

Boom Kazakhstan: opportunità per aziende e temporary manager italiani

di Yulia Zabazarnykh – Partner Kontakt Kazakhstan e Maurizio Quarta

Nell'attuale contesto economico, il Kazakhstan è uno dei fortunati paesi in fase di sviluppo sostenuto. Il comparto guida è ovviamente quello dell'**oil & gas**: oltre l'80% del petrolio kazako viene esportato in Europa, per cui rappresenta circa il 10% del fabbisogno. Il paese offre grandi opportunità per le attività di esplorazione per le quali è molto richiesto il supporto delle compagnie europee.

Altro mercato forte: **trasporti e infrastrutture**. Al recente *Global Gateway Investors Forum for the European Union – Central Asia Transport Connectivity*, il Vice Presidente della Commissione Europea, Valdis Dombrovskis, ha annunciato che l'Europa e le istituzioni finanziarie presenti al Forum garantiranno 10 miliardi di euro a favore di un sistema di trasporti sostenibile in Asia Centrale. Josep Borrell ha sottolineato come, in un mondo a incertezza crescente, siano necessarie partnership strette per gestire le sfide globali: in tal senso l'area dell'**Asia Centrale è diventato un partner cruciale per l'EU** con il suo grande potenziale in termini di sicurezza, connettività, energia e diversificazione delle risorse. Per essere sempre più preparati, Europa e Asia Centrale devono rafforzare la loro resilienza e diversificare le relazioni politiche ed economiche.

Tutto ciò ha portato alla **crescita numerica degli uffici di rappresentanza di aziende europee** nel paese e alla conseguente **crescente domanda di temporary manager con esperienza globale** capaci di portare *best practice* internazionali ai business locali. I temporary manager vengono preferiti a manager espatriati con contratti permanente dato che il Kazakhstan è un paese dalle forti tradizioni, in cui i team di management locali sono i veri *decision maker*.

In termini di provenienza, le aziende europee tendono a preferire temporary manager dall'Europa o dal Medio Oriente, per l'ovvia familiarità con cultura e processi di business. La scelta si orienta però verso **temporary manager kazaki** quando sia necessaria la conoscenza dei mercati locali per talune funzioni: Relazioni Governative (di solito si occupa di accesso ai mercati, attività di lobby sul territorio, contatti con le autorità, gestione di contratti statali), Vendite e Business Development, Finanza, Area Legale. Ruoli che richiedono un'ampia rete di contatti, conoscenza delle leggi locali, entrata a livello governativo e conoscenza di tradizioni e mentalità nazionali.

Ci sono settori che più di altri manifestano esigenze di temporary management. In particolare:

- **Energia** – il paese ha grandi riserve di petrolio e di gas, oltre ad un grande potenziale in termini di rinnovabili. Temporary manager europei sono apportatori di esperienze e conoscenze tecnologiche nell'estrazione e nella gestione dei processi di risorse energetiche
- **Infrastrutture** – particolarmente ricercate figure capaci di gestire progetti per la gestione di infrastrutture logistiche e di trasporto, inclusa la costruzione di strade, porti e aeroporti. Ad esempio, i due aeroporti più grandi del paese sono stati privatizzati e richiedono competenze per il cambiamento strategico, miglioramento dei processi operativi, adeguamento agli standard internazionali
- **Turismo** – il paese ha un grande potenziale specie per il turismo ambientale e di avventura. In particolare, si manifesta la domanda di temporary manager per la gestione di resort sciistici, gestione alberghiera di alto livello, ristorazione e intrattenimento
- **Scienza ed educazione** – temporary manager con esperienza nella gestione di progetti R&D, in differenti campi, sono richiesti per progetti congiunti su tecnologie innovative
- **Agricoltura** – sono richieste tecnologie e metodologie per aumentare la produttività e ridurre i costi: esistono grandi opportunità per manager con esperienza nel comparto agricolo, allevamento, gestione dei raccolti e lavorazione dei prodotti agricoli
- **Finanza e Investimenti** – banche e fondi di investimento europei possono apportare fondi e risorse per la realizzazione di progetti locali. Le banche locali ricercano temporary manager con esperienze bancarie, di fondi, assicurative e di *asset management* capaci di costruire partnership con le controparti europee
- **Consulting** – le Big4 sono già presenti nel paese, ma sono in crescita anche realtà locali che richiedono temporary con esperienze internazionali e approcci innovativi.

Quindi non solo *oil & gas* come molti pensano ...

Qual è il profilo di un temporary manager per il Kazakhstan? Sicuramente, se il manager opererà con la sede di un gruppo europeo, il profilo sarà più o meno in linea con quelli dei paesi europei più evoluti. Se invece il manager opererà con aziende locali, ci sono alcune competenze critiche da considerare:

- **Adattabilità e propensione al cambiamento** – la competenza chiave! Il business nel paese sta attraversando pesanti trasformazioni e i manager chiave devono sapersi velocemente adattare a nuove sfide e nuove condizioni. Il cambiamento culturale, come la crescita dell'identità nazionale, è una grossa sfida per i locali e per gli espatriati
- **Pensiero strategico** – la situazione geopolitica è in rapido divenire e le aziende kazake devono adattare la loro strategia tenendo in considerazione la guerra Russia-Ucraina e le sanzioni conseguenti, le tensioni in Medio Oriente e altri fattori. Tutto ciò richiede una certa qual miopia manageriale, con focalizzazione su strategie di breve e lungo termine, ma con un costante adattamento di queste ultime
- **Leadership** – il temporary management è un servizio nuovo per il Kazakhstan e molti manager e azionisti non ne comprendono ancora appieno valore e potenziale. E' quindi vitale saper essere un leader efficace e capace di coinvolgere le persone a dare il massimo, soprattutto nella fase di esecuzione
- **Orientamento al risultato** – la maggior parte degli azionisti delle grandi aziende kazake sono ambiziosi, *self driven* e si aspettano il raggiungimento degli obiettivi QUI e ORA. Non sono pazienti, richiedono manager altamente dinamici
- **Digitalizzazione** – è già presente in tutti i business: sistemi ERP, automatizzazione dei processi, canali digitali per vendite e marketing per quasi tutti i prodotti, ampio utilizzo di AI. Si tratta di una competenza assolutamente indispensabile per un temporary manager.

In sintesi: il Kazakhstan, pur essendo un paese nuovo per il temporary management è in grado di offrire ad aziende europee, ma anche a manager europei, un grande potenziale di Sviluppo.

Legami tra Italia e Kazakhstan

Che le relazioni tra i due paesi si stiano evolvendo su binari molto positive, lo dimostra l'incremento del commercio cresciuto di oltre il 50% nel 2023.

Pochi sanno che **l'Italia è uno dei maggiori investitori esteri nel Paese**, primo acquirente europeo di merci kazake e secondo a livello globale, con un interscambio triplicato rispetto ai valori del 2021.

L'ottima reputazione di cui godono le aziende italiane ha fatto sì che un crescente numero di progetti di investimento venga realizzato con la loro partecipazione: ad esempio, la produzione di macchine per l'agricoltura ad elevata tecnologia nella regione di Kostanay, la costruzione di un impianto di energia eolica nella regione di Aktobe.

Nel 2023, sono stati inaugurati i voli diretti tra Almaty e Milano, con frequenza bisettimanale.

In tal senso, la richiesta che l'Italia semplifichi le procedure per la concessione di visti ai cittadini kazaki in visita in Europa ha dato origine ad una dichiarazione congiunta firmata da Murat Nurtleu e Antonio Tajani.

La collaborazione è ad ampio spettro e mira ad incrementare i flussi reciproci di investimenti diretti:

- nel dicembre 2022 è stata aperta la sezione **Confindustria Kazakhstan**
- lo scorso novembre è stata inaugurato il primo **Istituto Italiano di Cultura dell'Asia Centrale**. L'Istituto, diretto da Edoardo Crisafulli, giocherà un ruolo importante in termini di *soft power*: oltre all'insegnamento della lingua italiana e alla promozione di eventi ed iniziative culturali, l'Istituto si occuperà, in sinergia con l'Ambasciata e l'Agenzia ICE, di realizzare **attività connesse alla promozione integrata dell'Italia in Kazakhstan**, valorizzando la forza del nesso cultura-impresa.

Il capo dello stato Kassym-Jomart Tokayev, nel corso della visita ufficiale in Italia, ha preso parte alla tavola rotonda sugli investimenti a Roma, da cui sono scaturiti ben **18 accordi di collaborazione su progetti congiunti di investimento in diversi settori per un totale di oltre 1.5 miliardi di \$**. L'evento è stato organizzato con il supporto del Ministero degli Esteri del Kazakhstan, l'Ambasciata kazaka in Italia e KAZAKH INVEST.

Alcuni esempi:

- KazMunayGase ENI hanno firmato un accordo per la costruzione di un impianto ibrido per una capacità totale di 247 MW
- KKID e Cormatex hanno firmato un accordo per la creazione di un consorzio finalizzato alla costruzione ad Aktobe di un impianto per la produzione di materiale termo isolante. I primi lotti di prodotto finito usciranno nel corso del 2024
- Ballestra in accordo con Samruk-Kazyna e QazaqStroy realizzerà un impianto di acido solforico (800mila tonnellate/anno) nella regione del Turkestan
- Bonifiche Ferraresi opererà con TNK AGROFIRMA per la produzione di grano organico
- KAZAKH INVEST e Simest collaboreranno per attrarre aziende italiane
- L'accordo tra il Ministero dei Trasporti e la compagnia aerea NEOS porterà all'apertura di voli diretti tra Astana e Roma che semplificheranno notevolmente l'accesso delle persone ai principali mercati economici e turistici di Italia ed Europa.

Le opportunità sono comunque molto ampie: come evidenziato da Liliana Ursu Pugnetti al recente incontro sul Kazakhstan organizzato dal Club Amici del Made in Italy, esistono 13 ZES e ben 36 Zone Industriali, con una presenza di manodopera ben qualificata e a costi medi inferiori a quelli russi e cinesi. Particolarmente attrattiva la regione di Skymkent.

In sintesi, il Kazakhstan rientra tra i paesi papabili per le operazioni definite di *friend shoring*, principio da tempo praticato dagli americani sulle indicazioni di Yanet Yellen e che anche l'Europa inizia a far suo: come recentemente ricordato dal Presidente di Confindustria Lombardia, "bisogna far entrare la geopolitica in fabbrica".