

Le regole d'oro per fare business

di Stefano Simontacchi*

BUSINESS E IMPRESE

Senza dubbio l'Africa è l'area del mondo che offre le più interessanti opportunità alle imprese internazionali, e in particolare italiane: è il continente con il più elevato tasso di sviluppo negli ultimi anni, e le proiezioni pre-pandemia confermavano una crescita ancor maggiore per i prossimi decenni.

Tuttavia, è altrettanto vero che Covid-19 darà vita a «un prima» e a «un dopo» nella modalità di fare impresa in generale e nel continente africano in particolare.

È ancora presto per provare a tratteggiare il dopo, in virtù di una situazione di forte incertezza in merito all'impatto sanitario – ma anche economico, sociale e politico – del virus. È comunque utile individuare le peculiarità che hanno fino a ora contraddistinto l'attività di impresa in Africa perché comunque correlate a caratteristiche strutturali del continente.

L'IMPORTANZA DELLE RIFORME PER GLI INVESTIMENTI ESTERI

Il *business climate* sempre più favorevole per gli investitori internazionali è una prima importante peculiarità del continente africano, nonché un fattore chiave della sua rilevante crescita economica: da anni ormai i governi di molteplici Paesi africani hanno assunto consapevolezza che per generare una crescita sostenibile è essenziale varare una serie di misure di attrazione degli investimenti esteri, inclusive di incentivi, zone franche, riforme normative e investimenti in infrastrutture, e hanno quindi intrapreso questa strada. Dal 2012, l'Africa Subsahariana è la regione con il maggior numero di riforme normative al mondo, con un picco di 107 nel 2018, e un valore nel 2019 – pari a 73 riforme – equivalente al 25 per cento del numero totale di riforme su scala globale (1). Ci sono, altresì, ampi spazi di miglioramento, per esempio le pratiche burocratiche necessarie per ottenere licenze e permessi, non sempre sono agevoli e le tempistiche di completamento difficilmente preventivabili, ma su questo specifico aspetto



il miglioramento è stato tangibile: una recente analisi della World Bank evidenzia che in Africa Subsahariana il numero di giorni necessari per registrare una nuova licenza è passato da 59 nel 2006 a 20 nel 2019 (2).

In questo scenario, un'impresa che intende investire in Africa deve farlo con un orientamento strategico di medio-lungo termine, evitando un approccio meramente opportunistico o *wait-and-see*, spesso fallimentare. Ovviamente, le imprese sono chiamate ad affrontare alcune sfide nel loro ingresso nel continente e l'*execution* è un aspetto determinante.

DALLA FASE DI STARTUP ALLA COLLABORAZIONE CON AZIENDE LOCALI

Gia a partire dalla fase di startup, è essenziale assicurare che il *business model* ipotizzato sia in linea con le normative locali e questo richiede svariati approfondimenti e verifiche, spesso articolate e non immediate: è una fase in cui è doveroso agire con la massima cautela. Le imprese sono poi chiamate a monitorare costantemente la situazione politico-sociale del Paese in cui operano: l'instabilità di alcune nazioni africane,

* Stefano Simontacchi è Partner e Presidente dello studio legale BonelliErede.

tipica delle aree a elevata crescita, può originare incertezze nella redazione e implementazione dei *business plan*, e richiede di impostare delle *operation* flessibili e di dotarsi di un processo strutturato di gestione della security del proprio personale *in loco*.

Un altro caposaldo per le imprese internazionali per garantirsi un successo duraturo in Africa è riuscire a identificare ed entrare in collaborazione con *local partner* di qualità, con competenze e visioni allineate alle proprie, con cui impegnarsi a intraprendere un percorso di lungo termine. Questo è un processo tipicamente delicato e articolato, che spesso richiede più di una iterazione, e che deve essere seguito da un'altrettanto complessa fase di integrazione del partner nella propria catena del valore.

LA VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE LOCALI

In taluni settori, si può inoltre riscontrare una notevole complessità nel reperire risorse locali qualificate: è essenziale un investimento strategico-organizzativo da parte dell'impresa che coniughi le esigenze di breve termine con una visione a medio-lungo, che preveda la formazione di risorse locali. A dare il buon esempio ci sono, fra gli altri, grandi multinazionali dell'*information technology* che stanno investendo in programmi di formazione, accordi di collaborazione con università locali, iniziative di *mentoring* a studenti, e altre iniziative funzionali allo sviluppo del loro business nel continente. Anche noi italiani siamo attivi in tal senso sul continente con varie iniziative e diversi attori coinvolti tra cui, per esempio: E4Impact, tra i leader di un progetto di supporto all'imprenditorialità in Africa attraverso attività di tutorship da parte di imprese italiane; Res4Africa che, fra le varie attività, svolge frequenti corsi di formazione avanzata su tematiche connesse al settore delle energie rinnovabili; SDA Bocconi School of Management che ha avviato una collaborazione in Egitto per lo sviluppo di un executive master finalizzato a sviluppare le competenze manageriali, la creatività e la capacità di innovazione dei talenti locali. Idealmente, su scala minore e con metodologie diverse, le imprese che vogliono operare in Africa dovrebbero considerare questo modello per un successo di lungo termine.

CARENZE INFRASTRUTTURALI E QUANTUM LEAP

Un ulteriore elemento di peculiarità dell'Africa è il cosiddetto *infrastructure gap*, ovvero le carenze infrastrutturali soprattutto nel settore dei trasporti e delle costruzioni. Esso costituisce al tempo stesso una difficoltà per le imprese che operano in loco ma anche una ricca fonte di opportunità di sviluppo, non paragonabile a quanto offerto da altre regioni del mondo.

Ma non solo: l'*infrastructure gap* ha spinto l'Africa a intraprendere un *quantum leap* unico su scala internazionale, ovvero un percorso di sviluppo accelerato in

alcuni settori strategici tramite l'applicazione di tecnologie avanzate che permettono di superare la carenza di infrastrutture e, al contempo, costituiscono la nuova frontiera tecnologica che le economie avanzate adotteranno solo in futuro. Un esempio di quanto appena detto è l'utilizzo dei droni in alcune zone rurali poco accessibili del Ruanda per la consegna di medicinali o sacche di sangue ai sanitari in tempi rapidi (3). Analogamente, lo sviluppo del cosiddetto *mobile money* attraverso micro transazioni ha fatto registrare nel tempo un trend crescente permettendo all'Africa di posizionarsi al primo posto rispetto alle altre aree del mondo sia per volume sia per valore di transazioni. Discorso analogo si applica all'accesso a internet da telefono cellulare: i più recenti dati indicano che entro il 2022 il numero dei dispositivi mobile in Africa sarà più del doppio rispetto al Nord America (4).

La sfida per le imprese che operano in Africa è cogliere queste opportunità e saper affrontare con flessibilità le difficoltà insite nell'operare in tale contesto. E noi, come italiani, abbiamo un vantaggio competitivo nel continente grazie alla prossimità geografica, culturale e ai rapporti politico-governativi con svariati Paesi dell'area del Mediterraneo e Subsahariana. È davvero significativa la fiducia con cui i governi africani guardano alle imprese italiane, in virtù della rinomata eccellenza e qualità del made in Italy e delle affinità storico-culturali-governative tra l'Italia e l'Africa.

LE TANTE AFRICHE DEL CONTINENTE

È sempre comunque sconveniente e non del tutto appropriato cercare di individuare caratteristiche globali per il continente africano, in quanto questo è in realtà un insieme di «tante Afriche»: 54 Paesi con caratteristiche, storia e prospettive diverse, senz'altro con tratti comuni, ma anche con peculiarità distintive.

Per chi decide di operare in Africa, la selezione dei Paesi da cui iniziare o su cui focalizzarsi è cruciale. In generale, i Paesi più promettenti sono quelli con economie più diversificate e con una minore dipendenza da singole risorse, quali per esempio petrolio e gas naturale.

Tra queste, sicuramente vi è il Sudafrica, una delle principali economie del continente e di gran lunga il Paese più sviluppato, con un settore bancario e finanziario molto solido e in grado di supportare efficacemente l'industria.

In Nord Africa, Marocco ed Egitto sono i Paesi più interessanti: mentre il Marocco è il Paese africano con le migliori infrastrutture di trasporto grazie a un recente piano di ammodernamento ed estensione e all'introduzione di piattaforme integrate e zone franche che facilitano le attività di business per le imprese internazionali, l'Egitto ha dei fondamentali macroeconomici solidi, migliorati costantemente negli ultimi anni grazie a politiche di attrazione degli investimenti stranieri e un programma solido di investimenti in opere

infrastrutturali che hanno portato a stabilità, crescita, riduzione della disoccupazione e del debito.

In Africa Subsahariana, la Nigeria è la prima economia del continente, nonché il più Paese popoloso, con un settore terziario molto sviluppato e in costante crescita e un settore petrolifero sempre molto rilevante. Anche l'Etiopia è un Paese chiave e costituisce un vero e proprio crocevia tra Africa, Mediterraneo e Medio Oriente; ha una crescita del PIL tra le più elevate al mondo e offre opportunità in svariati settori grazie a un *business environment* molto favorevole per le imprese straniere, in virtù delle molteplici riforme e iniziative messe in atto dal governo locale per attrarre gli investimenti.

TUTTE LE OPPORTUNITÀ PER LE IMPRESE STRANIERE

Diversi altri Paesi offrono concrete opportunità di business per le imprese internazionali: per esempio, tutto il Corno d'Africa è ormai un'area di assoluto interesse per gli investitori internazionali. I fondi sovrani e i conglomerati industriali degli Emirati Arabi Uniti e dell'Arabia Saudita stanno investendo da alcuni anni con orizzonte di lungo termine: il processo di pace tra Etiopia ed Eritrea degli ultimi mesi, che ha visto impegnato in prima linea il primo Ministro etiope Abiy Ahmed Ali, Premio Nobel per la Pace nel 2019, ha portato a una nuova situazione di stabilità geopolitica che porterà a un ulteriore sviluppo dell'area.

Un ulteriore spinta alle opportunità di *business* per le imprese in Africa verrà garantito dall'African Conti-

ental Free Trade Agreement (AfCFTA), un accordo entrato in vigore a metà 2019 e che prevede la rimozione delle tariffe doganali sul 90 per cento delle merci e la progressiva liberalizzazione degli scambi di beni e servizi tra i 54 Paesi africani. L'implementazione di tale accordo porterà alla creazione di un mercato unico africano di oltre un miliardo di consumatori con un PIL totale di oltre 2000 miliardi di dollari, territorio fertile per l'export e il commercio delle imprese locali e internazionali (5).

In conclusione, l'Africa è un'area strategica in cui fare impresa è sfidante e allo stesso tempo molto promettente, e la speranza è che anche nel post Covid-19 il continente continui a crescere sulla scia degli investimenti internazionali.

Per le imprese che hanno già intrapreso un percorso di espansione nel continente o che intendono farlo nel breve, la raccomandazione è di far leva sulle *lesson learned* di chi opera da anni nell'area, adottando quindi un approccio strategico di medio-lungo termine, senza la fretta di voler ottenere un immediato ritorno sull'investimento, tenendo ben presente che è assolutamente naturale dover procedere talvolta per tentativi e ottimizzazioni successive per garantirsi un successo sostenibile. A volte le strade tortuose, che obbligano a curve e rallentamenti, sono quelle che dischiudono gli scenari più affascinanti e attrattivi, tutto sta nell'aver l'ardire di imboccarle e la tenacia di percorrerle. Duttilità, flessibilità e snellezza sono parole chiave nel continente africano, ancor di più per affrontare le conseguenze della pandemia che pian piano prenderanno forma.

(1) «Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies», The World Bank, Washington, 2020; «Doing Business 2019: Training for Reform», The World Bank, Washington, 2019.

(2) *Ibidem*.

(3) «“Uber for blood”: how Rwandan delivery robots are saving lives», The Guardian, 2 gennaio 2018.

(4) «Africa's overlooked business revolution», McKinsey Quarterly, 15 novembre 2018.

(5) «Forty-four countries sign historic African Union free trade agreement», Africanews, 21 marzo 2018; «African continental free trade Area: What you need to know», Al Jazeera, 20 marzo 2018; «Africa's single market to come into force in July 2019», Ktpress, 11 gennaio 2019.

IN SINTESI

- L'Africa è un'area in cui fare impresa è sfidante e allo stesso tempo molto promettente e la raccomandazione per le imprese è di adottare un approccio strategico di medio-lungo termine. Per chi decide di operare in Africa, la selezione dei Paesi da cui iniziare o su cui focalizzarsi è cruciale. I Paesi più promettenti sono quelli con economie più diversificate e con una minore dipendenza da singole risorse, quali per esempio petrolio e gas naturale.
- L'Africa ha intrapreso un *quantum leap* unico su scala internazionale, ovvero un percorso di sviluppo accelerato in alcuni settori strategici (dai pagamenti elettronici all'uso di internet sui dispositivi mobili) tramite l'applicazione di tecnologie avanzate che permettono di superare la carenza di infrastrutture.
- L'African Continental Free Trade Agreement (AfCFTA) porterà alla creazione di un mercato unico africano di oltre un miliardo di consumatori con un PIL totale di oltre 2000 miliardi di dollari, territorio fertile per l'export e il commercio delle imprese locali e internazionali.