



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in
Lingue e Istituzioni economiche e giuridiche
dell'Asia e dell'Africa Mediterranea

Tesi di Laurea

The European House - Ambrosetti e la
consulenza strategica in Cina.

Relazione su un'esperienza di stage tra
i grandi del management consulting

Relatore

Prof. Renzo Riccardo Cavalieri

Correlatore

Dott.ssa Sara D'Attoma

Laureando

Anita Tormena

Matricola 964747

Anno Accademico

2015 / 2016

Ringraziamenti

Arrivata alla fine di questo lungo, difficile ma bellissimo percorso vorrei ringraziare tutte le persone che mi hanno sostenuto e accompagnato.

Il primo ringraziamento va al mio Relatore, il professor Renzo Cavalieri, per la disponibilità e l'aiuto e a tutto lo staff di The European House - Ambrosetti di Shanghai: Ilaria, Lili, Lucia e in particolare Mattia Marino e Paolo Borzatta per gli insegnamenti impartiti.

Un ringraziamento importante va poi a tutti quelli che hanno sempre creduto in me e mi hanno dato la forza per raggiungere questo traguardo.

In particolare ai miei genitori, perché nonostante la distanza sono sempre al mio fianco.

A mio fratello, ai nonni e a tutta la famiglia, punto fermo da cui partire e rifugio sicuro dove tornare.

Ad Alexa, perché semplicemente non serve mai dire niente.

A Marta, perché le scelte sbagliate sono sempre quelle vincenti.

Agli amici di una vita: Silvia, Patrizio, Franco e Alessandra.

A Gabriele, per la sua presenza discreta ma importante.

A mia zia Isa, per le confidenze e i momenti insieme.

Infine, l'ultimo ma più speciale ringraziamento va a Beppe, per tutto quello che fa e soprattutto per sopportarmi e sostenermi ogni giorno.

INDICE

| | |
|---|-----------|
| Ringraziamenti | 2 |
| 安博思集团 | 3 |
| Capitolo 1 | |
| THE EUROPEAN HOUSE - AMBROSETTI | 8 |
| 1.1 Think Tank | 13 |
| 1.2 Management Consulting | 17 |
| 1.3 Leaders' Education | 19 |
| 1.4 Summit, Workshop & Forum | 21 |
| Capitolo 2 | |
| IL MERCATO DELLA CONSULENZA IN CINA | 26 |
| 2.1 Overview | 26 |
| 2.2 Principali player internazionali presenti in Cina | 32 |
| 2.3 The European House - Ambrosetti in Cina | 35 |
| Capitolo 3 | |
| GLI EVENTI IN CINA | 41 |
| 3.1 Overview | 41 |
| 3.2 THE-A in Cina: eventi, forum e summit internazionali | 44 |
| 3.2.1 Il forum di Tianmu Lake | 45 |
| 3.2.2 Qianhai Conference | 46 |
| 3.2.3 China Entrepreneur Club in visita in Italia con TEH-A | 47 |
| 3.2.4 China Entrepreneur Club (CEC) | 48 |
| 3.2.5 Collaborazione con Horasis | 49 |
| 3.3 Eventi di alto profilo internazionale e Cina | 50 |
| 3.3.1 Horasis | 51 |

| | |
|---|-----------|
| 3.3.2 World Economic Forum (Davos) | 52 |
| 3.3.4 Boao Forum for Asia (BFA) | 53 |
| Capitolo 4 | |
| STAGE PRESSO AMBROSETTI (BEIJING) CONSULTING, LTD. | 55 |
| 4.1 Lavori di consulenza | 56 |
| 4.1.1 China National BlueStar (Group) Co, Ltd profile | 56 |
| 4.1.2 Powersoft Audio | 57 |
| 4.2 Lavori settore eventi | 60 |
| 4.3 Ricerche interne | 61 |
| CONCLUSIONI | 63 |
| BIBLIOGRAFIA e SITOGRAFIA | 65 |

安博思集团

安博思是一家意大利的国际性咨询公司，提供专业的服务为客户创造可持续性价值。他于1965年在米兰成立，现在是欧洲最著名的战略管理咨询公司之一。通过多年的发展，安博思的业务范围已遍布全球各大重要城市。有两位全职咨询顾问，在10个国家设有办事处。

安博思集团架构包括：

1. 全资子公司：位于意大利（米兰，罗马和其他4间办公室）、英国、西班牙、中国（北京和上海）。
2. 控股子公司：位于新加坡和美国；
3. 战略投资：在意大利 Kfinance 公司，安博思持有其25%的股份；

还有其他分公司或唯一合作伙伴位于日本、韩国、德国、南非、土耳其、荷兰。

安博思通过丰富的行业经验以及专业的技术和庞大的内外部资源，来帮助他们的客户更深入的了解商业环境并且制定可持续有效的管理方案以及后续的对应手段。安博思针对不同客户，量身打造最适合客户的专业方案。安博思将客户的需求放在首位，并保持他们优良的传统，追求卓越，为客户提供独特的观点，专业的服务，使利益最大化。

随着全球一体化的不断发展，政府机构、公共组织以及私人公司都会受到巨大的影响。每个企业的生存环境，发展模式与前景都是不一样的，因此安博思集团不断进步，吸取各种有用的信息从而能更好的为客户提供专业的营销方案。为此，安博思会于每年的九月在意大利的科莫湖畔举行安博思论坛。安博思论坛从1975年至今已经成功举办42届。经过三十多年的努力，安博思论坛取得了广泛的关注和极高的声望，已经成为欧洲最有影响力，是全球最重要的领导者交流的盛会。安博思论坛被誉为是意大利排名第一，欧洲第四，全球第16的智库。

历届安博思论坛通过分析当前社会的重要机遇与风险，向欧洲各国展示其对经济的预测以及对世界政治未来发展的预测，同时共同分析科技发展对各界的影响。历届欧洲国家领导和各大公司负责人都积极参加这项盛会，并介绍发表自己独特而见解。例如欧盟主席巴罗佐、美国前副总统切尼，法国总理菲隆，意大利总理贝卢斯科尼、巴勒斯坦民族解放组织领袖阿拉法特、西班牙前首相阿兹纳尔、世行行长沃尔芬森、欧洲央行行长特里谢、中国前人大副委员长成思危、中国前科技部副部长邓楠，微软创始人比尔盖茨、谷歌全球董事会主席施密特、英国石油公司董事长兰德、可口可乐董事局主席聂奕德等。由此可见，安博思集团努力吸收最新最全面的资源信息，为各行各业的机构以及企业提供最新的资讯，并不断创新。

安博思集团有不同行业的客户，例如服装和奢侈品 包括Prada, Gucci, Ferragamo, Celine, Zegna, Bottega Veneta等等著名奢侈品牌。以及 能源、金融、媒体、食品&饮料、汽车、制造业、IT&通讯。

在这些客户中，家族企业占据了1/3，尤其在意大利，绝大部分的企业都是家族产业，因此，安博思集团帮助家族企业提高企业经营业绩，同时使该家族始终保持企业主的地位。当然这些都需要我们给出详细的解决方案。

安博思集团需要进行一些前期的准备工作，从而更好的为客户提供正确的营销方案。

安博思集团在为客户创造可持续性价值的时候，需要以人为本，根据具体商业环境以及当地社会特色，帮助客户建立公司评价标准，界定企业管理层中不同角色及其相应责任。制定家族企业的战略指导方针，促使董事会构成与管理体制的最优化，对于年轻一代家族成员的职业发展给出合理建议。

安博思集团需要制定合理有效的董事会组织形式，制定股东大会议事规则以及董事会议事规则。董事会各级委员会议事规则，不断听取客户的意见，提出章程修订意见。帮助客户了解并撰写法律文件。

安博思集团善于帮助客户创建合理的管控体系，从而达到集团战略性决策制定与商业规划机制的构建，明确集团对各级子业务的管控要求，判断集团管控能力，制定集团管控体系。

现在是全球一体化的时代，安博思集团将为客户制定全新的理念，开拓全球化的视野，帮助企业在这个充满挑战的复杂市场中带来新的收益。

因此，安博思集团需要为企业制定完整合理的战略部署，例如集团战略。安博思集团需要通过吸收不同的信息，作出集团现实业务的市场环境、竞争格局分析，对业务组合的协同价值进行判断。对集团业务进行三个层面分析。提供新业务、新领域拓展的战略分析，根据客户的实际需求，制定集团的使命、战略目标、

安博思集团需要为客户拟定集团战略计划和企业战略（子业务战略）。

通过了解客户的集团战略与集团对子业务的战略定位，前期需需要分析客户子业务的市场环境、竞争格局。根据市场调查，帮助客户制定子业务的使命、战略目标、企业战略，拟定子业务的竞争策略。给与正确的子业务单元市场定位、产品定位、营销定位。最后汇总各种信息资讯，与客户一起商讨，不断商讨，从而拟定战略执行计划。

安博思集团还需要为客户考虑如何新市场，帮助客户展开对国家与地区的专题性研究。根据客户的需求，对目标市场的合作伙伴、代理商体系、销售模式、消费者偏好，供应商现状，竞争格局进行分析。从而帮助客户制定国际化战略；制定国际化市场营销与电子商务解决方案；帮助客户进行企业合作伙伴搜索和网络搭建。

安博思集团还善于帮助客户完善机构管理体系，提高国际竞争力。需要为跨国公司治理结构、组织架构与管控体系建立；通过管理体系的优化提升企业国际竞争力。安博思集团需要帮助客户从众多资源中选取重要信息，并将这些信息汇总，总结分析，从而制定出对公司有用的，符合实际的国际市场营销方案。因此需要进行对国际市场特征分析，市场选择与品牌定位。使品牌、产品组合不断创新与优化。

对于客户的文化品牌建设给与合理的建议与策划方案。针对不同国家的消费者进行不同的销售方案。加大宣传策略，随时根据具体市场销售情况，不断改变营销策略。

安博思集团制作市场营销体系、人力资源和组织发展计划设计。提供新产品上市与推广计划。

安博思集团还致力于通过对外部环境前瞻性的理解和公司内部现状与资源诊断，为客户定制灵活的组织架构与高效的流程。

安博思需要为客户进行企业股份制改造，根据客户的新的发展策略设计新的组织结构，组织功能、岗位职责说明书。为客户组织并协助其完成权限体系组织实施方案。其中最重要的一项就是：企业并购后的文化与管理整合。包括：运营流程构建；业务流程优化；成本优化；信息支持体系规划与创新；全面基础运营体系规划；物流体系改善。

安博思集团完全考虑到公司与股东的长期价值，将在战略与管理层面为客户提供风险管理的解决方案。这不仅仅降低了企业的运营风险，更重要的是能够基于企业风险管理体系提供企业的竞争优势、创造长期价值。风险管理体系搭建与相关组织实习体系设立是十分重要的，并西游安博思集团为客户进行兼并收购的风险评估；公司管理与运营体系搭建与评估；公司信息系统风险评估与优化；公司资产治理结构(ACG)优化。

安博思集团在中国

随着全球一体化的进程，安博思发现了中国市场的巨大潜力，为了更好的帮助客户了解新的市场，制定更全面的营销策略，安博思早在上世纪八十年代就已经在中国开展咨询业务，并取得了重大的成就。

早在上世纪90年代，安博思与其他咨询公司建立战略合作伙伴关系，将业务拓展到了上海。与此同时，受世界银行的委托，安博思还参与了其在华的一些重要项目的建设。

2003年，安博思正式建立了驻华办公室，并与国内著名的战略咨询公司远卓管理顾问公司达成战略合作协议，进一步加快了在中国拓展的步伐，扎根在中国。2004年，在与凯捷安永远卓管理顾问战略管理部门进行合作的同时，安博思与远卓的国际

业务部门也展开了合作，并与中国政府建立了密切良好的联系。2006年，安博思北京分公司正式成立，并与同年在上海成立办事处，积极拓展中国业务，开发中国客户，帮助其对国际市场有深入的了解。通过多年的实际操作经验与最新的资讯，安博思集团于2008年，受江苏省常州市政府委托，安博思在溧阳市的天目湖举办了天目湖中欧经济论坛的预备论坛，吸引了海内外各行各业的专业人士积极参与此次盛会。并于2009年正式召开了“首届天目湖中欧经济论坛”。为中国与欧洲高端层间的沟通提供了交流平台，也为更多中欧企业未来的相互合作搭建了桥梁，形成互惠互利的双赢局面。

在公司正式成立的3年中，安博思（中国）承接了多个国际与国内著名客户（包括政府与企业）的项目，根据丰富的经验与对市场营销的深刻认知，为其提供了高质量的战略管理咨询服务。安博思同时根据客户的独特需求提供各种定制化的服务项目。活动组织和开展形式多样，包括：政府公关及海外推广。主要指根据不同政府需求和定位，策划设计各种类型的论坛及活动帮助政府提高影响力和美誉度。

安博思集团将视客户不断变化的具体需求明晰自身职责和作用。他们可以提供包括规划和执行内容的整套或全程式服务，也可以根据要求提供诸如内容、议程策划和相关嘉宾遴选等方面的重点式服务。

Capitolo 1

THE EUROPEAN HOUSE - AMBROSETTI

Il Gruppo professionale The European House – Ambrosetti S.p.A. (di seguito e per tutta la tesi denominato “TEH–A” o più semplicemente “Il Gruppo”) è una società che opera nel settore dei servizi del terziario avanzato¹ in particolare nel business della consulenza al servizio dell'imprenditorialità e della crescita. TEH-A nasce nel 1965 da un'idea di Alfredo Ambrosetti, che si ispirava già allora ad un modello di business valido ancora oggi, secondo cui una molteplicità di competenze e professionalità eterogenee ma allo stesso tempo complementari tra loro, possono, sotto un unico brand e in completa sinergia, integrarsi e valorizzarsi reciprocamente dando vita ad un unico, ampio e completo spettro di servizi [1]².

Soffermandoci per un breve cenno storico, vale la pena ricordare che il 1965 è l'anno in cui la crisi economica nel nostro Paese da incipiente è ormai esplosa in tutta la sua virulenza e l'Impresa e il Governo, con le altre istituzioni, sono chiamati a dare con urgenza risposte a domande che il "miracolo" degli anni precedenti aveva tenuto lontane. E' l'anno dopo la prima congiuntura, quello a cui è fatto risalire il disastroso intreccio tra affari e politica, quello “dell'economia sovvenzionata”, della legge 123 con i suoi stanziamenti straordinari e fondi speciali per le aziende in stato di sofferenza e dell'IMI, quello in cui l'occidente industriale si incammina, teorie e analisi keynesiane sotto braccio, sulla strada delle grandi sfide internazionali che annunciano e precedono la globalizzazione.

E' inoltre l'anno in cui, per la seconda volta dal 1954, si tiene in Italia la conferenza Bilderberg, per la precisione a Villa d'Este a Cernobbio, sul lago di Como. Tutto questo e altro mentre dall'altra parte del mondo, in Cina, sta scoppiando la Rivoluzione culturale.

Dal 1965 a oggi il Gruppo, attraverso diverse fasi di ampliamento e sviluppo, è arrivato a contare undici partner ed è presente con sedi in Italia (tra cui Milano e Roma le più importanti), in Europa (da Londra a Berlino, da Madrid a Istanbul) e nel resto del mondo, strategicamente in alcune delle più importanti città chiave per i rapporti economici

¹ Denominato anche del quaternario, in un'economia sempre più dichiaratamente “della conoscenza”

² Da qui e per tutto il primo capitolo si farà riferimento al sito di The European House - Ambrosetti, <http://www.ambrosetti.eu> come fonte principale.

internazionali come Singapore, Pechino, Shanghai, Tokyo, fino al Sud Africa, direttamente o attraverso partner per fornire servizi operativi alle aziende.



The European House - Ambrosetti in Italia, in Europa e nel mondo

Sono stati Valerio De Molli (attuale AD), Giorgio Tonelli, il cui ingresso formale nella società risale al 2001, e successivamente Marco Grazioli e Paolo Borzatta, cooptati nell'impresa nei dieci anni che seguirono, unitamente all'apporto determinante del suo fondatore e attuale presidente onorario, a dare la propulsione necessaria alla crescita di TEH-A fino a raggiungere l'attuale dimensione e posizionamento.

I quattro sopra elencati possiedono interamente la Ganesh Srl, società che detiene il 73,75% del Gruppo consulenziale, mentre nel board di controllo rientrano ancora Ambrosetti con la sua famiglia e da ultimo, con una piccola percentuale residuale, Alessandro De Biasio.

I dati del 2014 registrano un fatturato stabile di 26,2 milioni di euro, con un utile netto di 2,3 milioni di euro e una disponibilità liquida stabile a 780 mila euro. TEH-A controlla interamente tre società all'estero, l'inglese Ambrosetti Group Limited che nel 2013 ha registrato un utile di 550 mila euro ante-imposte, la spagnola Ambrosetti Consultores, in utile per 17 mila euro e la Ambrosetti Beijing Consulting con sedi a Pechino e Shanghai. Infine nel gruppo di Ambrosetti compaiono numerose partecipazioni a varie società, tra le quali spicca il 25% nell'emiliana Knowledge & Finance (di cui è azionista di minoranza anche il salotto buono torinese Fenera Holding) che ha chiuso il 2014 con un utile netto salito anno su anno da 220 mila a 840 mila euro [2].

Questa è a grandi linee la storia, questi in estrema sintesi i numeri di TEH-A. Numeri che da soli, per quanto importanti, non bastano a far cogliere l'importanza di TEH-A in Italia nel

settore in cui opera. Nel corso di più di cinquant'anni di attività nella consulenza direzionale, nei servizi di aggiornamento e di ricerca e nell'organizzazione di summit, workshop e forum a sostegno delle imprese e delle istituzioni, il lavoro del fondatore prima e quello dei partner che nel corso degli anni lo hanno affiancato, ha contribuito a portare il Gruppo all'attuale riconoscimento di cui gode a livello nazionale e internazionale.

Ed è proprio nella crescita internazionale che TEH-A ha saputo individuare un'importante possibile area di espansione potenziale.

Nel settore della consulenza, il nostro Paese sta, in questi anni, correndo un forte rischio di marginalizzazione: la struttura del sistema economico italiano infatti, costituito soprattutto da PMI e con le aziende obbligate a misurarsi in uno scenario contraddistinto dall'elevata pressione fiscale e dall'eccesso di burocrazia, oltre all'andamento del Paese, rappresenta il maggiore ostacolo in questo business, connotandolo in modo molto specifico. In Italia, dal punto di vista delle società erogatrici, sono stati indicati tra i principali problemi del settore, l'eccessiva presenza di competitor e un mercato ristretto che non ha favorito la crescita delle società sia in termini di dimensione che di qualità dei servizi offerti. Senza dubbio il mercato italiano è in ripresa e registra un trend positivo negli ultimi anni. I dati¹ indicano un fatturato complessivo del settore di 3,5 miliardi di euro, con un aumento del 6,9% nel 2015, maggiore anche di quello del 2014 fermatosi al 5,7. Tuttavia resta significativamente piccolo rispetto a quello di altri paesi comparabili al nostro e si attesta intorno allo 0,2% del PIL, non abbastanza sostenuto dalla domanda di due settori decisivi della nostra economia, cioè proprio quello delle PMI e quello della pubblica amministrazione [3]. Le cose stanno cambiando, ma non abbastanza e non abbastanza velocemente. Per questo le società che hanno scelto di intraprendere o continuare un percorso di crescita, sono costrette ancora oggi da un lato a guardare oltre i confini nazionali ed europei e dall'altro ad immaginare nuove strategie e ambiti per una crescita interna.

Se avviare un business oltre i confini nazionali può sembrare una scelta vincente, bisogna però fare i conti con un mercato internazionale caratterizzato da una clientela sempre più sofisticata, esigente, preparata e maggiormente strutturata al proprio interno. Concretezza, apertura di prospettive nuove e diverse, innovazione e competenza sono le richieste che clienti internazionali avanzano in linea con le esigenze di un'azienda moderna che si pone l'obiettivo della crescita. Questo rende fondamentale e imprescindibile per le società di

¹ Dati dell'Osservatorio sul Management Consulting in Italia, realizzato da Conf. Assoconsult in collaborazione con l'Università di Roma Tor Vergata.

consulenza poter contare su un network fortemente integrato, articolato ed efficiente, focalizzare le competenze, selezionare i segmenti di domanda con maggior potenziale nel lungo termine ed essere capaci di scegliere e attirare le risorse umane, sia junior che senior, più adatte al proprio disegno di crescita. Altrettanto importante in un contesto internazionale diventa il saper comprendere le culture aziendali nonché il nuovo ambiente territoriale in cui ci si trova ad operare, sapendosi inserire con misura e intelligenza. In generale, si conferma la legge valida per questo settore secondo la quale, è fondamentale la domanda da parte delle imprese ma il driver del mercato resta la qualità dell'offerta e chi vuole competere a livello internazionale deve tener conto di queste indicazioni che arrivano dal mercato stesso.

TEH-A ha costruito il proprio successo e la propria reputazione in Italia sulla qualità e sull'ampiezza dello spettro dei servizi offerti e delle attività messe in campo, sulla concretezza delle azioni che, in una visione delle organizzazioni come realtà complessa e specifica di cultura e persone, coinvolgono tutte le leve dell'impresa e su un network diffuso, completo e di assoluto prestigio definito "un patrimonio inestimabile di relazioni mondiali ad altissimo livello nei vari settori di attività, comprendente persone responsabili delle massime istituzioni internazionali e dei singoli paesi"¹. È con lo stesso bagaglio di conoscenze, esperienze, competenze e di cultura della professione che TEH-A ha allargato i propri orizzonti sul mondo, seguendo quella che oggi forse è una necessità ma che già prima rappresentava una vocazione espressa dal suo fondatore fin dall'attribuzione del nome stesso. Ritornando al contesto socio-economico italiano ed europeo, ci si può rendere conto di come, negli ultimi anni, la scarsa intraprendenza e propensione a tradurre idee originali in nuove imprese di successo come forze propulsive dell'economia rischiano di frenare le prospettive di crescita e prosperità economica dell'intera Europa².

Questa è una tematica ben chiara a TEH-A, che infatti ha individuato proprio nell'imprenditorialità la sfida per il futuro, ed è con questo obiettivo che sono stati creati i servizi Geysers e Golden Gate.

Geysers è un gruppo di lavoro composto da sei consulenti under 35 che esplorano, studiano e analizzano progetti di start-up e neo-imprenditorialità a livello nazionale e internazionale.

Dopo vari processi di screening e scouting (già nei primi mesi sono stati analizzati più di

¹ Citazione diretta dal sito

² Secondo gli ultimi dati riconducibili all'indagine Flash Eurobarometro FL354 "Imprenditorialità nell'Ue e oltre", http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-7_it.htm, la percentuale di imprenditorialità in Europa nel 2013 è stata solo del 37%

25.000 casi) compongono delle ricerche messe poi a disposizione dei soci del club, i quali possono eventualmente decidere di appoggiare e finanziare progetti per loro promettenti. Allo stesso modo il progetto Golden Gate, come programma di adoption, permette ai membri del club Ambrosetti di entrare in contatto diretto con le più promettenti start-up italiane e internazionali, attraverso un vero e proprio scambio reciproco in cui le aziende possono beneficiare di nuove e brillanti idee imprenditoriali delle start-up, mentre queste ultime possono avvalersi dell'aiuto di mentori con lunga esperienza in grandi aziende, creando spill-over positivi in termini di know-how e commerciali.

Riguardo invece al mercato interno, alle strategie da usare e a nuovi ambiti da includervi per ampliarlo, prendiamo in prestito da Franco Masera, amministratore delegato di KPMG Advisory, una puntuale analisi su uno dei possibili e più promettenti settori su cui puntare l'obiettivo: "...il comparto industriale è stato "l'incubatore", e per molti anni il traino, dell'industria della consulenza, oggi, il mercato con i più ampi margini di crescita potenziale è quello della Pubblica Amministrazione. Per questo la vera sfida è lo sviluppo della PA. La consulenza tende, nel tempo, a generare valore per il "sistema Paese" perché accelera il processo di trasformazione dei sistemi economici, soprattutto nei settori a più elevato valore aggiunto, favorisce lo sviluppo di una cultura dell'"indipendenza di giudizio" e di un sistema meritocratico di valutazione delle persone, forma in tempi ridotti figure professionali e manageriali che agevolano la crescita del Paese. Non solo: la consulenza rende disponibile know how a elevato valore aggiunto a prezzi competitivi e, non da ultimo, per le società con network internazionale agevola l'interscambio delle competenze manageriali che si formano nei singoli Paesi e a diversi livelli" [4].

Dal canto loro le PMI si stanno aprendo con maggiore disponibilità e fiducia ai servizi intangibili della consulenza, prima considerati un costo eludibile, sempre più consapevoli della loro importanza per creare valore e vantaggio in termini di innovazione.

In ogni caso, che si tratti di imprese private o di Istituzioni, che sia in Italia, in Europa o nel mondo, per raggiungere i risultati voluti dalle organizzazioni TEH-A offre una gamma di attività, la scelta tra le quali varia in base alle singole esigenze, agli obiettivi ed al contesto.

Queste possono tutte essere riportate a quattro aree principali:

1. Think Tank (o Ricerca)
2. Management Consulting (Consulenza Direzionale)

3. Leaders' Education (Aggiornamento Continuo)

4. Summit, Workshop e Forum (Eventi)

Questi sono i settori di competenza su cui TEH-A si specializza, operandovi, per ottenere risultati positivi e creare valore, con una metodologia basata su “sette pilastri”: sapere leggere il mondo circostante; formare una visione di quello che si vuole fare; progettare la strategia generale e funzionale; costruire la struttura organizzativa; motivare le persone-sviluppare la leadership; comunicare al mondo esterno; misurare le performance e misurarsi con i concorrenti.

Vediamo nel dettaglio cosa comprendono i diversi campi di attività e quali servizi offrono.

1.1 Think Tank

Con il termine Think Tank (letteralmente traducibile dall'inglese "serbatoio di pensiero") si indica un organismo, un istituto, una società o gruppo, un centro di analisi, discussione e riflessione che, rimanendo un passo indietro e decentrato rispetto allo scontro politico – dalle cui forze è tendenzialmente indipendente – si prefigge di guardare lontano a possibili scenari e strategie, producendo ricerca e idee, dati e informazioni e fornendo previsioni e consigli ai policy makers in settori che vanno dalle politiche sociali a quelle industriali o commerciali. A questo fine le tavole rotonde, gli studi e le ricerche condotte da TEH-A costituiscono un luogo ideale per leggere in maniera pragmatica e strategica i continui cambiamenti in atto e per prepararsi al meglio ad un futuro sempre più globalizzato e in continuo mutamento. In altri termini per "pensare il futuro" ovvero riflettere sul presente pensando al futuro, per conoscere e capire il reale nella sua complessità come punto di partenza di ogni idea di sviluppo.

A questo scopo TEH-A mette a disposizione dei propri clienti tre strumenti:

1. Ambrosetti Club
2. Ricerche di Scenario
3. Summit internazionali con Think Tank

1. Ambrosetti club

Dal 1999 TEH-A riserva strettamente ai vertici di gruppi e imprese nazionali e multinazionali operanti nel nostro Paese i servizi esclusivi di un apposito Club, creato per favorire il dialogo e lo sviluppo di un sistema di relazioni privilegiate tra i suoi membri, il confronto continuo e l'accesso a una preziosa e qualificata dialettica tra le istituzioni e le elite dell'Italia produttiva. Attualmente il Club conta di 300 membri.

Con lo stesso spirito e i medesimi obiettivi ma allargati al contesto europeo, lo scorso anno è stata varata una nuova piattaforma di discussione e networking: l'Ambrosetti Club Europe. Anche in questo caso TEH-A conferma la propria vocazione a uscire dai confini nazionali in un'ottica di sviluppo e crescita. Questo potenziamento delle attività in Europa, contesto in cui TEH-A si è già mossa da molti anni e con numerose iniziative, viene di pari passo con la nomina ricevuta nel 2015, per il terzo anno consecutivo, come 4° miglior Think Tank privato e indipendente europeo, oltre che come 1° a livello nazionale nella stessa categoria, da parte dell'Università della Pennsylvania nell'annuale "Go Global To Think Tank Index Report".

Tra le iniziative di respiro europeo più apprezzate, il Think Tank "Observatory on Europe" nato nel 2005 con l'obiettivo di contribuire concretamente al successo dell'Unione Europea, fornendo ai suoi leader politici ed economici, così come ai suoi cittadini, studi, analisi e proposte sui principali temi legati all'integrazione europea e alla sua competitività.

Il team Ambrosetti offre una serie di molteplici servizi e attività ai pochi privilegiati membri del Club quali:

- tavole rotonde (più di 60 l'anno) e cicli di conference call, in cui si radunano e a cui intervengono tra i più prestigiosi esperti a livello nazionale e internazionale sui più delicati argomenti inerenti la politica, l'economia e la società;
- ricerche e studi di approfondimento (promossi e guidati direttamente dagli stessi membri del Club);
- community tematiche;
- Lettera Club: servizio nato nel 2006 che vuole essere veicolo per la circolazione di informazioni e conoscenza su temi di estrema importanza e attualità. La lettera viene spedita a tutti i soci del Club, a selezionati opinion leader, ai responsabili delle istituzioni e ad alcuni dei principali media;
- raccolta di dati e rilevatori economici di sentiment e prospettive economiche di breve-medio periodo che è l'Ambrosetti Club Economic indicator;
- una ricca e aggiornata piattaforma web;

- AP-Aggiornamento permanente: un servizio al top e senior management articolato su un centinaio di eventi l'anno strutturati su diversi filoni tematici;

Per finire, l'annuale Workshop Finanza di primavera e il diritto di precedenza, a condizioni privilegiate, per la partecipazione all'esclusivo Forum "Lo scenario di oggi e di domani per le strategie competitive" (che è strettamente riservato ai vertici dei principali gruppi nazionali e internazionali e richiama sulle rive del lago di Como, a Cernobbio, i massimi rappresentanti delle istituzioni nazionali e internazionali, premi Nobel, manager ai più alti livelli, imprenditori ed esperti di ogni settore e al quale si accede esclusivamente su invito) completano e impreziosiscono la gamma dei contenuti che TEH-A mette a disposizione degli appartenenti al Club.

2. Ricerche di Scenario

Un altro modo attraverso cui TEH-A concretizza gli obiettivi del Think Tank è per mezzo di una serie di progetti di scenario, in cui utilizza una propria originale metodologia multilivello. L'obiettivo è sempre di fornire ai propri clienti gli strumenti per comprendere al meglio e conoscere a fondo una specifica realtà nella sua complessità e imparare a governare il fenomeno oggetto dello studio con azioni concrete. L'approccio avviene in modo molto pragmatico e lo studio si sviluppa su rigorose basi scientifiche attraverso simulazioni (quantitative e numeriche) e verifiche. Il metodo utilizzato da TEH-A nello svolgimento dei suoi studi di scenario prevede:

- incontri periodici con un Comitato Guida/Advisory Board, pool di esperti creato ad hoc per la ricerca in oggetto;
- interviste a personalità chiave appartenenti ai diversi settori della società civile, al mondo politico e imprenditoriale;
- svolgimento di indagini e questionari;
- uso di benchmarking/confronto sistematico con le migliori realtà all'estero;
- approfondimenti analitici condotti sugli studi, le ricerche e tutto quanto già esistente e significativo, proveniente da fonti nazionali e internazionali autorevoli relativo ai temi dello Scenario.

I progetti e gli studi di scenario su cui si focalizza TEH-A si suddividono principalmente in tre grandi settori che sono:

1. sfide per l'Italia e l'Europa nel mondo globalizzato, in cui si analizzano i principali temi di attualità politica, di economia e di finanza. Dall'integrazione culturale all'innovazione, alla ricerca e all'istruzione, temi che proiettano l'Europa, e l'Italia con essa, in un orizzonte di sfide per non restare ai margini del sistema economico mondiale e per sviluppare la sua competitività. I temi della crescita, dello sviluppo, del futuro dell'Europa destano a tal punto interesse da richiedere, tra le altre cose, la creazione da parte di TEH-A di quell'Osservatorio permanente sull'Europa a cui abbiamo accennato;
2. sviluppo e competitività dei sistemi territoriali: studi che permettono di conoscere e comprendere le opportunità di un determinato territorio attraverso un'analisi sociale, economica e urbanistica;
3. temi di interesse specifico del committente.

All'interno di questi tre settori TEH-A concentra la propria attività su aree che vanno dalla comunicazione alla filiera agricola, dalla moda alle infrastrutture, dall'Africa all'Europa, occupandosi di casi come "Creare valore per l'Europa, per le sue imprese e per le sue istituzioni", "Modernità e attrattività del Sistema Italia", "Lead generation China e USA: attrarre investimenti dalla Cina e dagli Stati Uniti in Toscana", "Attrarre investimenti a Parma – business plan e piano d'azione per Parma", "Lo sviluppo del sistema del trasporto aereo in nord Italia: un fattore di competitività per il Paese", "I parchi industriali cinesi: opportunità per le piccole e medie imprese italiane".

Risultati concreti dalle ricerche di scenario possono arrivare solo attraverso la divulgazione degli esiti degli studi, ed è per questo che TEH-A vi dedica particolare attenzione: le analisi vengono spinte a diversi livelli di profondità a seconda delle diverse tipologie di interlocutori di riferimento e delle loro esigenze informative. Avvalendosi della propria esperienza e competenza nel settore, forte di una lunga tradizione nell'organizzazione di eventi di alto livello, su richiesta, TEH-A organizza eventi di grande valore comunicativo allo scopo di rendere massima l'efficacia dell'attività di ricerca.

Si tratta di un aspetto talmente importante che TEH-A stessa, direttamente, nell'offerta e nella presentazione dei propri studi e think tank di rilievo internazionale, ricorre proprio all'organizzazione di Forum (come nel caso del Technology Forum o della Qianhai Conference) o a Summit (come quelli tra Italia-Iran e Italia-Sudafrica).

3. Summit internazionali con Think Tank

La capacità di sviluppare contenuti originali e il prestigio e la qualità degli studi promossi da TEH-A, combinata a quella di preparare importanti eventi internazionali, hanno condotto alla creazione di una specifica divisione dedicata a Summit con Think Tank internazionali a cui il Gruppo ricorre allo scopo di rendere disponibili i contenuti delle proprie ricerche e permettere l'interazione tra soggetti economici e politici di paesi diversi.

1.2 Management Consulting

La consulenza direzionale è un settore chiave per TEH-A e la sua definizione rispecchia la mission stessa dichiarata del Gruppo.

Il Comitato Europeo di Normazione (CEN) definisce tecnicamente la consulenza di management come un “insieme di attività multidisciplinari di lavoro intellettuale, nel campo delle attività di management, che mira a creare valore nel continuo o a promuovere cambiamenti, a elaborare strategie innovative ed efficaci fornendo consigli o soluzioni, intraprendendo azioni oppure erogando servizi (deliverable)” [5].

Tutto questo in TEH-A si realizza in base a una ben definita concezione sistemica delle organizzazioni e ad una visione della realtà che permette di coglierne la complessità e di interpretarne attivamente i continui cambiamenti economici e sociali, senza restarne travolti.

Saper guardare in modo critico il mondo che ci circonda è il primo pilastro per una strategia di successo e per la competitività.

Proprio a tale proposito, tra i servizi di consulenza strategica che TEH-A mette a disposizione dei propri clienti, abbiamo già visto l'importanza degli studi di scenario e del metodo ad essi applicato.

Una volta imparata a leggere la realtà e formata una “visione di quello che si vuole fare” (secondo pilastro) avremo le basi per un progetto generale e per una strategia funzionale (terzo pilastro). Prima capire e poi agire. Nella definizione di piani di successo, capaci di creare vantaggio competitivo e miglioramento delle performance aziendali, TEH-A mette in campo una serie di competenze chiave, una capacità creativa, un team di lavoro determinato, una rete di relazioni e fonti qualificate nel mondo così come approcci metodologici differenziati di altissima qualità.

Nella formulazione di coerenti strategie di internazionalizzazione, in un'ottica di sviluppo e di competitività, l'assistenza di TEH-A può contare in particolare e ancora una volta sul valore aggiunto di un network di assoluto prestigio e sull'interazione con gli attori chiave della scena mondiale.

I servizi offerti in quest'ambito possono essere raggruppati in:

1. Supporto alle organizzazioni nella penetrazione di un mercato estero;
2. Miglioramento della competitività di un'organizzazione affinché sia più efficace ed efficiente a livello internazionale.

Lo specifico metodo di approccio al tema della strategia, che parte non solo dall'analisi dettagliata della società ma anche dalla storia e dalle caratteristiche culturali, economiche e sociali del contesto in cui si opera o si desidera operare, non poteva non produrre modelli di consulenza diversi per ciascuna area del mondo a cui TEH-A ha esteso i propri servizi. I casi di assistenza di TEH-A in questo campo vanno dall'audit strategico di un potenziale obiettivo di acquisizione in Italia per una multinazionale statunitense del settore alimentare, alla definizione della strategia di lancio in Europa e del marketing plan di un nuovo prodotto per un importante gruppo cinese del settore dell'elettronica di consumo, dall'assistenza a un importante gruppo cinese per la definizione e lo sviluppo di una branding e retail strategy in Cina allo studio di mercato e di paese in Indonesia per un organismo associativo nazionale nel settore internazionale delle cornici.

Oltre a quella strategica, l'attività consulenziale di TEH-A ha per oggetto i temi dell'impresa familiare e dei sistemi di governo societario, dell'industria e la sua organizzazione, delle persone come risorsa fondamentale di ogni azienda, dell'innovazione, delle nuove tecnologie, dell'eccellenza operativa, della sanità, della pubblica amministrazione e associazioni, della moda e lifestyle, del Real Estate, delle start-up, della gestione del cliente, del M&A e della finanza straordinaria (in questo caso attraverso la partecipata K Finance, società di consulenza finanziaria indipendente fondata nel 1999 e esperta delle questioni relative appunto a fusioni e acquisizioni).

In tutti questi ambiti di lavoro TEH-A, grazie alla capacità di fondere competenze, matrici di pensiero individuali ed esperienze professionali, riesce ad avere una visione integrata, a dare una lettura completa dei vari contesti di riferimento e a strutturare un piano di consulenza che si articola in una serie di servizi specificamente indicati per gli obiettivi individuati.

Ad esempio nell'area impresa familiare, modello che maggiormente rispecchia le caratteristiche culturali dell'imprenditoria italiana, e in cui, per la natura stessa del tipo di impresa è presente il rischio di conflitti e tensioni strutturali dovute alla sovrapposizione di due differenti realtà (impresa-famiglia), il Gruppo fornisce servizi quali la redazione di uno statuto/patto tra i membri della famiglia, l'istituzione di consigli, l'affiancamento ai giovani nel loro sviluppo professionale e ai membri tutti per accrescere le loro conoscenze e competenze al fine di svolgere più consapevolmente e efficacemente i ruoli sociali, la definizione di una strategia patrimoniale adeguata, ecc. Per quanto riguarda invece il settore del tessile, della moda e del lusso gli interventi passano attraverso una "Global Fashion Unit" (appositamente creata nel 2009 con filiali direttive sparse in tutto il mondo e un articolato network di partner) la quale, con l'obiettivo di focalizzare i servizi di consulenza e advisory strategica su alcune delle grandi eccellenze italiane, offre soluzioni che vanno dalla "advisory ed esecutive coaching nello sviluppo del brand" al "supporto nella revisione delle strategie distributive e di sviluppo retail", ecc.

L'esperienza acquisita in tanti anni di consulenza in settori cruciali dell'economia, la fiducia nell'importanza e nel valore assoluto della conoscenza condivisa, la capacità di anticipare le richieste e orientare il cliente nelle proprie scelte, ha spinto TEH-A ad attivare direttamente dei think tank, come ad esempio l'Osservatorio permanente sui Sistemi di Governo o come il Meridiano Sanità, a promuovere studi (esempio: "Sanità e crescita economica – L'impatto dell'osteoporosi sulla produttività nella Regione Lombardia") e alla ideazione e realizzazione di Forum tematici di alto profilo tecnico-istituzionale (es. Technology forum).

1.3 Leaders' Education

Accanto ai servizi di consulenza destinati alle aziende TEH-A dedica una grande area del suo intervento e una diversa serie di programmi all'aggiornamento di competenze, abilità e conoscenze dei manager, per permettere loro di non perdere terreno nelle sfide per il successo e di restare al passo con i tempi in un contesto professionale competitivo e globalizzato in continuo mutamento.

Le iniziative su questo tema si dividono in quattro contesti di riferimento:

1. AP-Aggiornamento permanente

E' l'esclusivo e ricco servizio di aggiornamento di competenze dedicato ai Senior Manager. Si tratta di un "sistema aperto", calibrato sugli interessi specifici e compatibile con le esigenze di chi ne fa richiesta, dove, in base al tema suggerito in ciascuno dei circa cento appuntamenti annuali, viene scelto di volta in volta il relatore più qualificato in Italia e nel mondo per trattarlo. Le attività si dividono in sessioni specifiche di studio su tematiche chiave e di importanza prioritaria, incontri brevi, tavole rotonde di confronto e approfondimento, seminari e workshop, visite, viaggi, interscambi di esperienze e conoscenze anche a livello internazionale e supporto reciproco anche nella ricerca di soluzioni e nuovi progetti. Tutto con l'obiettivo di assicurare aggiornamento, soluzioni e sviluppo della leadership, oltre che di consolidare un'importantissima rete di relazioni interpersonali di alta qualità.

2. Ambrosetti Live

E' una innovativa soluzione tecnologica per i manager che hanno poco tempo per gli aggiornamenti professionali, in cui si mette a disposizione il ricco database di The European House - Ambrosetti in un app accessibile, sia tramite pc che tramite mobile, ai soci iscritti. Il database comprende un vasto assortimento di video, audio e documenti in cui è possibile seguire gli interventi di top speaker sulle tematiche di maggior rilievo per il management quali alta direzione, scenari, innovazione, produzione e logistica, risorse umane, marketing, vendite e comunicazione. Inoltre gli iscritti hanno la possibilità di seguire un ciclo annuale di webinar, ovvero seminari interattivi in rete, registrandosi ad nuova piattaforma streaming, dove è possibile accedere a vere e proprie dirette online con massimi esperti italiani e internazionali attraverso un doppio programma in italiano e inglese. Il tutto sempre personalizzabile in base alle esigenze del cliente.

3. Leader del futuro

È il servizio di formazione destinato ai giovani tra i 21 e i 35 anni che, insoddisfatti del ritardo con cui il sistema d'istruzione superiore nel nostro paese reagisce alle accelerazioni e ai repentini cambiamenti della realtà e inappagati della qualità della formazione, chiedono strumenti di conoscenza e approfondimento che consentano di far comprendere le sfide e le opportunità che il mondo presenta e che permettano loro di concepire, sviluppare e esprimere pienamente le loro potenzialità e capacità di leadership. Il percorso di sviluppo personale e professionale indicato da TEH-A non segue uno schema rigido ma anzi in esso si promuove

l'auto-responsabilizzazione del giovane attraverso la determinazione stessa del proprio piano di crescita. La formazione si articola anche nella partecipazione a riunioni esclusive e specificamente dedicate in occasione dei principali eventi organizzati dal Gruppo, in visite a istituzioni e imprese, viaggi all'estero e incontri con personalità di spicco della business community, influenti opinion leaders e massimi responsabili delle istituzioni. Considerata l'importanza della leadership per i risultati e le prestazioni a cui le aziende tendono, TEH-A si rivolge anche direttamente alle aziende stesse con il servizio Aggiornamento Giovani, dedicato ai giovani ad alto potenziale a cui vogliono offrire, in base ad un programma personalizzato e a misura delle loro specifiche esigenze, occasioni di aggiornamento e sviluppo.

4. Professione: Manager

In un contesto contemporaneo in cui, rispetto al passato, i parametri a cui informare le relazioni che legano dirigenti e azienda sono da un lato partecipazione, efficacia, risultati e dall'altro carriera e remunerazione meritocratica (TEH-A sul tema del sistema retributivo ha costruito, nell'area management consulting, un servizio specifico di check-up e supporto alle aziende), diventa fondamentale per il manager sviluppare una concezione del suo ruolo più adeguata alla nuova realtà, in cui visione sistematica d'impresa, conoscenze multidisciplinari e nuove capacità ("sapere, saper fare, saper essere") sono diventate competenze e caratteristiche ormai imprescindibili. La formazione manageriale di TEH-A passa attraverso master, corsi e seminari interaziendali o progettati ad hoc per i singoli committenti.

1.4 Summit, Workshop & Forum

A rendere TEH-A "unica nel panorama mondiale della consulenza" e a darle rilevanza internazionale, oltre che un certo credito in termini di reputazione spendibile poi per le altre sue attività, è il settore eventi, strategicamente determinante in chiave di crescita del Gruppo. Essi sono l'occasione per chiamare a raccolta le personalità più brillanti ed eccezionali nei più importanti settori per lo sviluppo e il progresso, oltre che a alti rappresentanti delle istituzioni, e farli incontrare e confrontare con la parte migliore dell'imprenditoria sui temi di maggior interesse e prioritari per sviluppare o presentare contenuti originali e innovativi.

Vediamo quali sono:

1. Forum "Lo scenario di oggi e di domani per le strategie competitive"

Il Forum in questione è un Think Tank, ma è anche un evento di portata mondiale, dato il calibro delle personalità invitate a prendervi parte e la qualità e l'autorevolezza dei contributi sui temi di maggiore impatto per l'economia globale e la società nel suo complesso. Il rischio è che nel corso del tempo sia diventato quasi un happening politico ed economico all'interno del quale non siano più così importanti i contenuti ma piuttosto l'evento che gli gira intorno. Qualcuno, con una certa dose di cinismo, ha parlato di business o addirittura photo-opportunity e di declino dell'"Ambrosetti", come viene sinteticamente definito [6]. Ogni anno a partire dal 1975 TEH-A raduna a Cernobbio, sul lago di Como, nella splendida cornice del Grand Hotel Villa d'Este (che potrebbe evocare un suggestivo parallelo con un altro illustre Think Tank che nel 1965 e nel 1987 tenne ivi una delle sue riunioni: la conferenza Bilderberg), un parterre esclusivo di relatori nazionali e internazionali provenienti dal mondo politico e istituzionale, imprenditoriale e accademico che nei tre giorni durante i quali si svolge il forum si alternano tra interventi, discussioni e dibattiti con i partecipanti a questo ormai tradizionale e atteso appuntamento. L'accesso alla platea è riservato a una selezionatissima cerchia di 200 top manager italiani e internazionali, con un diritto di precedenza accordato ai membri dell'Ambrosetti club. Per prassi consolidata negli anni, la prima giornata è dedicata "ai grandi temi globali con un taglio soprattutto economico, geopolitico e scientifico/tecnologico, la seconda ha come oggetto di studio e analisi l'Europa e l'Unione europea, la terza è rivolta all'Italia". Tra i partecipanti all'evento vige la regola detta "the Chatman House rule" secondo la quale essi sono liberi di usare e divulgare le informazioni ricevute ma senza associarle a una persona in particolare o, nel caso, a uno schieramento politico, allo scopo di garantire al massimo la libertà di espressione [7].

Lunga la lista dei protagonisti delle ultime edizioni: da Kofi Annan a Umberto Veronesi, da José Manuel Barroso a Bill Gates, da Abu Mazen al senatore americano John McCain, da Carlo Azeglio Ciampi al Card. Joseph Ratzinger. Anche i detrattori più agguerriti del forum, quelli che vogliono ridurlo al livello di una kermesse o di "salotto di lobbying a pagamento" ¹ non possono non riconoscere l'abilità e le capacità organizzative di TEH-A applicate a questo evento e l'efficacia della sua azione (qualsiasi sia il suo obiettivo, quello dichiarato o quello dissimulato e svelato dai critici più accesi). Ed in effetti non mancano coloro che, con intenti più o meno denigratori, hanno mosso critiche e proposto un diverso modo di vedere e valutare il forum. Ad esempio Nicola Porro, editorialista del Giornale e conduttore della trasmissione

¹ Michele Masneri in "Scusi, quanto vuole per Cernobbio?", Il Foglio quotidiano, settembre 2014

televisiva Virus-il contagio delle idee, intervistato da Il Foglio sull'edizione 2015 del Forum ha definitivamente bollato l'evento come un inutile "liturgia laica" [6]. "Sono convinto", rincara Porro, "che se un potere è forte non si mostra, ma dimostra. L'idea che a un certo punto, una volta all'anno, ci si ritrova tutti a vedere un film palloso, à la corazzata Potëmkin, al cineforum degli eletti e ci si dice reciprocamente quanto si è bravi e quanto sono forti questi poteri forti è una balla costruita con efficace sapienza dalla Spa Ambrosetti. Hanno costruito l'idea che a Cernobbio si ritrovino i poteri forti, i potenti d'Italia o addirittura d'occidente, quando in realtà c'è solo una spruzzata di internazionalismo incolore e qualche personaggio d'establishment governativo o consustanziale al governo. (...). E poi ci sono i giornalisti. Ecco, per loro, Cernobbio è solamente una frustrante rottura di coglioni". Similmente nell'articolo del settembre 2014 de Linkiesta "Perché l'evento Ambrosetti a Cernobbio è inutile", Roberto Perotti, economista e professore ordinario di economia politica presso l'Università Bocconi di Milano, sostiene la tesi secondo cui al forum di Cernobbio esiste una "componente di reputazione: essere invitati a Cernobbio significa entrare nel novero di "quelli che contano". Ma per far sapere che si è stati invitati, bisogna partecipare." [8]. Anche a Perotti quindi sembra che il forum, più che servire realisticamente per trovare delle soluzioni a problemi economici e sociali, sia funzionale a creare e consolidare relazioni e network al limite della lobby. Sostiene poi Perotti che il forum comporta due costi per la collettività: il primo è dato dalla superficialità dell'informazione che genera. Le indicazioni che emergono da questo genere di convegni sarebbero solo l'ennesima replica di considerazioni già fatte da chi nutre solo l'ambizione di vedere il proprio nome riportato con esattezza sui giornali il giorno seguente e non dirà mai nulla di nuovo rispetto al solito richiamo alla necessità di riforme e di investimenti sulla ricerca. Il secondo costo da pagare per questo genere di eventi è politico. Ovvero lo spettacolo di politici, industriali, banchieri che si radunano per "discutere, secondo la leggenda, dei destini del Paese" che non può che contrariare e lasciare ancor più disincantata la collettività nei confronti del Potere, che in quelle vesti si manifesta.

Nonostante le critiche l'evento è ormai un appuntamento fisso nell'agenda di numerose personalità e l'attenzione mediatica attorno al forum non accenna a diminuire.

2. Workshop Finanza

Giunto quest'anno alla sua 27° edizione e secondo per importanza e prestigio al Forum "per le strategie competitive" di Cernobbio (con cui ha in comune l'esclusiva location), in Workshop

Finanza vengono analizzate "le dinamiche più attuali dei mercati economici nazionali e internazionali" per una loro migliore e più profonda comprensione e allo scopo di permettere la pianificazione di azioni più efficaci su di essi. Anche qui il parterre di invitati e partecipanti spazia tra i nomi più importanti nel settore nazionale e internazionale della finanza e delle istituzioni economiche e finanziarie.

3. Summit internazionali con Think Tank

In linea con un proprio preciso piano di sviluppo, TEH-A ha deciso di aprirsi ai mercati internazionali declinando oltre confine l'esperienza maturata in anni di organizzazione di eventi unita a quella di analisi e sviluppo di contenuti originali. In alcuni importanti casi essa si fa direttamente promotrice di tutto questo, anche avvalendosi del proprio network mondiale di relazioni ai massimi livelli istituzionali e imprenditoriali. I principali eventi internazionali promossi e organizzati da TEH-A nel mondo sono:

- Summit Italia-Iran (Teheran 2016);
- Summit Italia-Sudafrica (Johannesburg ottobre 2016);
- Technology Forum, che si tiene annualmente sulla crescita e sviluppo dell'ecosistema per l'innovazione;
- Qianhai Conference;
- forum annuale di Bruxelles, in occasione del quale THE-A presenta il report finale del suo Think Tank Observatory on Europe.

4. Global Summit

Lo scopo di TEH-A è ancora una volta creare occasioni di dibattito, approfondimento, aggiornamento e interscambio tra manager e con le istituzioni. Aspetto tutt'altro che secondario di questi appuntamenti è la possibilità concreta che essi offrono di consolidare una rete di relazioni proficue e vantaggiose a livello economico e politico. I temi sono quelli prioritari e di maggiore interesse per le alte direzioni d'azienda.

Per concludere, altro punto di forza di TEH-A è il riuscire a cooptare coerentemente nel loro programma di servizi direzionali e di aggiornamento continuo l'esperienza maturata attraverso la progettazione e l'organizzazione di questi grandi eventi internazionali, mettendo a disposizione dei suoi clienti un servizio di eventi personalizzati. In questo caso, singole

esigenze specifiche daranno vita ad eventi (che possono variare da eventi di tipo celebrativo a quelli di comunicazione, di posizionamento, ecc) unici ed esclusivi curati in ogni particolare, creati su misura del cliente.

Capitolo 2

IL MERCATO DELLA CONSULENZA IN CINA

2.1 Overview

Il mercato della consulenza in Cina è un mercato relativamente giovane che sta conoscendo negli anni una costante evoluzione dovuta soprattutto ai repentini e continui cambiamenti dell'economia cinese, alla sua sempre più emergente internazionalizzazione e allo sviluppo del management d'impresa. Il concetto di management consulting infatti è stato introdotto in Cina dai paesi occidentali solamente a partire dai primi anni ottanta, periodo in cui il Paese, appena uscito dai durissimi anni di buio maoista, si apriva ad una serie di riforme economiche. Inoltre, da quando la Cina è entrata a far parte della WTO nel 2001, la domanda per i servizi di consulenza è cresciuta ancor più rapidamente [9]. Non è facile ottenere dati concordanti sull'andamento di questo mercato negli ultimi anni, in mancanza di quelli ufficiali; la maggior parte delle informazioni infatti vengono fornite da compagnie private del settore, alla cui franchezza dobbiamo rimetterci.

Secondo UK Source Information Service, nel 2013 il settore è cresciuto in termini di dimensione fino a circa 2,9 miliardi di dollari, con un incremento del 10% rispetto al 2012. I numeri però variano ampiamente da un rapporto economico all'altro, così infatti IBIS World stima invece che il valore dell'intera industria nel 2012 sia di 14,7 miliardi di dollari [10].

Stando sempre alle ricerche del Source Information Service nel 2014 il tasso di crescita del comparto è sceso – si fa per dire – dal 10% del 2013 all'8,1% con un valore di 3,2 miliardi di dollari, ed è destinato a diminuire ancora nel 2015 per poi risalire ai livelli del 2014 nel 2016, adattandosi a una nuova fase di crescita più moderata a cui frequentemente ci si riferisce con il nome di “nuova normalità” [11]. Gli analisti concordano però su un paio di cose: il mercato è giovane e non può che crescere andando avanti. Anche il recente rallentamento dell'economia cinese e l'instabilità delle borse non sembrano preoccupare le aziende e gli operatori del settore sul trend positivo del mercato. Anzi, secondo le interviste raccolte dall'istituto britannico di cui sopra, nonostante il periodo di incertezza varie società di consulenza avrebbero registrato un incremento del loro giro d'affari dovuto proprio alla necessità di adeguamento a nuovi e più lenti ritmi di crescita [11].

Come abbiamo detto, in Cina questo mercato è relativamente giovane. Uscendo infatti da un'era pre-riforme in cui non vi era alcuna conoscenza e esperienza nel management, questo ha rappresentato un terreno fertile per i titani dell'industria della consulenza che hanno iniziato ad aprire sedi in Cina, pronti ad assistere prima di tutto le multinazionali globali loro clienti che proprio in quel periodo iniziavano ad avvicinarsi al mercato cinese per sfruttarne gli straordinari vantaggi (manodopera a basso costo e sistema fiscale assolutamente invitante) e cercavano ivi qualcuno di fiducia a cui affidarsi. Negli stessi anni il Governo cinese ha iniziato strategicamente a creare proprie società di consulenza focalizzate su investimenti, high tech e consulenza finanziaria. Oggi su questo mercato, in precedenza ad appannaggio quasi esclusivo delle grandi società occidentali, le imprese cinesi stanno emergendo facendo leva su alcuni punti di forza e peculiarità, per diventare dei credibili player e competere anche a livello internazionale [12].

Prima di analizzare le peculiarità delle società di consulenza straniere e di quelle locali, occorre però fare una breve puntualizzazione su cosa si intenda per management consulting e sulle differenti tipologie di cliente in questo settore per quanto concerne il mercato cinese.

In generale, la consulenza aziendale viene definita come la pratica di aiutare le organizzazioni (pubbliche e private) a migliorare le loro prestazioni, principalmente operando attraverso l'analisi dei problemi organizzativi esistenti e lo sviluppo di piani di miglioramento e si distingue in [10]:

1. consulenza di gestione operativa: consulenza che riguarda l'ottimizzazione dei processi produttivi come ad esempio la catena di fornitura, logistica, ecc;
2. consulenza di gestione strategica: consulenza che riguarda questioni strategiche quali l'accesso al mercato, marketing, cambiamenti gestionali interni, ecc.

L'altro punto da analizzare riguarda le tipologie di clienti. Per quanto riguarda il caso specifico della Cina se ne individuano tre [10]:

1. aziende occidentali che vogliono entrare in Cina per la prima volta o che vogliono migliorare il loro business già esistente in quel mercato. A questo riguardo è bene ricordare che, nonostante in molti stiano da tempo ormai preannunciando la fine del periodo d'oro del mercato cinese, secondo dati ufficiali del governo solo nella prima metà del 2014 gli FDI registravano una crescita del 2.2% per un totale di \$ 63.33 miliardi;
2. aziende private cinesi, le quali per la maggior parte cercano una consulenza gestionale operativa in aree di nicchia;

3. SOE, aziende statali che sono di fondamentale importanza per il business delle grandi imprese di consulenza occidentali; per portare un esempio esplicativo McKinsey – una delle più grandi imprese di consulenza a livello globale – afferma che queste imprese statali rappresentano il 30% del proprio portafoglio di clienti in Cina.

Attualmente, secondo una teoria generale e non riferita solo al mercato cinese, si possono individuare quattro tipologie principali di aziende di management consulting. La prima tipologia comprende i più grandi esperti di consulenza strategica che si focalizzano in alcune specifiche industrie. La seconda include piccole aziende-boutique che si specializzano in determinate aree di consulenza su particolari industrie o tecnologie. La terza tipologia invece si riferisce a consultancy network di medie dimensioni che aggiungono ai servizi delle boutique quelli specifici offerti da global player dell'informatica. Per finire, l'ultima categoria comprende grandi network in grado di proporre una gamma di servizi completa e diversificata [13].

Stando a quanto rivelato da Ed Tse, fondatore di Gao Feng Advisor, importante società di consulenza cinese, in un'intervista rilasciata al China Daily nel 2014 [10], rispetto al committente di stampo occidentale, il cliente cinese medio che ricorre alla consulenza (il piccolo/medio imprenditore che tende a posizionarsi in nicchie di settore) richiede di essere affiancato e guidato passo per passo nel percorso di sviluppo del proprio business, in modo molto pratico (practical growth guide). Questo obbliga le società di matrice occidentale a rivedere i propri metodi, adeguandoli a questa del tutto nuova realtà. Una realtà a cui invece le società locali, con il loro approccio più operativo e meno strategico, hanno dimostrato di saper rispondere subito e meglio, preferendo la dimensione della piccola boutique specializzata a quella della grande società o network. Avvantaggiate anche, nell'acquisizione di quote di mercato, dalla condivisa cultura cinese, fortemente orientata alle relazioni (relationship-oriented culture) e per cui i rapporti interpersonali di amicizia e fiducia, resi più intimi grazie a strumenti come la lingua, rappresentano un valore aggiunto.

Al lato opposto, le società internazionali possono essere favorite anche solo dal fatto stesso di essere tali. Ciò vale tanto per le aziende occidentali che nell'ingresso nel mercato cinese ritengono più facile e conveniente rivolgersi ad esse, quanto per quelle cinesi che da un lato continuano ad apprezzare e a essere affascinate da ciò che è occidentale – sinonimo di

eccellenza in termini di qualità – e dall’altro, nell’affacciarsi ai mercati internazionali ritengono più opportuno e vantaggioso ricorrere ai servizi di società straniere.

In questo caso le aziende occidentali verrebbero usate come “vestito rappresentativo” per rendere migliore la loro immagine e instaurare confidenza e fiducia negli eventuali partner occidentali.

Sempre Ed Tse punta il dito verso i CEO delle società internazionali operanti sul mercato cinese, colpevoli, a suo dire, di voler “solamente vendere la stessa cosa dappertutto”, incapaci di cogliere le profonde differenze che il mercato cinese della consulenza presenta rispetto a quello internazionale e di sviluppare strategie e servizi originali, impreparati culturalmente ad affrontare la sfida di questo ambiente e accusati di usare o riadattare vecchi lavori per nuovi clienti, senza preoccuparsi di quanto diversi siano gli aspetti da ponderare.

Negli ultimi anni inoltre le società di consulenza occidentali hanno cambiato la loro struttura interna, tendendo a preferire a consulenti con anni di esperienza pregressa, neo laureati, giovani talenti freschi di studi, perfetti per essere plasmati secondo la logica aziendale e, nella maggior parte dei casi, disposti a lavorare al minimo salariale, ottenendo così un notevole risparmio. Questa tendenza, che può essere compresa e accettata da una società di stampo occidentale, tuttavia può non venire apprezzata dalle imprese cinesi. In Cina infatti l’età è uno dei più importanti fattori per la costruzione di rapporti d'affari. Per un committente cinese, alla ricerca di una “practical growth guide”, avere a che fare con questo tipo di professionista giovane e alle prime armi, per quanto competente e preparato, non favorisce l’instaurarsi di quella necessaria relazione di rispetto e fiducia che quasi sempre è alla base di un incarico di consulenza. Riassumendo, possiamo dire in generale che le società straniere che si misurano sul mercato cinese del management consulting lo fanno senza adeguati strumenti di lettura, senza la giusta preparazione a un contesto sociale e culturale fortemente relationship-oriented o semplicemente, per dirla come Tse, non hanno il mercato cinese nel loro business “DNA”. Esse avranno successo solo se riusciranno a mantenersi altamente professionali e allo stesso tempo diventeranno confidenziali e ben integrate, con una fitta rete di relazioni. Questa critica non è certo sconosciuta e non familiare alle più grandi società di consulenza internazionali, tanto che, per cercare di risolvere il problema, quasi tutte si sono avvalse di consulenti e partner di madrelingua cinesi; Mackinsey, ad esempio, afferma che, in Cina, più del 90% dei suoi consulenti “sono di discendenza cinese e parlano fluentemente mandarino così come uno o più dialetti cinesi” [10].

Tra i clienti di maggiore importanza per le società occidentali nel settore ci sono, come già detto, le imprese statali (SOE). Queste imprese, strumento fondamentale della politica governativa, generano all'incirca due quinti della produzione economica cinese e un quinto dei posti di lavoro del paese e sono state un meccanismo chiave per stimolare l'economia cinese generale con piani d'investimento preordinati e finanziati mediante prestiti preferenziali da parte delle banche statali. Il loro sistema è stato al centro di una serie di tentativi di riforma da cui non è mai riuscita ad emergere una decisa volontà di cambiamento. Il settore, nonostante forti resistenze, ha continuato ad essere attraversato da grandi tensioni fino alle recente ed estesa campagna anti corruzione ingaggiata dal governo cinese e all'ultimo documento di pianificazione quinquennale (2016-2020), in cui l'adozione di criteri di governance e management di tipo occidentale per le SOE, molte delle quali si sono da tempo orientate a una economia di mercato, e la loro ristrutturazione sono diventati un obiettivo ormai improcrastinabile della leadership cinese. L'importanza di questa nuova strategia politica ed economica per il mercato della consulenza in Cina è di tutta evidenza. Vediamo di seguito alcuni casi in cui le SOE si sono rivolte a imprese occidentali per ottenerne assistenza [14].

Nel 2010 sempre l'americana McKinsey per il 12° piano quinquennale sulle strategie per lo sviluppo economico e sociale del Paese ha svolto un progetto di ricerca sull'industrializzazione della provincia del Sichuan. Lo studio, in cui è stato analizzato l'ambiente interno e esterno dell'industria del Sichuan guardando sia dentro che fuori la Cina, è stato ufficialmente lodato dal Governo stesso. Il governo di Shanghai si è avvalso per più di 10 anni della competenza e autorevolezza di Mckinsey. Il loro primo progetto è stato la trasformazione di Nanjing Road (Shanghai) in una via dello shopping di prim'ordine e l'assistenza nell'elaborazione di una strategia di attrazione di clienti internazionali nella nuova area commerciale.

Accenture ha collaborato con l'Accademia cinese delle scienze per la pubblicazione di un rapporto sulle città cinesi nel 2013. Il report ha evidenziato come le città di prima fascia (first tier cities come Pechino, Shanghai, Guangzhou) siano ormai troppo sature per sostenere un'espansione senza limiti e che invece la priorità andrebbe posta nell'urbanizzazione di città di media misura (intese come città con una popolazione compresa tra 1 e 3 milioni di abitanti e con un PIL pro capite compreso tra 50.000 e 70.000 yuan).

BCG invece ha fornito una consulenza strategica a Bank of China (BOC) prima che si trasformasse in un istituto commerciale. La BOC è stata la prima banca cinese ad operare a livello internazionale portando il 10% del suo giro d'affari all'estero nel 2003-2004. In questo clima la Banca stava pensando di concentrare tutte le sue energie nel “go global” ma la fondamentale consulenza di BCG, in cui si prevedeva che il decennio successivo sarebbe stato un periodo d'oro per l'economia cinese, li esortò a focalizzarsi sul mercato cinese domestico.

Ultimamente però in alcuni settori strategici giudicati di interesse nazionale il Governo cinese ha scelto di attuare politiche in un certo senso protezionistiche che ostacolano il ricorso alle società occidentali. Un esempio del cambiamento nella considerazione goduta fino ad allora dalle imprese di consulenza occidentali è avvenuto quando, nel maggio del 2014, il Financial Times, citando le “persone vicine ai leader cinesi” ha riportato la notizia che Pechino avrebbe ordinato alle SOE di tagliare ogni tipo di rapporto con le società di consulenza americane, accusandole di spionaggio. Il giro di vite era stato deciso e disposto dopo che il procuratore generale degli Stati Uniti Eric Holder aveva lanciato accuse contro cinque ufficiali militari cinesi per “gravi violazioni di sicurezza informatica”[15]. Nella direttiva inoltre si sosteneva che “alti funzionari del governo hanno proposto di costituire un team di consulenti cinesi specializzati in sistemi informativi al fine di riappropriarsi del potere ora in mano alle società straniere” e che, facendo riferimento alle dichiarazioni di un informatore del governo, “al momento gli stranieri usano le loro società di consulenza per scoprire tutto quello che vogliono riguardo le nostre aziende statali”. Come aveva messo in evidenza Forbes in un articolo pubblicato nel maggio del 2014 sulla vicenda, con questo provvedimento Pechino avrebbe violato i principi della WTO ma non sembrava preoccuparsene. Nonostante il governo cinese non avesse ancora sottoscritto l'accordo della WTO sugli appalti pubblici (in modo da essere libero di discriminare le imprese straniere in questo delicato settore) tuttavia, se la segnalazione del Financial Times risultava corretta, l'istruzione proveniente dalle autorità di Pechino appariva come una aperta violazione dell'accordo generale della WTO sullo scambio di servizi.

Nell'appendice A dell'allegato 5 di suddetto accordo infatti, la Cina si è impegnata a non limitare l'accesso al mercato dei servizi di consulenza e ha convenuto che le parti straniere abbiano diritto ad avere un “trattamento nazionale” rispetto a tali servizi. Inoltre la Cina, entrando a far parte della WTO, ha accettato il principio secondo cui le imprese statali

avrebbero fatto acquisti basandosi su “considerazioni esclusivamente commerciali, senza alcuna influenza governativa o misura discriminatoria”. Questa ordinanza poteva sembrare riconducibile ad un più generale disegno di attacco alle società straniere, considerando che nei giorni immediatamente precedenti la disposizione c'erano stati altri annunci in tal senso: la Commissione Nazionale di Riforme e Sviluppo (NDRC) aveva annunciato che avrebbe rafforzato e inasprito i controlli per la sicurezza nazionale sugli investimenti esteri in Cina; l'Ufficio Informazioni Informatiche (SIIO) aveva dichiarato di voler introdurre una nuova procedura di controllo a cui sottoporre prodotti e servizi IT stranieri presenti in Cina, inclusi quelli nei settori strategici delle comunicazioni, finanza, energia e altri che il governo riteneva di interesse pubblico e strettamente attinenti alla sicurezza nazionale; infine ancora il Governo aveva vietato l'ulteriore acquisto e utilizzo di Windows 8 per le reti informatiche del governo centrale.

La situazione che si era venuta determinando tuttavia non era sembrata allarmare gli osservatori internazionali e analisti economici, convinti che le iniziative del governo cinese non rappresentassero una minaccia reale e che fossero destinate a risolversi in atti di propaganda. In particolare la misura anti-consulting che Pechino voleva attuare nonostante i suoi obblighi commerciali, non sembrava essere molto produttiva. Significava infatti tagliare fuori le imprese statali dai rapporti con McKinsey, BCG, Bain e altre società di consulenza di primo livello, lasciandole senza la loro fondamentale assistenza e abbandonandole invece ad un settore di consulenza nazionale che avrebbe potuto richiedere decenni per essere costituito. Inoltre, anche privandole di un importante gruppo di clientela come quello delle SOE, le società di consulenza statunitensi avrebbero comunque avuto la possibilità di concentrarsi su altri clienti quali aziende private cinesi e multinazionali senza rischiare di essere escluse dal mercato cinese [15].

2.2 Principali player internazionali presenti in Cina

McKinsey Greater China

La prima società al mondo di puro management consulting e di consulenza strategica. Nasce a Chicago nel 1926 ed è attiva sul territorio cinese dal 1980, dapprima ad Hong Kong e successivamente a Pechino, Shanghai e Taipei. È la più grande società di consulenza generalista presente in Cina. Oltre a fornire consulenza strategica, lavorano al fianco dei loro

clienti alla riorganizzazione e ristrutturazione interna societaria allo scopo di ottenere performance produttive migliori e adattarsi alle nuove caratteristiche dei mercati, per integrare una nuova acquisizione, per ridurre rischi e costi collegati al management, per razionalizzare la catena di forniture e ottenere più valore dai loro investimenti in IT. Il tutto grazie a un team composto da più di 350 consulenti e 55 partner, che coprono 25 settori industriali e 10 aree funzionali, e più di 100 ricercatori presenti in loco. Negli oltre trent'anni di attività in Cina hanno raccolto più di 2.500 clienti nei diversi campi dell'industria. I loro committenti sono principalmente SOE (30%), imprese private locali (20%), multinazionali (40%) e in minima parte organizzazioni governative e no profit (10%). Nello specifico, per quanto riguarda le SOE, lavorano con le più grandi imprese pubbliche nazionali occupate in gas e petrolio, tecnologia e telecomunicazioni e nei settori bancario e assicurativo per coadiuvarle nei loro piani di internazionalizzazione, per sviluppare le loro strategie di mercato, per valutare e negoziare possibili acquisizioni all'estero, fornendo anche il necessario sostegno nell'integrazione con le compagnie acquisite. Per quanto riguarda invece le imprese private, hanno a che fare con aziende che si occupano di retail, di beni di consumo, di tecnologia, di assicurazioni e di energia pulita, aiutandole a migliorare i loro business a tutti i livelli. Per le società multinazionali invece si occupano più che altro di strategie di ingresso in Cina e offrono loro gli strumenti adeguati a capire l'ambiente sociale e culturale cinese e i mercati di riferimento. Della consulenza alle istituzioni possiamo dire che solo negli ultimi dieci anni hanno lavorato con più di venti diverse agenzie governative a tutti i livelli, da quello municipale a quello centrale, per questioni che vanno dalla pianificazione economica al ri-sviluppo urbano fino a quelle attinenti ai settori sociali. Ad essa hanno ricorso anche ministri del Governo su questioni ad alto impatto, dalla linea di condotta da tenere nelle riforme sulla salute a come sviluppare un programma di formazione della prossima generazione di leader di governo [16].

BCG Greater China

Boston Consulting Group è un gruppo di società di management consulting fondato nel 1963 che ha apportato un approccio rigorosamente analitico allo studio della strategia e della gestione.

Attraverso una joint-venture strategica, a partire dal 1980 è stata la prima società straniera ad ottenere l'autorizzazione a svolgere attività strutturata di consulenza in Cina. Attualmente ha sedi a Pechino, Shanghai, Hong Kong e Taipei e può contare su un team composto da più di

400 persone, la maggior parte delle quali cinesi. I clienti di BCG Greater China sono compagnie multinazionali, grandi società locali private e statali, così come agenzie governative e organizzazioni no-profit. Fornisco in egual misura consulenze strategiche a compagnie cinesi che stanno emergendo come leader nel loro mercato o che stanno iniziando ad aprirsi a quello internazionale, così come a player globali che si trovano ad affrontare diverse sfide all'ingresso nel mercato cinese: come capire e sfruttare al meglio le differenze geografiche del territorio, come lavorare nel modo migliore con il governo centrale, come essere più veloci dei competitor nel costruire e difendere una leadership di settore [17].

Bain & Company - Greater China

A differenza delle altre società di vaste dimensioni e a largo spettro di intervento di cui sopra, Bain & Company è sbarcata sul mercato cinese relativamente tardi, stabilendo la sua prima filiale ad Hong Kong nel 1991, seguita poi da quella di Pechino nel 1993 e infine Shanghai nel 2004. Allo stesso modo delle altre può avvalersi di numerosi consulenti, molti dei quali di discendenza cinese. Le aree in cui Bain vanta maggiore esperienza e su cui focalizza la propria attività sono l'ottimizzazione delle performance in rapporto alle risorse disponibili, pianificazione organizzativa e risorse umane, due diligence e consulenza strategica a più livelli che comprende in particolare corporate strategy (in quali business conviene essere presenti e da quali è meglio uscire), business unit strategy (come aiutare uno specifico business a raggiungere il suo pieno potenziale economico), strategy across the organization, IT consulting, consulenza sulla esternalizzazione delle attività (trasporti, logistica, catena dei fornitori, e-commerce) [18].

McKinsey, Boston Consulting Group, Bain & Company e un altro gruppo di società, il cui successo in Cina è dovuto al credito e alla reputazione internazionale di cui godono e a un certo prestigio intrinseco oltre che all'autorevolezza, all'efficacia e alla qualità dei servizi, costituiscono il meglio dell'industria multi-sfaccettata della consulenza e possono presentare ai loro clienti parcelle mensili che vanno dai 300.000 al milione di dollari, pagando i migliori consulenti fino a 5.000 dollari al giorno e gli associati fino a circa 1.500.

I redditi annuali di queste aziende si aggirano intorno al miliardo di dollari e i professionisti più affermati guadagnano da 200.000 a 500.000 dollari o più all'anno [13].

2.3 The European House - Ambrosetti in Cina

TEH-A è stata tra le prime società di consulenza straniere a cogliere l'importanza di un'espansione verso il mercato cinese, interpretando le tendenze socio-economiche dell'area.

Già a partire dal 1980 alcuni senior partner di Ambrosetti hanno preso parte a importanti progetti in Cina. Da lì in poi, nel corso di quei primi anni ottanta così ricchi di opportunità, il Gruppo ha iniziato a esercitare, com'era consuetudine, management consulting per le prime aziende italiane ed europee che stavano cominciando a rivolgersi a quel mercato. Negli anni novanta ha stretto proficue partnership con altre autorevoli società europee del settore, utili per favorire lo sviluppo dell'intero comparto della consulenza in Cina e portando la propria attività economica ad espandersi fino a Shanghai. Nel 2003 ha inaugurato il suo primo ufficio di rappresentanza in Cina, a Pechino, allo scopo di creare una direzione operativa con la presenza stabile di chief manager in loco.

Dal 2003 in avanti TEH-A è cresciuta e si è allargata sul mercato cinese sempre più velocemente grazie anche a strategiche collaborazioni con altre aziende del settore e a un sempre più stretto contatto con il governo cinese.

Nel 2005 è stata aperta la filiale di Shanghai e l'anno successivo ha formalmente preso vita la Ambrosetti (Beijing) Consulting, Ltd, società di diritto cinese subsidiary di TEH-A. L'espansione del Gruppo è continuata nel 2015 sempre a Shanghai, attraverso una rilevante partecipazione nella società Bai Shi Barbatelli & Partners Commercial Consulting Shanghai Company Ltd, specializzata da anni nel fornire assistenza e supporto operativo alle piccole e medie imprese estere operanti in Cina. I servizi di alta consulenza direzionale che offre questa società comprendono: ingresso nel mercato cinese, troubleshooting, servizi a supporto della registrazione di nuove aziende, modifiche societarie, liquidazione, tenuta della contabilità delle aziende italiane in Cina. Fondatrice e attuale CEO della società è Cristiana Barbatelli, una tra le personalità di più spicco nei rapporti commerciali Italia-Cina, con alle spalle più di trent'anni di esperienza nel campo della gestione degli investimenti e nel settore bancario.

CEO di Ambrosetti Beijing Consulting è Mattia Marino, laureato in Economia per le imprese internazionali alla Bocconi. Ha iniziato la sua carriera presso l'ufficio The European House – Ambrosetti di Milano, occupandosi di assistere il Governo Svedese nell'attrarre investimenti diretti esteri verso la Svezia. Ha proseguito affiancando con la sua competenza Alfredo Ambrosetti nella costruzione del primo nucleo di società europee di consulenza per il lancio del marchio “The European House”. Di seguito ha iniziato a lavorare come desk Cina da

Milano, fino al trasferimento a Shanghai nel 2005, quando TEH-A decide di consolidare la propria presenza professionale e operativa in Cina con l'apertura di una seconda filiale, dopo quella di Pechino.

Ambrosetti Beijing Consulting si occupa principalmente di assistere aziende europee, spesso già clienti di TEH-A, da un punto di vista strategico e operativo nel loro ingresso in Cina o nel loro riposizionamento. Inoltre svolge consulenza direzionale per le imprese locali con l'obiettivo di svilupparne il mercato interno (migliorando performance e competitività) e di pianificazione e progettazione per un loro ampliamento nel mercato europeo e italiano in particolare. In aggiunta a questo si occupa anche di promuovere presso gli enti e le istituzioni pubbliche cinesi la realizzazione di eventi e forum di alto livello sui temi più importanti dell'economia e della finanza.

Nel prestare questi servizi TEH-A può contare su un'attenta conoscenza del contesto culturale, sociale, politico ed economico in cui si opera, frutto di ricerca e interazione continua.

In particolare l'appoggio ai piani di internazionalizzazione di aziende occidentali verso il mercato cinese parte da poche ma determinanti considerazioni sulla realtà del Paese asiatico e sulle sue caratteristiche peculiari, senza le quali ogni approccio può risultare avventato o peggio, irrimediabilmente sbagliato. Quella cinese, nonostante la crisi da cui è attraversata e gli interrogativi che il suo rallentamento ci lascia dopo vent'anni di crescita ad alta velocità, è ancora la prima economia nell'epoca della globalizzazione e Pechino continua a contendere a Washington la leadership a livello geopolitico e sociale. Il Paese ha una guida risoluta, motivata e visionaria, capace di avviare importanti riforme strutturali che hanno consentito una sostanziale tenuta a tutti i livelli e allo stesso tempo sono la base essenziale per garantire crescita sul lungo periodo. E' un'economia considerata ancora emergente, impegnata sul fronte delle materie prime e delle fonti energetiche ma anche su quello delle infrastrutture, incentrata sugli investimenti e sull'export ma orientata ai consumi interni, ai servizi e alla qualità piuttosto che alla quantità. Il suo mercato interno si caratterizza per dinamismo, competitività e per i rapidi mutamenti a cui è soggetto, che per questo lo rendono di difficile ma non impossibile decifrazione, a patto di accostarsi alla Cina con occhi diversi da quelli che le nostre sovrastrutture culturali ci imporrebbero di usare. Pur in presenza di così tante variabili, possiamo comunque riconoscere all'economia cinese certe caratteristiche distintive, alcune delle quali abbiamo già avuto occasione di mettere in luce, che vanno da un sistema

industriale in rapido sviluppo e che si pone l'obiettivo di accrescere il proprio livello tecnologico e il proprio know-how di prodotto e di processo, a una diversa gestione del potere fino a schemi mentali, percettivi e di comportamento completamente differenti che richiedono strategie specifiche. La Cina ha cambiato pelle molte volte nel corso della sua storia e probabilmente lo sta facendo ancora, proprio ora.

La consulenza direzionale e strategica può avere ancora un ruolo determinante per le aziende occidentali che stanno cercando di entrare per la prima volta in Cina in questo momento particolare¹, o anche solo hanno l'esigenza di riorganizzarsi con nuove strategie e strutture per meglio delocalizzarsi nel paese o per provare a sfruttare l'enorme nuova opportunità che le realtà in via di sviluppo di seconda e terza fascia, oltre che le varie zone economiche speciali, rappresentano.

Oggi uno dei modi più efficaci per stabilirsi e rapportarsi al mercato cinese è attraverso iniziative di M&A con una società locale, ma a volte non si percepiscono con la necessaria chiarezza tutte le difficoltà che accompagnano l'impresa di insediarsi in un mercato che ha peculiari esigenze e può essere influenzato da tradizione, cultura e politica [39].

Le M&A sono complesse operazioni di investimento, spesso indispensabili per lo sviluppo delle imprese, il cui mercato è in continua e apparentemente inarrestabile crescita. Le motivazioni alla loro base possono essere strategiche, economiche o semplicemente fiscali e si concretizzano in acquisizioni o cessioni, fusioni o scissioni oppure operazioni di aggregazione di vario genere.

Il contesto normativo di riferimento è frammentato e incerto poiché in continua evoluzione. In linea con gli impegni presi in seno al WTO, le autorità cinesi hanno compiuto notevoli sforzi per ampliarlo e migliorarlo e rendere in questo modo il Paese un ambiente più attraente per gli investitori internazionali, senza tuttavia rinunciare a imporre requisiti di approvazione per continuare ad avere il controllo sulla vita economica del Paese. Resta precluso ai capitali esteri l'accesso ai settori dell'industria ritenuti di interesse strategico nazionale. Ma d'altro canto, in base alle riforme a cui abbiamo accennato, dovrebbe essere favorito e incoraggiato lo sviluppo di una proprietà mista con management "indipendente" nelle SOE cosiddette "commerciali", che potrebbe stimolare l'interesse di molti investitori esteri qualora finalmente i piani del governo cinese cominciassero a prendere una forma più concreta, come è sempre stato auspicato dalle istituzioni finanziarie internazionali. Sono anche innegabili gli enormi progressi fatti sul fronte della lotta alla corruzione.

¹ Il mercato degli FDI, sebbene abbia rallentato, sta ancora crescendo

Esistono poi problematiche specifiche attinenti al processo di valutazione di una azienda cinese, alla fase di due diligence (le informazioni sono poche, inaffidabili e devianti a causa di pratiche di tenuta dei libri contabili non chiare e di sistemi IT obsoleti e inefficienti) che si aggiungono alle profonde differenze culturali.

Come già anticipato, TEH-A ha inoltre individuato altri trend nel mercato e potenziali clienti nella richiesta di un supporto specifico, operativo e pratico on-site nella fase di implementazione da parte di aziende locali (che tenderebbero a preferire le aziende di consulenza cinesi in base a criteri di fiducia e confidenzialità) e nelle istituzioni che supportano i comparti industriali del proprio territorio nell'ampliamento del proprio campo d'azione oppure intendono richiamare investimenti diretti esteri cinesi.

Anche per TEH-A le SOE e le grandi compagnie cinesi con le loro esigenze di fare M&A all'estero rappresentano una fetta rilevante di mercato, in cui subisce peraltro la forte concorrenza dei grandi nomi americani della consulenza, delle banche e delle società di intermediazione finanziaria.

La Cina, alle prese con un nuovo modello di sostenibilità della propria crescita economica, guarda ad Occidente alla ricerca di maggiori opportunità di investimento, per accedere a conoscenze e tecnologie che permetteranno di soddisfare la domanda interna di servizi e beni di consumo e di accrescere la propria competitività a livello internazionale.

Gli Stati Uniti, pur con tutte le difficoltà del caso (compagnie molto grandi, molto integrate e con numerosi stake-holders coinvolti), continuano ad essere la destinazione principale dei capitali in uscita dalla Cina per acquisizioni in settori ad alto contenuto tecnologico ma l'Europa sale nelle preferenze e il nostro Paese con lei [40].

Nel 2014 il valore complessivo in Italia delle operazioni di M&A è stato di circa 50 miliardi di euro¹ e di questi quasi 5 provenivano dalla Cina. Crescono nuovamente le operazioni condotte da fondi di Private Equity, o acquirenti finalizzati specializzati, rispetto a quelle strategiche e la concorrenza nel settore della consulenza per gli investimenti diventa più serrata. In questa attività bisogna poter contare su una struttura ben inserita nel contesto industriale di riferimento e capace di raccogliere, produrre e gestire informazioni utili alla composizione degli interessi delle controparti coinvolte. Bisogna possedere un bacino molto ampio di relazioni con il maggior numero possibile di aziende, avere esperienza, professionalità e riservatezza, conoscenze specifiche che consentano di ridurre tempi e costi della transazione oltre che un approccio proattivo alla materia. Inoltre nelle transazioni più

¹ dati Kpmg

importanti la reputazione del consulente può avere un effetto certificativo, può essere cioè una garanzia della validità di una certa operazione [41].

Tornando ai servizi professionali che TEH-A offre in Cina nei diversi campi della strategia, della attrattività del territorio, del marketing e comunicazione, della logistica integrata e della finanza e controllo essi vanno dall'intelligence sui concorrenti all'analisi e collaborazione nella individuazione della localizzazione migliore, dalla progettazione e/o ottimizzazione della rete commerciale alla lobbying mirata presso enti e istituzioni cinesi, dallo sviluppo di metodi per dirigere progetti alla assistenza nei rapporti tra culture fino al coordinamento diretto delle diverse professionalità presenti in alcune aziende.

Alcuni esempi concreti di lavori di consulenza strategica svolti da TEH-A per il mercato cinese sono:

- definizione di una strategia di ingresso ed individuazione di siti produttivi in Cina per un'azienda italiana leader nel settore dell'illuminotecnica;
- assistenza a un importante gruppo cinese per la definizione e lo sviluppo di una branding e retail strategy in Cina;
- strategia di espansione in Cina per imprese italiane leader nel settore moda;
- analisi di mercato nel settore del software per telecomunicazioni in Cina per un'impresa italiana leader nel settore;
- analisi e studio delle strategie e opportunità per le aziende italiane derivanti dall'organizzazione dei giochi olimpici di Pechino 2008.

Il futuro del mondo è irrefutabilmente legato alla Cina. Che essa sia il Paese verso cui anche l'Italia deve guardare come bacino potenziale dei suoi prodotti e servizi e come partner per collaborare in chiave di crescita e di sviluppo comuni è altrettanto sicuro. Come è certo che la Cina e il suo mercato siano difficili da decifrare, rischiosi, complicati e lascino spesso disorientati. Tutte ottime ragioni per pensare che la consulenza, a tutti i livelli, per una interazione di successo tra i nostri due sistemi sia fondamentale. L'Ambasciata italiana in Cina ha predisposto un rapporto¹, aggiornato periodicamente, su alcune società che offrono servizi di assistenza in materia legale, fiscale o di consulenza per l'accesso al mercato.

¹ Elenco completo http://www.ambpechino.esteri.it/ambasciata_pechino/resource/doc/2015/07/elencostudilegali18giu2015.pdf

Già solo da questo elenco, che non ha la pretesa di essere esaustivo, si può evincere che la concorrenza nel settore è molto forte e che in esso TEH-A, che rappresenta un caso peculiare, ha la possibilità di crearsi un proprio spazio focalizzandosi su aree caratteristiche e su precisi target di livello medio-alto.

Capitolo 3

GLI EVENTI IN CINA

3.1 Overview

Tra i servizi che TEH-A mette a disposizione delle organizzazioni che a lei si rivolgono con l'obiettivo di dare impulso alla realizzazione concreta dei risultati voluti, rientra senz'altro anche quella di organizzazione di eventi, intesi come mezzo per conoscere, farsi conoscere e comunicare.

L'importanza di questo aspetto per una strategia aziendale di successo è anche maggiore in una società, come quella cinese, in cui, dati il peso e la rilevanza delle relazioni, il modo in cui ci si presenta e in cui si gestisce e mantiene la propria immagine diviene addirittura fondamentale.

L'esperienza e le conoscenze acquisite in tanti anni di lavoro, unite alla estrema professionalità e al quel prezioso capitale di relazioni ai più alti livelli e in tutti gli ambienti a cui può far ricorso anche in questa specifica attività, rappresentano delle unicità di TEH-A nello scenario, anche internazionale, delle società di consulenza in generale.

Gli eventi costituiscono una leva considerevole nelle strategie di comunicazione di aziende di tutte le dimensioni, per ottenere visibilità, per accrescere consapevolezza e consenso, per creare valore e generare profitto o altri vantaggi. In base alle diverse aree operative di riferimento, quelli espressamente strumentali alle aziende possono classificarsi in [19]:

1. Corporate: gli eventi rivolti ad un pubblico interno per condividere i valori e gli obiettivi di un'azienda o istituzione. Essi rientrano nella visione dell'evento come strumento di motivazione delle risorse interne per canalizzare impegno, competenze ed energie verso un unico risultato riconosciuto e comune (appartengono a questa tipologia quelli di tipo formativo o di aggiornamento professionale);

2. Trade: eventi rivolti a partner commerciali per accrescere le occasioni di business, trasmettendo solidità, concretezza, vicinanza d'intenti e stabilendo obiettivi e volumi allo scopo di esaltare la validità della propria offerta e delineare possibili vantaggi economici;

3. Consumer: eventi rivolti ad un pubblico esterno con la funzione di presentare un servizio o un prodotto, illustrare un progetto (farsi conoscere) e costruire relazioni stabili (posizionamento) con i consumatori intorno a un sistema di valori aziendali di riferimento;

4. Celebrativi: eventi realizzati per rafforzare l'immagine e comunicare senso di appartenenza, per rafforzare relazioni attraverso la condivisione di valori, per diffondere gusti e tendenze.

In tutti questi casi, come ben spiega la dottoressa Matilde Motta in un suo articolo [20], è evidente il duplice scopo a cui tendono le aziende attraverso queste iniziative speciali: creare una relazione e comunicare al pubblico un messaggio strutturato, direttamente o indirettamente attraverso i vari media. Con il progredire della tecnologia digitale, la dimensione di contatto, di partecipazione e di presa diretta, comune a tutti gli eventi, si è allargata fino ad includere una partecipazione anche di tipo virtuale. L'importanza degli eventi deve perciò essere letta anche alla luce del grande rilievo acquisito in questo ultimo decennio dalla dimensione relazionale, grazie all'enfasi posta su concetti come coinvolgimento e condivisione.

La rete di relazioni che le aziende a vario titolo intrattengono necessita, in specifiche occasioni, di momenti che siano terreno comune e fertile di scambio e confronto, entro cui nutrire i rapporti e allacciarne di nuovi, focalizzare un messaggio e accettarne i contenuti.

Lo scopo comunicativo e relazionale rappresenta il comune denominatore di tutti gli eventi, bisogna però tener presente che a questi si potrebbero aggiungere degli obiettivi ben delineati e differenti per ogni singolo caso. Ad esempio, con un evento creato in occasione dell'inaugurazione di un nuovo stabilimento, un'azienda potrebbe porsi l'obiettivo di presentare le sue strategie di espansione così come il rafforzamento del brand potrebbe essere l'intenzione non detta di un evento per il lancio di un nuovo prodotto.

In linea di massima, si può dire che ogni volta che le aziende desiderano instaurare un rapporto personale e diretto con ciascuno dei suoi interlocutori gli eventi risultano essere uno strumento congeniale e imprescindibile. La scelta di utilizzare gli eventi va tuttavia messa a confronto con altri possibili strumenti e altre strategie di comunicazione, per constatare quale sia la migliore alternativa a parità di tempi e costi in funzione degli obiettivi prefissati [20].

Le discriminanti da prendere in considerazione sono molte e non ultima per importanza il fatto che l'ideazione e l'organizzazione di un evento mette in gioco elementi delicati come il valore e la reputazione dell'azienda che decide di avvalersene. Anche per questo nella scelta del partner a cui affidarsi, la sua esperienza, le sue capacità e la qualità delle soluzioni offerte hanno così tanto peso.

In considerazione alla sua importanza e allo speciale valore che viene attribuito proprio alle relazioni e alla comunicazione nella cultura cinese, il suo mercato rappresenta una grande opportunità per le imprese del comparto. Un'opportunità non priva di insidie, rappresentate innanzitutto da “mappe mentali e percettive profondamente diverse, che traggono le loro origini da una lingua e una cultura che devono essere capite prima ancora che imparate”¹ che sono un cardine della società cinese e l'importanza delle quali rimarchiamo ora, dopo averle presentate nel capitolo dedicato all'attività di consulenza in Cina.

Oltre alla difficoltà linguistica, vera e propria barriera alla confidenzialità e alla fiducia che è alla base delle relazioni in Cina e per aggirare la quale le principali aziende presenti in questo mercato sono ricorse a personale madrelingua e di discendenza cinese, la mentalità di questo popolo e le norme di comportamento nei rapporti sociali possono rappresentare un ostacolo a volte insormontabile per lo sviluppo di proficue relazioni commerciali.

Assume quindi importanza in generale, e in modo specifico nel settore degli eventi, conoscere e praticare i concetti di *mianzi* 面子 (“faccia”) e *guanxi* 关系 (“relazioni”), due pilastri fondamentali della cultura cinese.

Mianzi è un concetto talmente delicato che lo scrittore e traduttore Lin Yutang (1895-1976) ha affermato che “non può essere né tradotto né definito” [21]. Ciò nonostante, esso costituisce ancora oggi il riferimento più raffinato e complesso attraverso il quale i cinesi regolano i rapporti sociali e pertanto va appreso e assimilato. *Mianzi* può essere intesa come la reputazione stessa di una persona oltre che il prestigio che essa possiede nei luoghi che frequenta: lavoro, famiglia, scuola, ecc. Nell'espressione “avere *mianzi*” è anche insito il significato di riuscire a coltivare e mantenere questo prestigio agli occhi degli altri. Praticare perciò questo pensiero rappresenta una sorta di garanzia della dignità personale a cui i cinesi sono molto sensibili in ogni aspetto della loro vita sociale e lavorativa.

Va inoltre considerato che c'è una profonda differenza tra il senso attribuito al mantenere la faccia, ovvero salvare la reputazione, in una società fortemente gerarchica e collettivista come quella cinese rispetto a quella occidentale. Secondo Gregory Mavrides, psicoanalista americano che ha lavorato a lungo in Cina, le culture individualiste, come quelle occidentali, usano il *mianzi* al fine di creare un'identità individuale, mentre le culture collettiviste si concentrano maggiormente su un discorso di inclusione in un'identità collettiva. Questo denota che in occidente le strategie per salvare la faccia sono mirate alla sola difesa personale

¹ Citazione dal sito di The European House Ambrosetti <http://www.ambrosetti.eu/managementconsulting/strategie/strategia-di-internazionalizzazione/>

senza curarsi del contesto sociale, mentre in oriente servono a mantenere salde le relazioni interpersonali [23].

Strettamente connesso al concetto di *mianzi* è quello di *guanxi* o “network”, che racchiude in se tutta l’importanza di costruire un sistema di legami sociali e si può tradurre con l’espressione “coltivare le relazioni”. Questo elemento basilare caratterizza anche i rapporti economici in Cina, tanto che diventa difficile se non impossibile operare in questo mercato senza prima aver creato una propria rete di relazioni personali basate su reciproca conoscenza, rispetto e fiducia. All’interno di questa rete si creano rapporti di forte interdipendenza da cui conseguono poi precisi obblighi di mutua assistenza reciproca. Attraverso questo modo di operare scambiandosi favori non solo si crea ma si rafforza il sistema stesso garantendo benessere a chi ne fa parte.

Possiamo notare come questo modo di pensare induca i cinesi, nella conclusione di un affare commerciale, ad operare con tempi anche notevolmente più lunghi rispetto alla prassi comune in occidente, dove il modo di condurre una trattativa è solitamente molto formale e focalizzato sull’obiettivo. Questo perché in Cina il tempo e l’impegno dedicato all’inizio di una relazione d’affari per la creazione di un legame personale possono essere anche più importanti della firma del contratto stesso [22].

Alla luce di questa overview generale su alcuni degli aspetti fondamentali e peculiari della cultura cinese che possono influenzare l’attività nel mercato degli eventi, vediamo come TEH-A e altri player internazionali si sono mossi in questo settore. Accenniamo solo al fatto che nel caso specifico della Cina tutti gli eventi di alto profilo economico e politico, quelli a cui si dedica TEH-A, devono ricevere l’approvazione delle autorità locali e un’importante appoggio governativo per ottenere le necessarie concessioni e licenze. Le procedure sono lunghe e complicate e a rendere ulteriormente difficile questa parte del mercato degli eventi è intervenuta la campagna anti-corrruzione che ha imposto la razionalizzazione delle spese pubbliche e sostanzialmente bloccato quelle per questo genere di attività.

3.2 THE-A in Cina: eventi, forum e summit internazionali

L’annuale Forum internazionale di Cernobbio è anche in Cina il punto fermo e centrale dell’intera attività di organizzazione di eventi di TEH-A. Rappresenta, in altre parole, l’autorevole biglietto da visita con cui TEH-A si presenta sul mercato cinese in questo settore.

Nella misura in cui esso è anche una formidabile occasione per incontrarsi, conoscersi, allacciare rapporti e rafforzare quelli esistenti, l'appuntamento a Villa D'Este tra la migliore imprenditoria, le massime cariche istituzionali internazionali ed esperti da tutto il mondo, risponde perfettamente al modo peculiare di pensare e di agire delle imprese cinesi. Infatti anche quando queste oltrepassano i propri confini e si avvicinano all'occidente, sia in un'ottica di internazionalizzazione che per l'attrazione di capitali e investimenti stranieri in Cina, mantengono i propri principi e la propria mentalità. La capacità di richiamo di un Forum celebre e prestigioso come quello organizzato da TEH-A per le organizzazioni cinesi alla ricerca di opportunità, può essere anche maggiore se vista alla luce proprio del loro crescente interesse per gli investimenti diretti esteri, ormai anche nei Paesi sviluppati, confermato dai dati secondo cui nel 2015 la Cina è diventata, con una progressione impressionante negli ultimi vent'anni, il primo paese al mondo per FDI, con un flusso complessivo di oltre 111 miliardi di euro [24] di cui circa 25 miliardi di euro solo in Europa e 3 solo nel nostro Paese [25].

Il ritorno d'immagine e i vantaggi in termini di reputazione per il proprio business che TEH-A può ottenere dalla presentazione anche in Cina di un evento di tale portata sono evidenti.

Oltre al forum di Cernobbio TEH-A ha organizzato altri summit internazionali dedicati specificatamente alla Cina e alle tematiche che il mercato cinese sollevano.

3.2.1 Il forum di Tianmu Lake

Nel 2008 e 2009 in collaborazione con il governo della provincia del Jiangsu, TEH-A ha organizzato il forum “Intelligence on Chinese and European Economies”, tenutosi nella città di Liyang, Jiangsu, Cina. In queste occasioni i più alti dirigenti d'impresa hanno avuto modo di incontrarsi e discutere sulle strategie possibili per accrescere la cooperazione tra Cina, che rappresentava l'economia con la crescita più rapida al mondo, e Unione Europea.

Quello del 2008, ad esempio, ha preso forma attraverso sei seminari dedicati specificamente a: futuro dell'economia globale e il suo impatto sulle relazioni Cina-Ue; sviluppo del settore dei servizi in Cina; importanza delle città e delle amministrazioni territoriali per la crescita economica; ricerca e sviluppo; prospettive delle PMI nelle due realtà e impatto della corporate governance nelle strategie di impresa. Per riassumere lo spirito del forum

riportiamo le parole di Paolo Borzatta, senior partner di TEH-A, esperto conoscitore delle dinamiche cinesi e tra i principali promotori dell'evento: "Nella nostra esperienza la maggior parte dei fallimenti nelle cooperazioni è dovuta alla mancanza di conoscenza, intesa tanto come fiducia che come comprensione della cultura dell'altro e di come muoversi in un ambiente diverso. Per questo abbiamo partecipato all'organizzazione di questo forum: per fare in modo che alcuni tra i migliori rappresentanti di questi due mondi si sedessero per qualche giorno a parlare insieme" [26].

3.2.2 Qianhai Conference

Come in altri casi anche per quanto riguarda la Cina e il suo mercato TEH-A usa la propria capacità di leggere la realtà per interpretare il futuro e gettare uno sguardo oltre l'orizzonte più vicino. Così, lancia una scommessa su Qianhai, che oggi è solo un distretto della città di Shenzhen, vicino alla più famosa Hong Kong, ma che il governo di Pechino ha individuato come possibile hub finanziario cinese del futuro per il controllo delle transazioni tra Cina, Europa e paesi del Sud-Est asiatico¹. Per dare concretezza a questa prospettiva, TEH-A ha deciso di indire un forum che si terrà a partire dal 2016. L'ambizione è quella di farlo diventare un appuntamento annuale, con l'obiettivo di riunire intorno al lancio di questa realtà i principali leader della finanza pubblica e privata asiatici ed europei in una discussione per costruire un sistema finanziario più efficiente ed equilibrato e immaginare i possibili scenari economici dell'Asia di domani. Il governo di Pechino ha collocato Qianhai nel proprio disegno politico, riservandogli privilegi e libertà speciali per favorire innovazione, modernità e una più stretta cooperazione con la vicina Hong Kong, la maggiore piazza offshore della valuta cinese al mondo, in vista anche della loro completa riunificazione del 2047. Tuttavia c'è già chi nutre incertezze e parla di ambizioni ridimensionate di questa moderna area sperimentale per la realizzazione delle tanto attese riforme monetarie e sui tassi di interesse [42]. Essa soffrirebbe in particolare la concorrenza di nuove zone economiche speciali (SEZ) di attrazione di capitali e investimenti, a cominciare da quella di libero scambio di Shanghai, i cui primi successi stanno disorientando molte imprese che avevano programmato di insediarsi a Qianhai e che stanno ora riconsiderando la loro strategia alla luce delle nuove opzioni a disposizione [43].

¹ la conclusione dei lavori per la riconversione dell'intera area e la sua completa operatività è prevista per il 2020

Nel dicembre del 2014 TEH-A in preparazione al forum ha organizzato una tavola rotonda con importanti personalità del panorama economico e finanziario europeo e dei principali paesi asiatici. In quell'occasione sono state gettate le basi per un contatto che dovrà essere approfondito nel forum previsto per fine anno. Tra i temi più significativi in discussione quello della Cina nello scacchiere economico mondiale e quello dello sviluppo della “Via della seta marittima del XXI secolo” con le relative sfide e opportunità [27].

3.2.3 China Entrepreneur Club in visita in Italia con TEH-A

Nel 2015 il China Entrepreneur Club (CEC), il più prestigioso circolo di imprenditori privati cinesi, in occasione del suo annuale viaggio all'estero, ha scelto l'Italia come meta e si è affidato a TEH-A per l'organizzazione dell'agenda di incontri nel nostro paese, in virtù della grande amicizia e del rapporto di stima e collaborazione reciproca che li lega ormai da anni [28].

Nei tre giorni in cui la delegazione si è fermata nel nostro paese TEH-A ha messo a disposizione del club il proprio network di altissimo livello, programmando un itinerario tra Roma, Firenze e Milano in cui ha organizzato una serie di incontri con i più importanti rappresentanti del mondo politico e imprenditoriale. Nella prima tappa di Roma la delegazione ha incontrato, presso la sede del Campidoglio, il sindaco della capitale Ignazio Marino insieme a Esko Aho, ex primo ministro finlandese e Enrico Letta, ex presidente del Consiglio italiano. Nella giornata a Firenze il gruppo ha avuto l'occasione di visitare palazzo Antinori, dove, ospiti del Marchese, hanno incontrato una delegazione di imprenditori italiani tra cui Paolo Barilla, Andrea Illy, Milena Perini, Marco Tronchetti Provera e Niccolò Ricci e hanno svolto una giornata di approfondimento e discussione sui temi della governance e della successione e dell'innovazione nelle imprese familiari italiane. Infine, a Milano, nell'ultima tappa prima del rientro in Cina, TEH-A ha dato l'opportunità ai soci del proprio Club di conoscere i membri della delegazione cinese in una cena organizzata allo scopo di favorire proficui rapporti futuri [29].

La visita nel nostro paese è stata occasione di incontro e conoscenza reciproca tra il mondo imprenditoriale italiano e quello privato cinese che sta dimostrando un sempre maggior interesse nel nostro Paese e nelle sue eccellenze.

Dopo aver analizzato questo lavoro di collaborazione tra il CEC e TEH-A vale la pena dedicare uno spazio di approfondimento a questo circolo cinese e alle sue attività.

3.2.4 China Entrepreneur Club (CEC)

Il CEC, quale principale piattaforma leader di business in Cina, è un vero e proprio hub per lo scambio imprenditoriale, la cooperazione e la collaborazione internazionale. Come organizzazione privata senza scopo di lucro che riunisce la prima generazione di imprenditori cinesi moderni, il CEC si impegna attivamente a coltivare lo spirito imprenditoriale e a sostenere i concetti di integrità aziendale e responsabilità sociale delle imprese, aprendo la strada allo sviluppo di una competitività e di un futuro sostenibile, sia in ambito economico che sociale.

Nasce nel 2006 e attualmente comprende 47 membri tra fondatori e proprietari delle aziende più dinamiche e produttive della Cina, le quali complessivamente generano un fatturato annuo di 300 miliardi di euro che rappresenta il 4,5% del PIL del paese. Tra loro ricordiamo i più famosi e conosciuti Jack Ma, fondatore di Alibaba, e Wang Jianlin, il magnate di Dalian Wanda Group e uomo più ricco della Cina.

Il club prevede una serie di attività tra le quali l'organizzazione di un viaggio internazionale annuale alla ricerca di opportunità di investimento e partnership, eventi creati su misura e su iniziativa dei soci, e per finire, il famoso forum "China Green Companies Summit".

Il viaggio all'estero che il CEC svolge annualmente in un paese scelto secondo criteri economici e relazionali, mira a rafforzare i legami e la cooperazione tra i soci e le controparti internazionali. In queste visite ogni singolo evento è l'occasione per un dialogo aperto e sincero che ha come obiettivo migliorare la conoscenza e la comprensione reciproca per creare cooperazioni a lungo termine. Forte del sostegno delle principali organizzazioni politiche, commerciali e delle istituzioni accademiche, il CEC si propone di diventare un aiuto e un ponte per gli imprenditori cinesi verso il resto del mondo. A tal fine nel 2013 ha fondato il "CEC Outbound Investment Alliance" strumento per aiutare le aziende cinesi nella costruzione di legami internazionali duraturi attraverso la rete globale di partner affidabili del club.

Il China Green Companies Summit invece è l'evento che il club dedica alla crescita economica e sociale intelligente e sostenibile. A partire dal 2008 il Forum si tiene

annualmente il 22 aprile (il giorno della Terra) e ospita più di 1.000 personalità rilevanti tra cui dirigenti d'azienda, responsabili politici, autorità accademiche, rappresentanti di ONG e giornalisti influenti provenienti dalla Cina e da tutto il mondo. Si articola in due giorni di incontri e discussioni su tematiche di carattere generale, dagli approfondimenti sul XIII° piano quinquennale alla sfida ambientale che la Cina sta affrontando ad analisi sul futuro dell'industria manifatturiera in Cina, ecc. Il forum è riconosciuto come uno dei forum di business più influenti dedicati allo sviluppo sostenibile dell'economia cinese [30].

Come si può ben capire collaborare con il club può essere di strategica importanza per l'Italia. A riguardo riportiamo le parole dell'ambasciatore Ettore Sequi rilasciate in un'intervista dello scorso aprile in cui sintetizza le considerazioni sulle prospettive del rapporto tra Italia e CEC dicendo: "Dagli incontri con il CEC nascono sempre iniziative concrete ed entusiasmanti: sono convinto che le imprese italiane - da sempre esempio di tradizione, innovazione e sostenibilità - possano essere i partner ideali per realizzare questi progetti". Le relazioni tra il nostro paese e il CEC si sono maggiormente rafforzate dopo l'ultimo forum di Jinan, a cui ha preso parte, come guida della delegazione italiana -la più numerosa tra le delegazioni straniere- Marco Simoni, consigliere economico del presidente del consiglio Renzi, che ha pronunciato il discorso di apertura alla sessione dedicata all'Italia.

Rafforzare la relazione con il CEC rappresenta inoltre un obiettivo importante in vista del 2020, anno in cui ricorre il cinquantesimo anniversario delle relazioni bilaterali tra i due paesi. In vista dell'importante ricorrenza il ministro degli esteri Gentiloni e l'ambasciatore Ettore Sequi hanno lanciato il programma denominato Road to 50, che prevede lo sviluppo e l'approfondimento dei rapporti in una serie di settori strategici come la sanità, l'agroalimentare e l'agricoltura, nonché l'urbanizzazione e le green technology, l'aerospaziale, la cultura e le imprese creative, ovvero quelli in cui l'industria italiana eccelle [31].

3.2.5 Collaborazione con Horasis

Il nome e il credito guadagnati a livello internazionale grazie a queste attività hanno valso a TEH-A una reputazione e un riconoscimento tale da essere scelta come interlocutore privilegiato e partner per collaborare ad eventi nati per iniziativa di altri soggetti. Ad esempio

nel 2014 è stato chiesto a TEH-A di intervenire attivamente nella preparazione dell'annuale forum "Global China Business Meeting", organizzato dal celebre think tank Horasis, che aveva scelto l'Italia come paese ospitante per l'edizione di quell'anno. Questo fatto risulta ancora più significativo se si pensa che in tutte le edizioni precedenti l'organizzazione del forum era stata condotta in ogni suo aspetto solo dallo stesso Horasis in collaborazione con il CFIE (China Federation of Industrial Economics) e gli enti territoriali di competenza del paese ospitante. Il contributo di TEH-A si è concretizzato in particolare nel mettere a disposizione la propria rete di contatti, compresi quelli utili per l'uso dell'esclusiva location di Villa d'Este in cui si è svolto il forum. Nell'edizione italiana, a cui hanno preso parte circa 150 imprenditori e alti dirigenti cinesi e asiatici e altrettanti europei, sono state messe a fuoco le relazioni economiche tra Cina e Europa, ed è stata inoltre l'occasione per pensare insieme ai possibili scenari aperti dal crescente potenziale di investimento della Cina e sulle possibilità di collaborazione con l'Europa. Tra i temi in agenda particolarmente caldi quelli riguardanti gli investimenti in Italia e in Cina e il "Made in Italy" [32].

Questi esempi bastano da soli a darci un'idea del livello a cui opera TEH-A nel settore degli eventi, ovvero quello dei grandi summit e incontri internazionali sui principali temi economici, politici e sociali. In questo specifico ambito TEH-A ha la competenza per affrontare in modo eccellente tutti gli aspetti ad esso collegati, dalla programmazione dei contenuti alla gestione degli aspetti logistici e pratici dell'evento. Allo stesso tempo il Gruppo continua ad offrire anche in Cina alle aziende locali e a quelle internazionali che operano in quel mercato, le proprie competenze e i propri servizi per eventi privati adattabili ad ogni singola esigenza.

3.3 Eventi di alto profilo internazionale e Cina

Nell'ambito dei grandi eventi internazionali passiamo a descrivere alcune iniziative che per livello e per prestigio possono essere accostate al forum di Cernobbio.

3.3.1 Horasis

Horasis è un Think Tank internazionale indipendente con base a Zurigo creato nel 2005 allo scopo di esplorare possibili soluzioni per uno sviluppo economico sostenibile ed equilibrato, cioè per un modello di crescita in cui la dimensione economica, sociale e istituzionale siano legati in un rapporto di interdipendenza alla tutela e alla valorizzazione delle risorse naturali ma anche alla dignità e al riconoscimento dei diritti e delle fondamentali libertà umane. Esso si focalizza sulle economie emergenti e sulle quelle regioni in cui è più critica la questione tra crescita sostenuta e sostenibile. In altre parole, si occupa di indicare possibili strategie per uno sviluppo armonioso e a lungo termine alle istituzioni e alle aziende private di paesi in via di sviluppo che prevedono di crescere come organizzazioni globali [33].

Le esclusive riunioni annuali ospitate in tutto il mondo da Horasis e aperte a business leader e ai CEO delle più importanti e rispettate società a livello mondiale, a noti esperti internazionali nonché a opinion leader tra i più influenti e ai rappresentanti ai più alti livelli delle istituzioni pubbliche, sono diventate una potente piattaforma di incontro, dialogo e cooperazione tra i rappresentanti delle economie emergenti, nei settori chiave per lo sviluppo, e quelli dei Paesi sviluppati. L'importanza di questi eventi ha valso all'organizzazione svizzera la definizione da parte del New York Times di “junior World Economic Forum per i mercati emergenti”¹.

Il Global Meeting è, insieme ai summit regionali focalizzati su Cina, India, Sud Est Asiatico, Russia e il mondo arabo, l'evento di punta tra quelli organizzati da Horasis.

Scopo dei vari forum è quello di favorire l'incontro e l'interazione tra i diversi centri d'interesse economici, politici e sociali e il rafforzamento delle relazioni e della collaborazione a tutti i livelli per un futuro migliore.

Per quanto interessa a noi, dal 2005 Horasis tiene ogni anno, in un paese europeo scelto a rotazione, il Global China Business Meeting, dedicato appunto alla Cina e organizzato in collaborazione con CFIE (China Federation of Industrial Economics), che riunisce le più importanti associazioni industriali cinesi, e con il supporto (patrocinio) delle istituzioni locali del paese ospitante.

Il forum è riconosciuto come terreno su cui dibattere i temi chiave della cooperazione sino-europea e favorire gli scambi commerciali tra le due aree per il benessere comune. Esso raccoglie una esclusiva platea di 300 ospiti scelti tra le alte direzioni e la migliore imprenditoria asiatica, cinese e europea affiancati da un ristretto e selezionato gruppo di

¹ New York Times: http://www.nytimes.com/2009/07/09/world/asia/09iht-letter.html?pagewanted=all&_r=0

manager dal resto del mondo. Come già detto, l'edizione del 2014 si è tenuta in Italia e all'organizzazione dell'evento ha dato il suo contributo anche TEH-A. Le altre dieci passate edizioni si sono tenute a Ginevra-Svizzera (2005, 2006), Francoforte-Germania (2007), Barcellona-Spagna (2008), Lisbona-Portogallo (2009), Città del Lussemburgo-Lussemburgo (2010), Valencia-Spagna (2011), Riga-Lettonia (2012), The Hague-Paesi Bassi (2013) e Cascais-Portogallo (2015).

Obiettivo principale del forum è quello di rafforzare i rapporti esistenti tra le due comunità soggetti del forum e più in generale di far incontrare e conoscere imprenditori europei e cinesi con la speranza di far nascere nuove opportunità di collaborazione [34].

3.3.2 World Economic Forum (Davos)

Il Forum economico mondiale (WEF) di Cologny, in Svizzera, organizza ogni inverno a Davos, piccolo borgo tra le alpi svizzere, l'omonimo celebre vertice sui nodi fondamentali del dibattito economico, politico e sociale internazionale.

Il WEF è una fondazione no profit nata nel 1971 per iniziativa dell'economista e accademico Klaus Schwab e si proclama imparziale e al di sopra di interessi particolari di qualsiasi natura nello svolgimento della propria missione. Sino al 2012 ha rivestito lo status di osservatore presso il Consiglio Economico e Sociale delle Nazioni Unite. Nel corso degli anni la fondazione, che in origine si focalizzava sul management e si rivolgeva pertanto solo al mondo economico e dell'impresa, si è allargata fino ad includere i principali e più autorevoli leader politici mondiali, coinvolgendoli di anno in anno su una delle tante questioni urgenti e scottanti che il mondo si trova ad affrontare.

Per cinque giorni e con un programma di oltre duecento incontri, gli alti vertici delle imprese associate al Forum, influenti leader politici e di organizzazioni non governative, insieme ad intellettuali scelti ed esponenti di primo piano di tutte le comunità, sono invitati a confrontarsi sulle tematiche dell'economia mondiale ma anche su argomenti come la sicurezza internazionale o lo stato dell'ambiente e a prendere impegni precisi in relazione ai rapporti che scaturiscono dalla discussione [35].

Tale è l'interesse per un simile simposio mondiale che i quasi 2.000 partecipanti possono arrivare a pagare fino a 25mila dollari per prendere parte all'evento.

Il Forum non è esente da critiche, anche violente. Dagli anni Novanta, in concomitanza con l'evento, si tengono regolarmente in Svizzera manifestazioni di movimenti anti-capitalisti e di gruppi anti-globalizzazione che identificano l'incontro di Davos come simbolo del capitalismo che condannano.

Oltre a questo celebre evento annuale, il WEF organizza meeting in Cina e negli Emirati Arabi Uniti, nonché diversi incontri a carattere regionale.

3.3.4 Boao Forum for Asia (BFA)

Nell'ambito dei grandi eventi internazionali che interessano la Cina va collocato il Forum di Boao per l'Asia. Esso è un'organizzazione non governativa e no-profit modellata su quella di Davos, avviata nel 1998 ma formalmente inaugurata solo nel 2001 con l'appoggio determinante proprio della Repubblica Popolare Cinese. Dell'organizzazione fanno parte 26 Stati asiatici e l'Australia e l'evento annuale di cui si fa promotrice ospita leader politici, personalità del mondo accademico e imprese leader nei settori strategici per la crescita, dall'Asia e dal resto del Mondo, per condividere idee e scambiarsi visioni sulle questioni più attuali della regione e planetarie. Il Forum rilancia e promuove una maggiore integrazione economica dell'intera area per la realizzazione di un obiettivo di sviluppo comune.

I relatori, circa trecento ogni anno e sempre di altissimo livello, e gli oltre duemila partecipanti si incontrano per quattro giorni a Boao, piccola cittadina sulla costa orientale dell'isola di Hainan nella Cina meridionale, accolti negli ultimi tre anni dal presidente cinese in persona. La presenza europea al forum è bassa, specialmente quella istituzionale e politica. Sarebbe stata per l'Unione Europea l'opportunità per presentarsi agli interlocutori asiatici con una strategia condivisa e una visione comune. L'Europa rischia di non riuscire a capitalizzare l'enorme occasione che la crisi economica mondiale gli offre di ritagliarsi un ruolo convincente come controparte della Cina sulla scena internazionale. Nonostante il contenuto autorevole e la delicatezza dei temi trattati infatti è presente solo un esiguo numero di CEO di grandi aziende europee, perlopiù francesi e inglesi. Nel 2015 l'unica presenza italiana è stata proprio quella di TEH-A, con il suo senior partner Paolo Borzatta, a dimostrazione della grande attenzione che il Gruppo ha verso la Cina. Già nel 2014 lo stesso Borzatta era stato ricevuto dal segretario generale del forum Zhou Wenzhong, per un incontro in vista di una

futura collaborazione tra le due organizzazioni e in cui, a questo scopo, si è deciso di inviare osservatori a partecipare alle rispettive attività.

Il tema del 2015 è stato il “Nuovo futuro dell’Asia: Verso una comunità di destino comune” e già dal discorso di apertura il presidente Xi Jinping ha focalizzato l’attenzione sulle strategie che la Cina propone e sulle iniziative che ha deciso di lanciare sul tema, tra cui le più importanti sono le nuove vie della seta (terrestre e marittima) e l’Asian Infrastructure Investment Bank (AIIB) che si propone come alternativa alla Banca Mondiale guidata dagli Stati Uniti [36].

Questo forum di Boao, così come molte altre iniziative, si iscrive nella tendenza ormai generalizzata a creare sempre più situazioni di incontro e scambio di idee al fine di coordinarsi nelle decisioni che interessano il futuro del pianeta in tutti i settori. In modo particolare per quanto riguarda il forum di Boao, possiamo notare che una delle esigenze alla base della sua nascita è stata quella di creare una piattaforma di discussione in cui gettare le fondamenta per l’inizio di un ordinamento economico e di sicurezza panasiatico, dove venga assicurata prosperità e pace all’area sotto la guida della Cina, la quale si è promossa come elemento trainante e di direzione del forum stesso.

Questo a dimostrazione del fatto che questo come altri summit simili sono ispirati tutti dallo stesso obiettivo comune di concertare soluzioni condivise su temi generali ma si sviluppano poi con scopi e interessi diversi, a volte anche contrastanti.

Questa tendenza può rappresentare per società come TEH-A l’occasione sia di offrire un possibile supporto allo sviluppo di questi forum sia di fare incontri utili per stringere nuove relazioni o intensificare quelle esistenti.

Capitolo 4

STAGE PRESSO AMBROSETTI (BEIJING) CONSULTING, LTD.

Nel 2014 ho preso parte al master Global Management for China (GMC) organizzato dall'università Cà Foscari in consorzio con quella degli Studi di Roma 3 e l'Orientale di Napoli. Il progetto prevedeva un percorso formativo interdisciplinare tra le macro-aree del diritto, dell'economia, del management, della società e della lingua, per offrire ai partecipanti una chiave per l'ingresso nel mondo del lavoro attraverso lezioni dal taglio pratico e uno scambio diretto e reciproco con il mondo aziendale, concretizzatosi anche con il tirocinio obbligatorio di tre mesi con cui si è chiuso e completato il corso.

Alla realizzazione del master hanno partecipato realtà eterogenee provenienti dal mondo istituzionale e aziendale privato offrendo ai partecipanti la possibilità di scegliere per il tirocinio di fare esperienze in ambiti diversi. Per quanto mi riguarda ho scelto quello della consulenza e in questo settore mi è stata offerta la possibilità di lavorare nel team di Ambrosetti (Beijing) Consulting a Shanghai.

Circa il 90% dei suoi clienti è rappresentato da aziende italiane che cercano assistenza nella predisposizione di piani di ingresso in Cina e, in considerazione del relativo rallentamento della sua economia, nella riorganizzazione della propria strategia e struttura per meglio delocalizzarsi. Inoltre affianca le aziende cinesi in progetti di branding e marketing in particolare nel settore tessile e fashion e in operazioni di M&A in Italia, dove è sempre maggiore l'interesse a comprare marchi, tecnologie avanzate e piccole e medie imprese. In aggiunta a questo promuove presso i governi locali e le istituzioni centrali cinesi il concepimento e la realizzazione di eventi e forum internazionali di alto livello su temi di importanza cruciale in tutti i settori, coordinandosi direttamente con la sede di Milano.

Nel periodo del mio stage ho lavorato con colleghi cinesi, tutti con un'ottima conoscenza della lingua italiana, e Mattia Marino, senior professional di Ambrosetti e CEO dell'Ambrosetti Beijing Consulting.

Di seguito una descrizione delle attività a cui ho partecipato durante i tre mesi di tirocinio, distinte in lavori di consulenza, lavori attinenti al settore eventi e ricerche interne.

4.1 Lavori di consulenza

4.1.1 China National BlueStar (Group) Co, Ltd profile

Nel 2014 il gruppo De Nora S.p.a. ha incaricato TEH-A di eseguire una ricerca sulla società cinese China National BlueStar (Group) Co., Ltd..

De Nora è una società italiana con sede a Milano nata nel 1923 leader nel mercato delle tecnologie elettrochimiche per la produzione di cloro e soda caustica. Essa è oggi un'impresa completamente internazionalizzata con attività all'estero che superano il 90% del giro complessivo d'affari ed è presente in Cina dal 1993 con sedi operative e uffici commerciali [37].

BlueStar invece è una società nata nel 1984 con headquarter a Pechino che possiede più di 60 sedi produttive e 25 centri di ricerca in tutto il mondo. Con un sales turnover annuale di circa 50 miliardi di RMB, concentra il suo business in tre aree principali: scienze dei materiali, della vita e ambientali e in quest'ultimo settore con particolare focus sul trattamento delle acque, sull'elettrolisi e sulle energie pulite. Dal nostro studio e dalle nostre ricerche condotte per conto di De Nora è emerso che, in questo particolare settore dei trattamenti delle acque, BlueStar agisce da un lato con l'attività di società sussidiarie e branch delle stesse – di cui nel report finale abbiamo descritto dettagliatamente aspetti strutturali, business portfolio, tecnologie applicative, focus tecnico, posizionamento e progetti – e dall'altro sostenendo alcuni istituti accademici di ricerca e instaurando con loro una strategica collaborazione per l'innovazione. Infine nel nostro studio abbiamo dedicato particolare attenzione alla joint-venture con Toray, leader mondiale nella produzione di membrane per il trattamento delle acque.

Riassumendo il lavoro si è esaurito in questa ricerca e raccolta di dati e informazioni che sono poi state consegnate al cliente per la sua valutazione e analisi.

In particolare oltre a collaborare alla raccolta di informazioni per la predisposizione dello studio, questo primo incarico mi ha fornito l'occasione per avvicinarmi al metodo di lavoro usato da TEH-A e conoscere uno dei tanti servizi di consulenza che il gruppo offre ai propri clienti.

4.1.2 Powersoft Audio

Powersoft audio è una azienda toscana che opera nella micro-nicchia della progettazione e realizzazione di soluzioni all'avanguardia nell'elettronica e nell'ingegneria del software per l'amplificazione audio ad alte prestazioni. Nell'ambito di una riflessione sull'efficacia delle proprie modalità di presenza in Asia rispetto al reale potenziale esprimibile dall'azienda su quel mercato, Powersoft si è rivolta a TEH-A per avere le sue impressioni e ricevere una valutazione riguardo all'ipotesi di una possibile assistenza e di un supporto per imprimere una decisiva accelerazione alla sua crescita internazionale in Cina e Corea.

A questo scopo si rendeva necessario uno studio generale sull'azienda, sulle sue competenze distintive, sui suoi prodotti e sui trend che possono influenzarne il mercato, sull'andamento del settore delle tecnologie audio nei paesi indicati e sui principali player e competitor, che fungesse da premessa alle considerazioni di TEH-A sulla strategia da seguire per il raggiungimento degli obiettivi prefissati e sul suo ruolo in essa.

I risultati di questa analisi e le conclusioni che da essi TEH-A ha tratto, sono stati poi oggetto di una lettera di presentazione con cui il Gruppo ha voluto gettare le basi per una futura collaborazione.

In questa fase, il mio incarico è stato di ricerca e analisi. Anzitutto la mia indagine è stata rivolta ad una saliente conoscenza dell'azienda, dalla sua storia ai suoi prodotti e alle nuove tecnologie, per poterla valutare nei nuovi contesti su cui Powersoft voleva allargarsi.

Powersoft Audio è una azienda italiana, nata nel 1995 e con sede a Scandicci, ormai leader mondiale nel settore degli amplificatori e delle moderne tecnologie audio. E' presente in Cina sia attraverso la distribuzione diretta di alcune linee di prodotti, sia attraverso la vendita di componenti a produttori cinesi terzi.

Ho quindi focalizzato il mio studio su Deva, che per proprietà tecniche mi è sembrato potesse rispondere a una certa nuova parte del mercato in esame. Deva è un ultra-agile apparecchio multimediale che per caratteristiche di leggerezza e di alta qualità delle prestazioni risulta particolarmente adatto ad essere installato in molte infrastrutture vecchie e in fase di rimodernamento di città cosiddette di secondo e terzo tier, cioè quelle zone emergenti che negli ultimi anni sono state un vero motore della crescita economica con un imponente volume di investimenti. Questa parte così vivace dell'economia cinese, da sempre tenuta nella giusta considerazione proprio da TEH-A nelle sue analisi sul Paese, rappresentava un'opportunità per Powersoft, per cogliere la quale risultava necessario rivedere il proprio

modello distributivo e i relativi risultati. Nella mia indagine infatti, oltre ad aver approfondito il tema dell'importanza di una strategia per muoversi verso quella fascia di mercato e ad aver svolto ricerche su potenziali competitor, ho cercato di mettere meglio a fuoco i limiti di ciascuna delle due modalità con cui Powersoft operava sul mercato cinese e che hanno spinto l'azienda fiorentina a rivolgersi a TEH-A per una consulenza. Da un lato, il suo distributore cinese, la Senacor Audio Limited di Shenzhen, aveva un raggio di azione troppo limitato e, distribuendo in maniera qualificata anche i prodotti di altre aziende, non avrebbe potuto spingere in modo dedicato quelli di Powersoft. Dall'altro, il produttore locale che ricorreva alle componenti dell'impresa italiana toglieva visibilità al marchio, riducendone margini potenziali e sviluppo della notorietà, mentre aumentava il rischio di un trasferimento involontario di know-how.

Date queste premesse, TEH-A prima di tutto si è data un ruolo nel programma di riorganizzazione del cliente per affrontare la sfida dei nuovi mercati. Riportiamo di seguito un estratto della lettera inviata a Powersoft in cui sono indicate le osservazioni di THE-A al riguardo:

1. Mappatura del mercato e riflessione meditata sui possibili modelli evolutivi e opportunità correlate.
2. Impostazione e progettazione strategica del modello Powersoft per la Cina e per la Corea.
3. Assistenza a Powersoft nel identificare, selezionare e negoziare un accordo con potenziali partner locali (incluse eventuali background check su target specifici);
4. Supervisione del lancio delle operazioni e monitoring del corretto operato del/dei partner ai vari livelli.

Nella stessa lettera ha poi presentato un percorso di crescita sviluppato attraverso questi passaggi:

- Approfondimento con Powersoft in un incontro di kick off, al fine di raccogliere ulteriori elementi necessari ad inquadrare il progetto, inclusa la raccolta di informazioni dettagliate sui vostri prodotti e relativi punti di forza, comprensione delle competenze spendibili per linea di prodotto e per destinazione d'uso, canali (contract e distribuzione), etc.

- Raccolta di rapporti e studi di settore e analisi dei dati attraverso metodologie proprietarie, per definire correttamente il potenziale di mercato (inclusa la realizzazione di simulazioni quali-quantitative e analisi di scenario).
- Interviste dirette a opinion leader e attori chiave del settore in Cina ed in Corea (associazioni di categoria, esperti di settore, distributori, concorrenti – ove possibile, uffici appaltanti a livello di municipalità, ecc.).
- Ricostruzione, per la parte contract, del modello di gara tipo e relative procedure di assegnazione.
- Raccolta di informazioni e messa a punto di schede sui concorrenti internazionali e locali più attivi, anche al fine di comprendere le loro modalità di operatività sul territorio.
- Riflessione meditata sui possibili modelli disponibili a confronto, e possibili modelli “misti”.
- Realizzazione di uno/due workshop strategici per mettere a punto il modello Powersoft per la Cina e per la Corea.
- Progettazione del nucleo iniziale della struttura locale.
- Identificazione di 2/3 possibili partner “regionali” qualificati e con un profilo compatibile allo sviluppo delle diverse linee Powersoft, che possano complementare l’attuale partner (e la sua copertura del Sud Cina).
- Raccolta di informazioni e referenze sui possibili partner, con l’obiettivo di far emergere il loro effettivo “fit” con il progetto, le competenze e l’affidabilità.
- Scelta delle combinazioni aree/partner strategiche su cui puntare, sulla mappa delle combinazioni possibili, anche in una logica di focalizzazione e dosaggio delle risorse disponibili.
- Assistenza nella negoziazione di MOU/accordi e dei successivi step di collaborazione, in qualunque forma.
- Affiancamento nel set up e avvio delle operation, e coordinamento degli attori (legali, commercialisti, fiscalisti, etc.) necessari a finalizzare l’operazione.
- Monitoraggio continuativo di lungo termine delle operazione e del/dei partner. ¹

¹ I punti elencati sono ripresi pedissequamente dalla lettera di preventivo formulata per Powersoft

Attraverso lo svolgimento degli incarichi assegnatimi ho potuto constatare, già nella fase che precede e prepara un possibile rapporto di consulenza come in questo caso, un metodo di lavoro pragmatico e rivolto all'essenziale ma con basi rigorose, create attraverso lo studio e l'approfondimento della realtà, in cui nessun aspetto della questione in oggetto viene trascurato, per poter offrire al potenziale cliente una visione completa e una soluzione adatta alle sue esigenze specifiche.

4.2 Lavori settore eventi

Oltre che di management consulting, Ambrosetti Beijing Consulting Ltd si occupa di eventi di alto profilo. Abbiamo già parlato delle difficoltà nell'operare in questo settore in Cina, ciononostante summit internazionali e forum continuano ad essere importanti come strumento di marketing, soprattutto per comunicare l'identità dell'azienda e quindi per influenzare la percezione che gli altri hanno della sua immagine.

Durante lo stage mi sono occupata di promuovere tanto il Forum internazionale Ambrosetti quanto quello Horasis, che, nell'edizione del 2014 si è svolto in Italia con la collaborazione di TEH-A.

Con i colleghi dello staff di Shanghai siamo stati incaricati dalla sede di Milano di tradurre l'invito ufficiale e la lettera di presentazione del prestigioso convegno annuale, da trasmettere in seguito in maniera personalizzata agli influenti amministratori e presidenti delle più importanti aziende private cinesi.

Nella lista di possibili target che ho provveduto a compilare rientravano alcuni contatti segnalati direttamente dall'Italia, altri selezionati tra le più recenti conoscenze dirette dei membri del nostro team e infine un elenco di oltre cento personalità che ho scelto tra le 500 aziende cinesi più importanti secondo l'ultima classifica a riguardo¹, usando come filtri la dimensione, il settore e la provenienza. Nella brochure venivano illustrati il programma e i temi in discussione nell'anno corrente e presentati gli ospiti illustri delle passate edizioni per dare autorevolezza all'appuntamento. Qualora interessati, i target da noi raggiunti avrebbero potuto compilare un apposito modulo di adesione che riportava tutte le informazioni utili al riguardo.

¹ China Enterprise Confederation and the China Enterprise Directors Association based on the 2012 revenues of Chinese companies

Altri inviti, questa volta in inglese, sono stati fatti recapitare a potenziali “Leader del futuro”, per la partecipazione agli esclusivi workshop ad essi specificamente dedicati durante il Forum di Settembre. A una certa distanza di tempo ho proceduto a ricontattare, via telefono, i target per verificare che fossero stati raggiunti dall'invito, per avere un giudizio e per constatarne l'interesse (impresa ardua, vista la consuetudine cinese a non esporsi mai in modo troppo esplicito).

Per il Forum di Horasis ho provveduto con lo stesso procedimento e identiche modalità.

4.3 Ricerche interne

Saper leggere il mondo e la realtà che ci circonda è il primo pilastro su cui si basa il metodo messo a punto da TEH-A per formulare una strategia di successo e per immaginare nuove prospettive di crescita e di sviluppo. Proprio per questo conduce costantemente analisi interne al fine di intercettare nuove tendenze su cui puntare.

In quest'ottica, ho avuto la possibilità di collaborare a un'indagine su alcune selezionate province cinesi che avrebbero potuto rivelarsi di speciale interesse per le aziende italiane. La ricerca è stata condotta su quelle di Chongqing, Hainan, Hunan e, tra tutte le informazioni raccolte, la relazione finale ha finito per focalizzarsi su alcuni aspetti critici come leader profile, stato dell'industria (i settori più rilevanti, le imprese più importanti operanti nell'area e quelle emergenti), esistenza o meno di misure speciali volte ad incoraggiarne, da parte del governo centrale, lo sviluppo economico (development zone, free trade zone), esistenza al riguardo di accordi operativi con l'Italia o con altri Paesi.

Questo lavoro rispecchia il pensiero dell'ingegner Borzatta sulla strategia che il nostro Paese dovrebbe adottare nei confronti della Cina. In un articolo del 2014 apparso sul sito Agichina egli propone un suo personale progetto intorno al quale avrebbero dovuto raccogliersi aziende, banche e istituzioni di riferimento per sostenere insieme, con capitali e competenze, una provincia cinese individuata come particolarmente promettente, attraverso un piano d'azione con un'orizzonte temporale di almeno 10 anni. Il tutto dovrà avvenire nel quadro di un accordo tra i rispettivi governi. Accordo che, a differenza di quanto è successo fino ad ora, dovrà essere mantenuto nel lungo periodo per garantire all'Italia un ruolo definito e preciso e un'immagine convincente. Ciò potrebbe avvenire puntando su quei settori che rappresentano

l'eccellenza italiana nel mondo. In questo modo potranno nascere mercati geograficamente raccolti e vantaggiosi per tutte le imprese [38].

In occasione dello stage ho avuto inoltre l'opportunità di collaborare, anche se solo marginalmente, al lavoro svolto su incarico della Camera di Commercio Italiana in Cina per la realizzazione di uno “Studio per l'identificazione e la configurazione delle opportunità esistenti nei rapporti economici tra Italia e Cina nei settori dell'industria, del commercio e dei servizi” che servisse da supporto per una conoscenza solida e aggiornata delle relazioni tra i due paesi, rivolto a uomini di governo e vertici aziendali e improntato alla massima chiarezza. I dati raccolti dallo staff sono serviti per rispondere ai tredici quesiti che la CCIC ha indicato come decisivi per lo scopo dello studio, come ad esempio quello sui segmenti industriali, commerciali e di servizio in Cina dai quali i diversi settori italiani avrebbero potuto trarre maggior beneficio economico, o quello sui fattori determinanti per attrarre con successo in Italia investimenti cinesi nei settori individuati come prioritari, ecc.

CONCLUSIONI

Nel complesso valuto lo stage in modo positivo poiché mi ha permesso di conoscere una realtà significativa operante in un settore così delicato e dinamico come quello della consulenza aziendale e verificarne strategie di approccio e metodologia di lavoro nel difficile contesto cinese.

Prima di tutto ha rafforzato in me la consapevolezza del valore di questa professione per le aziende che vogliono crescere ed esplorare nuove opportunità.

“Metodo” è la parole chiave con cui potrei riassumere la mia esperienza pratica negli incarichi di indagine e analisi che mi sono stati assegnati o al cui svolgimento ho partecipato o assistito. Soluzioni specifiche, di qualità e risultati validi si possono ottenere solo attraverso un percorso che parte da una ricerca minuziosa, da un’analisi precisa e scrupolosa e in cui sono richiesti impegno, diligenza, accuratezza ma anche rapidità, cioè il rispetto di certe tempistiche, uniti alla capacità di esaminare e sintetizzare in maniera efficace i risultati del lavoro di studio.

Nella sede di Shanghai ciò avviene in un piccolo ma determinato e collaborativo team, in cui si condividono conoscenze e informazioni.

E' stato estremamente utile sperimentare direttamente nel lavoro quell'aspetto fondamentale della cultura cinese che attribuisce un valore determinante alle relazioni e quindi l'importanza della conoscenza della lingua cinese. La padronanza della lingua permette infatti sia di abbattere quella naturale barriera di diffidenza che ostacola le relazioni, sia di aver accesso in modo immediato ed efficace alle fonti di ricerca. Proprio per questa ragione, oltre che per avere una visione autentica e critica della realtà cinese, abbiamo visto che le più importanti società di consulenza, e così anche TEH-A, si avvalgono di personale madrelingua. Se questo, come abbiamo visto, può anche rappresentare un valore aggiunto per l'acquisizione di clienti locali, può tuttavia non costituire necessariamente un vantaggio con quelli occidentali. Ecco quindi che un professionista di matrice occidentale ma con una profonda conoscenza della cultura e della lingua cinese può diventare, a mio parere, quella figura ideale per trasmettere senza pregiudizi quanto e in cosa è diversa la Cina, permettendo di colmare quel gap tra i due mondi che rischia di ostacolarli nei loro rapporti di business.

Grazie alla seppur breve esperienza a contatto con i professionisti di TEH-A ho potuto constatare in pratica quello che avevo già appreso in teoria. Per avere successo in questo Paese straordinariamente complesso non basta una strategia ideale a cui il contesto si debba

adattare, una pianificazione razionale o una corretta valutazione del quadro normativo di riferimento, è invece necessario tener sempre a mente le differenze sostanziali che esistono a tutti i livelli, sforzarsi di capirle, di adeguarvisi e così facendo di integrarsi.

BIBLIOGRAFIA e SITOGRAFIA

[1] <http://www.ambrosetti.eu>

[2] Andrea Giacobino, *Lo studio Ambrosetti scoppia di salute*, in “Italia oggi”, 2015, http://www.italiaoggi.it/giornali/dettaglio_giornali.asp?preview=false&accessMode=FA&id=2016008&codiciTestate=1&sez=giornali

[3] Andrea Biondi, *La consulenza oltre la crisi: dal 2008 ricavi in crescita del 17,6%*, in “Il Sole 24 ore”, 2016, <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-09-01/la-consulenza-oltre-crisi-2008-ricavi-crescita-176percento-155326.shtml?uuid=ADpRYaDB>

[4] *Gli autoritratti dei principali player italiani nel settore*, in “Il Sole 24 ore”, http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnline4/Finanza%20e%20Mercati/2006/10/plus_131006_borzi_box.shtml?uuid=eb1bcea6-5ab5-11db-b796-00000e25108c

[5] *Consulenza di direzione*, https://it.wikipedia.org/wiki/Consulente_di_direzione

[6] Alberto Brambilla, *Ma cos'è questo Ambrosetti?*, in “Il foglio quotidiano”, 2015, http://www.ilfoglio.it/economia/2015/09/07/ambrosetti-forum-cernobbio-renzi-porro___1-v-132497-rubriche_c415.htm

[7] Lidia Baratta, *Il paese reale esiste, qualcuno informi gli dei di Cernobbio*, in “Linkiesta”, 2012, <http://www.linkiesta.it/it/article/2012/09/08/il-paese-reale-esiste-qualcuno-informi-gli-dei-di-cernobbio/11587/>

[8] Roberto Perotti, *Perché l'evento Ambrosetti a Cernobbio è inutile - convegni come quello di Villa d'Este sono privi di sostanza e rafforzano l'idea di casta*, in “Linkiesta”, 2014, <http://www.linkiesta.it/it/article/2014/09/09/perche-levento-ambrosetti-a-cernobbio-e-inutile/22794/>

[9] Yan Zeng, *An Overview of the management consulting industry in China*, in “Management consulting club”, 2013, <https://gemconsulting.wordpress.com/2013/02/25/an-overview-of-the-management-consulting-industry-in-china/>

[10] Suzanne Edwards, *The dawn of chinese consultancy companies?*, in “China business review”, 2015, <http://www.chinabusinessreview.com/the-dawn-of-chinese-consultancy-companies/>

[11] *Chinese consulting market hits \$ 3.2 billion, but firms need to adapt to “the new normal”*, in “Source global research”, 2015, <http://www.sourceglobalresearch.com/content/chinese-consulting-market-hits-32billion-but-firms-need-to-adapt-to-the-new-normal>

[12] *Consultancy in China*, in “Daxue consulting”, <http://daxueconsulting.com/consultancy-in-china/>

[13] Silvio Brondoni, *Management consulting, mercati globali e corporale networking*, <http://www.unimib.it/upload/gestioneFiles/Symphonya/lastita/f20071/brondoniita12007.pdf>

[14] Lulu Zhang, *Foreign consulting firms in China*, in “china.org.cn”, 2014, http://www.china.org.cn/business/2014-02/19/content_31523299.htm

[15] Gordon Chang, *China cuts off McKinsey, other U.S consultants to retaliate against cyber indictments*, in “Forbes”, 2014, <http://www.forbes.com/sites/gordonchang/2014/05/25/china-cuts-off-mckinsey-other-u-s-consultants-to-retaliate-against-cyber-indictments/#25d2c3506232>

[16] McKinsey Greater China, sito ufficiale <http://www.mckinseychina.com>

[17] BCG Greater China, sito ufficiale http://www.bcg.com.cn/en/about_bcg/aboutbcg_splash.html

[18] Bain Greater China, sito ufficiale <http://www.bain.com/china/>

[19] Alfredo Accatino, *Dizionario degli eventi*, 2009, da Wikipedia alla voce “organizzazione eventi”, https://it.wikipedia.org/wiki/Organizzazione_eventi

- [20] Marilde Motta, *Definizione e caratteristiche degli eventi*, <https://www.linkedin.com/pulse/20140622145447-31548243-definizione-e-caratteristiche-degli-eventi>
- [21] Ilaria Gallo, *Mianzi e Guanxi nella cultura cinese: due concetti fondamentali per capire la Cina*, in “Asiablog”, 2016, <http://www.asiablog.it/2016/07/13/mianzi-guanxi-cultura-cinese/>
- [22] Gregory Mavrides, *Foreign teacher’s guide to teaching and living in China*
- [23] He Qinglian, *Cina il vero motivo del boom degli investimenti esteri*, in “Epoch Times”, 2016, <http://epochtimes.it/n2/news/quello-che-guida-realmente-il-boom-degli-investimenti-allestero-della-cina-3818.html>
- [24] Fondazione Italia-Cina: *3 mld investimenti cinesi nel Bel Paese nel 2015*, http://www.adnkronos.com/lavoro/dati/2016/03/11/fondazione-italia-cina-mld-investimenti-cinesi-bel-paese-nel_qyOJ2cLhSoKrUNNym2yrqO.html?refresh_ce
- [25] Antonio Talia, *Cina-Eu: il forum di Tianmu*, in “Agichina”, 2009, <http://www.agichina.it/focus/notizie/dialogo-cina-ue-un-simposio-di-esperti>,
- [26] The European House - Ambrosetti, *Qianhai conference*, <http://www.ambrosetti.eu/summit-workshop-e-forum/summit-internazionali-con-think-tank/qianhai-conference/>
- [27] Rita Fatiguso, *I big cinesi dell’industria a lezione di Made in Italy*, in “Il sole 24 ore”, 2015, <http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2015-10-19/i-big-cinesi-dell-industria-lezione-made-italy-072049.shtml?uuid=AC282tIB&fromSearch>
- [28] CEC in visita in Italia con The European House - Ambrosetti, <http://www.ambrosetti.eu/senza-categoria/china-entrepreneur-club-in-visita-in-italia-con-the-european-house-ambrosetti/>
- [29] China Entrepreneur Club, http://www.daonong.com/English/cec_pg.html, 21-08-2016

- [30] *L'Italia consolida la partnership strategica con il China Entrepreneur Club*, 2016, http://www.ambpechino.esteri.it/ambasciata_pechino/it/ambasciata/news/dall_ambasciata/2016/04/l-italia-consolida-la-partnership.html
- [31] *Global China Business Meeting*, In “ICE”, 2014, http://reasilva.ice.it/sezioni_dirette/web/DettagliFocus.aspx?id=484
- [32] Horasis, <https://en.wikipedia.org/wiki/Horasis>
- [33] Sito ufficiale Horasis, <http://www.horasis.org>
- [34] Sito ufficiale World Economic Forum, <https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2016/>
- [35] Paolo Borzatta, *L'ultima chiamata per l'Europa*, in “Agichina”, 2015, <http://www.agichina.it/blog-paolo-borzatta/notizie/ultima-chiamata-per-lrsquoeeuropa>
- [36] Sito ufficiale di DeNora Spa, <http://www.denora.com>
- [38] Paolo Borzatta, *La strategia dell'Italia in Cina*, in “Agichina”, 2014, <http://www.agichina.it/focus/notizie/la-strategia-dellrsquoitalia-in-cina>
- [39] Cristiano Rizzi, Li Guo, Joseph Christian, *M&A e takeover. Nuove forme di investimento in Cina per le imprese italiane. Le tecniche ed il contesto*. Giuffrè editore, 2012
- [40] Alberto Forchielli, *Il futuro delle operazioni di M&A di aziende cinesi all'estero*, <http://bimboalieno.altervista.org/?p=6889>, 2013
- [41] Giancarlo Forestieri, *Corporate e investment banking*. Egea editore, 2015
- [42] Eugenio Buzzetti, *Le ambizioni ridimensionate di Qianhai*, in “Agichina”, 2014, <http://www.agichina.it/focus/notizie/le-ambizioni-ridimensionate-di-qianhai>

[43] *Qianhai: “distretto pilota” per futura collaborazione con Hong Kong*, in “Agichina”, 2015, tratto da Asia Briefing a cura dell’Italian Desk di Dezan Shira & Associates