d'agenzia.
- L'approccio policentrico tende a cogliere le diverse sfaccettature di ciascun mercato, differenziandosi di Paese in Paese dal punto di vista del marketing, dell'attenzione al cliente, delle diversità culturali. Per

---

<sup>28</sup> Tornikoski C., *Expatriate Compensation: A Total Reward Perspective*, Vaasan Yliopisto, Universitas Wasaensis, 2011

questi motivi, vengono utilizzati manager del posto, che conoscono meglio l'ambiente esterno e potranno interagire in maniera più efficiente con gli attori locali, soddisfacendo ottimamente la clientela e risolvendo i possibili problemi che si creeranno. Il controllo dell'headquarter sulle subsidiaries è molto meno rigido, rispetto all'approccio etnocentrico. Questo causa maggiori indipendenza di ciascuna unità ma minori interazioni all'interno del network aziendale, causando anche inutili replicazioni di attività.

- L'approccio regiocentrico può essere considerato un ibrido dei primi due approcci analizzati. Infatti, con esso la strategia tende ad utilizzare una strategia omogenea in diversi segmenti di mercato. Il mercato di riferimento sarà formato da Paesi con orientamento politico, economico e culturale simile. I manager di ciascun segmento provengono dai Paesi facenti parti di ciascuna macroregione e possono essere trasferiti da una subsidiary di un Paese ad una di un altro, appartenente, però, sempre alla stessa area geografica. Normalmente ciascuna unità ha abbastanza autonomia decisionale e le strategie utilizzate potranno variare da una macroregione ad un'altra.
- L'approccio geocentrico riguarda quelle imprese che trattano il mercato globale in maniera univoca. Le differenze tra le singole aree geografiche vengono tralasciate a vantaggio di un'uniformità sociale, economica e culturale. Questa strategia viene realizzata con successo attraverso elevate azioni di marketing, accompagnate ad un miglioramento della qualità dell'offerta tale che il marchio possa essere riconosciuto ed affermato a livello globale. L'assenza di differenze gestionali fa sì che i manager vengono selezionati senza alcuna preferenza etnica. Ciò che si cerca è il talento, la competenza e la professionalità tali da raggiungere gli obiettivi prefissati dall'impresa. Le relazioni tra headquarter e subsidiaries sono molto elevate e la strategia utilizzata è il risultato delle ricerche di mercato in ciascun Paese. I costi associati a queste continue interazioni, oltre

che i costi associati al marketing e alla ricerca e sviluppo fanno sì che questo approccio sia molto dispendioso. Per questo, viene solitamente utilizzato da grandi imprese multinazionali che sfruttano le economie di scala per soddisfare la domanda globale.<sup>29 30</sup>

Figura 2: Le principali caratteristiche del modello EPRG

<b>Etnocentrico</b>	<b>Policentrico</b>	<b>Regiocentrico</b>	<b>Geocentrico</b>
Decisioni principali prese dalla casa-madre	La casa-madre assume minore importanza	Decisioni principali prese dalle subsidiaries	Collaborazione intensa tra casa-madre e subsidiaries
Standard domestici applicati a tutti i mercati	Standard locali applicati ai mercati locali	Standard regionali applicati ai mercati regionali	Standard universali
Focus sugli obiettivi domestici	Focus sugli obiettivi locali	Focus sugli obiettivi regionali	Focus sugli obiettivi globali
Identificazione con la nazionalità della casa-madre	Identificazione con la nazionalità del Paese ospitante	Identificazione con la regione	Visione globale
Posizioni principali occupate da manager provenienti dalla casa-madre	Posizioni principali occupate da manager locali	Posizioni principali occupate da manager regionali	Posizioni principali occupate da manager competitivi, indipendentemente dalla provenienza

Fonte: Drachal K., *What do we know from EPRG model*, Warsaw University of Technology, Poland, 2014

Il modello EPRG può essere considerato un processo di evoluzione e di internazionalizzazione di un'impresa multinazionale. L'impresa inizia la propria attività internazionale con un approccio etnocentrico, focalizzandosi sul mercato domestico nelle scelte strategiche. Acquisendo esperienza, l'impresa diventa etnocentrica, prestando maggiormente attenzione ai Paesi ospitanti. Nella terza fase, l'impresa utilizza un approccio regiocentrico, in cui i mercati vengono suddivisi in diverse macroregioni. Infine, nello stadio più avanzato

<sup>29</sup> Perlmutter H., *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation*, Columbia Journal of World Business, 1969

<sup>30</sup> Drachal K., *What do we know from EPRG model?*, Warsaw University of Technology, Poland, 2014



dell'internazionalizzane, quello geocentrico, l'impresa dà la stessa importanza a ciascun Paese, stabilendo una strategia univoca a livello globale.<sup>31</sup>

### **1.5.1 La gestione delle risorse umane nei diversi approcci**

Nella scelta dell'approccio da adottare, è necessario considerare l'importanza rivestita dalle risorse umane. Ciascuna strategia adottata, infatti, comporta dei benefici e degli ostacoli da ponderare con cautela.

Analizzando nello specifico, l'approccio etnocentrico è la situazione "pura" degli expatriates analizzata nell'intero capitolo. La casa-madre invia manager in posizioni chiave di subsidiaries estere al fine di avere una figura fidata che possa rappresentare al meglio l'intera impresa. I vantaggi connessi con questo approccio vanno riscontrati nel fatto che l'expatriate conosce al meglio la cultura aziendale e può esportarla in maniera efficace. I problemi, invece, riguardano i rapporti con l'ambiente esterno, sconosciuto sotto tutti i punti di vista per i nuovi manager. Come detto in precedenza, questo approccio viene utilizzato specialmente da quelle imprese maggiormente focalizzate sul mercato domestico che riproducono le proprie fonti di vantaggio in mercati differenti, servendosi di manager fidati che facilitano il flusso di informazioni tra headquarter e subsidiary.<sup>32</sup>

Dal lato dell'expatriate, invece, come già analizzato in precedenza, i vantaggi derivano dalla possibilità di effettuare una nuova esperienza, ampliando le conoscenze, ottenendo benefici economici e potendo migliorare la propria carriera. L'approccio etnocentrico, però, può causare frizioni tra il manager proveniente dalla casa-madre ed i lavoratori del posto, in quanto questi ultimi potranno non

---

<sup>31</sup> Shoham A., *The EPRG Framework: Does it Affect Managerial Perceptions of Export Success*, Israel Institute of Technology, 2015

<sup>32</sup> Mayrhofer W. & Brewster C., *In Praise of Ethnocentricity: Expatriate Policies in European Multinationals*, The International Executive, John Wiley & Sons, Inc., 1996

sentirsi parte integrante dell'impresa e potranno non scambiare informazioni e conoscenze chiave.<sup>33</sup>

Questi problemi possono essere risolti sfruttando l'approccio policentrico, in cui i manager vengono selezionati nel Paese ospitante. In questa situazione, i benefici ed i problemi, sia per l'impresa che per il manager, sono quasi invertiti rispetto all'approccio etnocentrico, in quanto l'ambiente esterno è perfettamente conosciuto dal personale della subsidiary e quindi le relazioni con gli attori esterni sono facilitate, ma lo scambio di informazioni con la casa-madre può risultare meno efficiente. Le imprese adottano questo approccio quando le distanze culturali tra i due Paesi sono molto ampie e, di conseguenza, preferiscono selezionare un manager che già conosce perfettamente qualsiasi dinamica economica, politica e sociale del luogo. Inoltre, avrà conoscenze differenti rispetto ai colleghi della casa-madre e, di conseguenza, l'obiettivo primario dell'headquarter è quello di riuscire a creare collegamenti ottimali con la subsidiary in maniera da trasmettere la cultura aziendale al suo interno, ricevere e diffondere le nuove conoscenze acquisite.<sup>34</sup>

Infine, l'approccio geocentrico è ideale per quelle imprese che operano a livello globale e non badano all'etnia del personale. In questo caso, i vantaggi vanno riscontrati nella possibilità di acquisire nuove competenze da molteplici Paesi. La selezione è quindi motivata dalla ricerca dell'eccellenza e la cooperazione tra le subsidiaries di Paesi differenti è un elemento imprescindibile per il successo dell'impresa. Dal punto di vista dei manager/expatriates non è possibile dire a priori quali sono i benefici e gli ostacoli da affrontare, in quanto è possibile che debbano lavorare nel proprio Paese o in uno diverso, senza alcuna previsione.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Neuliep J. et al., *The influence of ethnocentrism in organizational contexts: perceptions of interviewee and managerial attractiveness, credibility, and effectiveness*, Communication Quarterly, 2005

<sup>34</sup> Grossman W. & Schoenfeldt L., *Resolving ethical dilemmas through international human resource management. A transaction cost economic perspective*, Human Resource Management Review, Elsevier Science, Inc., 2001

<sup>35</sup> Maricar M. & Stritesky M., *Selecting the Right Manager for the International Operations*, The 9<sup>th</sup> International Days of Statistics and Economics, Prague, 2015

## 1.6 Le differenze tra investimenti greenfield ed acquisizioni

Quando un'impresa decide di stabilirsi in maniera indipendente in un mercato estero, dovrà decidere se acquisire una compagnia già esistente o crearne una nuova (greenfield). La modalità di ingresso nel mercato dipende dal contesto istituzionale/culturale del Paese in cui si sta entrando e dalle caratteristiche dell'impresa e delle risorse distintive di cui dispone.

Prendendo in considerazione l'ambiente esterno, esistono casi in cui il governo prevede limitazioni in tema di partecipazioni azionarie in imprese locali da parte di soggetti stranieri che obbligano le imprese a creare uno stabilimento da zero. Al contrario, è possibile riscontrare situazioni in cui si manifestano opportunità convenienti per effettuare acquisizioni di imprese nel Paese estero.

Analizzando, invece, le motivazioni interne all'impresa, si predilige l'acquisizione quando l'impresa ha quale obiettivo principale l'acquisizione di nuove risorse, di nuove conoscenze e di nuove competenze. Nel caso in cui, invece, l'impresa vuole riproporre all'estero le proprie risorse ed i propri punti di forza effettuerà un investimento di tipo greenfield.<sup>36</sup>

La scelta tra le due alternative è molto importante per il successo dell'impresa e dipende anche dalle differenze culturali tra il Paese della casa-madre ed il Paese in cui si vuole entrare.

Effettuare un investimento greenfield in nuovo Paese, infatti, comporta l'utilizzo di manager provenienti dall'headquarter. Se, dunque, le differenze culturali non sono così grandi, sarà possibile avviare l'attività in maniera efficace, sfruttando le competenze distintive dell'impresa e riproponendole nel Paese ospitante.

Al contrario, quando le differenze culturali divengono maggiori, è preferibile acquisire un'impresa già esistente. In questa maniera, si potrà disporre

---

<sup>36</sup> Caroli M., *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, pp. 100, 2012

dell'esperienza accumulata dai manager già presenti nella nuova subsidiary che potranno diffondere le proprie conoscenze ai nuovi colleghi.<sup>37</sup>

Una differenza molto importante riguarda la composizione del capitale umano. Acquisendo una nuova impresa, si acquisisce l'eredità di quest'ultima; eredità legata sia alle risorse tangibili, ma anche alle risorse intangibili, quali la tecnologia, la reputazione, la cultura. Come detto in precedenza, questi fattori possono agevolare notevolmente l'ingresso di un'impresa in nuovo mercato, ma, al tempo stesso, possono essere motivo di frizione e di contrasti tra le diverse culture aziendali.<sup>38</sup>

Per tutte queste ragioni elencate, la scelta della modalità di ingresso in un mercato estero deve essere preceduta da un'attenta analisi di tutti i costi ed i benefici associati a ciascuna opzione, considerando i fattori interni ma, soprattutto, le differenze culturali, politiche ed istituzionali.

---

<sup>37</sup> Brouthers K. & Brouthers L., *Acquisition or Greenfield Start-up? Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences*, Strategic Management Journal, John Wiley & Sons, Ltd., 2000

<sup>38</sup> Kotabe M. & Helsen K., *The SAGE Handbook of International Marketing*, SAGE Publications, Ltd., 2009

## **Capitolo 2**

### **2. L'America Latina, terra di opportunità per le imprese italiane**

L'America Latina è considerata, oggi, per risorse disponibili e per popolazione, una delle aree potenzialmente più importanti per le imprese mondiali. Data la vicinanza culturale che accomuna i popoli latini a quelli dei Paesi mediterranei, è molto facile trovare piccoli imprenditori italiani che decidono di espandere le proprie vedute proprio orientandosi in questa regione.

In questo capitolo analizzeremo le caratteristiche di questa macro-area e dei rapporti commerciali intrattenuti con le imprese italiane, per poi focalizzarci sul mercato alimentare e sulle principali differenze tra l'Italia e l'America Latina, valutando, infine, le potenziali opportunità per gli imprenditori italiani.

#### **2.1 Architettura dell'America Latina**

Il concetto di America Latina non è di facile definizione: non è né pienamente culturale né solamente geografico. Se dovessimo definire tale macro-area geografica, faremo riferimento a quei Paesi che vanno dal Messico fino alla Patagonia, isole comprese, e, cioè, quei Paesi di lingua ispanica, ad eccezione del Brasile dove, invece, la lingua dominante è il portoghese.

Figura 3: Mappa dell'America Latina



All'interno di questa area geografica è possibile riscontrare notevoli differenze di ambiente, di clima, di paesaggio o di popolamento, che sono alla base dell'eterogeneità anche economica dei diversi Paesi, elemento che ha avuto un considerevole effetto persino sull'evoluzione politica del continente: si pensi che la stessa è stata indicata da alcuni storici come una delle cause della chiusura e dell'isolamento delle nazioni americane, che ne avrebbe accentuato i legami con l'Europa. Tale caratteristica fisica ha contribuito alla “vocazione atlantica” delle nazioni del continente e alla loro “difficoltà a realizzarsi come un tutto”.<sup>39</sup>

Nonostante ciò, tuttavia, storie parallele hanno modellato realtà che presentano numerosi punti in comune che le distinguono da altre regioni del mondo

<sup>39</sup> Chaunu P., *L'America e le Americhe. Storia di un continente*, Bari, Dedalo, 1969

sviluppato o sottosviluppato. Riassumendo, possiamo ricordare le tre caratteristiche principale dell'America Latina:

- la concentrazione della proprietà privata: la distribuzione ineguale della proprietà fondiaria è una caratteristica comune dei Paesi della regione. Il fenomeno della grande proprietà va di pari passo con la proliferazione di micro-proprietà antieconomiche;
- l'indipendenza ottenuta in tempi remoti e i modelli di sviluppo adottati hanno determinato la particolarità dei processi di modernizzazione: a un'industrializzazione tardiva e poco autonoma ha corrisposto una forte urbanizzazione;
- l'ampiezza dei contrasti regionali è anche la risultante dell'urbanizzazione concentrata, delle particolarità delle strutture agrarie e dell'industrializzazione.<sup>40</sup>

## 2.2 L'insediamento umano

Nonostante la vastità del territorio, l'America meridionale conta circa 422 milioni di abitanti (2015).

La popolazione ha subito un processo di trasformazione durante l'intero periodo della colonizzazione e nel secolo successivo all'indipendenza attraverso una serie di migrazioni, provenienti soprattutto dalla penisola iberica e dall'Africa.

Infatti la popolazione autoctona, che ammontava a circa 80 milioni di persone, prima dell'invasione europea, decimata dalle guerre di conquista e dalle malattie portate dagli europei, venne rimpiazzata da coloni spagnoli e portoghesi e da schiavi africani, ai quali si aggiunsero, a partire dalla fine del XIX secolo, italiani, tedeschi, slavi e altri europei.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Campra R., *America Latina. L'identità e la maschera*, Arcoiris, 2013

<sup>41</sup> Cammarata R., *Indigeno a chi? diritti e discriminazioni allo specchio*, Torino, Giappichelli, 2012

### 2.2.1. L' emigrazione degli italiani in America Latina

La storia dell' emigrazione italiana sarebbe il risultato di una diaspora durata circa cento anni, nel periodo compreso, indicativamente, tra il 1876 ed il 1976, quando circa ventisei milione di persone hanno oltrepassato l' oceano per stabilirsi in questa nuova area geografica.<sup>42</sup>

I principali Paesi di destinazione possono essere considerati il Brasile, l' Argentina e, in misura minore, il Venezuela.

Per quanto riguarda l' Argentina, che oggi è considerata la più italiana tra le nazioni sud americane, i primi sbarchi possono essere fatti risalire alla fine del XVIII secolo, raggiungendo, però, il maggiore picco soltanto nella seconda metà del XIX. Nei quarant'anni che vanno dal 1876 al 1915, infatti, circa due milione di emigrati vi si trasferirono dall' Italia. In totale, si calcola che tre milioni e mezzo di italiani si siano insediati nel Paese di adozione tra la fine del XIX e la prima metà del XX secolo. Si trattò di persone delle più disparate classi sociali, che riuscirono a farsi strada in tutti i settori della società e dell' economia argentina, integrandosi perfettamente nella terra di emigrazione ed influenzandone usi e costumi in modo determinante.<sup>43</sup>

Analizzando i dati Istat, negli ultimi dieci anni il numero degli emigrati italiani a livello globale è costantemente aumentato: una vera e propria escalation che avrebbe fatto registrare un aumento del 49,3% di iscritti all' AIRE (Anagrafe italiani residenti all' estero), per un totale complessivo di oltre 4 milioni e mezzo di individui, che rappresentano su una popolazione di 60 milioni, il 7,6%.

Tali numeri, però, non prendono in considerazione gli italiani all' estero che, seppure sia un diritto/dovere, non sono iscritti all' Aire, con una conseguente sottostima dei cittadini che negli anni sono emigrati dall' Italia.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Sori E., *L' emigrazione italiana dall' Unità alla seconda guerra mondiale*, Bologna, 1979

<sup>43</sup> Eszter K., *La lingua e la scrittura degli emigrati italiani in Venezuela e Argentina*, 2013

<sup>44</sup> Zitelli A., *Fuga dall' Italia: da qua se ne vanno tutti*, 2015 in <http://www.valigiablu.it/migranti-giovani-italia-lavoro/>



Figura 4: Cittadini italiani iscritti all'AIRE per solo espatrio per ripartizione estera, genere, variazione

Ripartizione estera	2015			2014			2013			Variazione 2015-2013		Variazione 2015-2014		Crescita % 2014-2015
	Femmine	Maschi	Totale	Femmine	Maschi	Totale	Femmine	Maschi	Totale	v.a.	%	v.a.	%	
Europa	28.860	37.452	66.312	25.827	34.144	59.971	21.182	28.125	49.307	17.005	25,6	6.341	9,6	10,6
America Settentr. e Centrale	3.486	4.307	7.793	3.550	4.433	7.983	3.589	4.388	7.977	-184	-2,4	-190	-2,4	-2,4
America Meridionale	8.334	9.011	17.345	8.201	8.844	17.045	6.934	7.149	14.083	3.262	18,8	300	1,7	1,8
Asia Africa Australia Oceania Antartide	3.862	5.985	9.847	3.569	5.558	9.127	2.907	4.667	7.574	2.273	23,1	720	7,3	7,9
Totale	44.542	56.755	101.297	41.147	52.979	94.126	34.612	44.329	78.941	22.356	22,1	7.171	7,1	7,6

Fonte: *Migrantes-Rapporto Italiani nel Mondo. Elaborazione su dati AIRE (2016)*

I dati riportati in tabella evidenziano come l'America meridionale sia tutt'oggi al secondo posto, dopo l'Europa, tra le mete preferite dai migranti, confermando, così il peso che gli italiani rivestono nell'area considerata.

### 2.3 Analisi del quadro socio-economico

L'America Latina è un Paese straordinariamente ricco di risorse naturali, miniere e fonti energetiche, che si aggiungono alle straordinarie ricchezze ambientali.

Si è avuta però in questi Paesi, come anticipato in precedenza, una politica di sfruttamento delle risorse economiche, un annientamento dell'elemento umano, soprattutto nativo, provocato da spagnoli, portoghesi e inglesi, che ha causato un'arretratezza economica e civile in una terra potenzialmente ricchissima.

Le varie potenze europee diedero, infatti, secondo lo schema classico del colonialismo, delle strutture produttive secondarie a quelle della madre – patria con l'intento di assicurare vantaggi agli europei colonizzatori e condizioni di arretratezza ai popoli indigeni.

La disponibilità di manodopera sottopagata e di ingenti risorse agricole e minerali sono, del resto, ancora alla base dello sfruttamento del continente latino - americano.

Si ricordi inoltre che la maggioranza dei Paesi dell'area ha attraversato lunghi periodi di instabilità politica che ha avuto come conseguenza, oltre che una quasi totale mancanza di infrastrutture, anche la dipendenza da enormi prestiti dall'estero di difficile rimborso, soprattutto a causa di un sistema monetario molto instabile e strutturato in chiave di dominio imperiale.

L'idea di alcuni Paesi di dare fiducia a quanto suggerito dal Fondo Monetario Internazionale, ossia di cercare di attrarre capitali e investimenti dall'estero con la privatizzazione di industrie di Stato e la liberalizzazione del mercato del lavoro, non ha portato ai risultati sperati.

Inoltre, la crisi asiatica del 1997 e gli attacchi terroristici del 2001 agli Stati Uniti hanno favorito una recessione fortissima, peggiorata dalle fughe di capitali, dallo stallo della domanda interna e dalla diffusione del debito pubblico.<sup>45</sup>

A partire dal 2004, lo scenario politico ed economico dell'America Latina entrava in una fase sostanzialmente positiva.

Gli indicatori economici segnalavano l'uscita definitiva della regione della crisi del 2002, grazie e soprattutto a fattori quali la forte crescita mondiale, la rinnovata fiducia nei paesi emergenti, la domanda imponente di materia prime da parte della Cina, l'aumento dei prezzi dei metalli e dei prodotti agricoli, che favoriva paesi esportatori quali Brasile, Argentina e Cile, la salita del prezzo del greggio, che avvantaggiava paesi produttori quali Venezuela, Messico, Ecuador, Colombia.

Sul piano politico, stabilità istituzionale e rilancio del processo di integrazione regionale rappresentavano i due tratti caratterizzanti.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Antunes R. et al. *Lotte e regimi in America Latina: un filo rosso con l'Italia di ieri e di oggi*, Milano, Jaka Book, 2005

<sup>46</sup> Breccia A., *Rivista Processi storici e politiche di pace n. 11-12*, 2012

Figura 5: Tasso di crescita del PIL a prezzi costanti nelle principali regioni economiche, Anni 2000 – 2020, Variazioni percentuali



Fonte: elaborazione Unioncamere Lazio su dati Fmi (WEO, aprile 2015)

Dopo sei anni di sostenuta crescita economica, nel 2009 quasi tutti i Paesi della regione hanno subito un forte rallentamento registrando, secondo le stime della CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), una caduta del 1,7% del PIL, e circa del 2,8% del PIL pro capite. La causa di questo crollo va ricercata nella diminuzione delle esportazioni, determinate dal tracollo del commercio internazionale, conseguenza della crisi globale avvenuta in quegli anni. Gli investimenti stranieri hanno registrato una caduta di poco inferiore al 40%. La forte contrazione degli investimenti privati è stata solamente in parte controbilanciata dalle politiche pubbliche che hanno contribuito ad accelerare il processo di recupero.<sup>47</sup>

Inoltre, la fase di prosperità non è stata sfruttata per diversificare il sistema produttivo né per sviluppare l'industria manifatturiera e i servizi.

Si è continuato a esportare materie prime, senza puntare su altre competenze e altri settori e senza incentivare i produttori locali attraverso la fornitura di macchinari per l'industria estrattiva e senza adottare misure di sicurezza ambientale vicino alle zone di estrazione ed agli impianti industriali.<sup>48</sup>

<sup>47</sup> Chezzi F., *Due milanne: l'America Latina nell'anno della crisi economica*, Report America Latina, CIRPAC, 2011.

<sup>48</sup> Rebossio A., *L'America Latina è in crisi e le materie prime non la salveranno*, 2016 in <http://www.internazionale.it/>

## 2.4 I rapporti commerciali con l'Italia

La storia delle relazioni tra l'Italia e L'America Latina sono difficili da ripercorrere anche in ragione del fatto che l'Interesse dell'Italia per quest'area non ha seguito un andamento costante, piuttosto una traiettoria fluttuante, alternata da fasi di concreto interesse a momenti di assenteismo e lontananza.

Le esportazioni dell'Italia verso l'America Centro Meridionale sono state nel 2006 pari a 9.883 milioni di euro, nel 2007 11.993 milioni e nel 2008 12.194 milioni.

I Paesi destinatari delle quote più rilevanti di export italiano sono il Brasile (27,5% della quota italiana) e il Messico (23,2% della quota italiana).

Figura 6: Interscambio commerciale tra Italia e America Latina

	INTERSCAMBIO COMMERCIALE CON L'ITALIA (valori in milioni di euro)								Gen.-nov. 2015 <sup>(1)</sup>	Gen.-nov. 2014	
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Gen.-nov. 2014			
Interscambio Italia	22.965	16.326	21.018	26.131	24.872	23.562	23.426	21.439	21.207	Interscambio Italia	
Variazione % rispetto al periodo precedente	1,6	-28,9	28,7	24,3	-4,8	-5,3	-0,6	*	-1,1	Variazione % rispetto al periodo precedente	
Export Italia	12.175	9.025	11.095	14.122	15.093	14.585	13.911	12.612	12.492	Export Italia	
Variazione % rispetto al periodo precedente	1,5	-25,9	22,9	27,3	6,5	-3,0	-4,6	*	-1,0	Variazione % rispetto al periodo precedente	
Import Italia	10.790	7.300	9.923	12.009	9.839	8.977	9.515	8.827	8.715	Import Italia	
Variazione % rispetto al periodo precedente	1,7	-32,3	35,9	21,0	-18,1	-8,8	6,0	*	-1,3	Variazione % rispetto al periodo precedente	
Saldi	1.385	1.725	1.173	2.113	5.195	5.608	4.397	3.785	3.776	Saldi	

Fonte: <http://www.sviluppoeconomico.gov.it/>

L'area sta mostrando segnali di ripresa dopo il rallentamento del 2012; nel quadriennio 2014-2017 crescerà tuttavia a tassi inferiori a quello del 2011.

Come spiegato nel paragrafo precedente, infatti, la contrazione dei commerci internazionali e dei prezzi delle materie prime, a cominciare da quelle energetiche, asse portante degli export dei Paesi dell'America Latina, hanno prodotto negli ultimi anni decelerazioni più o meno brusche i cui contraccolpi appaiono evidenti: qualche Paese è sulla soglia della stagnazione, un paio l'hanno varcata entrando in recessione.<sup>49</sup>

<sup>49</sup> Zanotti L., *L'America Latina è vicina, ma...*, 2016 in [www.ildiavolononmuoremai.it](http://www.ildiavolononmuoremai.it)

Il vantaggio dell'Italia nelle potenziali relazioni che può intrattenere con i popoli latinoamericani va riscontrato, oltre che nella vicinanza culturale, proprio nei precedenti storici. L'Italia, infatti, a differenza di altri Paesi, non ha alcun trascorso coloniale e può vantare legami forti e consolidati privi di qualsiasi pregiudizio che possa gettare ombre sulle relazioni con i Paesi dell'area. Questo vantaggio competitivo, da solo, certamente non è sufficiente ma assolutamente necessario.<sup>50</sup>

Per il mondo economico italiano è molto importante insistere affinché si consolidi nei Paesi latinoamericani un quadro normativo e regolamentare capace di garantire gli investimenti nella regione, sulla scia degli accordi bilaterali dell'Italia con una serie di Paesi latinoamericani a sostegno dell'internazionalizzazione dell'economia italiana, comprese le convenzioni per la protezione degli investimenti (ad esempio, con Argentina, Bolivia, Brasile, Cile e Messico), per evitare la doppia tassazione (con Argentina, Brasile, Ecuador, Messico, Venezuela e Panama) o per aiutare la penetrazione delle PMI (sottoscritti con Cile, Ecuador e Perù e in via di negoziato con altri paesi dell'area, tra cui il Messico).<sup>51</sup>

## **2.5 Il settore alimentare in Italia**

Quando si parla di settore agroalimentare, si intende l'aspetto legato alla produzione agricola, all'industria della trasformazione alimentare ed anche a quello distributivo. Il comparto è, infatti, l'espressione di una interdipendenza molto stretta tra questi tre settori economici. Per sistema agroalimentare si fa riferimento all'insieme di tutte quelle attività incentrate sulle materie prime di origine agricola ed a tutte le operazioni ad esse legate, dalla produzione alla distribuzione, comprendendo tutte le fasi della catena del valore. Con l'impiego del concetto di sistema agro-industriale si intende quindi superare i limiti che presentano le analisi basate sulla categoria di "settore" per ricomprendere nell'ambito di un'unica unità

---

<sup>50</sup> Speciale R., *Le nuove relazioni Italia - America Latina*, Fondazione Casa America, 2016

<sup>51</sup> Centro Studi di Politica Internazionale, *L'Italia e l'America Latina: insieme verso il futuro*, Osservatorio di Politica Internazionale, 2012

di indagine tutto l'insieme delle attività incentrate sulle materie prime di origine agricola.<sup>52</sup>

Il sistema agro-industriale rappresenta, quindi, il complesso organizzato di attività e agenti che concorrono a far sì che i prodotti agricoli giungano all'utilizzatore finale o intermedio, consentendo di effettuare analisi di tipo complessivo e macro-economico e di mettere a fuoco le grandi trasformazioni in atto e le loro determinanti.

Il settore agroalimentare in Italia presenta un'importante dimensione quantitativa, in termini di produzione, valore aggiunto ed occupazione: con 58.000 imprese, 385.000 addetti (più altri 850.000 indiretti della produzione agricola trasformata), un fatturato 2015 pari a circa 134 miliardi di Euro (di cui quasi 29 derivanti dall'export) è il secondo comparto del manifatturiero.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Associazione Studi e Ricerche per il Mezzogiorno, *Il sistema agroalimentare nel mezzogiorno: le sfide dell'industria agroalimentare nelle realtà territoriali*, Napoli, Guida, 2005

<sup>53</sup> Federalimentare, *Scordamaglia: investire sull'industria alimentare per il rilancio dell'Italia uniti si vince, ma avanti con riforme strutturali per colmare il gap di competitività del Paese*, comunicato Stampa, 10 giugno 2015

Figura 7: L'industria alimentare italiana: le cifre di base

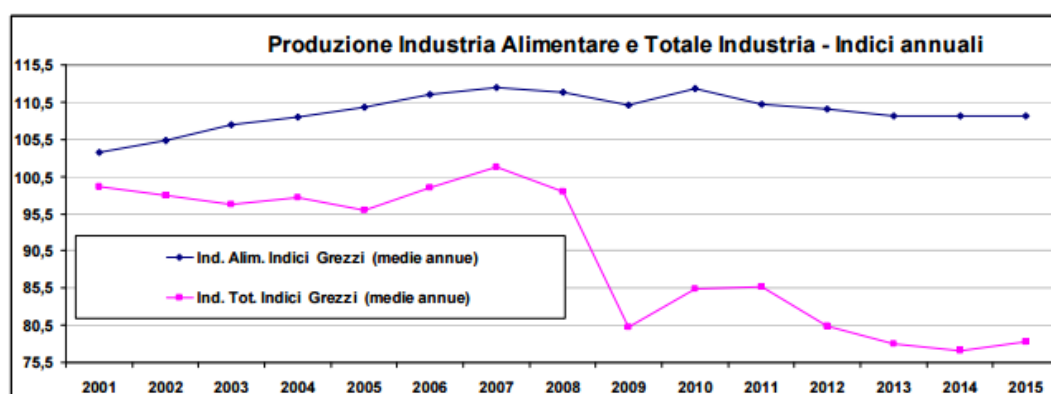
	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Fatturato</b>	132 miliardi (+0,0%)	134 miliardi (+1,5%)
<b>Produzione (volume)</b>	+0,6%	+1,1%
<b>Numero imprese</b>	58.000	58.000
<b>Numero occupati</b>	385.000	385.000
<b>Export</b>	27,0 miliardi (+3,1%)	28,5 miliardi (+5,5%)
<b>Import</b>	20,1 miliardi (+3,6%)	21,1 miliardi (+5,0%)
<b>Bilancia commerciale</b>	6,9 miliardi (+1,5%)	7,4 miliardi (+7,2%)
<b>Consumo alimentare totale</b>	214 miliardi (+0,0%)	216 miliardi (+0,3%)
<b>Peso nell'industria manifatturiera</b>	2° posto (13%), dopo il settore metalmeccanico	2° posto (13%), dopo il settore metalmeccanico

Fonte: elaborazione su dati ISTAT

Nella figura seguente, è possibile visualizzare il vantaggio della produzione alimentare, sul lungo periodo, rispetto al totale industria. Nei confronti del picco pre-crisi del 2007, infatti, la produzione 2015 ha ceduto infatti solo 3,3 punti, contro i 23,1 punti persi nello stesso intervallo dall'industria italiana. Fra i due aggregati emerge, dunque, nel periodo della crisi, una forbice di quasi 20 punti, che sottolinea le doti anticicliche del settore.<sup>54</sup>

<sup>54</sup> Federalimentare, *Produzione, consumi ed export dell'industria alimentare italiana*, 2016

Figura 8: Produzione Industria Alimentare e Totale Industria – Indici Annuali



Fonte: Federalimentare (2016)

Il settore agroalimentare si articola in una serie di comparti all'interno dei quali convivono aziende che adottano modelli di business molto diversi tra loro. Tuttavia, è possibile individuare alcuni tratti che accomunano tutte le aziende in competizione.

Analizzando le fonti di successo delle aziende italiane del settore agroalimentare, è impossibile non focalizzarsi sulle strategie di differenziazione che queste adottano per trasformare e valorizzare le materie prime in prodotti finali considerati "unici" dalla clientela. L'industria agroalimentare italiana è, infatti, costituita da aziende manifatturiere che aggiungono valore alle materie prime utilizzando processi complessi dai quali si ottengono prodotti con caratteristiche distintive. Queste aziende hanno una naturale tensione alla crescita soprattutto sui mercati internazionali, dove la loro proposta di valore, basata sull'unicità dei prodotti, incontra un numero crescente di potenziali consumatori.<sup>55</sup>

## 2.6 I padroni del cibo

Andando ad analizzare, nel dettaglio, le prime 25 imprese italiane operanti nel settore, possiamo individuare una relazione tra successo e reputazione dell'azienda, in quanto, le imprese alle prime posizioni e cioè, *Ferrero*, il cui fatturato nel 2013 raggiunge i 2.697 milioni di euro, *Barilla*, con un fatturato di

<sup>55</sup> Biffignandi S. & Chiesa F., *Il comparto alimentare e beverage: produzione, consumo, packaging e macchinari*, Milano, Franco Angeli, 2011



2.368 milioni di euro, e *Gesco – Amadori*, con 1.499 milioni di euro, sono considerate vere e proprie icone del settore e portatrici di sani valori.

Scorrendo la graduatoria, troviamo due imprese che appartengono a grandi gruppi multinazionali, cioè, *Unilever Italia* (1405 milioni di euro) e *Nestlè Italiana* (1.186 milioni di euro). In sesta posizione si colloca un'altra rinomata impresa italiana *Lavazza* (1144 milioni di euro), seguita da due imprese estere, *Coca Cola Hbc Italia* (1.027 milioni di euro) e *Big* (1.008 milioni di euro) del gruppo *Lactalis*. In nona posizione si trova *Granarolo* (870 milioni di euro), altra grande impresa alimentare italiana di successo a livello mondiale.

Questa analisi ci permette di valutare come, delle prime dieci imprese operanti nell'industria alimentare italiana, ben cinque appartengono a gruppi esteri, indicando la rilevante presenza internazionale, mediante investimenti diretti, che continua a caratterizzare la nostra realtà produttiva.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Istituto Nazionale di Economia Agraria, *Annuario dell'agricoltura italiana 2012*, Roma, INEA, 2013

Figura 9: Principali imprese alimentari presenti in Italia

		Fatturato (milioni di euro)		Var. % 2013/12	Occupati 2013	Prov.	Attività prevalente
		2012	2013				
1	Ferrero (gruppo Ferrero)	2.550	2.697	5,8	6.114	TO-CN	dolciario
2	Barilla G. e R. Fratelli (gruppo Barilla Holding)	2.349	2.368	0,8	4.203	PR	pasta
3	Gesco Consorzio Cooperativo (gruppo Amadori)	1.349	1.499	11,1	605	FC	carni
4	Unilever Italia MKT. Operations	1.583	1.405	-11,2	540	RM	multi-prodotto
5	Nestlé Italiana (gruppo Nestlé Italiana)	1.203	1.186	-1,4	3.419	MI	dolciario
6	Luigi Lavazza (gruppo Luigi Lavazza)	1.125	1.144	1,7	1.593	TO	caffè
7	Coca-Cola Hbc Italia	1.115	1.027	-7,9	2.388	MI	bevande analcoliche
8	BIG (Gruppo Lactalis Italia)	1.048	1.008	-3,8	1.035	MI	lattiero-caseario
9	Granarolo (gruppo Granarolo)	787	875	11,2	1.274	BO	lattiero-caseario
10	Egidio Galbani (gruppo Lactalis Italia)	846	871	3,0	1.831	MI	lattiero-caseario
11	Mondelez Italia (gruppo Kraft Foods Italia Intellectual Property)	997	866	-13,1	360	MI	lattiero-caseario, dolciario
12	Parmalat (gruppo Parmalat)	779	857	10,0	1.768	PR	lattiero-caseario
13	Sanpellegrino (gruppo Sanpellegrino)	766	763	-0,4	1.549	MI-BG	bevande analcoliche
14	Bolton Alimentari	601	719	19,6	757	MI-CO	conservie ittiche
15	Conservie Italia Società Cooperativa Agricola	656	664	1,2	1.980	BO	conservie vegetali
16	Heineken Italia	662	643	-2,9	942	MI	birra
17	Casillo Commodities Italia (gruppo Casillo Partecipazioni)	471	625	32,7	6	BA	pasta
18	Bunge Italia	550	614	11,6	135	RA	oli e grassi
19	Acqua Minerale San Benedetto (gruppo Zoppas Finanziaria)	630	587	-6,8	1.083	VE	acque minerali
20	Davide Campari Milano (gruppo Davide Campari)	542	542	0,0	662	MI	bevande alcoliche
21	Eurovo	534	525	-1,7	279	RA	uova
22	Csi - Compagnia Surgelati Italiana	544	508	-6,6	486	LT	alimenti surgelati
23	Consorzio Agrario del Nordest	320	503	57,2	396	VR	mangimi
24	Cereal Docks	479	486	1,5	83	MI	trasformazione cereali e semi oleosi
25	Roquette Italia	416	439	5,5	474	AL	amidi e prodotti amidacei

Fonte: elaborazione su dati Mediolanum in Istituto nazionale di Economia Agraria, "Annuario dell'agricoltura italiana 2012", Roma, INEA, 2013

L'industria alimentare italiana, è bene precisarlo, è fortemente sostenuta dalle PMI. Se l'agroalimentare, come detto, è il motore del Made in Italy, artigiani e piccole imprese ne sono i cavalli: su 58mila aziende specializzate nella produzione alimentare, 40mila sono le imprese artigiane e 12mila le imprese con meno di 50 dipendenti.

Ancora: tra il 2007 e il 2014 il numero complessivo delle imprese della filiera alimentare, dalla produzione alla somministrazione, con un fatturato inferiore ai cinque milioni è salito del 6,8% da 230.109 a 245.779, con un picco (nel 2012) di 247.867 imprese, un calo nel 2013 e il ritorno alla crescita nel 2014.<sup>57</sup>

<sup>57</sup> Dire, *Imprese. Il motore del Made in Italy è l'agroalimentare*, 16 aprile 2016 su [www.dire.it](http://www.dire.it)

## 2.7 L'export italiano

La cultura italiana del “food” è ai vertici del mondo. Un pasto caratterizzato da specialità e qualità di prodotti e di ricette appropriate è apprezzato in ogni parte del Paese, grazie all’immenso deposito di tradizioni enogastronomiche che caratterizzano il nostro territorio.

D'altra parte, la tenuta produttiva del settore, di fronte all'erosione dei consumi interni innescata dalla crisi, si è legata in gran parte alla leva cruciale dell'export. Le opportunità offerte dai mercati esteri sono immense.<sup>58</sup>

L'export 2015 dell'industria alimentare ha raggiunto i 28.966 milioni di euro, con un aumento del +6,7% sul 2014. E risalta altresì il vantaggio di passo dell'export alimentare su quello complessivo del Paese, che si è fermato sul +3,9%. (Federalimentare, 2016).

Figura 10: Export Industria Alimentare ed Export Totale Italia

### EXPORT INDUSTRIA ALIMENTARE ED EXPORT TOTALE ITALIA

PERIODO 2000-2015 (Valori assoluti e Variazioni %)

Anni	Industria alimentare (milioni di euro)	Var% Ind. Alimentare su anno precedente	Totale Italia (milioni di euro)	Var% Totale Italia su anno precedente	Inc% Export Ind. Alimentare/Export Tot. Italia
2000	12.329,3	7,4	260.413,3	17,8	4,7
2001	13.221,8	7,2	272.989,6	4,8	4,8
2002	14.205,1	7,4	269.063,5	-1,4	5,3
2003	14.117,6	-0,6	264.615,6	-1,6	5,3
2004	14.768,7	4,6	280.691,6	6,1	5,3
2005	15.543,3	5,2	295.738,9	5,4	5,3
2006	16.822,8	8,2	332.012,9	12,3	5,1
2007	18.146,9	6,1	358.633,1	8,0	5,1
2008	19.843,7	9,3	369.015,6	2,9	5,4
2009	19.008,4	-4,2	290.112,6	-21,4	6,6
2010	20.945,4	10,2	334.862,4	15,4	6,3
2011	23.129,9	10,4	373.205,5	11,5	6,2
2012	24.718,3	6,9	386.713,5	3,6	6,4
2013	26.224,6	6,1	387.307,4	0,2	6,8
2014	27.148,4	3,5	395.157,1	2,0	6,9
2015	28.966,0	6,7	411.501,1	3,9	7,0

Fonte: Federalimentare (2016)

Circa 1 prodotto alimentare italiano su 5 è Doc, con il valore delle esportazioni realizzato grazie a specialità a denominazione di origine, dai vini ai formaggi, dalle conserve all'olio fino ai salumi, che rappresenta il 20% del totale, ma si evidenzia anche che la crescita è spinta da nuove specialità del Made in Italy,

<sup>58</sup> Massimo F., *Export e tutela dei prodotti agroalimentare del Made in Italy*, Milano, IPSOA, 2015

dalla birra al caviale. A trainare è soprattutto il vino, che fa registrare un aumento dell'80% nel decennio per raggiungere nel 2015 un valore delle esportazioni di 5,4 miliardi, che lo colloca al primo posto tra i prodotti della tavola Made in Italy all'estero.

Al secondo posto si posiziona l'ortofrutta fresca, con un valore stimato in 4,4 miliardi nel 2015, ma con una crescita più ridotta e pari al 55% mentre al terzo posto sul podio sale la pasta che raggiunge i 2,4 miliardi per effetto di una crescita dell'82% nel decennio. Nella top five ci sono anche i formaggi che hanno raggiunto un export stimato a 2,3 miliardi, con un balzo del 95% in dieci anni mentre la i pomodori trasformati hanno un quota d'export pari a 1,5 miliardi (+88% nel decennio). A determinare l'ottima performance dell'agroalimentare italiano sono stati anche l'olio di oliva – che è aumentato del 24% nel periodo considerato per raggiungere 1,4 miliardi – a pari merito con salumi.

Gli ultimi dieci anni hanno visto new entry con la crescita in Italia di produzioni che un tempo erano patrimonio esclusivo di altre nazioni. È il caso della birra, il cui valore delle esportazioni è triplicato (+206%), conquistando i mercati di paesi tradizionalmente produttori come la Gran Bretagna o la Germania. Lo stesso discorso vale per il caviale, che in un decennio è passato da 0 a 11,2 milioni di euro, invadendo le tavole della Russia prima di essere bloccato all'embargo, legato alla crisi Ucraina. Ed è triplicata (+201%) pure l'esportazione di funghi freschi o lavorati.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Staff Giovani Impresa, *Made in Italy agroalimentare all'estero: è record nell'export*, 23 febbraio 2016 su [giovanimpresa.coldiretti.it](http://giovanimpresa.coldiretti.it)

Figura 11: I cinque prodotti Made in Italy più esportati nel 2015

<b>VINO</b> Miliardi 5,4 – Aumento nel Decennio +80 %
<b>ORTOFRUTTA FRESCA</b> Miliardi 4,4 – Aumento nel Decennio +55 %
<b>PASTA</b> Miliardi 2,4 – Aumento nel Decennio +82%
<b>FORMAGGI</b> Miliardi 2,3 – Aumento nel Decennio +95%
<b>CONSERVE DI POMODORO</b> Miliardi 1,5 – Aumento nel Decennio +88%
<b>TOTALE</b> Miliardi 36,8 – Aumento nel Decennio +79%

Fonte: Elaborazioni Coldiretti su dati Istat

### 2.7.1 La mappa delle esportazioni

Sul fronte dello sbocco commerciale delle merci, il record storico delle esportazioni Made in Italy ha tratto origine sia dal consolidamento delle destinazioni comunitarie sia dalla forte spinta delle vendite estere sul mercato statunitense.

Sul primo fronte, l'Italia ha spedito oltre 24 miliardi di euro di prodotti agroalimentari verso gli Stati dell'Unione (più di tre quinti del totale), con una crescita annua del 7,5%. In particolare, con 6,5 miliardi di euro e poco meno di un quinto (18%) del totale, la Germania si è confermata prima destinazione per le esportazioni tricolori. A seguire, la domanda francese e del Regno Unito che, insieme, è valsa 7,2 miliardi.

Ma accanto alle mete comunitarie, come prima osservato, è stato il mercato di sbocco statunitense a far registrare una delle performance più significative. Lo scorso anno l'Italia ha venduto oltre oceano ben 3.6 miliardi di prodotti agroalimentari, arrivando a destinare negli USA il 10% delle proprie esportazioni

con una crescita tendenziale record del 23% (migliore performance in termini di incremento annuo tra i mercati di sbocco).<sup>60</sup>

Gli altri Paesi da menzionare sono Cina, Giappone, India, Russia e America Latina, in cui, a causa delle notevoli differenze di gusti e di consumi, le imprese devono adattare le proprie produzioni per incrementare le vendite e ottenere quota di mercato.<sup>61</sup>

## **2.8 I problemi del settore agroalimentare in America Latina**

Anche se l'agricoltura ha svolto un ruolo decisivo nella crescita esogena della maggior parte delle economie dell'America Latina, oggi si può constatare che il comparto agricolo è quasi ovunque in crisi. Di conseguenza la situazione alimentare del continente si è fortemente deteriorata nonostante le immense risorse agricole e una crescita relativamente sostenuta dell'agricoltura.

Tale crisi può essere attribuita principalmente a due fattori: il frazionamento delle aziende in tenute di dimensioni insufficienti e la grande proprietà con bassi investimenti. A questi due fattori, inoltre, va aggiunta la crescita demografica accelerata che ha riguardato l'intera area geografica che, insieme a tecniche di coltivazione e produzione piuttosto obsolete, rende insufficiente l'autosostentamento attraverso la produzione domestica ed incentiva l'aumento delle importazioni e della domanda di prodotti stranieri. Considerando, infine, che le principali imprese sono di dimensioni piccole-medie o di stampo familiare, si può comprendere il perché il settore non riesce ad avere quel grande sviluppo che, considerate notevoli le risorse di cui dispone, si potrebbe attendere.<sup>62</sup>

Nonostante questa serie di problemi, la regione riveste un ruolo cruciale nel commercio globale di alcuni prodotti agricoli. Basti pensare, ad esempio, al mercato del caffè, prodotto a livello mondiale per il 58% in America Latina e nei Caraibi;

---

<sup>60</sup> Cia, *Commercio estero: L'ISTAT diffonde i dati definitivi relativi al 2015*, Newsletter n. 6, 19 febbraio 2016

<sup>61</sup> Ciappei C. & Padroni G., *Le imprese nel rilancio competitivo del made e service in Italy: settori a confronti*, Milano, F. Angeli, 2012

<sup>62</sup> Rouquié A., *America Latina: introduzione all'estremo occidente*, Milano, Bruno Mondadori, 2007

così come il mercato della soia (52%), dello zucchero (29%), del manzo (26%), della carne e del pollame (22%) e del mais (13%).<sup>63</sup>

È necessario sottolineare come, però, la produzione dell'area si concentri quasi esclusivamente su questi prodotti, che rappresentano sia i punti fermi nella dieta delle persone, sia le risorse principali delle esportazioni: si pensi che il 56% della produzione di grano è destinata all'esportazione, così come il 55% della produzione di zucchero, il 37% della produzione di soia e il 25% della produzione di mais.

Negli ultimi anni, nonostante la crisi economica internazionale, il commercio di questi prodotti ha permesso alle esportazioni alimentari di superare ampiamente le importazioni.

Nel 2015, infatti, le importazioni di prodotti alimentari sono state pari a 71 miliardi e 400 milioni di dollari contro i circa 130 miliardi delle importazioni.<sup>64</sup>

## **2.9 Le opportunità per gli imprenditori italiani**

Sono sempre più numerose le imprese che guardano con interesse all'America Latina e quasi sempre a ragion veduta, in quanto quello dell'America Latina rappresenta un mercato molto appetibile per le imprese ed una grande opportunità di fare business.

Nonostante sia considerata sempre un'area piuttosto instabile, non c'è una crisi generale ma, anzi, i dati economici complessivi sono piuttosto buoni con Paesi come il Cile, la Colombia e l'Uruguay, che hanno conosciuto una grande crescita nell'ultimo decennio. Di contro, non vivono un gran momento, specialmente a causa dei problemi politici e di una crisi, quindi, associata a deficienze governative, il Brasile, l'Argentina ed il Venezuela. Da analizzare il caso singolare dell'Ecuador che, con l'adozione della valuta statunitense, ha visto il proprio export meno

---

<sup>63</sup> FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Bases de Datos, 2015

<sup>64</sup> FAO, *Comercio agroalimentario de América Latina presenta una contracción por segundo año consecutivo*, 9 maggio 2016

competitivo ed è entrato in una situazione di recessione, seppur considerabile ancora modesta.<sup>65</sup>

Nonostante ciò è bene sottolineare come, solo nell'ultimo decennio il PIL latinoamericano sia aumentato in misura del 4% e come Paesi quali Colombia e Cile si propongono al mondo come porte d'accesso ideali non solo verso tutto il Continente americano, ma anche in direzione dell'area Asia-Pacifico, dal momento che rappresentano due economie in forte crescita, caratterizzate internamente dalla stabilità politica ed esternamente da un grado molto elevato di internazionalizzazione e apertura ai mercati globali oltre che da un sistema fiscale che vanta, a differenza di molti Paesi dell'area, una pressione fiscale media, che non penalizza particolarmente nessuna categoria.<sup>66 67</sup>

L'interesse dell'imprenditoria italiana trova giustificazione anche nel fatto che il connubio tra risorse naturali latinoamericane e industria italiana di trasformazione dei prodotti primari rende logiche e naturali le relazioni economico – commerciali tra i due Paesi. In realtà, l'industria agroalimentare vede già la presenza costante nel mercato di alcuni dei marchi più importanti del settore. Importanti aziende italiane hanno da tempo radicato la loro presenza sul territorio. È il caso ad esempio di Ferrero, Granarolo, Barilla, Visconti, Campari e Martini & Rossi.

Oltre alla presenza delle maggiori aziende italiane in America Latina, anche le PMI italiane stanno finalmente iniziando a cogliere le possibilità di radicamento sul mercato: segnali positivi provengono soprattutto da piccole e medie imprese, che negli ultimi tempi stanno realizzando un buon numero di investimenti produttivi e in reti commerciali. Le aziende, stabilendosi nel Paese, vogliono conquistare maggiori spazi, abbattendo i costi connessi a trasporti, dazi, ecc. o cercano di assicurarsi fonti di approvvigionamento costanti di materie prime al fine di rendere

---

<sup>65</sup> Stefanini M., *Non tutto va male in Sud America. Ripresa economica e opportunità per l'Italia*, Il Foglio, 28 gennaio 2016

<sup>66</sup> Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, *Diplomazia Economica Italiana, Colombia e Cile: le porte di accesso alle Americhe e all'Asia Pacifica*, n°4/15, 3 giugno 2015

<sup>67</sup> Ciaramitaro G., *Come funziona il sistema fiscale in Cile*, 28 settembre 2015 su <http://lavoroefinanza.soldionline.it/>



più concorrenziali le fasi di trasformazione finale in Italia, oppure di accrescerne il valore aggiunto.

Per le imprese del settore agroalimentare, le principali difficoltà di penetrazione sono legate alla particolare stratificazione del mercato, costituito da una piccola fascia di consumatori dal potere d'acquisto elevato ed elevatissimo, e da una serie di fasce di consumatori con potere d'acquisto medio, basso, estremamente limitato. In tutte queste ultime sezioni di domanda il prodotto italiano, alle attuali condizioni di mercato, ha limitate possibilità di competere in termini di prezzo con la produzione locale, con quella degli altri Paesi del Mercosur, o con Paesi asiatici come, ad esempio, la Cina. Di conseguenza, le possibilità di mercato possono essere sviluppate prevalentemente, se non esclusivamente, puntando alle fasce "top" di consumatori, e sempre caratterizzando il prodotto italiano come manifestazione dei massimi livelli qualitativi e di immagine possibili, in sostanza in molti casi come "status symbol".<sup>68</sup>

L'assenza di infrastrutture adeguate ed una cattiva erogazione dei servizi ad esse legati rappresentano un altro problema rilevante. Il deficit infrastrutturale rischia, infatti, di condizionare negativamente il futuro della regione. Gli sforzi in investimenti per ammodernare la rete infrastrutturale si sono rilevati nel tempo inadeguati a sostenere il rapido sviluppo dell'economia e l'espansione del commercio internazionale. La regione presenta un ritardo non solo rispetto alle aree del mondo più sviluppate ma anche nei confronti delle economie emergenti. L'America Latina ha un'elevata dipendenza dal trasporto su strada anche se quasi la metà delle reti autostradali hanno una pavimentazione inadeguata; evidenti carenze si riscontrano anche nella rete ferroviaria, segnata da una riduzione di oltre la metà del suo utilizzo, e aeroportuale dove a un incremento di merci e passeggeri del 200% non è corrisposto un ammodernamento delle strutture esistenti.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Confindustria Modena, *Brasile. Manuale operativo per il commercio e l'investimento diretto*, febbraio 2012

<sup>69</sup> Belforte A., *Infrastrutture, l'urgenza dell'America Latina*, 27 aprile 2015 su [www.ilcaffègeopolitico.org](http://www.ilcaffègeopolitico.org)

Il quadro generale delineato è attraente, nonostante i fattori sfavorevoli nel breve termine, ragion per cui l'America Latina continua a rappresentare una destinazione interessante per gli investimenti.

## **Capitolo 3**

### **3. Casi studio**

In questo terzo ed ultimo capitolo verranno valutate concretamente le analisi effettuate nei primi due capitoli. Attraverso cinque interviste a dirigenti italiani di imprese del settore alimentare espatriati in America Latina verranno considerate tutte le sfaccettature della vita degli expatriates e le principali differenze culturali e gestionali tra Italia ed America Latina. Saranno dunque riportate le interviste realizzate e, successivamente, proprio grazie al racconto delle esperienze personali dei manager italiani, sarà possibile elaborare alcune strategie che le imprese possono utilizzare per gestire al meglio gli expatriates e sfruttare al massimo le loro potenzialità.

### 3.1 Mattia Iannone – Ferrero

Mattia Iannone,

HR Director Ferrero – Guadalajara (Messico)

S: Buongiorno Dott. Iannone, la ringrazio per il suo tempo e per la disponibilità. Come le avevo accennato, la mia tesi riguarda il ruolo degli expatriates nel successo di un'impresa, con un'analisi delle differenze culturali e gestionali tra Italia ed America Latina, soffermandomi, nello specifico, sul settore alimentare. Scorrendo il suo profilo LinkedIn, ho visto che lei ha lavorato con Ferrero in Argentina, Lussemburgo e Messico. Mi può descrivere proprio questo suo percorso?

M: *Ho iniziato a lavorare in Argentina per la Ferrero e da quattro anni faccio la vita expat, lavorando in Lussemburgo, Middle East e, adesso, Messico. Io sono nato e ho vissuto in Italia fino ai 20 anni e, successivamente, per motivi personali, ho cambiato diversi Paesi; ho vissuto in Inghilterra, in Germania e alla fine sono arrivato in Argentina dove ho iniziato l'università ed ho cominciato ad avere le prime esperienze lavorative, finché nel 2010 sono arrivato in Ferrero lavorando come HR Manager. Dopo due anni di Argentina, ho iniziato una carriera expat, dove mi sono mosso in Lussemburgo, in cui ho avuto un ruolo regionale su tutto il Middle East: operavo, quindi, in Lussemburgo trattando, però, tutte le attività HR nel Middle East – Emirati Arabi, Arabia Saudita e anche alcuni Paesi africani come Algeria, Tunisia, Marocco, Camerun. Da un anno e qualche mese sono basato qui in Messico, dove ho il ruolo di direttore HR per il Messico e il Centro America; ho quindi un ruolo regionale, anche se il 90% del business viene dal Messico, che è un Paese enorme e logisticamente molto complesso: c'è tanto da fare.*

S: Concentrandoci, quindi, sul tema dell'expatriate, nelle sue esperienze e nei diversi Paesi, quali sono le principali difficoltà che si riscontrano al momento del trasferimento?

M: *Direi che ci sono diversi tipi di ostacoli, alcuni strettamente professionali ed altri, invece, che sono molto personali che, però, non devono essere esclusi dall'analisi quando si parla di expatriates. È molto importante cominciare a valutare i problemi personali, perché – e lo dico da direttore HR - analizzando la vita dell'expat, indipendentemente dal Paese di destinazione, è molto importante valutare la sua situazione personale. Se una persona è sposata ed ha una famiglia, l'integrazione di tutti i componenti della famiglia nel nuovo Paese è fondamentale, perché se la famiglia non è a posto, la vita dell'expat è un inferno. Le aziende, quindi, devono sempre cercare non solamente di fornire aiuto lavorativo al professionista, ma devono anche aiutare la famiglia, facilitandola nell'integrazione. È molto importante permettere che le mogli possano creare una network locale o che, ad esempio, possano continuare i loro studi o lavorare ed anche la gestione dei bambini è un elemento prioritario che non deve essere sottovalutato. Sembra banale dirlo, ma, avendolo vissuto attraverso la mia esperienza, posso assicurarti che è fondamentale: se l'expat non ha la famiglia a posto quando torna a casa, diventa veramente molto difficile che possa concentrarsi sulle sfide che lo aspettano tutte le mattine in ufficio. C'è un altro punto importante che può essere considerato nel mezzo tra lato personale e professionale ed è quello della multiculturalità, che, appunto, ha un'influenza tanto sulle sfide professionali che su tutta la vita personale. È molto importante valutare qual è il grado di flessibilità del professionista per adattarsi alla cultura locale. Se tu dall'Italia dovessi andare in Argentina, ti assicuro che non sarebbe troppo difficile adattarti; però ti posso assicurare che se tu vieni qui in Messico, ti si rizzerebbero i capelli perché, anche se sono latini, e anche se si può pensare che sono abbastanza vicini a noi, in realtà c'è una distanza culturale che fa sì che diventi difficile l'adattamento. Se un espatriato crede che sarà il Paese ad adattarsi a lui, allora già comincia con il piede sbagliato, perché, in realtà, sarà lui che deve adattarsi alla cultura locale. Quindi direi che anche le caratteristiche ed il profilo del professionista sono molto importanti, perché una persona che non è aperta*

*ad imparare altre culture e che non è aperta ad accettare le differenze culturali e muoversi in base a quelle avrà la vita veramente molto difficile. Questo è uno dei punti più importanti che si riscontrano entrando nel mondo professionale. La flessibilità, da un lato ha un impatto importante sull'integrazione dell'expat nella comunità locale, dall'altro ha un impatto fortissimo sulla sua sfida professionale; di solito l'expat, salvo alcuni casi specifici, è una delle gerarchie dell'azienda; magari puoi trovare anche expat che hanno un ruolo più tecnico, soprattutto nel caso delle start up o di progetti specifici in cui gli expat non sono direttori, però di solito la finalità dell'espatriazione è quella di inviare certe persone che hanno un ruolo di leadership all'interno dell'azienda. L'expat arriva, comincia a lavorare con un team locale e, in questa situazione, iniziano tutti i problemi che hanno a che vedere con la multiculturalità; questo rimanda al tema dell'apertura mentale e della flessibilità, in quanto cercare di gestire un team con le stesse regole che ci sono a casa è molto complesso; è necessario capire quali sono i migliori approcci per avvicinarsi al team e per riuscire ad integrarsi adeguatamente e per condurli ai risultati e tutte queste situazioni, per un expatriate, rappresentano una sfida molto complessa. Inoltre, c'è un'altra sfida addizionale che è quella tecnica: facendo un esempio concreto che ho vissuto, io ho lavorato in HR in diversi Paesi e, quindi, ho la mia esperienza tecnica, teorica, accademica, però, quando vai in un Paese diverso devi imparare il modus operandi del nuovo contesto. Devi pensare, per esempio, a come si gestisce un sindacato in Messico: i sindacati non hanno le stesse modalità in Messico, in Argentina e in Lussemburgo e, quindi, il professionista deve trovare un bilancio tra la sua esperienza professionale, che rappresenta uno dei motivi per cui è stato inviato in quel Paese, e deve riuscire a tradurre le sue idee e le sue logiche ed adattare alla situazione locale. Restando proprio sul tema dei sindacati, inizialmente ho dovuto capire cosa è concretamente un sindacato in Messico, come pensa un delegato sindacale in Messico rispetto ad altri Paesi e capire le logiche in modo tale da applicare certe strategie e certe*

*logiche del gruppo in termini sindacali, ma anche adattarli alla prassi locale.*

S: Considerate, dunque, queste difficoltà, che tipo di sostegno offre ai suoi expatriates un'impresa come Ferrero?

M: *In termini personali, nel momento in cui si fa la proposta al futuro expatriate per proporgli di andare nel Paese, oltre al suo pacchetto base vengono dati dei benefits e degli aiuti che permettono, ad esempio, di aiutare la famiglia; ci si prende cura del trasloco, si cerca di far capire non solo all'expat, ma anche alla famiglia la cultura del Paese in cui si sta andando, quali sono le migliori zone per vivere, quelle più adatte alla vita dell'expat, si aiuta ad inserirsi nel network locale e si cerca, quindi, di dare una grossa mano soprattutto dal punto di vista familiare. Se, per esempio, la moglie non sa parlare la lingua del Paese, vengono forniti dei corsi di lingua; normalmente, inoltre, vengono fatti dei permessi anche alla moglie per poter lavorare che viene anche aiutata nella ricerca del lavoro. Dal lato, invece, dell'expat in sé, direi che l'aiuto è in realtà qualcosa che ognuno si deve costruire, nel senso che in base al tipo di funzione che svolge l'expat saranno forniti determinati aiuti e, tra l'altro, normalmente, in base alle proprie necessità è l'expat che chiederà all'azienda quello di cui ha bisogno. Solitamente, al momento dell'arrivo in un nuovo Paese, l'azienda investe in consulenze locali che aiutano l'expat specialmente all'inizio e lo aiutano a capire bene le situazioni locali, in modo tale che lui si costruisca queste prime relazioni necessarie al suo lavoro. Poi di volta in volta sarà lui che dovrà chiedere all'azienda quello di cui ha bisogno. Ovviamente stiamo parlando di persone che hanno una certa seniority ed una certa esperienza e, quindi, quando arrivano, più o meno già sanno quali sono le domande che devono farsi. Nel mio caso, per esempio, sono arrivato e ho svolto un coaching con i nostri avvocati del diritto del lavoro, con i nostri avvocati sindacali; ho dovuto studiare le leggi del lavoro locale, ho effettuato una serie di incontri con consulenti di diverso tipo che permettono di farsi una prima analisi diagnostica di quello che è il Paese.*

S: Analizzando, invece, le motivazioni che l'hanno spinto a cambiare più Paesi, quali ritiene siano quelle cruciali?

M: *Penso che le motivazioni siano sempre diverse; ciascuna persona ha le sue aspettative e le sue ambizioni. Nel mio caso, un motivo è stato sicuramente la possibilità di poter continuare ad imparare e a conoscere culture nuove che ritengo sia una cosa molto gratificante. Come ti dicevo, da piccolo ho viaggiato sempre e continuare a viaggiare e conoscere culture nuove è sempre qualcosa di misterioso, intrigante e divertente. Inoltre, la possibilità di far carriera, nel senso di poter avere accesso ad esperienze a cui non puoi avere accesso nel tuo Paese è qualcosa di molto stimolante. Io, ad esempio, prima di queste esperienze vivevo in Argentina che è un Paese piccolo economicamente e, quindi, non può essere la stessa cosa lavorare in Argentina o in headquarter per Ferrero in Lussemburgo. Trasferirti in diversi Paesi ti permette di avere accesso ad esperienze che aumentano la visione che hai in termini di business globale e di "gestione" del mondo; e penso che questo sia qualcosa di molto costruttivo per la tua visione professionale. E poi, in realtà, anche dal punto di vista personale, con mia moglie avevamo valutato che era un buon momento per effettuare questa esperienza anche proprio come una esperienza matrimoniale e familiare diversa.*

S: Un altro aspetto che vorrei analizzare riguarda il rientro nel proprio Paese dopo l'esperienza all'estero che, a detta di molti, è qualcosa spesso molto difficile.

M: *Di questo te ne posso parlare più teoricamente, ma non in pratica perché ancora non l'ho vissuto. Grazie al mio lavoro, posso dirti che una delle sfide di espatriazione è proprio il tema del rientro. Ci sono diverse analisi da fare da questo punto di vista. Io, per esempio, mi sento che non posso tornare a lavorare in Argentina perché, se torno, mi troverei in una posizione lavorativa che è almeno due livelli sotto a quella attuale. Non è la stessa cosa partire dall'headquarter e fare il giro, che partire dal Paese locale e cercare di tornare – se è che vuoi tornare. Ovviamente questo dipende dalle aspettative di una persona, perché se la persona vuole continuare a far*



*carriera e a crescere, sicuramente dovrà avere ben chiaro cosa c'è dopo l'esperienza dell'espatriazione. Se tu parti dall'Italia, sicuramente dopo hai altre opzioni; il problema si ha quando parti da Paesi che sono più lontani dal centro di business e di governance e, quindi, l'expat può trovare difficoltà al momento del ritorno, anche perché, al momento del ritorno c'è una complessità che gli specialist chiamano "sindrome della lontananza", cioè il fatto che uno se ne è andato, ha vissuto a 110 all'ora, ha sperimentato molti cambiamenti in un ambiente dinamico, mentre nel suo Paese di origine le cose sono rimaste così com'erano, sia gli amici, sia la famiglia e tutti gli altri contatti hanno continuato la propria vita normalmente ed è vero che dicono che è molto scioccante questo rientro, appunto, perché la persona deve riadattarsi, deve rientrare in una routine, deve ristabilire i contatti e i network che, per forza di cose, a causa della lontananza ha dovuto trascurare. Tutto ciò, dunque, rappresenta una sfida importante che dipende anche molto dal profilo e dalle aspettative di ogni expat e, quindi, dalla situazione concreta. Parlando della mia esperienza personale, adesso che ho vissuto fuori posso dire di essere entrato in contatto con il business globale. L'Argentina è un Paese piccolo economicamente e me ne sono reso conto quando ho iniziato a lavorare in Paesi più importanti. Lavorare in un'azienda dove c'è un business piccolo e dove non sei il centro del mondo può essere considerato un po' deludente, soprattutto dopo aver vissuto in diverse realtà. E, ti ripeto, è tutta una questione di aspettative; ogni expat deve capire bene cosa fare e valutare il ritorno ad una situazione diversa.*

S: Una domanda che, invece, riguarda nello specifico le subsidiaries di Ferrero: si prediligono maggiormente dirigenti italiani o locali?

M: *Dipende dal Paese in cui opera. Poniamoci questa domanda: perché un'azienda dovrebbe espatriare una persona? Qual è l'obiettivo dell'espatriazione? In un mondo in cui le aziende cercano di ridurre i costi, puntano a sfruttare sinergie, ecc. perché si dovrebbe prendere un dirigente italiano che è molto più caro di un dirigente locale? In Ferrero stiamo cercando di ridurre la quantità di expatriates o, per lo meno, si decide di prenderne uno in base a degli obiettivi. Un obiettivo di espatriazione può*

*essere una start up aziendale: apri l'azienda, hai bisogno di qualcuno che conosca il business della Ferrero e conosca la cultura aziendale e, quindi, sappia come condurre la start up. Un altro motivo può essere un progetto specifico, in cui non mandi in un altro Paese un senior manager, ma un tecnico specifico dotato di determinate conoscenze tecniche. Un altro obiettivo potrebbe essere quello che noi definiamo la Ferrerizzazione, cioè la diffusione della cultura aziendale in un determinato Paese. In Messico, ad esempio, se tu guardi la leadership è composta per il 90% da italiani; questo perché la cultura messicana non è troppo allineata alla cultura della Ferrero e, quindi, dobbiamo costruire una cultura, attraverso gente di fiducia nei ruoli chiave. Di solito, ad esempio, gli uomini vendita sono locali, però un finance è una posizione chiave, sensibile, che necessita di molta informazione di gruppo e che gestisce i numeri e, quindi, è preferibile inviare un expatriate, in quanto è un uomo di fiducia che conosce come pensa l'azienda a livello centrale e conosce le linee guida alla perfezione. Avere, dunque, una persona chiave all'interno della subsidiary che abbia questo tipo di esperienza, permette all'intero gruppo di lavorare meglio, in quanto fornisce quella tranquillità data dal fatto che il gruppo sa che c'è qualcuno che è perfettamente allineato con le logiche aziendali. Per questo dico che le scelte di Ferrero variano a seconda del Paese dove opera. Ci sono Paesi che, ormai, sono 100% Ferreriani in quanto l'azienda è presente da molti anni e ormai la cultura aziendale è diffusa tra la gente locale, e ci sono Paesi che, invece, hanno ancora bisogno di una leadership espatriata in quanto sono ancora molto lontani dalla cultura di Ferrero. Devo aggiungere che, in questa logica, non devi essere per forza italiano, ma è importante che tu abbia già fatto la tua esperienza centrale e abbia assimilato le logiche dell'azienda, capendone il modo filosofico in maniera tale da poterlo replicare in altri Paesi. Possiamo, quindi, trovare dei tedeschi, dei francesi che ormai sono pienamente Ferreriani e sono persone che capiscono benissimo il modus operandi della Ferrero.*

S: Un' ultima domanda che vorrei farle riguarda il tipo di relazioni tra headquarter e subsidiary o tra subsidiaries stesse. Che strategie utilizza Ferrero in merito?

M: *In Ferrero ci sono rapporti gerarchici, nel senso che io riporto a qualcuno dell'headquarter e almeno una volta a settimana ci parlo. Ogni subsidiary ha un discreto grado di autonomia, ma comunque c'è un centro principale con cui, comunque, le comunicazioni sono frequenti. Ci sono una serie di attività nel corso dell'anno dove il centro ti chiama per favorire la comunicazione e per scambiare mutualmente informazioni e conoscenze. Capita che devo andare in Lussemburgo per alcuni meeting di particolari importanza e, in queste occasioni mi relaziono ovviamente con i manager dell'headquarter.*

S: Dott. Iannone, la ringrazio per la gentilezza e per la completezza delle sue risposte. Un saluto.

M: *È stato un piacere poterla aiutare. In bocca al lupo con il lavoro.*

### 3.2 Massimo Locatelli – Pastificio Lucio Garofalo

Massimo Locatelli,

Country General Manager Pastificio Lucio Garofalo – Rio De Janeiro (Brasile)

Precedente: Amministratore Unico Lavazza do Brasil – Rio De Janeiro (Brasile)

S: Buongiorno Dott. Locatelli, mi scusi per il disturbo, le ruberò solo qualche minuto. Come le ho spiegato per e-mail, la mia tesi si occupa di comprendere il ruolo degli expatriates nel successo di un'impresa e, nello specifico, analizza il settore alimentare in America Latina.

Per iniziare, mi può parlare brevemente di cosa si occupa attualmente.

M: *Allora, per quanto riguarda la mia esperienza, posso dire che si può dividere in due parti. Sono arrivato in Brasile nel 2006 lavorando in Lavazza e, in seguito, ho aperto la consociata brasiliana di Lavazza e, quando ho iniziato, ovviamente era una start up molto piccola composta da solo due persone, ma circa due anni dopo ci sono state una serie di acquisizioni per cui siamo arrivati ad avere circa 160-170 persone che lavoravano direttamente per Lavazza do Brazil. Il fatturato annuo, all'epoca, era all'incirca sui 250 milioni di Reais che al cambio attuale corrispondono a poco più di 5 milioni di Euro, mentre in quegli anni erano 7-8 milioni. Concluso il lavoro con Lavazza nel 2012, adesso sto collaborando con Garofalo, però in questo caso non più come expatriate, ma, diciamo, come persona ormai residente; non ho più le caratteristiche dell'expatriate, inviato dall'Italia, con un contratto italiano, ecc.*

S: Rimanendo, quindi, sul suo attuale lavoro con Garofalo, qual è il suo ruolo esattamente?

M: *Oggi, io sono il rappresentante di Garofalo in Brasile ed in alcuni altri Paesi dell'America Latina e, in più, dirigo un'impresa di importazione e distribuzione, importando e mettendo sul mercato anche il loro prodotto,*

*seppur non in maniera esclusiva. Con Lavazza, invece, ero General Manager e Amministratore Unico.*

S: Prima del trasferimento in Brasile con Lavazza, aveva già avuto esperienze in America Latina o, più in generale, all'estero?

M: *Prima del trasferimento, in Lavazza ero un export manager e, all'interno dei mercati che seguivo, c'erano anche quelli dell'America Latina anche se, sinceramente, non erano i mercati più importanti. Nella mia vita avevo già vissuto all'estero, ma seguendo la mia famiglia, quindi nulla di professionale.*

S: Quali sono state le motivazioni che l'hanno spinto a trasferirsi in Brasile?

M: *Diciamo che io seguo un po' una tradizione di famiglia, nel senso che mio padre era un manager e ha vissuto parecchio all'estero e, ovviamente, io con lui, per cui, a grandi linee, per me era un'esperienza che, anche se non direttamente, considerando che seguivo la famiglia, avevo già vissuto. Inoltre, ho sempre avuto un interesse fortissimo a conoscere realtà differenti e a lavorare all'estero e, ovviamente, ho ritenuto che la proposta che mi aveva offerto Lavazza di andare in Brasile potesse essere una grande occasione professionale; passare da export manager a responsabile di un progetto importante come quello della creazione di una struttura locale e diventarne General Manager e Amministratore Unico è stato qualcosa di veramente importante.*

S: Cosa mi può dire riguardo i problemi e le difficoltà che ha incontrato dal suo arrivo in Brasile ad oggi?

M: *A dir la verità, non ho riscontrato grandi problemi, in quanto sono partito già predisposto al cambiamento; conoscevo il Brasile abbastanza bene, ne parlavo più o meno la lingua, certamente non a livello ottimale ma, comunque, non avevo problemi di comunicazione. Il problema maggiore, naturalmente, è quello che anche un'azienda di dimensioni medio-grandi, come può essere Lavazza, non è preparata ad inviare una persona all'estero; il manager inviato all'estero, spesso, viene lasciato completamente da solo e, quindi, si deve un pochino gestire. Io,*

*personalmente, l'ho considerata una sfida, però, è chiaro, che inizialmente è stato un problema, in quanto era necessario trovare tutto: dall'ufficio, fino alla creazione di quella rete di contatti – consulenti e collaboratori – che sono necessari a far partire un'impresa. Quindi, in questo senso, anche un'azienda di dimensioni medio-grandi come Lavazza non ha dato quell'appoggio che avrebbe dovuto dare.*

S: *Analizzando proprio questa situazione, in cosa potrebbe migliorare un'impresa nella gestione di un expatriate?*

M: *Questo dipende molto dalle dimensioni dell'impresa: io ho un'esperienza indiretta perché, come dicevo, ho seguito le orme di mio padre. Mio padre ha lavorato per delle grandi aziende come Fiat e come Ferrero proprio qui in Brasile e, di conseguenza, ho proprio questa esperienza come confronto. Un'impresa di grandi dimensioni come la Fiat, ad esempio, è super-organizzata, per cui una persona che viene inviata all'estero ha già tutti gli appoggi e ha tutta una rete di contatti sulla quale potersi basare. Risolti, quindi, quei problemi familiari come trovare casa, iscriverne i figli a scuola, ecc. immediatamente si inizia a lavorare e a produrre. Aziende, invece, delle dimensioni di Lavazza, ma potrebbe essere anche Garofalo, che è un'azienda più piccola, ma comunque importante, non sono affatto preparate e posso dire che la persona viene lasciata completamente da sola. A quel punto la reazione dipende molto dalla persona, perché questa può essere sia una situazione scoraggiante, ma può anche essere considerata una grande sfida che molte - diciamo alcune - persone riescono ad accettare e trovare stimolante. Io, personalmente, l'ho trovata molto stimolante, perché è vero che mi sono trovato da solo, ma è pur vero che mi sono sentito pieno di responsabilità e, quindi, in questo senso, ho cercato di dare il meglio di me stesso. Che cosa potrebbe fare un'azienda per migliorare? Innanzitutto cercare di capire un pochino di più quelle che sono le specificità del mercato locale nel quale si va a operare. Un grande errore comune che le aziende italiane fanno quando vanno all'estero, e questo vale anche quando non si sposta nel senso che non crea una struttura locale, è quello di considerare il Paese nel quale si va secondo un'ottica*

*italiana, soprattutto se poi si parla di un Paese come il Brasile o comunque i Paesi sud americani, dove la lingua non è un grande problema, dove c'è una grande comunità italiana per cui si pensa che, più o meno, la pensino come noi, dove si pensa più a come le persone interagiscono tra di loro – ad esempio si pensa che è più facile entrare in sintonia con quelli brasiliani e sarà anche più facile lavorarci – piuttosto che pensare alle relazioni lavorative. Un conto è la relazione personale che, con i brasiliani, può anche essere molto piacevole, diretta e facile, un altro conto, invece, è l'organizzazione aziendale e il modo di lavorare e di fare impresa che in Brasile è completamente diverso rispetto all'Italia; e se uno dall'Italia non capisce questo, non può capire in nessun modo quali sono i problemi che il manager locale e il manager italiano incontrano localmente e, quindi, non lo può neanche aiutare. In altre parole, l'azienda italiana può essere più o meno organizzata e, quindi, può fornire il massimo del supporto o il minimo del supporto, ma se non capisce che il Brasile, l'Argentina o qualunque altro Paese del Sud America è diverso rispetto all'Italia, non potrà mai aiutarlo completamente.*

- S: Proprio restando sulle differenze sia culturali che manageriali e lavorative, cosa mi può dire più nel dettaglio?
- M: *Creare un'impresa e fare impresa in un determinato mercato significa conoscere bene le dinamiche, le regole e le caratteristiche del mercato che sono diverse da Paese a Paese: penso che questa sia la grande difficoltà. All'inizio bisogna avere molta umiltà; uno può avere anche una grande esperienza alle spalle, ma quando si arriva in un mercato nuovo bisogna essere sufficientemente umili per capire che bisogna reimparare tutto da zero, ma non tanto nel senso di imparare a conoscere il prodotto o a venderlo e così via, ma soprattutto di imparare a conoscere quelle che sono le regole che gestiscono il mercato: conoscere la legislazione, conoscere proprio il modo di lavorare che c'è in Brasile o in qualsiasi altro mercato.*
- S: Ritornando, invece, nella precedente esperienza in Lavazza, i suoi colleghi o, comunque, i dipendenti dell'impresa, di che nazionalità erano?

- M: *Tutti brasiliani. Eravamo solo in due italiani: io e mia moglie, tra l'altro, che anche lei lavorava in Lavazza ed è stata trasferita insieme a me. Ormai, per quello che ho potuto imparare dalla mia esperienza, l'expatriate è un lavoro che sta scomparendo; in Lavazza, quando sono partito, eravamo in venti persone, oggi non ce n'è neanche più uno. Il punto è che l'expatriate costa troppo e le imprese preferiscono evitare questi costi affidandosi a manager del posto.*
- S: Quali sono stati i motivi per cui ha interrotto il rapporto lavorativo con Lavazza?
- M: *La motivazione è perché mi hanno richiamato in Italia e in quel momento della mia vita, considerando anche il tipo di proposta che mi offrivano in Italia, non mi andava bene. In Brasile, il mio contratto con Lavazza era a tempo, un biennale rinnovabile di due anni; l'ho rinnovato due volte, sono stato sei anni in Lavazza e, nel momento che, terminati questi due anni, mi hanno richiamato in Italia, non ho accettato le loro condizioni. Questo è uno dei grandi problemi dell'expatriate: l'expatriate, una volta che viene trasferito in un determinato Paese, crea le sue radici, si stabilisce e il momento di rientrare è il momento più critico. Molti pensano che il momento più critico sia la partenza, ma non è così; il momento più critico è il rientro. Quando un expatriate rientra perde ciò che aveva costruito all'estero e, spesso, nel 90% dei casi, l'azienda che ti richiama indietro non sa cosa fare di te, non sa come utilizzarti, dove metterti, che lavoro darti e, in più, naturalmente, c'è anche il discorso economico, perché uno nel momento in cui è expatriate ha determinate condizioni e, ovviamente, quando rientra, queste condizioni non le ha più; e magari la persona che lavora riesce ad accettare questa nuova situazione, ma per la famiglia, che ormai si è abituata a vivere in un determinato modo e rientrando in Italia deve cambiare stile di vita e modo di vivere, non è assolutamente facile. Io le posso raccontare di famiglie che, in queste situazioni, si sono lacerate al momento del rientro perché non riuscivano più a tenere lo stile di vita di prima e non lo accettavano; soprattutto i ragazzi giovani, adolescenti, non capivano perché fino al giorno prima avevano la loro scuola, i loro*



*amici, il loro stile di vita e, il giorno dopo, rientravano ed avevano uno stile di vita ed un ambiente completamente diverso. Le dico un aneddoto molto negativo ma che, purtroppo, riflette all'estremo questa situazione, riguardo il figlio di un mio collega che è arrivato fino al suicidio, perché non è riuscito ad accettare questo peggioramento della sua vita. Questi, ovviamente, sono i due lati dell'expatriate: è un'ottima opportunità professionale e personale, però bisogna saper gestire molto bene soprattutto la famiglia.*

S: Da ciò che mi racconta, penso che nel suo futuro prossimo non sia previsto un ritorno in Italia. È così?

M: *Penso ci sia una grande differenza tra expatriate e emigrante; molte volte succede che alcuni expatriate col tempo diventano emigranti. Io non ho ancora fatto questo salto e non so neanche se lo farò mai, nel senso che oggi sono in Brasile, mi piace il lavoro che sto svolgendo e ritengo di avere più possibilità in Brasile che in Italia, perché la mia esperienza, ormai, è concentrata qui, ma ciò non significa che io non voglia ritornare. L'expatriate è una scelta professionale, che poi magari diventa anche personale, però non è che io ho sposato il Brasile, ci sto bene, ma il mio Paese è l'Italia, rientro due volte all'anno, per circa due mesi in totale e, quindi, penso che in futuro ci tornerò. Poi, le dico una cosa, il Brasile non è un posto dove fermarsi da pensionato, perché non ha le strutture che mi permettono di fare una vita tranquilla da pensionato, quindi, le ripeto, immagino che in futuro tornerò in Italia.*

S: Dott. Locatelli, la ringrazio per il suo tempo, è stato un piacere parlare con lei. Buona giornata.

M: *Si figuri, se ha bisogno ancora del mio aiuto non esiti a richiamarmi. Buona giornata.*

### 3.3 Gianluca Brocca – Alquemia Italiana S.A de C.V

Gianluca Brocca,

Direttore Generale Alquemia Italiana S.A de C.V – Puebla de Zaragoza (Messico)

S: Buongiorno Dott. Brocca, la ringrazio per il tempo che mi concede. Come le ho spiegato, la mia tesi analizza il ruolo degli expatriates all'interno di un'impresa e, nello specifico, mi sto occupando del settore alimentare in America Latina.

Per iniziare, le chiedo di descrivermi brevemente l'azienda, cosa produce, che dimensioni ha e in quali Paesi è presente

G: *Noi siamo solo in Messico che, tra l'altro, è un Paese un po' strano perché per gli italiani è considerato America Latina, ma per gli americani è considerato Nord America. Oltre che con l'Italia, abbiamo contatti anche con imprese di Canada e Stati Uniti. L'impresa è stata fondata da me 14 anni fa qui in Messico, ha un fatturato che si aggira intorno ai 3 milioni di dollari ed è un'impresa di importazione di vini italiani prevalentemente di otto aziende, che nello specifico sono: Valdo Spumanti (Valdobbiene Treviso), Ornella Molon Traverso (Veneto e Friuli), Camporeale (Valolicella Veneto), Castello di Gabiano (Piemonte), Il Borro (Toscana), Castiglion del Bosco (Toscana), Tenuta di Trecciano (Toscana), Cellaro (Sicilia). Con tutte le aziende c'è un rapporto di collaborazione ed amicizia; quasi tutte hanno visitato il Messico e noi abbiamo cercato di far capire loro com'è il mercato dei vini qui; con Camporeale, su nostra indicazione, è addirittura nato un prodotto, Amarone Riserva, che non producevano in precedenza. Con alcune aziende si usano anche i fondi europei per la promozione del vino in Paesi extra CEE. Tra telefono e reti sociali, i contatti con queste imprese sono almeno mensili, anche se nella maggior parte dei casi è possibile anche che siano settimanali.*

S: Prima di fondare quest'azienda, che lavoro svolgeva e dove?

- G: *Lavoravo in Italia. Ero un manager di Sisco Sistem, quindi mi occupavo di tutt'altro settore.*
- S: *Quali sono state le motivazioni che l'hanno spinto a trasferirsi in Messico e ad aprire un'azienda?*
- G: *Motivi personali; ho sposato una ragazza messicana ed ho quindi deciso di trasferirmi qui con lei.*
- S: *Quali sono le principali differenze tra Italia e Messico, sia dal punto di vista della vita – quindi come aspetto culturale – sia dal punto di vista lavorativo e, quindi, di cultura manageriale?*
- G: *Le differenze sono incredibili. Dopo 14 anni, non le ho ancora “digerite” ...certi ragionamenti dei messicani, senza voler offendere, sono assurdi... ancora non riesco a comprenderli. Dal punto di vista manageriale, c'è un rapporto molto difficile con le autorità, nel senso che, chiaramente, essendo un Paese che per molti anni ha vissuto sulla corruzione, ha sviluppato tutta una serie di “strategie” per mettere un po' gli imprenditori sempre con le spalle al muro. Girando per Città del Messico, non è così infrequente vedere negozi chiusi proprio dalle autorità: vengono chiusi per 4-5 giorni e l'obiettivo dell'imprenditore diventa quello di riaprire anche scendendo a patti con le autorità. Per fortuna a noi non è mai successo. Qualche problema lo abbiamo più volte riscontrato in dogana, dove cercano di non farti passare il vino, trovando le problematiche più assurde. Dall'altra parte, invece, con i lavoratori c'è un rapporto molto più diretto: tipicamente il messicano è abituato ad essere guidato, specialmente un impiegato di “basso-medio” livello. Bisogna dare istruzioni precise in tutto e, quasi come un robottino eseguono le direttive. Se, invece, ci si aspetta maggiore intraprendenza, allora no. Un'altra cosa, per citare Città del Messico, che è una grandissima metropoli, molto trafficata, riguarda la puntualità nel venire a lavorare. Loro non hanno il lavoro al primo posto come ce l'abbiamo noi e spesso non prevedono che ci possa essere traffico nelle ore di punta e non pensano di scendere un poco prima per arrivare puntuali. Per farti un esempio, per legge votata al Governo, quando un giorno festivo*

*avviene di Venerdì, viene automaticamente spostato al Lunedì. Questo perché, quando la festa era di Venerdì, molte persone facevano festa Venerdì, Sabato e Domenica e il Lunedì non arrivavano a lavorare; invece, muovendola al Lunedì, si ubriacano magari il Sabato e la Domenica, ma il Lunedì le cantine sono chiuse e, quindi, hanno un giorno per smaltire la sbornia e lavorare normalmente il Martedì. Se il Governo tocca un tema del genere, quindi, è segno che per i messicani la festa ha quasi più importanza del lavoro. Un altro aspetto importante è che tutto si paga con carte di credito. Tutti gli acquisti possono essere rateizzati; è possibile addirittura pagare una bottiglia di vino in 12 mesi. Sotto tutti questi punti di vista, è un mondo totalmente differente dal nostro. C'è una propensione alla spesa molto più elevata che in Italia, poiché ognuno spende tutto ciò che guadagna, se non anche di più. Come in tutti i Paesi emergenti, poi, lo status è molto importante e, rimanendo nel nostro campo, per un messicano avere un Brunello a tavola, anche solo per "guardarlo" è un motivo di vanto e ha valenza proprio di far parte di un ceto alto.*

S: Cosa mi può dire, invece, delle difficoltà riscontrate, soprattutto nei primi tempi, per quanto riguarda l'ambientamento, la lingua e la cultura?

G: *La lingua non tanto, anche perché l'italiano e lo spagnolo sono molto simili e, inoltre, ho praticato un corso di spagnolo poco prima della partenza. Più che altro alcune espressioni e alcune maniere di fare sono abbastanza singolari; ad esempio ci si saluta sempre dicendosi "ci vediamo dopo", anche se molto probabilmente quella persona non la rivedrai mai più. Questo però riflette proprio il modo di fare dei messicani, che non danno molto peso alle parole. Anche dal punto di vista lavorativo, qui i contratti verbali non hanno alcuna valenza, mentre da noi hanno significato. Quindi, il fatto che una persona prometta di concludere un futuro accordo, anche con una stretta di mano, in realtà è un atto puramente di buona fede o molte volte viene fatto perché dire di no può sembrare un tantino sgarbato, ma concretamente non ha alcun significato. Magari, quotidianamente, trovi qualcuno che dice "domani andiamo a prendere un caffè" o "domani ci vediamo per parlare di quell'affare" e tu, il giorno dopo, sei lì che aspetti*

*la telefonata che, in realtà, non arriverà mai. Faccio questi esempi, perché ovviamente inizialmente non ero abituato a tutte queste cose e ci è voluto un po' per abituarci. Se però lo pensa, anche tra Nord e Sud Italia già è possibile riscontrare differenze del genere, non così accentuate, però si possono trovare.*

S: Un altro aspetto che vorrei analizzare riguarda la nazionalità dei suoi colleghi e dei suoi dipendenti.

G: *Attualmente sono tutti del posto, tutti messicani, però ho anche collaborazioni con dirigenti italiani delle imprese da cui importo il vino che operano sempre qui in Messico.*

S: Quindi lei mi ha detto che non ha una sede italiana, ma che collabora con imprese italiane. Che mi può dire delle relazioni con queste ultime?

G: *Forse proprio uno degli aspetti più complicati del mio lavoro è quello di far capire in Italia le realtà che esistono in Messico. In Italia, ad esempio, esiste molta gente che capisce la differenza tra un vino DOC ed un vino DOCG; qui, invece, un vino potrebbe anche non essere né DOC, né DOCG, in quanto i messicani non è che capiscano molto questi dettagli; sarebbe più importante, per le imprese, focalizzarsi su altri aspetti.*

S: Quali sarebbero, invece, le motivazioni che potrebbero spingerla a tornare in Italia?

G: *Ormai sono 14 anni che vivo qui, mi sono ambientato e non vedrei ragioni per tornare in Italia. Inoltre, ho anche l'onore di rappresentare tutta la comunità italiana del settore qui in Messico. Pensando a qualche possibile motivazione, qui c'è qualche problema di criminalità, che noi non viviamo tutti i giorni proprio a livello personale, però si comprende che è necessario prendere delle precauzioni. Spesso si sente di sequestri di persona, di omicidi o di altri casi di violenza. Non mi sono mai trovato puntato una pistola in testa e, ecco, forse se dovesse succedere, un pensierino al rientro in Italia lo farei. Ovviamente ci sono alcune differenze culturali e situazioni quotidiane a cui ti devi abituare. Per esempio, quando arrivano i container con i vini a Puerto De la Cruz, vengono scortati da un corpo armato per*

*essere trasportati fino a Città del Messico. È necessario avere certe precauzioni e certi parametri differenti dall'Italia. In Italia una scorta del genere non viene fatta neanche nei casi più estremi. Poi, è anche vero che esagerare certe cose è anche un buon affare, perché ovviamente scortare i container evita al 99% dei casi qualsiasi tipo di problema.*

*Se posso dare un consiglio a chiunque voglia internazionalizzare la propria attività, espandendosi in un Paese così lontano e così diverso è che prima di qualsiasi operazione è necessario conoscere in maniera approfondita il Paese, vivendoci per un certo periodo. Tutti quelli che vanno e vengono dal Messico, chi per vacanza, chi per un soggiorno di lavoro breve, fanno errori madornali nelle valutazioni degli aspetti sociali, culturali ed economici del Paese. A me è successo un paio di anni fa di essere stato invitato in Italia proprio per un intervento in un incontro in cui si parlava del Messico e ha parlato un professore universitario che collaborava con Ferrero, che faceva l'esempio del Messico dicendo che loro avrebbero venduto molto bene le uova Kinder in Messico, perché, ovviamente le uova Kinder si possono vendere solamente in un Paese cattolico che festeggia la Pasqua utilizzando, appunto, le uova di Pasqua. In realtà, nonostante il Messico sia molto cattolico, la Pasqua non è assolutamente sentita e le uova di Pasqua non sono un simbolo e non si vendono. La Pasqua, qui, viene vissuta un poco come il nostro Ferragosto, in cui si va in spiaggia, si fa un barbecue, un pranzo con amici, ma non si festeggia come una festa cattolica e come viene festeggiata in Italia. E quindi l'esempio e l'analisi fatto dal professore erano totalmente inesatti e questo, a mio parere, è dovuto proprio dalla mancata esperienza di vita all'interno del Paese. Bisogna vivere il Paese e comprendere qualsiasi aspetto. Inoltre, un'altra questione da non sottovalutare, riguarda l'aspetto legislativo. In Italia, molto spesso, non siamo bravi a rispettare delle norme internazionali che spesso tralasciamo per mancanza di precisione. Io ho avuto modo di lavorare con molte cantine, anche di una certa importanza, e molte volte, per fare un esempio, sulla parte intestata scrivevano "Roma", senza scrivere "Italia". E, ovviamente, una volta arrivato in dogana, i prodotti potevano anche essere*

*respinti, in quanto potrebbe anche esistere una Roma in un'altra parte del mondo. Questi sono piccoli dettagli che, però, fanno tutta la differenza di questo mondo e possono rendere difficili le operazioni di commercio internazionale. Un'altra cosa come mettere dei dépliant o, nel caso di aziende di vini, di caricare dei cavatappi insieme ai vini all'interno del container senza, però, documentarli, può essere considerato un reato, perché, legalmente si tratta di contrabbando. Anche se si tratta di oggetti senza valore, comunque è necessario documentarli. Come italiani, faccio un'autocritica, forse siamo troppo superficiali in quelle cose che, invece, sono molto importanti. È vero che ormai in Europa non ci sono più barriere e, quindi, forse non siamo più abituati a rispettare determinati procedimenti, però, volendo vendere dall'altra parte del mondo è necessario considerare tutti questi dettagli. Noi italiani abbiamo grandi eccellenze per quanto riguarda i prodotti, le menti, ed è necessario far conoscerle al resto del mondo con maggiori sforzi e con maggiore attenzione.*

S: Dott. Brocca, è stato un piacere parlare con lei, mi è stato molto utile. Buona giornata.

G: *La ringrazio, in bocca al lupo e buona giornata.*

### 3.4 Andrea Carpentieri – Coppola Foods do Brasil

Andrea Carpentieri,

Presidente Coppola Foods do Brasil – Montes Claros, Minas Gerais (Brasile)

S: Salve Dott. Carpentieri, la ringrazio per la disponibilità e per il grande aiuto che mi fornisce. Quest'intervista è finalizzata alla stesura della mia tesi di laurea, che ha come tema centrale l'importanza degli expatriates all'interno di un'impresa internazionalizzata e analizza, nel dettaglio, le imprese alimentari presenti in America Latina.

Iniziamo, dunque, da una breve descrizione dell'azienda, specificando cosa produce, che dimensioni ha e dove opera.

A: *La nostra azienda, la Coppola Foods, è un'azienda produttrice di conserve presente nel salernitano, precisamente a Mercato San Severino. L'azienda è stata fondata nel 1952 dalla famiglia Coppola e, inizialmente, produceva conserve principalmente per il mercato delle esportazioni. Ciò che produciamo va da tutta la linea di pomodori, ai legumi, olio extra-vergine ed abbiamo strette collaborazioni di co-packing con i produttori di pasta, prodotti di antipasto, riso, polenta, aceto, ecc. Siamo presenti in 24 Paesi del mondo, principalmente Europa Centrale, Est Europa, Nord Europa, Sud-Est Asiatico, Oceania e, appunto, America Latina, in cui siamo presenti con una subsidiary curata dal sottoscritto. Questa filiale in Sud America, precisamente in Brasile, si occupa non solo del Brasile ma anche dei restanti Paesi dell'America Latina e dei Caraibi. Attualmente in Sud America siamo presenti in Brasile, Cile ed Uruguay e il nostro obiettivo è quello di espanderci anche in Perù e in Colombia che sono Paesi in via di sviluppo. Per quanto riguarda il mercato europeo, invece, abbiamo una sede commerciale a Londra, orientata ad una visione globale del mercato che si occupa delle vendite, del marketing e di cosa ogni Paese richiede. Il progetto di focalizzarsi nei Paesi in via di sviluppo e, in particolare in Brasile, nacque proprio a Londra quando insieme ad Ernesto Coppola*



*decidemmo di aprire la filiale in America per poter avere un controllo maggiore del mercato.*

S: Prima del trasferimento in Brasile, qual era il suo ruolo nell'impresa?

A: *Ho vissuto gli ultimi 12 anni a Londra, in cui avevo una società di importazione e distribuzione di vini italiani e, quando con Ernesto Coppola abbiamo avuto questa idea di focalizzare le nostre attività verso i mercati in via di sviluppo, decidemmo di creare la Coppola Foods do Brasil, aperta poi nel 2014. Il motivo per cui ho sposato questa idea, in realtà, va oltre le semplici questioni lavorative, in quanto sono sposato con una brasiliana e, quindi, ho avuto l'occasione di prendere due piccioni con una fava.*

S: Quali pensa che siano le principali differenze culturali e lavorative tra Italia e Brasile?

A: *Io ho fatto un drastico cambiamento, trasferendomi da Londra in Brasile ma, fortunatamente, la mia attitudine positiva mi ha permesso di ambientarmi con grande rapidità, facilitato anche dalla cultura latina e dai modi di conversare e di fare affari che sono molto simili al Sud Italia, decisamente più simili rispetto ai modi anglosassoni. Per quanto riguarda le relazioni lavorative e il modo di fare affari, posso dirti che con i brasiliani è necessaria molta pazienza, in quanto hanno uno stile di vita ed una maniera di concludere affari che richiede calma e pazienza. La cosa del Brasile che mi attrae molto è che, essendo un Paese-continente, puoi trovare situazioni completamente diverse da regione a regione. Ad esempio, al Sud del Brasile, le persone hanno un modo di fare affari e di conversare con il cliente completamente diverso rispetto a quello del centro o del Nord e solo vivendoci si riesce a comprendere pienamente questo aspetto. Aprire la sussidiaria in Brasile ci ha dato un grandissimo vantaggio, perché posso dirti che purtroppo in passato molti nostri conterranei non hanno lasciato un grande bigliettino da visita per quanto riguarda le aziende italiane. E per un'azienda italiana che, come nel nostro caso, si è trasferita in Brasile e ha aperto una sussidiaria in Brasile, ci è voluto un po' di tempo per acquistare fiducia ma con la caparbia e con la pazienza siamo riusciti ad*

*ottenere ottimi risultati. In passato, quando ancora non eravamo presenti sul posto, capitava che mandavo una e-mail a clienti brasiliani per descrivere i nostri prodotti e la nostra azienda e non ottenevo risposta; oggi, invece, con la presenza territoriale e con la consolidazione delle marche, ci considerano molto di più.*

S: Mi ha detto, dunque, che si è ambientato in Brasile in maniera piuttosto agevole. Se, però, le chiedessi quali siano stati i principali problemi che ha riscontrato, cosa mi risponderebbe?

A: *Partendo dal punto di vista personale, potrebbe sembrare una sciocchezza ma ti assicuro che non lo è, un ostacolo che ancora non riesco a superare è collegato alla siccità climatica e alle conseguenze che ne scaturiscono. Io vivo a Nord dello Stato di Minas Gerais, che si trova a Sud-Est del Brasile ed è una zona che soffre molto di siccità. Proprio a causa di questa siccità c'è una quantità di zanzare ed insetti inimmaginabile a cui non riesco proprio ad abituarli. Dal punto di vista commerciale, invece, ho avuto a che fare con problemi di carattere burocratico, soprattutto al momento dell'apertura della filiale che, però, siamo riusciti a superare nell'arco di due-tre mesi. La burocrazia brasiliana è abbastanza vasta; non vasta come quella italiana, ma siamo quasi lì.*

S: La sussidiaria in Brasile da quanti membri è composta? E di che nazionalità sono?

A: *Attualmente abbiamo due stagisti ed una ragazza che si occupa principalmente del settore del marketing, tutti e tre brasiliani. Se devo essere sincero, un grande problema del settore commerciale brasiliano è che, quando fai affari, la cosa più difficile non è la viabilità dell'affare stesso, ma è trovare la manodopera adatta che abbia voglia di lavorare e di apprendere. Questo è un grandissimo problema brasiliano. Per questo noi abbiamo deciso di iniziare con gli stagisti, in modo tale che io possa insegnare loro il nostro standard di lavorare e, praticamente, educarli da zero.*

S: Un'ultima domanda: prevede, nel prossimo futuro, un rientro in Italia?

A: *In tutta onestà, ti dico di no. Ho fatto l'emigrante per vari anni, vivendo sia in Germania che in Inghilterra e, francamente, sono stanco di richiudere le valigie e fare ulteriori trasferimenti. Qui in Brasile sto molto bene, l'azienda va molto bene e ho tutta l'intenzione di rimanere a lungo, cercando di solidificare e consolidare tutto quello che sto costruendo adesso, dal lavoro alla vita personale.*

S: Perfetto, Dott. Carpentieri, la ringrazio. È stato molto gentile e disponibile. Buona giornata.

A: *È stato un piacere. Per qualsiasi altra questione non esiti a contattarmi.*

### 3.5 Luigi Testa – Eataly

Luigi Testa,

General Manager Eataly - São Paulo (Brasile)

S: Salve Dott. Testa è un piacere poter parlare con lei. La chiamo per parlare della sua esperienza da expatriate, in quanto la mia tesi è incentrata proprio sulla loro importanza all'interno di un'impresa e, tra l'altro, sto analizzando il settore alimentare in America Latina, considerando le differenze culturali e gestionali con l'Italia.

Mi può, dunque, parlare del suo percorso con Eataly e delle caratteristiche dell'impresa?

L: *Circa un anno fa, Eataly ha aperto il primo store nell'America Latina, precisamente a São Paulo. Io ho seguito l'apertura di questo store e, adesso, ricopro il ruolo di General Manager. In precedenza, per circa due anni ho lavorato per Eataly nella sede italiana. Ho iniziato con un percorso di training in cui ho lavorato nei vari reparti dell'azienda e, in seguito, sono entrato nel team che si occupava delle aperture in Italia – ho organizzato l'apertura a Torino, a Roma, a Firenze, a Bari e a Milano. Dopo l'apertura di Milano, infine, mi sono spostato qui in Brasile.*

S: Quali sono state le principali motivazioni che l'hanno spinto a trasferirsi in Brasile?

L: *A dir la verità ho trascorso il mio ultimo anno di università in Brasile. In Bocconi ho avuto la possibilità di realizzare il Double Degree e, quindi, per il secondo anno della specialistica sono venuto a studiare alla Fundação Getulio Vargas a São Paulo. Inoltre, durante il mio Erasmus a Maastricht nella laurea triennale, ho conosciuto molti amici brasiliani che mi hanno sempre parlato bene del Brasile. Di conseguenza, una volta che lavoravo in Eataly e si è presentata questa opportunità, non ci ho pensato due volte e l'ho sfruttata. Inizialmente mi ero trasferito da solo e solo in seguito mi ha*

*raggiunto la mia fidanzata ed ora abbiamo deciso di fermarci per un po' di tempo.*

S: Cosa mi puoi dire delle principali differenze sia di carattere culturale, sia di carattere lavorativo tra Italia e Brasile?

L: *Il Brasile oggi giorno sta vivendo un momento piuttosto difficile dal punto di vista economico, scaturito da un'instabilità politica abbastanza forte. Però, crisi a parte, è sicuramente un Paese molto dinamico e molto giovane e quindi è un Paese che tende a riconoscere più velocemente i percorsi lavorativi delle persone. In Brasile a 25-26 anni sei una persona lavorativamente pronta per occupare una certa posizione manageriale; in Italia, invece, l'asticella dell'età è molto più spostata in avanti. Certamente è un Paese che ha le sue criticità ed ha sicuramente alcune caratteristiche completamente diverse dall'Italia; in generale, il lavoro è visto come mezzo e non come fine e tra l'altro le cose vengono fatte in maniera abbastanza approssimativa, mentre in Italia siamo molto più precisi e ci teniamo di più al fatto che le cose vengono fatte in un certo modo. Nel complesso, però, il mercato del lavoro è molto interessante in Brasile, soprattutto dal punto di vista di un expat, che trova una situazione molto attraente.*

S: Parlando invece degli aspetti negativi del trasferimento e cioè degli ostacoli legati all'ambiente che ha incontrato, cosa mi può dire?

L: *Paradossalmente, nonostante si trovi a 9000 km dall'Italia, il Brasile è sicuramente un Paese che ha subito una fortissima influenza della cultura italiana ed europea, soprattutto a causa del processo di migrazione avvenuto tra la fine dell'800 e l'inizio del '900. È un Paese, dunque, che riconosce molto la cultura italiana e posso dirti che mi sono sentito più velocemente a casa in Brasile piuttosto che in altri posti dove ho vissuto, come Los Angeles o Maastricht. Soprattutto in una città come São Paulo, che è una metropoli di 11 milioni di abitanti in cui trovi una varietà di etnie e di culture pazzesche, è più facile sentirsi a casa, nonostante mantenga i tratti peculiari di una metropoli sud americana, e cioè ha infrastrutture non troppo sviluppate, mezzi pubblici non all'avanguardia e, quindi, posso*

*dire che è una città che ancora non ha terminato il suo processo di crescita. È indubbio che il Brasile ha dei problemi strutturali, di sicurezza, di disuguaglianza sociale e di corruzione che possono rendere la vita non troppo facile. Problemi che però, nel quotidiano, non si sentono eccessivamente in quanto la vita di tutti i giorni è abbastanza vicina ai nostri standard.*

S: Per quanto riguarda, invece, Eataly, com'è strutturata l'impresa? La subsidiary brasiliana da quanti dipendenti è composta e quali sono le relazioni che intrattiene con l'headquarter?

L: *Eataly ha fatto una joint venture qui in Brasile con un gruppo esistente a São Paulo, che si chiama Gruppo Marche, che è un gruppo molto forte ed affermato nella grande distribuzione, in quanto conta venti supermercati a São Paulo. Attraverso il know-how di questo gruppo abbiamo potuto conoscere in maniera molto più veloce il mercato locale. La nostra subsidiary è un Eataly al 100%, nel senso che è un Eataly di 4500 m<sup>2</sup>, con 550 dipendenti ed è un Eataly che, come tutti gli altri Eataly sparsi per il mondo, conserva il concept e l'anima di Eataly Italia al 100%, nonostante alcuni adattamenti alla realtà locale. Credo che proprio la capacità di adattarsi ai diversi Paesi rappresenta la cosa bella di Eataly che, pur mantenendo l'italianità, riesce ad adattarsi in maniera perfetta alla cultura locale. Di conseguenza, posso dire che l'Eataly di São Paulo è diversa dall'Eataly di New York per certi aspetti, ma entrambe sono Eataly originali.*

S: I dipendenti della subsidiary di che nazionalità sono?

L: *Sono tutti brasiliani. Questo perché il visto di lavoro ha dei costi abbastanza importanti e non è possibile portare molte risorse dall'Italia, in quanto sarebbe stata una spesa veramente folle. Tra l'altro questo non rappresenta neanche l'obiettivo principale di Eataly, in quanto l'azienda è sempre interessata a creare posti di lavoro nei luoghi in cui apre e lavorare e relazionarsi con gente locale. In questo momento siamo solamente cinque italiani che lavoriamo attivamente per Eataly São Paulo e ciò che abbiamo*

*fatto prima di aprire è stato un gran training a quelli che sarebbero stati poi i manager di reparto, che sono tutti brasiliani ed hanno passato un mese e mezzo – due mesi nelle filiali americane ed italiane per vedere come funziona Eataly, per capire sia l'attività specifica di reparto, sia per legarsi ed innamorarsi proprio del concept dell'azienda.*

S: Quale può essere considerato il grado di indipendenza della subsidiary e in che maniera dipende dall'headquarter?

L: *Il rapporto con l'headquarter è importantissimo. Eataly, in generale, è una realtà che sta avendo una crescita esponenziale e quindi è molto importante che si mantenga un rapporto e una connessione fortissimi; il tutto, però, sempre avendo dei margini di libertà molto ampi per ogni subsidiary e questo ci consente sia di essere molto veloci nelle risposte e penso che sia un'abilità fondamentale nel mondo del retail e della ristorazione che, a differenza di altri settori, sono mondi estremamente dinamici, in cui il rapporto con il cliente nel day by day è la cosa che ti permette di capire dove stai sbagliando, dove puoi migliorare e cosa puoi inventarti di nuovo. È ovvio, però, che il rapporto con la casa-madre è fondamentale, anche perché Eataly sta diventando un po' una piattaforma e, quindi, per me è molto importante sapere quello che succede a Dubai, quello che succede a Seul o quello che succede a Bologna e viceversa, in modo tale che riusciamo a sperimentare e a provare cose che magari altri hanno già provato.*

S: Nella sua esperienza da expatriate, che tipo di sostegno ha ricevuto e riceve dalla casa-madre?

L: *Sono stato aiutato soprattutto dai nostri partner del Gruppo Marche, che, essendo brasiliani, mi hanno potuto aiutare maggiormente soprattutto i primi periodi. Poi, come ti ho detto, avendo già vissuto a São Paulo per un anno, conoscevo la città, avevo le mie relazioni e tutto ciò che agevola il trasferimento.*

S: Un'ultima domanda: prevede un rientro in Italia e quali possono essere le motivazioni a spingerla a rientrare?

L: *Sicuramente in un futuro a lungo termine mi immagino in Italia, non so quando e non so come, ma se devo essere sincero fra, non so, dieci anni mi immagino in Italia, più che altro per questioni familiari e di legami personali. Però, in questo momento sono molto soddisfatto qui e non tornerei in Italia.*

S: Pensando ad un futuro ritorno in Italia, quali aspetti possono maggiormente turbare? Si parla di “contro-shock culturale”, inteso come la situazione del ritorno che è più problematica della partenza. Cosa pensa?

L: *Ne parlavo proprio oggi con la mia fidanzata, che è ritornata una settimana in Italia e mi ha detto che, nonostante Milano sia sempre una città stupenda, la gente non è come quella brasiliana. In pratica ormai è come se si fosse abituata al nuovo contesto e l'Italia e gli italiani sono considerati gli stranieri. Proprio su questo punto riflettevo e pensavo che sarà uno shock molto forte tornare. Credo che la cosa bella e al contempo sfidante della vita di un expatriate e, quindi, di vivere in un altro Paese per un periodo superiore a sei mesi o un anno è che, per forza di cose, il Paese deve diventare casa tua, creandoti le tue amicizie, le tue relazioni e nuovi affetti. Nonostante dentro di te sai che casa tua sarà sempre l'Italia, non si può negare che è una parentesi molto importante nella vita di una persona. Io ho 29 anni, sommando i due periodi, sono tre anni e mezzo che vivo a São Paulo e, quindi, mi sento come se fossi a casa e questo, ovviamente, non può che aumentare il contro-shock; è qualcosa che mi aspetto e vedrò come gestire.*

S: Dott. Testa la ringrazio. Mi ha dato una grossa mano. A risentirci.

L: Si figuri, è stato un piacere. Buona giornata.



### **3.6 Analisi dei casi**

La realizzazione delle cinque interviste ha permesso di analizzare a 360° la posizione degli expatriates. Considerando, inoltre, che i profili dei manager intervistati sono tutti piuttosto diversi tra loro e che ciascuno ha vissuto un'esperienza singolare e profondamente differente dalle altre, estrapolando le informazioni più importanti da ciascuna conversazione, si possono trarre conclusioni molto interessanti ed in linea con il lavoro effettuato.

#### **3.6.1 Il profilo dell'expatriate**

Il primo punto da analizzare riguarda la valutazione del profilo giusto che le aziende intendono trasferire in una subsidiary. Considerata la complessità dei mercati stranieri, ed in particolare del mercato latinoamericano, la profonda conoscenza dell'ambiente risulta fondamentale per il successo dell'expatriate e, conseguentemente, dell'impresa. Per questa ragione, spesso, nella scelta dei dirigenti da trasferire, vengono considerate le esperienze di vita passate e, ovviamente si ricercano profili che già hanno vissuto nel Paese di destinazione o in zone simili. Proprio in questa chiave va considerato il caso del Dott. Testa, il quale, dopo aver vissuto per un anno, durante il periodo universitario, in Brasile, è stato inviato proprio in Brasile dall'azienda Eatly per costituire una sussidiaria. Ovviamente una situazione del genere facilita qualsiasi tipo di ambientamento in quanto la risorsa non si ritrova in un contesto sconosciuto ed attutisce notevolmente il cosiddetto shock culturale, considerato uno dei principali problemi per la vita dell'expatriate.

Considerando il caso specifico dell'America Latina, le aziende europee, spesso, considerano in maniera troppo superficiale le dinamiche di mercato, in quanto, date le somiglianze culturali, lo associano completamente a quello italiano. In realtà, le situazioni sono completamente differenti e variano da Paese a Paese. La testimonianza del Dott. Brocca descrive il Messico un Paese molto diverso

dall'Italia per quanto riguarda l'aspetto lavorativo e gestionale. Dirigere un'impresa in Messico è completamente diverso dal dirigere un'impresa in Italia e, al momento della creazione di una subsidiary, l'impresa deve considerare numerosi aspetti che vanno da quello burocratico, a quello legislativo, a quello della successiva ricerca del personale locale che, ovviamente, avrà abitudini e capacità non allineate a quella dell'impresa. È, dunque, necessario dotarsi di dirigenti che conoscano alla perfezione il mercato e che abbiano vissuto nel Paese per un periodo prolungato, tale da poterne conoscere le dinamiche più profonde.

Un'altra caratteristica necessaria per l'expatriate è quella della flessibilità alla multiculturalità, ovvero la capacità di adattarsi alle differenze culturali e alla voglia di migliorare il proprio know-how confrontandosi con ambienti diversi. Solo attraverso le proprie motivazioni e la voglia di conoscere nuove cose sarà possibile superare qualsiasi difficoltà ed integrarsi perfettamente nel nuovo contesto.

Un'ultima considerazione molto importante va fatta analizzando la situazione familiare dell'expatriate che, come ribadito anche dal Dott. Iannone, costituisce uno dei maggiori aspetti, se non il maggiore, da tener conto per garantire serenità all'expatriate e facilitarne il successo lavorativo. A tal proposito, l'headquarter deve garantire alla moglie e ai figli del dirigente tutte le comodità possibili, agevolandoli nella creazione di relazioni, nella ricerca di attività e, nei casi più importanti, nella ricerca di un lavoro.

Ritengo molto importante soffermarmi sul tema della famiglia, in quanto la lontananza dagli affetti viene considerato una delle cause principali di un rientro anticipato in patria. Diventa, quindi, opportuno per le imprese scegliere candidati che o non siano legati affettivamente, o che hanno una certa possibilità e flessibilità di trasferimento per l'intero nucleo familiare. Il caso del Dott. Carpentieri va proprio in questa direzione, in quanto la scelta del Paese dove aprire la subsidiary è ricaduta sul Brasile, considerato che la moglie del dirigente è proprio di nazionalità brasiliana e un trasferimento sarebbe stata una scelta più che gradita. Emblematica, inoltre, è l'esperienza del Dott. Locatelli, il quale lavorava insieme alla moglie in Lavazza in Italia ed è stato inviato proprio con la moglie in Brasile ad aprire una filiale.

Riassumendo, dunque, se un'azienda dovesse valutare una serie di profili da trasferire in un altro Paese, la scelta dovrà ricadere su una persona che abbia previa conoscenza del Paese e che, quindi, abbia già avuto modo di viverci e di conoscerlo a fondo ed abbia piena padronanza della lingua, che abbia quella flessibilità giusta e quelle motivazioni giuste tali da adattarsi facilmente al nuovo ambiente e tali da permettergli di superare qualsiasi avversità e che abbia una situazione familiare consona al trasferimento, e cioè la possibilità di trasferirsi con l'intero nucleo familiare o che, in caso opposto, non abbia particolari affetti da cui allontanarsi.

### **3.6.2 Le motivazioni ed i problemi principali**

Dalle risposte dei dirigenti intervistati, sono state pienamente confermate le motivazioni elencate nel primo capitolo, alla base della volontà di trasferirsi in un altro Paese.

I manager vedono la possibilità di trasferirsi in un nuovo Paese come una grande opportunità personale e come una sfida da affrontare. La scelta viene quindi guidata da un senso di responsabilità che viene considerato molto stimolante e la possibilità di confrontarsi con mondi diversi da quello vissuto fino ad ora è visto in un'ottica pienamente positiva.

Molto interessanti sono le parole del Dott. Iannone, che afferma che *“conoscere culture nuove è sempre qualcosa di misterioso, intrigante e divertente. Inoltre, la possibilità di far carriera, nel senso di poter avere accesso ad esperienze a cui non puoi avere accesso nel tuo Paese è qualcosa di molto stimolante... Trasferirti in diversi Paesi ti permette di avere accesso ad esperienze che aumentano la visione che hai in termini di business globale e di “gestione” del mondo; e penso che questo sia qualcosa di molto costruttivo per la tua visione professionale.”*

Un'altra motivazione è, ovviamente, legata alla possibilità di migliorare la propria carriera e questo avviene nel caso in cui il trasferimento comporta un cambiamento verso l'alto del proprio ruolo all'interno dell'azienda. Questo è il caso

del Dott. Locatelli che, trasferendosi dall'Italia al Brasile è passato da export manager a Amministratore Unico.

Di contro, invece, i problemi e gli ostacoli riscontrati dai dirigenti non è così limitante come analizzato precedentemente. Come detto, tutti gli intervistati considerano il trasferimento come una sfida e come un'esperienza molto motivante che "eclissa" qualsiasi tipo di problema. È proprio grazie alla giusta attitudine che la vita da expatriate può essere entusiasmante e porta al successo di impresa.

Ovviamente non mancano problemi legati alle differenze culturali o anche alle differenze climatiche. Il Dott. Carpentieri mi ha raccontato di non essersi ancora abituato al clima secco della parte Sud del Brasile e mi assicurava che, seppure potesse sembrare un problema banale, era un qualcosa di piuttosto limitante. Così come il Dott. Brocca, che afferma che Città del Messico ha seri problemi di criminalità che, se sperimentati in prima persona, potrebbero far vacillare la sua permanenza e spingere verso un prematuro ritorno in Italia.

### **3.6.3 L'etnia dei dipendenti delle subsidiaries**

Un tema fondamentale proposto nel primo capitolo riguarda la scelta della nazionalità dei dirigenti e dei dipendenti all'interno di una subsidiary secondo il modello EPRG.

Il ruolo dell'expatriate, nel mondo odierno così ben collegato sia dal punto di vista dei trasporti sia dal punto di vista della circolazione delle informazioni, sta scomparendo. È sempre più raro, infatti, che un'impresa decida di spendere ingenti risorse per inviare un dirigente italiano in una sussidiaria estera. Come sostenuto dal Dott. Iannone, attualmente quasi la totalità delle imprese ha quale obiettivo principale quello di ridurre i costi e la spesa per mantenere un expatriate in un Paese differente viene considerata eccessiva ed inutile.

Non mancano, però, situazioni in cui si preferisce inviare una propria risorsa che conosca al meglio la cultura aziendale per poter replicare le attività dell'headquarter nelle subsidiaries. Ciò avviene soprattutto al momento della

costituzione di una sussidiaria: dalle esperienze personali dei dirigenti intervistati, quattro su cinque sono stati trasferiti in America Latina proprio per costituire una filiale. Una volta avviata la subsidiary, si prediligerà gente locale che, sovente, realizzerà training o attività volte a conoscere le pratiche aziendali e le competenze necessarie alla realizzazione delle proprie mansioni.

Le differenze culturali tra il popolo latinoamericano e quello italiano sono spesso causa di problemi proprio per quanto riguarda questo tema, considerando la diversa attitudine al lavoro dei due popoli. Il Dott. Brocca ha affermato che la maggior parte dei messicani hanno una scarsa attitudine al lavoro e necessitano di numerose attività di training, oltre che di precise linee guida. Anche il Dott. Carpentieri, in Brasile, ha riscontrato un problema simile, in quanto *“la cosa più difficile (in Brasile) non è la viabilità dell'affare stesso, ma è trovare la manodopera adatta che abbia voglia di lavorare e di apprendere. Questo è un grandissimo problema brasiliano. Per questo noi abbiamo deciso di iniziare con gli stagisti, in modo tale che io possa insegnare loro il nostro standard di lavorare e, praticamente, educarli da zero.”*

C'è da dire che la scelta della nazionalità dei dirigenti dipende soprattutto dal Paese in cui si costituisce la subsidiary e dalla lontananza culturale esistente con il Paese dell'headquarter. Nella sede messicana di Ferrero, per esempio, il 90% della leadership è italiana o comunque di Paesi già fidelizzati al marchio. Riportando le parole del Dott. Iannone, *“questo perché la cultura messicana non è troppo allineata alla cultura della Ferrero e, quindi, dobbiamo costruire una cultura attraverso gente di fiducia nei ruoli chiave. Di solito, ad esempio, gli uomini vendita sono locali, però un finance è una posizione chiave, sensibile, che necessita di molta informazione di gruppo e che gestisce i numeri e, quindi, è preferibile inviare un expatriate, in quanto è un uomo di fiducia che conosce come pensa l'azienda a livello centrale e conosce le linee guida alla perfezione.”*

Dunque, la scelta delle imprese al giorno d'oggi è orientata ad un approccio policentrico o, al massimo, geocentrico, privilegiando manager locali o manager dotati semplicemente di particolari competenze professionali, senza distinzione di nazionalità. I grandi gruppi aziendali internazionali lasciano grande autonomia alle

subsidiaries e la volontà di ridurre i costi prevale sulla necessità di realizzare un continuo flusso di informazioni tra subsidiary e headquarter.

### 3.6.4 Il sostegno dell'headquarter

Nell'analisi dell'esperienza degli expatriates, è molto importante focalizzarsi sul sostegno che l'headquarter offre al dirigente trasferito in un altro Paese. Su questo tema, ho riscontrato esperienze piuttosto differenti tra le persone intervistate.

Il Dott. Locatelli è quello che maggiormente si è soffermato sulla questione, sostenendo che è stato lasciato solo dall'headquarter poiché *“un'azienda di dimensioni medio-grandi, come può essere Lavazza, non è preparata ad inviare una persona all'estero; il manager inviato all'estero, spesso, viene lasciato completamente da solo e, quindi, si deve un pochino gestire. Io, personalmente, l'ho considerata una sfida, però è chiaro che inizialmente è stato un problema, in quanto era necessario trovare tutto: dall'ufficio, fino alla creazione di quella rete di contatti – consulenti e collaboratori – che sono necessari a far partire un'impresa. Quindi, in questo senso, anche un'azienda di dimensioni medio-grandi come Lavazza non ha dato quell'appoggio che avrebbe dovuto dare.”*

Completamente differente è, invece, l'esperienza del Dott. Iannone che ha ricevuto qualsiasi tipo di benefits dalla Ferrero. Al momento del suo trasferimento, infatti, ha ricevuto *“sostegni che permettono, ad esempio, di aiutare la famiglia; ci si prende cura del trasloco, si cerca di far capire non solo all'expat, ma anche alla famiglia la cultura del Paese in cui si sta andando, quali sono le migliori zone per vivere, quelle più adatte alla vita dell'expat, si aiuta ad inserirsi nel network locale e si cerca, quindi, di dare una grossa mano soprattutto dal punto di vista familiare. Se, per esempio, la moglie non sa parlare la lingua del Paese, vengono forniti dei corsi di lingua; normalmente, inoltre, vengono fatti dei permessi anche alla moglie per poter lavorare che viene anche aiutata nella ricerca del lavoro. Dal lato, invece, dell'expat in sé ... in base al tipo di funzione che svolge l'expat saranno forniti determinati aiuti e, tra l'altro, normalmente, in base alle proprie necessità*

*è l'expat che chiederà all'azienda quello di cui ha bisogno. Solitamente, al momento dell'arrivo in un nuovo Paese, l'azienda investe in consulenze locali che aiutano l'expat specialmente all'inizio e lo aiutano a capire bene le situazioni locali, in modo tale che lui si costruisca queste prime relazioni necessarie al suo lavoro. Poi di volta in volta sarà lui che dovrà chiedere all'azienda quello di cui ha bisogno.”*

Leggermente diversa è, invece, l'esperienza del Dott. Testa che ha ricevuto principalmente sostegno dalla partner locale di Eataly – il Gruppo Marche – che l'ha inserito nel network giusto facilitandone l'adattamento. Il Dott. Testa, inoltre, ha tenuto a sottolineare come la comunicazione continua con l'headquarter è fondamentale per il successo dell'expatriate e della subsidiary, in quanto la possibilità di accedere ad informazioni di unità di altri Paesi e, quindi, delle altre subsidiaries può essere rilevante nell'implementazione di nuove strategie.

Analizzando le varie esperienze, è indubbio che il sostegno della casa-madre, non solo all'expatriate, ma all'intero nucleo familiare, è fondamentale per il successo dell'impresa. L'assenza di qualsiasi tipo di aiuto a favore del dirigente può avere conseguenze più o meno gravi, a seconda della personalità del dirigente stesso. Esistono persone che, lasciate sole, si sentono maggiormente responsabili e vengono stimolati dalla situazione e persone che, al contrario, necessitano di una vicinanza costante con la casa-madre, la cui mancanza può portare, nel caso più estremo, a un rientro anticipato in patria.

### **3.6.5 Il ritorno in patria**

Durante le interviste effettuate, alla domanda “prevede un rientro in Italia?” la risposta ha avuto sempre esito negativo. Come detto dal Dott. Testa, *“la cosa bella e al contempo sfidante della vita di un expatriate e, quindi, di vivere in un altro Paese per un periodo superiore a sei mesi o un anno è che, per forza di cose, il Paese deve diventare casa tua, creandoti le tue amicizie, le tue relazioni e nuovi affetti. Nonostante dentro di te sai che casa tua sarà sempre l'Italia, non si può negare che è una parentesi molto importante nella vita di una persona.”*

Il manager che si stabilisce in un nuovo Paese, con il passare del tempo, diventa, nella maggior parte dei casi, pienamente soddisfatto della propria esperienza lavorativa e della propria nuova vita. La creazione di nuovi rapporti e di nuove relazioni permette all'espatriato di sentirsi a casa e di non pensare ad un ulteriore trasferimento. Anche il Dott. Carpentieri, trasferitosi in Brasile con la moglie, ha affermato di non avere la minima volontà di cambiare nuovamente Paese e tornare in Italia ma, piuttosto, ora che si è pienamente stabilito, ha tutta l'intenzione di restarci.

Considerando, invece, il lungo periodo, le risposte sono un poco differenti, in quanto, soprattutto per cause legate all'arretratezza dell'America Latina, il Dott. Locatelli ammette che *“il Brasile non è un posto dove fermarsi da pensionato, perché non ha le strutture che mi permettono di fare una vita tranquilla da pensionato, quindi, le ripeto, immagino che in futuro tornerò in Italia.”*

Un tema su cui ho voluto soffermarmi è stato quello del c.d. “contro-shock culturale”, ovvero la difficoltà che un expatriate riscontra al momento del rientro in patria. Sulla questione si è soffermato il Dott. Iannone che, considerando il ruolo che riveste in Ferrero di Direttore HR, ha potuto fornire validissime considerazioni: *“l'expat può trovare difficoltà al momento del ritorno, anche perché, al momento del ritorno c'è una complessità che gli specialist chiamano “sindrome della lontananza”, cioè il fatto che uno se ne è andato, ha vissuto a 110 all'ora, ha sperimentato molti cambiamenti in un ambiente dinamico, mentre nel suo Paese di origine le cose sono rimaste così com'erano, sia gli amici, sia la famiglia e tutti gli altri contatti hanno continuato la propria vita normalmente ed è vero che dicono che è molto scioccante questo rientro, appunto, perché la persona deve riadattarsi, deve rientrare in una routine, deve ristabilire i contatti e i network che, per forza di cose, a causa della lontananza ha dovuto trascurare.”*

Dello stesso avviso è il Dott. Testa, consapevole dello shock che dovrà affrontare al rientro, soprattutto a causa della sua ormai consolidata familiarità con il Brasile e con i brasiliani, che potrà causare una distorsione della visione del proprio Paese d'origine.



Se, comunque, questi problemi legati al rientro non sono ascrivibili alle decisioni delle imprese, la questione del demansionamento che subiscono gli expatriates al momento del rientro in Italia è uno degli elementi chiave nella gestione delle risorse umane.

Il Dott. Iannone ha affermato di non poter rientrare in Italia, *“perché, se tornassi, mi troverei in una posizione lavorativa che è almeno due livelli sotto a quella attuale.”*

Molto più significativa è l'esperienza del Dott. Locatelli, considerando che il motivo per cui ha lasciato Lavazza riguarda proprio questo tema. *“La motivazione è perché mi hanno richiamato in Italia e in quel momento della mia vita, considerando anche il tipo di proposta che mi offrivano in Italia, non mi andava bene... nel momento che, terminati questi due anni, mi hanno richiamato in Italia, non ho accettato le loro condizioni. Questo è uno dei grandi problemi dell'expatriate: l'expatriate, una volta che viene trasferito in un determinato Paese, crea le sue radici, si stabilisce e il momento di rientrare è il momento più critico... Quando un expatriate rientra perde ciò che aveva costruito all'estero e, spesso, nel 90% dei casi, l'azienda che ti richiama indietro non sa cosa fare di te, non sa come utilizzarti, dove metterti, che lavoro darti e, in più, naturalmente, c'è anche il discorso economico, perché uno nel momento in cui è expatriate ha determinate condizioni e, ovviamente, quando rientra, queste condizioni non le ha più; e magari la persona che lavora riesce ad accettare questa nuova situazione, ma per la famiglia, che ormai si è abituata a vivere in un determinato modo e rientrando in Italia deve cambiare stile di vita e modo di vivere, non è assolutamente facile. Io le posso raccontare di famiglie che, in queste situazioni, si sono lacerate al momento del rientro perché non riuscivano più a tenere lo stile di vita di prima e non lo accettavano; soprattutto i ragazzi giovani, adolescenti, non capivano perché fino al giorno prima avevano la loro scuola, i loro amici, il loro stile di vita e, il giorno dopo, rientravano ed avevano uno stile di vita ed un ambiente completamente diverso. Le dico un aneddoto molto negativo ma che, purtroppo, riflette all'estremo questa situazione, riguardo il figlio di un mio collega che è arrivato fino al suicidio, perché non è riuscito ad accettare questo peggioramento della sua vita.”*

La sua valutazione, dunque, include non soltanto la situazione dell'expatriate, ma, soprattutto le condizioni dell'intera famiglia che possono subire un cambiamento radicale e possono portare a situazioni di grandi difficoltà.

Se, dunque, come detto in precedenza, molti problemi che una persona può riscontrare al momento del rientro in patria non sono riconducibili all'operato dell'impresa, il continuo demansionamento a cui gli expatriates vanno incontro è qualcosa da risolvere necessariamente, in quanto disincentiva i dirigenti a trasferirsi in una subsidiary. Sarebbe molto importante riuscire a reintegrare la risorsa perfettamente all'interno dell'azienda, cercando di fare in modo che possa mantenere la medesima qualità della vita che aveva nel Paese ospitante e che possa svolgere le stesse mansioni e gli stessi compiti che svolgeva in precedenza.

## Conclusioni

L'analisi ha evidenziato come la gestione degli expatriates da parte di un'impresa è una pratica molto complessa e al tempo stesso decisiva per la creazione ed il successo di una sussidiaria. Nella gestione di questo particolare tipo di risorse, gli aspetti da considerare sono molteplici. Oltre all'esatta scelta del profilo, è necessario tenere in considerazione l'intero periodo di permanenza all'estero del manager oltre che, aspetto forse più importante, il reintegro nella casa-madre.

Soprattutto grazie alle interviste a cinque manager operanti in America Latina nel settore alimentare, è stato possibile analizzare e comprendere tutte le sfaccettature legate alla vita dell'expatriate.

Molto spesso, le imprese, soprattutto quelle di piccole-medie dimensioni, non hanno le conoscenze e le competenze tali da implementare un'efficiente espansione nei mercati esteri e questa approssimazione può spesso risultare molto dispendiosa in termini di tempo e di risorse.

Risulta necessario, infatti, individuare i manager che abbiano le caratteristiche esatte per poter integrarsi pienamente nella nuova realtà, ma, cosa più importante, è l'azienda che deve essere in grado di mettere in condizione l'expatriate di vivere un'esperienza tranquilla e, al tempo stesso, stimolante che gli permetta di produrre e portare vantaggio all'azienda considerata a livello globale.

Inoltre, la scelta del mercato latinoamericano e l'apparente vicinanza culturale può essere considerata un'arma a doppio taglio. Se, infatti, è indubbio che l'Italia è molto vicina all'America Latina in termini di etnia, di radici culturali e di alcuni aspetti della vita quotidiana, non si deve pensare lo stesso quando si valuta il mondo del lavoro e le dinamiche commerciali. Da questo punto di vista, spesso, le aziende italiane trattano i mercati latinoamericani come se fossero italiani, cullandosi, appunto sulla vicinanza culturale. Nel caso del settore alimentare, anche dal punto di vista dei gusti e, quindi dei beni consumati, non è possibile trattare il mercato latinoamericano come quello italiano, in quanto hanno differenti abitudini

e utilizzano differenti prodotti. Questi errori, a detta dei dirigenti intervistati, sono spesso fonte di fallimento degli affari e, ovviamente, comportano una serie di costi molto rilevanti per l'azienda.

Ma l'aspetto in cui le imprese devono migliorare maggiormente nella gestione degli expatriates è legato al tema del ritorno in patria. Così come analizzato nel primo capitolo e, quindi, attraverso gli studi teorici, è stato confermato dalle esperienze concrete che il rientro in patria è visto sempre con timore dagli expatriates che hanno la consapevolezza che tornare all'headquarter coincide, nella maggior parte dei casi, a un demansionamento.

La causa di questa situazione va ricercata nel fatto che, una volta che la filiale diviene matura e l'expatriate viene richiamato in Italia, il posto che svolgeva in precedenza è già occupato da un altro dirigente e l'unica maniera per rientrare nella stessa impresa coincide con lo svolgere un lavoro di livello nettamente inferiore. Ritengo che questo sia un problema molto rilevante che le imprese devono risolvere, in quanto l'expatriate, al suo rientro, dispone di un bagaglio di conoscenze e competenze unico all'interno dell'impresa che sarebbe molto utile condividere all'interno del gruppo. Permettere, dunque, una piena integrazione gioverebbe non solo all'expatriate, ma a tutti i colleghi che, in esso, possono vedere una figura che ha vissuto un'esperienza molto importante da cui poter attingere informazioni e conoscenze.

## Bibliografia

ANTUNES R. et al. *Lotte e regimi in America Latina: un filo rosso con l'Italia di ieri e di oggi*, Milano, Jaka Book, 2005

ASSOCIAZIONE STUDI E RICERCHE PER IL MEZZOGIORNO, *Il sistema agroalimentare nel mezzogiorno: le sfide dell'industria agroalimentare nelle realtà territoriali*, Napoli, Guida, 2005

BIFFIGNANDI S. & CHIESA F., *Il comparto alimentare e beverage: produzione, consumo, packaging e macchinari*, Milano, Franco Angeli, 2011

BRECCIA A., *Rivista Processi storici e politiche di pace n. 11-12*, 2012

BREWSTER C. et al., *International Human Resource Management*, Chartered Institute of Personnel and Development, 2011

BROUTHERS K. & BROUTHERS L., *Acquisition or Greenfield Start-up? Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences*, Strategic Management Journal, John Wiley & Sons, Ltd., 2000

CALIGIURI P., *Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship Between Host National Contact and Cross-cultural Adjustment*, Management International Review, Gabler Verlag, pp.61-80, 2000

CALIGIURI P., *The Big Five Personality Characteristics as Predictors of Expatriate's Desire to Terminate the Assignment and Supervisor-Rated Performance*, Personnel Psychology, Inc. 2000

CAMMARATA R., *Indigeno a chi? diritti e discriminazioni allo specchio*, Torino, Giappichelli, 2012

CAMPRA R., *America Latina. L'identità e la maschera*, Arcoiris, 2013

CAROLI M., *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, 2012

CASTREE N. Et al., *A Dictionary of Human Geography*, Oxford University Press

CHAUNU P., *L'America e le Americhe. Storia di un continente*, Bari, Dedalo, 1969

- CHEZZI F., *Duemilanove: l'America Latina nell'anno della crisi economica*, Report America Latina, CIRPAC, 2011
- CIAPPEI C. & PADRONI G., *Le imprese nel rilancio competitivo del made e service in Italy: settori a confronti*, Milano, F. Angeli, 2012
- DRACHAL K., *What do we know from EPRG model?*, Warsaw University of Technology, Poland, 2014
- ESZTER K., *La lingua e la scrittura degli emigrati italiani in Venezuela e Argentina*, 2013
- GROSSMAN W. & SCHOENFELDT L., *Resolving ethical dilemmas through international human resource management. A transaction cost economic perspective*, Human Resource Management Review, Elsevier Science, Inc., 2001
- HUANG T. et al., *The relationship between expatriates' personality traits and their adjustment to international assignments*, The International Journal of Human Resource Management, 2007
- HUNG-WEN L., *Perceptive of Expatriation and Cross-Cultural Adjustment*, National Chiayi University, Taiwan
- JARILLO J. & MARTINEZ J., *Different roles for subsidiaries: the case of multinational corporations in Spain*, Strategic Management Journal, 1990
- KENDALL R. & DOUGLAS N., *The Effectniveness of Headquarters-Subsidiary Relationships: The Role of Coordination, Control and Conflict*, University of South Carolina, 1992
- KOTABE M. & HELSEN K., *The SAGE Handbook ok International Marketing*, SAGE Publications, Ltd., 2009
- LAZAROVA M. & CALIGIURI P., *Retaining Repatriates: The Role of Organizational Support Practices*, Journal of World Business, 2002
- LAZAROVA M. & TARIQUE I., *Knowledge Transfer upon Repatriation*, Journal of World Business, 2005

MARICAR M. & STRITESKY M., *Selecting the Right Manager for the International Operations*, The 9<sup>th</sup> International Days of Statistics and Economics, Prague, 2015

MASSIMO F., *Export e tutela dei prodotti agroalimentare del Made in Italy*, Milano, IPSOA, 2015

MAYRHOFER W. & BREWSTER C., *In Praise of Ethnocentricity: Expatriate Policies in European Multinationals*, The International Executive, John Wiley & Sons, Inc., 1996

MENDENHALL M. et al., *Expatriate Selection, Training and Career-Pathing: A Review and Critique*, John Willey & Sons, Inc. 1987

NEULIEP J. et al., *The influence of ethnocentrism in organizational contexts: perceptions of interviewee and managerial attractiveness, credibility, and effectiveness*, Communication Quarterly, 2005

NOHRIA N. & GHOSHAL S., *Differentiated fit and shared values: alternatives for managing headquarters-subsidiary relations*, Strateging Management Journal, 1994

OBERG K., *Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments*, Practical Anthropology, 1960

PERLMUTTER H., *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation*, Columbia Journal of World Business, 1969

RIUSUALA K. & SUUTARI V., *Expatriation and careers: perspectives of expatriates and spouses*, Career Development International, Vol. 5, Iss 2, pp. 81-90, 2000

ROUQIÉ A., *America Latina: introduzione all'estremo occidente*, Milano, Bruno Mondadori, 2007

SHOHAM A., *The EPRG Framework: Does it Affect Managerial Perceptions of Export Success*, Israel Institute of Technology, 2015

SILVESTRELLI P., *Problematiche relative alla scelta degli expatriates nelle imprese transnazionali*, 2003

- SINANGIL H. K., ONES D. S., *Expatriate Management*, Sage, London, 2001
- STROH L. et al., *Closing the Gap: Expactions Versus Reality Among Repatriates*, Journal of World Business, 1998
- SORI E., *L'emigrazione italiana dall' Unità alla seconda guerra mondiale*, Bologna, 1979
- SUSSMAN N., *Re-entry Research and Training: Methods and Implications*, International Journal of Intercultural Relations, 1986
- SPECIALE R., *Le nuove relazioni Italia - America Latina*, Fondazione Casa America, 2016
- SUUTARI V. & TORNIKOSKI C., *The challenge of expatriate compensation: the sources of satisfaction and dissatisfaction among expatriates*, The International Journal of Human Resource Management, pp. 389-404, 2001
- TAFT R., *Coping with unfamiliar cultures*, Studies in cross-cultural psychology, Vol. 1, pp. 121-153, London: Academic Press, 1977
- TORNIKOSKI C., *Expatriate Compensation: A Total Reward Perspective*, Vaasan Yliopisto, Universitas Wasaensis, 2011
- WESTWOOD M. et al., *Preparing for Re-entry; a Program for the Sojourning Student*; International Journal for the Advancement of Counselling, Martinus Nijhoff Publishers, Dordrecht, 1986
- YUE Y. & LE Q., *From "Cultural Shock" to "ABC Framework": Development of Intercultural Contact Theory*, International Journal of Innovative Interdisciplinary Research, 2012



## Sitografia

BELFORTE A., *Infrastrutture, l'urgenza dell'America Latina*, 27 aprile 2015 in <http://www.ilcaffègeopolitico.org>

CENTRO DI STUDI DI POLITICA INTERNAZIONALE, *L'Italia e l'America Latina: insieme verso il futuro*, Osservatorio di Politica Internazionale, 2012 in [http://www.parlamento.it/application/xmanager/projects/parlamento/file/repository/affariinternazionali/osservatorio/approfondimenti/Approfondimento\\_46\\_CeSPI\\_ItaliaAmericaLatina.pdf](http://www.parlamento.it/application/xmanager/projects/parlamento/file/repository/affariinternazionali/osservatorio/approfondimenti/Approfondimento_46_CeSPI_ItaliaAmericaLatina.pdf)

CIA, *Commercio estero: L'ISTAT diffonde i dati definitivi relativi al 2015*, Newsletter n. 6, 19 febbraio 2016 in <http://www.cia.it>

CIARAMITARO G., *Come funziona il sistema fiscale in Cile*, 28 settembre 2015 in <http://lavoroefinanza.soldionline.it/>

CONFINDUSTRIA MODENA, *Brasile. Manuale operativo per il commercio e l'investimento diretto*, febbraio 2012 in <http://www.confindustria.it>

DIRE, *Imprese. Il motore del Made in Italy è l'agroalimentare*, 16 aprile 2016 in <http://www.dire.it>

FAO, *Comercio agroalimentario de América Latina presenta una contracción por segundo año consecutivo*, 9 maggio 2016 in <http://www.fao.org>

FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Bases de Datos, 2015 in <http://www.fao.org>

FEDERALIMENTARE, *Produzione, consumi ed export dell'industria alimentare italiana*, 2016 in <http://www.federalimentare.it>

FEDERALIMENTARE, *Scordamaglia: investire sull'industria alimentare per il rilancio dell'Italia uniti si vince, ma avanti con riforme strutturali per colmare il gap di competitività del Paese*, comunicato Stampa, 10 giugno 2015 in <http://www.federalimentare.it>

<https://en.wikipedia.org/wiki/Expatriate>

ISTITUTO NAZIONALE DI ECONOMIA AGRARIA, *Annuario dell'agricoltura italiana* 2012, Roma, INEA, 2013 in [http://dspace.inea.it/bitstream/inea/821/1/Annuario\\_agricoltura\\_italiana\\_2012.pdf](http://dspace.inea.it/bitstream/inea/821/1/Annuario_agricoltura_italiana_2012.pdf)

MINISTERO DEGLI AFFARI ESTERI E DELLA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE, *Diplomazia Economica Italiana, Colombia e Cile: le porte di accesso alle Americhe e all'Asia Pacifica*, n°4/15, 3 giugno 2015 in [http://www.esteri.it/mae/resource/doc/2015/06/newsletter\\_n.\\_4\\_03\\_giugno\\_2015.pdf](http://www.esteri.it/mae/resource/doc/2015/06/newsletter_n._4_03_giugno_2015.pdf)

REBOSSIO A., *L'America Latina è in crisi e le materie prime non la salveranno*, 2016 in <http://www.internazionale.it/>

STAFF GIOVANI IMPRESA, *Made in Italy agroalimentare all'estero: è record nell'export*, 23 febbraio 2016 in [giovanimpresa.coldiretti.it](http://giovanimpresa.coldiretti.it)

STEFANINI M., *Non tutto va male in Sud America. Ripresa economica e opportunità per l'Italia*, Il Foglio, 28 gennaio 2016 in [http://www.ilfoglio.it/esteri/2016/01/28/non-tutto-va-male-in-sud-america-ripresa-economica-e-opportunit-per-litalia\\_\\_1-v-137582-rubriche\\_c252.htm](http://www.ilfoglio.it/esteri/2016/01/28/non-tutto-va-male-in-sud-america-ripresa-economica-e-opportunit-per-litalia__1-v-137582-rubriche_c252.htm)

ZANOTTI L., *L'America Latina è vicina, ma...*, 2016 in <http://www.ildiavolononmuoremai.it>

ZITELLI A., *Fuga dall'Italia: da qua se ne vanno tutti*, 2015 in <http://www.valigiablu.it/migranti-giovani-italia-lavoro/>

## Indice Figure

Figura 1: La dinamica di adattamento internazionale .....	13
Figura 2: Le principali caratteristiche del modello EPRG .....	19
Figura 3: Mappa dell’America Latina .....	25
Figura 4: Cittadini italiani iscritti all’Aire per solo espatrio per ripartizione estera, genere, variazione .....	28
Figura 5: Tasso di crescita del PIL a prezzi costanti nelle principali regioni economiche, anni 200-2020, variazioni percentuali .....	30
Figura 6: Interscambio commerciale tra Italia e America Latina .....	31
Figura 7: L’industria alimentare italiana: le cifre di base .....	34
Figura 8: Produzione industria alimentare e totale industria – Indici annuali .....	35
Figura 9: Principali imprese alimentari presenti in Italia .....	37
Figura 10: Export industria alimentare e Export totale Italia .....	38
Figura 11: I cinque prodotti Made in Italy più esportati nel 2015 .....	40





*Dipartimento di Impresa e Management*

*Corso: Economia e Direzione delle Imprese*

*Cattedra: Economia e Gestione delle Imprese Internazionali*

L'IMPORTANZA DEGLI EXPATRIATES  
ALL'INTERNO DI UN'IMPRESA:  
IL CASO DEL SETTORE ALIMENTARE IN  
AMERICA LATINA (Riassunto)

RELATORE

Prof. Roberto Dandi

CANDIDATO

Stefano Di Giuda

Matr. 667071

CORRELATORE

Prof. Matteo De Angelis

ANNO ACCADEMICO 2015/2016

Ringrazio per la disponibilità i manager intervistati che, attraverso le loro esperienze, mi hanno fornito valido materiale per la stesura della tesi.

Nel dettaglio:

- Mattia Iannone – HR Director, Ferrero – Guadalajara (Messico)
- Massimo Locatelli – Country General Manager Pastificio Lucio Garofalo – Rio De Janeiro (Brasile); in precedenza: Amministratore Unico Lavazza do Brasil – Rio De Janeiro (Brasile)
- Gianluca Brocca – Direttore Generale Alquemina Italiana S.A de C.V – Puebla de Zaragoza (Messico)
- Andrea Carpentieri – Presidente Coppola Foods do Brasil – Montes Claros, Minas Gerais (Brasile)
- Luigi Testa – General Manager Eataly - São Paulo (Brasile)

## **INDICE**

**Introduzione ..... 1**

### **CAPITOLO 1**

**Gli expatriates: risorse di successo per le imprese internazionali ..... 2**

### **CAPITOLO 2**

**L'America Latina, terra di opportunità per le imprese italiane ..... 5**

### **CAPITOLO 3**

**Casi studio ..... 8**

**Conclusioni ..... 10**

## **Introduzione**

Il presente elaborato analizza il ruolo degli expatriates all'interno delle imprese internazionalizzate, considerando, nello specifico, l'area dell'America Latina e le imprese del settore alimentare.

L'interesse per questo argomento è motivato dal contesto attuale del mondo delle imprese. A causa della sfrenata internazionalizzazione che anche le imprese di piccole e medie dimensioni stanno conoscendo, infatti, il tema della gestione delle subsidiaries e, di conseguenza, della gestione degli expatriates è più che mai attuale. L'espansione internazionale obbliga le imprese rendere più complessa la propria struttura e a modificare le pratiche gestionali per cercare di sfruttare le sinergie implementabili tra le diverse business unit.

L'espansione verso nuovi Paesi può avvenire mediante differenti modalità che vanno dalla più semplice esportazione indiretta, fino alla forma più complessa, rappresentata dagli investimenti diretti esteri che prevedono il radicamento più profondo nell'area target.

Non sempre, però, le aziende riescono a controllare questo ampliamento dimensionale e territoriale e l'internazionalizzazione può, dunque, rilevarsi un fallimento ed uno spreco di risorse notevole. Sarà quindi interessante, attraverso casi pratici, analizzare in quali aspetti le imprese possono migliorare la gestione dell'expatriates e rendere maggiormente efficiente l'internazionalizzazione.

A questo tema, che ritengo molto rilevante, ho associato una macro-area geografica da analizzare, quella dell'America Latina che è una delle aree in maggiore crescita a livello mondiale e a cui, per giunta, sono molto affezionato avendo trascorso un semestre in Cile. E, per rendere l'analisi più specifica, ho scelto di analizzare il settore alimentare, in cui le imprese italiane rappresentano un'eccellenza a livello mondiale.

La mia analisi, quindi, parte dalla valutazione del ruolo dell'expatriate, la sua importanza all'interno di un'impresa e come può contribuire al successo di una subsidiary; in seguito, il secondo capitolo sarà focalizzato sui Paesi dell'America Latina, partendo da un punto di vista culturale, sociale e politico, per poi analizzare nel dettaglio



le relazioni commerciali con l'Italia, specialmente per quanto riguarda le imprese del settore alimentare.

L'ultimo capitolo, infine, sarà composto da cinque interviste realizzate a manager italiani di imprese alimentare espatriati in America Latina che, attraverso la descrizione delle loro esperienze, mi aiuteranno a comprendere le dinamiche che un'impresa dovrà perfezionare per migliorare la gestione degli expatriates.

## **Capitolo 1: Gli expatriates: risorse di successo per le imprese internazionali**

A partire dalla fine degli anni '90 la grande mobilità dei lavoratori, associata alle rapide innovazioni tecnologiche, ha modificato le scelte strategiche delle imprese, che sono state costrette ad adottare una visione più ampia di gestione del capitale umano. In questo contesto si colloca la figura dell'expatriate, ovvero quell'individuo che si trasferisce all'estero per realizzare obiettivi legati alla sua attività lavorativa. Il termine viene dalle parole latine ex e patria, "fuori dalla patria", e si applica al concetto generale di immigrato. In un contesto più specifico e, quindi, considerando il mondo delle imprese, si riferisce ai lavoratori, ai professionisti o agli artisti trasferiti da un Paese ad un altro dalla compagnia nella quale prestano i loro servizi.

Il ruolo dell'expatriate è cruciale all'interno dell'impresa, in quanto rappresenta il punto di incontro tra la controllata e la sede centrale. Solitamente, l'expatriate entra in gioco nel momento in cui l'impresa decide di creare una filiale all'estero e ha bisogno di qualcuno che conosca alla perfezione la cultura aziendale e abbia le competenze necessarie che gli permettano di stabilire quelle relazioni e quei network essenziali alla sopravvivenza della sussidiaria.

La scelta del profilo da trasferire, dunque, diventa cruciale per il successo delle imprese ed è necessario che l'expatriate, oltre ad avere esperienze e competenze specifiche, abbia la mentalità giusta per confrontarsi con un Paese diverso dal proprio e non essere sopraffatto dalla cosiddetta "sindrome della lontananza". Proprio per questo, l'impresa dovrà agevolare il trasferimento del manager, fornendogli tutti i benefits

necessari e facilitando l'integrazione anche dell'intero nucleo familiare, che potrà dargli una maggiore serenità e gli permetterà di concentrare i propri sforzi nel lavoro.

Al momento del trasferimento, infatti, l'espatriato subirà il cosiddetto shock culturale, legato al confronto con un ambiente completamente diverso a quello in cui si è abituati a vivere. Differenze che si riscontrano sia dal punto di vista personale, ma soprattutto dal punto di vista lavorativo e gestionale e, dunque, dal confronto con i dirigenti ed i partner locali.

Normalmente ciascun expatriate seguirà una dinamica d'adattamento all'ambiente esterno, rappresentata da Black e Mendelhall e in cui c'è la modifica delle sensazioni e dei sentimenti provati: nella prima fase, denominata *Honeymoon*, tende a prevalere la scoperta entusiastica del nuovo ambiente; la seconda fase, appunto quella del *Culture Shock*, è la fase in cui si intensificano le relazioni con l'ambiente e si inizia a percepire un senso di smarrimento e, nei casi più estremi, si ha voglia di ritornare anticipatamente nel proprio Paese; la terza fase è quella dell'*Adjustment*, in cui l'expatriate, superato lo shock culturale, si impegna nella ricerca di una sintonia con l'ambiente circostante e si adatta ai costumi locali; l'ultima fase, denominata *Mastery*, è la fase in cui l'individuo acquisisce la totale confidenza con l'ambiente circostante e diviene una pedina fondamentale per l'impresa nell'acquisizione di conoscenze dell'ambiente esterno e di scambio di informazioni con l'headquarter.

Un problema altrettanto importante è il cosiddetto "contro-shock culturale". Proprio considerando che l'expatriate ha ormai consolidato la propria posizione e si sente nuovamente a casa, il ritorno in patria è considerato ancora più traumatico dell'arrivo nel nuovo Paese. Questo perché la persona è inevitabilmente cambiata, mentre tutto ciò che prima faceva parte del suo mondo – ambiente lavorativo, affetti, ecc. – è rimasto uguale.

Un altro aspetto negativo del ritorno è legato al problema del demansionamento, in quanto la risorsa che rientra all'headquarter, molto spesso vede la sua posizione lavorativa perdere due o tre livelli gerarchici. Questo ovviamente modifica anche il proprio stile di vita, che si deve adeguare alla nuova realtà, così come quello della sua famiglia, rendendo complicato il ritorno in patria.

Al momento della costituzione della subsidiary, è molto importante la scelta della nazionalità dei manager da utilizzare. Secondo il modello EPRG un'impresa può adottare quattro approcci: etnocentrico, policentrico, regiocentrico e geocentrico.

Con l'approccio etnocentrico, che è quello proprio degli expatriates, l'impresa utilizza manager della stessa nazionalità dell'headquarter, in modo tale che possano replicare le competenze all'estero e possono trasferire le conoscenze necessarie all'interno del nuovo ambiente. Questo approccio, tra quelli considerati è, però, il più caro in quanto necessita del mantenimento degli expatriates.

L'approccio policentrico, invece tende a cogliere le diverse sfaccettature di ciascun mercato assumendo manager del posto che conoscono meglio l'ambiente e possono interagire meglio con gli attori locali, soddisfacendo la clientela. Con questo approccio, però, le comunicazioni con l'headquarter sono minori e c'è un minor sfruttamento delle sinergie.

L'approccio regiocentrico è un ibrido dei primi due, poiché utilizza una strategia omogenea in diverse macro-aree dotate di caratteristiche simili. I manager di ciascun segmento provengono proprio dai Paesi di quel segmento.

Infine, l'approccio geocentrico riguarda quelle imprese che trattano il mercato in maniera univoca e la selezione dei manager viene effettuata valutando solamente le competenze e le capacità possedute, indipendentemente dalla nazionalità di provenienza. Questo approccio è molto dispendioso, in quanto prevede costanti interazioni tra headquarter e subsidiaries e costi di marketing e di ricerca e sviluppo molto elevati.

Un'ulteriore scelta che deve effettuare l'impresa al momento dell'ingresso in nuovo Paese è stabilire se insediarsi attraverso un investimento greenfield o attraverso l'acquisizione di una impresa preesistente. La modalità di ingresso nel mercato dipende da fattori sia interni che esterni, in quanto è molto importante valutare sia le risorse di cui si dispone e se possono essere replicate nel Paese target, sia il contesto istituzionale e culturale del Paese che può essere compatibile o meno con l'investimento greenfield.

Ovviamente, attraverso l'acquisizione si acquisisce un background di conoscenze e risorse molto importante e, inoltre, ci si avvicina con maggior facilità al mercato; il problema, però, è che è possibile che si scontrino le culture all'interno dell'impresa e si creino problemi importanti.

Nel caso, invece, dell'investimento greenfield, l'impresa punta a riproporre all'estero le proprie risorse ed i propri punti di forza, avendo la consapevolezza di poter conquistare il mercato con le proprie capacità.

Solitamente, quando le differenze culturali tra i Paesi non sono così grandi, si effettuano investimenti greenfield, se, invece le differenze culturali sono maggiori, è possibile acquisire un'impresa già esistente che conosca già il mercato.

A seconda della modalità utilizzata, cambierà anche l'etnia dei dirigenti utilizzati. Con un investimento greenfield, infatti, verranno inviati dirigenti dall'headquarter per costituire e supportare l'impresa; attraverso l'acquisizione, invece, prevalgono i manager locali che possono, nella maggior parte dei casi, essere coadiuvati da expatriates.

## **Capitolo 2: L'America Latina, terra di opportunità per le imprese italiane**

Come detto in precedenza, al giorno d'oggi quasi la totalità delle imprese decidono di operare a livello internazionale. È molto raro trovare imprese che operano a livello locale, considerando la semplicità con cui è possibile intrattenere relazioni con partner esterni associati al crescente sviluppo tecnologico che ha notevolmente distrutto le barriere del tempo e dello spazio.

Inoltre, considerato il periodo di crisi e la saturazione di certi mercati, è fondamentale rivolgere i propri orizzonti ai Paesi emergenti e ai Paesi in via di sviluppo caratterizzati da una domanda crescente che, molte volte, può necessitare di prodotti esteri per essere soddisfatta.

L'America Latina, in questo senso, rappresenta una delle aree principali a cui negli ultimi anni si rivolgono le imprese. All'interno di questa macro-area, esistono notevoli differenze sia dal punto di vista culturale che economico, ma, considerata a livello unitario, è sicuramente una delle zone con il più forte sviluppo a livello globale.

Tra gli ultimi anni dell'800 e l'inizio del '900, si è riscontrato un fortissimo movimento migratorio partente dall'Italia verso queste zone, soprattutto in Argentina,

Venezuela e Brasile, che hanno portato alla creazione di vere e proprie comunità italiane all'interno di questo continente.

Proprio per questo motivo, dal punto di vista culturale, possiamo considerare l'America Latina molto influenzata dalla cultura italiana, per quanto riguarda gli usi e i costumi.

Analizzando i dati degli ultimi anni, si nota come l'America Latina è al secondo posto, dopo l'Europa, tra le mete preferite dai migranti italiani.

Andando ad analizzare gli aspetti economici e politici della regione, ci sono molte considerazioni contrastanti che sono la conseguenza della situazione di dominazione che i popoli latinoamericani hanno dovuto sopportare per la maggior parte della loro storia. Nonostante, infatti, l'area è straordinariamente ricca di risorse naturali, miniere e fonti energetiche, oltre che di incredibili ricchezze ambientali, non c'è un comparto industriale capace di sfruttarle in maniera efficiente. Proprio la dominazione spagnola, portoghese e inglese ha causato un'arretratezza economica e una lentezza dello sviluppo delle industrie che hanno portato alla situazione attuale.

Dal punto di vista politico, è necessario ricordare che la maggioranza dei Paesi dell'area ha attraversato lunghi periodi di instabilità che ha portato ad una mancanza di infrastrutture, oltre che a una dipendenza da enormi prestiti dall'estero di difficile rimborso.

Considerando il periodo successivo alla crisi mondiale, l'America Latina ha conosciuto, seppur in maniera piuttosto differente tra un Paese e l'altro, un'importante crescita. Paesi come Cile e Uruguay che rappresentano le due attuali forze, parlando, appunto, di crescita economica, si contrappongono a Brasile, Venezuela e Argentina dove l'incredibile instabilità politica impedisce qualsiasi tipo di rilancio.

Soprattutto grazie ai forti movimenti migratori, le imprese italiane hanno una grande possibilità di stringere relazioni con i Paesi latinoamericani. Entrando nello specifico e, dunque focalizzandoci sul settore alimentare, i prodotti italiani godono di un'altissima reputazione al di fuori dei confini e riuscire a collaborare con imprese latinoamericane può permettere anche di avere accesso alle numerose risorse di cui dispongono, in maniera tale da ridurre i costi.

Il settore alimentare italiano è uno dei settori di maggior successo del Paese e, nonostante la crisi mondiale, continua a conoscere una crescita del fatturato complessivo. Per quanto riguarda il mercato internazionale, i marchi italiani sono considerati in maniera eccellente in tutto il mondo e, in molti Paesi, poter acquistare, ad esempio, un vino italiano corrisponde a far parte di una certa classe sociale.

Dal punto di vista dello sbocco commerciale delle merci, le principali aree di destinazione sono la Germania, il Regno Unito e, uscendo dai confini europei, gli USA, la Cina, il Giappone e, appunto, l'America Latina.

Per le grandi imprese come Ferrero, Barilla o Amadori, operare in Paesi culturalmente così differenti comporta un adattamento delle produzioni per il consumatore finale. Questo adattamento è agevolato da collaborazioni con partner o dall'utilizzo di un approccio policentrico.

Oltre alle grandi imprese, oggi sempre più imprese di piccole-medie dimensioni del settore alimentare si stanno avvicinando al mercato latinoamericano. Anche grazie ad una pressione fiscale nettamente più bassa di quella italiana e alla possibilità di ottenere notevole manodopera ad un prezzo più basso, sono sempre più frequenti le aperture di filiali italiane nel continente americano. Il connubio tra risorse naturali latinoamericane e industria italiana di trasformazione dei prodotti primari rende molto interessanti le relazioni commerciali tra i due Paesi. La creazione di sussidiarie, inoltre, permette di abbattere anche i costi legati ai trasporti, ai dazi doganali, ecc. che rappresentano un onere molto gravoso soprattutto per imprese di dimensioni modeste.

È importante considerare come il mercato latinoamericano è particolarmente stratificato. La forbice economica all'interno della popolazione è molto ampia e l'America Latina si caratterizza per una serie di fasce di consumatori con potere d'acquisto medio, basso ed estremamente limitato ed una piccolissima fascia di consumatori dal potere d'acquisto elevato ed elevatissimo. Le imprese italiane devono proprio mirare alla conquista di quest'ultima fascia di mercato, in quanto i prodotti italiani, per costi, non possono competere con quelli degli altri Paesi del Mercosur o con i Paesi asiatici. Le possibilità di mercato devono, dunque, essere sviluppate prevalentemente puntando alle fasce "top" di consumatori, caratterizzando il prodotto italiano come manifestazione dei massimi livelli qualitativi e di immagine possibili.

## Capitolo 3: Casi studio

Per verificare le analisi effettuate nei primi due capitoli e cercare di trovare miglioramenti nel processo di gestione dell'expatriate ho realizzato cinque interviste a manager italiani operanti in America Latina in imprese italiane del settore alimentare. Nel dettaglio, i cinque dirigenti sono: Mattia Iannone (Ferrero, Messico), Massimo Locatelli (Pastifico Lucio Garofalo, Brasile), Gianluca Brocca (Alquemia Italiana S.A de C.V, Messico), Andrea Carpentieri (Coppola Foods do Brasil, Brasile) e Luigi Testa (Eataly, Brasile).

Attraverso le loro esperienze è stato possibile comprendere le varie sfaccettature di cui si compone l'esperienza di un'expatriate.

Innanzitutto, gli aspetti più importanti che un'impresa deve considerare al momento di scegliere il manager da trasferire sono le caratteristiche personali del dirigente, che possono essere considerate anche più importanti delle competenze tecniche. Avere un expatriate che ha già avuto esperienze di vita nel Paese target elimina una serie di problemi, come l'integrazione nel Paese e tutti gli aspetti legati allo shock culturale. Inoltre, l'aver già vissuto in quel determinato Paese, permette di comprendere meglio i costumi del posto e di capire come gestire le relazioni con dipendenti e partner. Nonostante l'America Latina sia un Paese culturalmente piuttosto vicino all'Italia, la gestione degli affari è completamente differente. Molte imprese, considerando la vicinanza culturale, sottovalutano queste diversità e cercano di effettuare i loro affari come se stessero, appunto, in Italia. Conoscere a fondo il Paese, le dinamiche di mercato e gli aspetti legislativi e burocratici sono aspetti imprescindibili nella gestione di una sussidiaria.

Un secondo elemento da considerare è quello inerente alle motivazioni del dirigente e la sua flessibilità alla multiculturalità, ovvero la capacità di adattarsi alle differenze culturali, e la voglia di migliorare il proprio know-how confrontandosi con ambienti diversi. Vivere quest'esperienza come una sfida stimolante permette di superare le principali difficoltà e di lavorare in maniera produttiva per l'impresa. È necessario, dunque, trasferire manager che valutano quest'occasione come un'opportunità per avere

accesso ad esperienze che aumentano la visione in termini di business e di gestione del mondo e che la considerano un qualcosa di molto costruttivo per la vita professionale.

Un terzo aspetto, che da molti è ritenuto il più importante, è quello della situazione familiare dell'expatriate. Il malessere patito dal manager in terra straniera è spesso causato dalla lontananza dei suoi cari. Un'azienda, per agevolare il successo della sua risorsa, deve garantire il trasferimento dell'intero nucleo familiare e fornire qualsiasi tipo di benefits richiesto dalla famiglia stessa: deve provvedere alla ricerca della scuola per i figli, del lavoro alla consorte e, nel caso in cui c'è una comunità di expatriates, organizzare attività per i familiari in modo tale da facilitare lo sviluppo di relazioni affettive tra essi.

Dalle esperienze dei manager intervistati, si può dire che i problemi riscontrati non sono così limitanti come analizzato nel primo capitolo. Come detto in precedenza, le motivazioni degli expatriates sono superiori agli ostacoli riscontrati e fanno sì che questi vengono posti in secondo piano. Ovviamente, comunque, questo è un qualcosa di molto soggettivo e ci possono essere persone che subiscono il citato shock culturale.

La vicinanza dell'impresa, in questo senso può aiutare molto e, in merito, le esperienze vissute dagli expatriates intervistati sono piuttosto discordanti. Il Dott. Locatelli, per esempio, ha affermato che le imprese di medie dimensioni come, nel suo caso, Lavazza non dispongono di risorse e capacità tali da gestire subsidiaries sparse in giro per il mondo e lasciano gli expatriates piuttosto isolati, senza aiutarli nella ricerca di collaboratori, risorse chiave, ecc.

Di contro, il Dott. Iannone, operando in un'impresa di più grandi dimensioni come Ferrero, ha parlato in maniera positiva del sostegno ricevuto da lui e dai suoi familiari, che sono stati agevolati nella ricerca della casa, nell'inserimento del network locale, in corsi di lingua per la famiglia e, addirittura, in permessi di lavoro e nella ricerca di lavoro per la moglie.

Per quanto riguarda la questione legata all'etnia dei dirigenti delle subsidiaries, a differenza di quanto analizzato teoricamente, al giorno d'oggi è molto raro che l'impresa utilizzi un gran numero di expatriates. Questa scelta, ovviamente è utile per ridurre i costi, in quanto il mantenimento di un expatriate è una pratica molto onerosa. Alcune imprese,



come nel caso di Eataly, inoltre, preferiscono creare subsidiaries e, contemporaneamente, creare posti di lavoro per la popolazione locale, portando avanti relazioni win-win.

In ogni caso, comunque sembra prassi comune alle imprese, trasferire manager dall'headquarter al momento della creazione della filiale. Una volta poi avviata la subsidiary e educato i manager locali attraverso programmi di training e iniziato a diffondere il marchio nel Paese target, l'expatriate rientra in headquarter per essere sostituito dai manager locali.

L'ultimo aspetto analizzato è legato proprio al rientro in patria degli expatriates che, a mio parere, è l'aspetto maggiormente deficitario per le imprese.

Ciascun dirigente intervistato valuta in maniera titubante il rientro in Italia per una serie di aspetti: innanzitutto, rientrare dopo un'esperienza così dinamica e dopo esserti integrato in un nuovo ambiente, creando la tua rete affettiva e lavorativa, in un contesto che ormai non ti appartiene più viene visto in maniera piuttosto traumatica. Inoltre, come analizzato in precedenza, il problema principale è legato al demansionamento a cui va incontro l'expatriate. Una volta rientrato in patria, infatti, ci si ritrova in una posizione nettamente inferiore rispetto a quella che si aveva in precedenza e questo si riflette anche nella sua situazione economica ed in quella familiare.

Se, quindi, il primo problema non è riconducibile all'operato dell'impresa, il demansionamento a cui gli expatriates vanno incontro è qualcosa da risolvere necessariamente, in quanto disincentiva i dirigenti a trasferirsi in una subsidiary. Sarebbe molto importante per l'impresa implementare programmi volti al perfetto reintegro del manager, considerando soprattutto che, in seguito all'esperienza effettuata, ha acquisito conoscenze e competenze tali da poter fungere da chiocciola per i suoi colleghi e da poter costituire un'importante fonte di vantaggio competitivo per l'impresa.

## **Conclusioni**

A concludere la mia analisi, posso dire che la gestione dell'expatriate è una pratica molto più complessa di quello che sembra. L'utilizzo di determinate strategie piuttosto che di altre determina il successo del manager e, al contempo, il successo della subsidiary.

Gli aspetti di cui l'impresa deve tener conto vanno dalla scelta del candidato ideale, al periodo di permanenza fino al reintegro a casa. In tutte queste tre fasi, l'azienda dovrà agire in maniera da facilitare nella miglior maniera possibile la vita personale e lavorativa dell'expatriate che, vivendo in un contesto differente, è già sottoposto ad uno stress anomalo.

Le imprese di grandi dimensioni dispongono delle capacità e delle conoscenze utili a gestire numerose business unit. Di contro, però, imprese di piccole e medie dimensioni, pur affacciandosi a mercati esteri, non dispongono delle misure necessarie idonee a garantire un'ottimale permanenza all'expatriate e a organizzare al meglio il network aziendale.

Inoltre, la scelta del mercato latinoamericano e l'apparente vicinanza culturale può essere considerata un'arma a doppio taglio. Se, infatti, è indubbio che l'Italia è molto vicina all'America Latina in termini di etnia, di radici culturali e di alcuni aspetti della vita quotidiana, non si deve pensare lo stesso quando si valuta il mondo del lavoro e le dinamiche commerciali. Da questo punto di vista, spesso, le aziende italiane trattano i mercati latinoamericani come se fossero italiani, cullandosi, appunto sulla vicinanza culturale. Nel caso del settore alimentare, anche dal punto di vista dei gusti e, quindi dei beni consumati, non è possibile trattare il mercato latinoamericano come quello italiano, in quanto hanno differenti abitudini e utilizzano differenti prodotti. Questi errori, a detta dei dirigenti intervistati, sono spesso fonte di fallimento degli affari e, ovviamente, comportano una serie di costi molto rilevanti per l'azienda.

Ma l'aspetto in cui le imprese devono migliorare maggiormente nella gestione degli expatriates è legato al tema del ritorno in patria. Così come analizzato nel primo capitolo e, quindi, attraverso gli studi teorici, è stato confermato dalle esperienze concrete che il rientro in patria è visto sempre con timore dagli expatriates che hanno la consapevolezza che tornare all'headquarter coincide, nella maggior parte dei casi, a un demansionamento.

La causa di questa situazione va ricercata nel fatto che, una volta che la filiale diviene matura e l'expatriate viene richiamato in Italia, il posto che svolgeva in precedenza è già occupato da un altro dirigente e l'unica maniera per rientrare nella stessa impresa coincide con lo svolgere un lavoro di livello nettamente inferiore. Ritengo che

questo sia un problema molto rilevante che le imprese devono risolvere, in quanto l'expatriate, al suo rientro, dispone di un bagaglio di conoscenze e competenze unico all'interno dell'impresa che sarebbe molto utile condividere all'interno del gruppo. Permettere, dunque, una piena integrazione gioverebbe non solo all'expatriate, ma a tutti i colleghi che, in esso, possono vedere una figura che ha vissuto un'esperienza molto importante da cui poter attingere informazioni e conoscenze.