

Cooperazione Italia-Cina analisi di un caso di stakeholder management

di Emanuele C. Francia*

Le attività cinesi di espansione internazionale, nonostante un rallentamento negli ultimi due anni, stanno ripartendo e sono in questi mesi sotto i riflettori e al centro di accesi dibattiti. Da un lato gli Stati Uniti, in particolare la sua amministrazione centrale, che negli anni ha dimostrato di voler opporsi all'avanzata e ne sottolinea le criticità; dall'altro, soprattutto in Europa e nei Paesi coinvolti nell'ambizioso progetto della Via della Seta, rinominata Belt and Road Initiative-BRI, si manifesta maggiore disponibilità a cooperare con le società del colosso asiatico, pur non mancando timori e disagi.

La situazione legata alla pandemia da Covid-19 e le crisi di molti mercati hanno inasprito la situazione. Prevalgono i rischi, come quelli già indicati dall'ex presidente americano Trump, o occorre adottare una lente più ampia? In Europa, e in particolare in Italia, è utile discutere se vi siano modalità *win-win* di cooperazione con la Cina e quali siano le azioni da mettere in campo per tutelare al meglio i propri interessi. Lasciando al legislatore e agli organi istituzionali l'elaborazione dei piani macro di relazione tra i due Paesi, è più costruttivo focalizzarsi sulle aziende e le attività produttive. Nonostante un raffreddamento degli investimenti internazionali, la Cina mantiene in essere il faraonico piano BRI e l'ancora più ambiziosa «Go-Global policy».

La posizione delle imprese italiane in questo contesto può assumere tre direzioni:

- illudersi o fingere che tali progetti non esistano e continuare a operare come se nel contesto competi-



* Emanuele C. Francia è Consulente aziendale e legale
e Docente presso diverse università in Cina.

tivo italiano e internazionale non si debba fronteggiare la sfida cinese;

- tentare di opporsi, sviluppando posizioni competitive inespugnabili e, quando ciò non è possibile, facendo pressioni sui *decision maker* per politiche protezionistiche che alzino barriere e delimitino i confini con muri i più alti possibile;
- studiare le modalità operative di cooperazione che possano meglio tutelare gli interessi delle realtà economiche nostrane e degli altri stakeholder locali coinvolti.

In questa sede ci concentreremo su questa terza via, potenzialmente la più incisiva e forse l'unica veramente percorribile. Per farlo, invece di considerare il tema da un punto di vista astratto, partiremo dal caso ChemChina-Pirelli¹ e cercheremo di dedurne possibili linee guida replicabili.

I MODELLI DI BUSINESS INTERAZIONALI

Due concetti basilari sono fondamentali per la comprensione delle attività aziendali e della loro economicità: l'efficienza e l'efficacia.

Il primo si riferisce alla capacità dell'impresa di ottimizzare l'utilizzo delle proprie risorse; il secondo all'impatto sui risultati, al successo sui mercati attraverso la capacità di rispondere alle esigenze effettive dei clienti (in ciascun mercato con una offerta customizzata).

In generale, si considera che le due grandezze siano in contrapposizione, e le imprese debbano scegliere alternativamente se privilegiare l'una o l'altra. Analizzando le attività internazionali delle imprese, diversi studiosi hanno evidenziato come alcune, definite globali, prediligano la ricerca di scala e l'efficienza². Gli esempi citati fanno riferimento ai principali gruppi giapponesi (tra cui Kao e Matsushita). Al contrario, le società definite multinazionali hanno grande capacità di adattamento (*responsiveness*) a livello locale e in genere allocano maggiori risorse e potere decisionale localmente. Gli esempi citati sono quelli di Unilever e Philips, ma attualizzando l'analisi si potrebbe pensare a ulteriori numerose imprese, per esempio di stampo europeo.

In questa dicotomia, gli autori hanno ipotizzato una terza via, capace di risolvere il *trade-off* e lo hanno definito «modello transnazionale», con una propensione all'efficienza ma al tempo stesso alla flessibilità per rispondere in modo efficace agli stimoli locali. Nonostante gli sforzi di accademici e professionisti nel trovare esempi concreti di tale modello, i casi non sembrano essere molti (alcuni citano Google e aziende high-tech, altri banche come HSBC), e non sembra esserci tuttora accordo.

In questo contributo si ipotizza che esista una nuova

applicazione di tale modello teorico, e che sia rappresentato proprio dall'interazione tra gruppi cinesi virtuosi internazionalmente e imprese di eccellenza europee ed italiane in particolare.

IL SISTEMA ECONOMICO CINESE

Non si può non ricordare che il sistema economico cinese è profondamente influenzato dalla struttura politica e dalla particolare storia del Paese. Il cosiddetto «socialismo di mercato» («o socialismo in chiave cinese») è stato riconfermato nell'ottobre 2019 come modello di sviluppo dal Quarto Plenum del 19° Congresso del Partito comunista³ e rappresenta un *uniquum* nel mondo. Tra i dilemmi che il legislatore e i *decision maker* cinesi devono costantemente affrontare vi sono le scelte (tutt'altro che semplici) e i *trade-off* tra economia pianificata *vs* di mercato, centralizzazione *vs* decentralizzazione, autonomia contrattuale delle parti *vs* controllo statale e, non meno importante, tra l'importazione di regole e leggi *vs* produzione autonoma *ad hoc*⁴.

Sebbene l'economia pianificata abbia sempre rivestito un ruolo decisivo, nel primo periodo di apertura economica, detto «Golden age»⁵, dal 1916-1927, una prima sorta di modernizzazione spontanea vide l'arretramento dell'influenza statale e l'affrancarsi delle transazioni commerciali private. Ciononostante, anche nei periodi di massima spinta verso un capitalismo cinese, i valori nazionali hanno sempre privilegiato il controllo da parte delle autorità centrali sulle modalità di sviluppo dell'economia e della società tipiche dell'Occidente. Lo stesso fenomeno delle «corporatization», cioè dell'affrancamento delle attività economiche sotto forma di impresa (in senso giuridico), a differenza di altri Paesi non è coinciso con un processo di privatizzazione⁶. Si parla infatti di «stockification» (*gufenhua*), e si riferisce principalmente alla trasformazione delle unità produttive statali in società (*joint-stock companies*), in cui tuttavia l'azionista di controllo rimane il governo. Tale evoluzione, peraltro, è iniziata molto prima di quanto comunemente si pensi, all'inizio del secolo scorso, e ha subito una accelerazione sul finire degli anni Novanta. Ciononostante, e in virtù di quanto esposto, non stupisce che buona parte dell'economia cinese (si dice fino al 70 per cento del PIL) sia da sempre trainata dalle grandi imprese statali (State-Owned Enterprises-SOE), che hanno contribuito in maniera determinante alla crescita straordinaria degli ultimi quarant'anni del prodotto interno lordo e della società. Queste rappresentano altresì i veri *champion* cinesi dell'internazionalizzazione, poiché sia per dimensioni sia per capacità, meglio riflettono il braccio operativo della politica nazionale cinese del Go-Global.

Comprendere quindi come tali imprese si comportino nei piani di internazionalizzazione del governo

centrale è fondamentale per determinarne i rischi ma anche le opportunità, se ve ne sono, per il nostro Paese e l'impatto sempre più incisivo nell'arena economica mondiale.

LE ORGANIZZAZIONI DI PARTITO E IL «SOCIALISMO DI MERCATO»

Innanzitutto occorre sottolineare il processo in Cina di modernizzazione *pro-market* in atto da alcuni anni, volto a rendere in particolare proprio le imprese statali SOE più efficienti ed efficaci. Da un lato vi è la tensione a incorporare *best practice* internazionali nel *business model* dei grandi gruppi pubblici, dall'altro occorre non trascurare, come spesso invece accade, il coinvolgimento del partito nella direzione delle imprese, anche attraverso suoi membri nei comitati di gestione. Il ruolo di tali organizzazioni è forse agli occhi stranieri ancora una delle cose meno chiare, e vale la pena una volta di più soffermarsi sull'idea di «socialismo di mercato» alla cinese. Un tentativo forte di trasparenza e chiarezza è stato avanzato recentemente nelle nuove regole di *corporate governance* dallo stesso legislatore. Nella Costituzione del partito comunista del 2017 (artt. 31-32) è esplicitamente definito il ruolo delle organizzazioni di partito all'interno delle imprese statali. E al tempo stesso si evidenzia come queste debbano tenere in considerazione la *big picture* di sviluppo nazionale e implementare le direttive di partito partecipando attivamente alle strategie e alle decisioni di impresa.

Forse sorprendendo molti dei lettori, è interessante rammentare che in Cina anche nelle imprese private ci si attende la presenza di organizzazioni di partito (richiesta dalla stessa Company Law del 2006, art. 19). Si stima quindi che già negli ultimi cinque anni, quasi il 90 per cento delle 200mila imprese statali e il 70 per cento delle 2 milioni di società private abbiano al loro interno organizzazioni di partito in funzione. Cosa facciano esattamente tali entità e se ciò debba preoccupare il regolare andamento della gestione aziendale e, su più larga scala, dell'economia mondiale sono domande ricorrenti tra i professionisti internazionali impegnati in Cina, e sono spesso fonte di timori e confusione. In teoria esse «partecipano alla governance delle imprese» ma senza intrusione nel management⁷. Forse, a prima vista potrebbero in fondo essere considerate come semplici uffici di *compliance*, come nelle imprese occidentali, dove il compito principale è la verifica della legittimità e legalità delle azioni e degli atti posti in essere dal management. Oltre a ciò, tuttavia,

sicuramente hanno il ruolo di indicare la direzione, in coerenza con le politiche economiche nazionali verso la realizzazione di un efficace socialismo di mercato. Inoltre, un ulteriore sfera di responsabilità sembra attribuirne un vero e proprio potere decisionale in “*major issues*”. Ciò potrebbe rappresentare una deviazione netta dalle comuni regole e dagli standard di corporate governance, con il rischio di introdurre confusione di ruoli, sovrapposizioni di poteri e ambiguità.

Se da un lato tutto ciò può far emergere timori e perplessità, dall'altro si deve riconoscere lo sforzo di chiarezza e accresciuta trasparenza nel definire esplicitamente i ruoli e le regole del gioco. Se svolto in ma-



niera corretta, può rappresentare un *win-win* per le aziende straniere che rientrano nella sfera di controllo di un'impresa statale cinese influente e competitiva? Di una tale situazione, possono persino beneficiarne gli stakeholder, intesi in senso più ampio e inclusivo.

IL CASO CHEMCHINA-PIRELLI

Un caso emblematico è quello di ChemChina, importantissima impresa statale cinese creata sotto l'egida del ministero della Chimica e autorevole espressione della Go Global policy del governo cinese. L'impresa, tra le prime 250 di Global Fortune 500, è una SOE con più di 160mila dipendenti di cui la metà impiegati all'estero. Negli ultimi anni ha consolidato diverse operazioni di M&A in Europa e nel mondo: dalla francese Adisseo Group (per 400 milioni di euro nel 2006; al tempo la prima e la più grande di queste operazioni in Francia e la cui integrazione è avvenuta in modo così fluido da diventare l'oggetto di un business case di Harvard⁸) a Qenos in Australia, da Elken in Norvegia a KraussMaffei in Germania, da Makhreshim Agan (rinominata Adama) in Israele (la cui complessa integrazione ho avuto la fortuna di seguire

personalmente come consulente), a Pirelli (operazione da circa 6 miliardi di euro), fino all'ultimo grande acquisto nel 2017 di Syngenta (45 miliardi di euro), la più grande di sempre, la cui integrazione è ancora in corso.

L'operazione su Pirelli, iniziata nel 2012, ha rappresentato una delle più rilevanti in Europa e la più grande in Italia. Nonostante al suo annuncio abbia sollevato contrarietà e proteste, sembra essere a oggi un buon esempio di cooperazione sinergica tra realtà complementari e forse ci si potrebbe azzardare a definire l'intero gruppo come un'«impresa neo-transnazionale»⁹?

Uno degli obiettivi dichiarati fin da subito è stato infatti l'incremento dell'efficienza e dell'efficacia e la completa valorizzazione delle capacità e unicità dell'impresa Pirelli. Allo stesso tempo, le protezioni messe in campo per la tutela dell'italianità dell'impresa e dei suoi *asset* sembrano, allo stato attuale, essersi rivelate efficaci così come l'attenzione rivolta ai portatori di interesse, soprattutto quelli locali.

Come è stato possibile tutto questo? Analizziamo qui alcuni degli snodi principali.

- *In primis* grazie a una robusta tutela legale. Nello statuto di Pirelli post-acquisizione all'art. 3.1 si legge che la sede della società non può essere spostata da Milano. Tecnicamente si potrebbe, ma ciò richiederebbe il voto degli azionisti e una super-maggioranza (90 per cento) quasi impossibile da ottenere. Allo stesso modo, la tecnologia non può essere trasferita se non con un voto della medesima super-maggioranza. Il cuore dell'azienda resterà italiano, così come dichiarato più volte dal vice presidente esecutivo e AD del gruppo, Marco Tronchetti Provera, a capo della società dagli anni 90 e forte promotore della sua crescita e internazionalizzazione.
- Come noto, Pirelli è stata prima delistata¹⁰ quando ChemChina ne ha acquisito la maggioranza, e successivamente riquotata in Borsa (nella divisione *premium*). Questo processo, e la conseguente diluizione della partecipazione di ChemChina¹¹ sotto la maggioranza (intorno al 40 per cento) ha dato un buon segnale al mercato e garantito che l'azienda, seppur controllata dal gruppo cinese, da un lato incorporasse standard internazionali tali da non essere penalizzata dalla Borsa, dall'altro ottenesse una certa indipendenza operativa per essere competitiva.
- La conseguente struttura di corporate governance rispecchia gli standard internazionali e *best practice* a cui da sempre Pirelli si è ispirata (art. 3.3.). Ad esem-

pio Pirelli fu tra le prime realtà imprenditoriali ad adottare il cosiddetto Codice Preda¹².

- La catena di comando è garantita dal ruolo di Marco Tronchetti Provera, le cui cariche sono state rinnovate per tutto il 2021, e recentemente affiancato da un nuovo co-CEO, esperimento tuttavia durato pochi mesi. Ciò non interromperà sicuramente il processo di modernizzazione, avvicendamento e consolidamento del management come promesso entro il 2023, la cui prima linea dovrebbe permanere italiana¹³.
- Dal punto di vista industriale, lo scorporo di Pirelli truck (oggi Prometeon) e la creazione della divisione pneumatici *premium* garantiscono che l'impresa rappresenterà sempre un'eccellenza all'interno del gruppo ChemChina. Tale ruolo è inoltre certificato dalla scelta strategica di attribuire a Pirelli la responsabilità del settore pneumatici e gomma in numerosi mercati internazionali (incluso il sempre più attrattivo mercato cinese, che sebbene stenti a decol-

lare, presenta grande potenzialità). All'interno di ChemChina, Pirelli è diventata una sorta di capo-divisione dell'intero settore pneumatici e gomma.

Quanto fin qui descritto sembra far ben pensare riguardo alle sorti di un'importante impresa italiana, fondata sin dalle sue origini su una speciale attenzione verso i dipendenti e una concezione estesa di welfare nei confronti dell'ambiente in cui opera¹⁴. Basti pensare che una decina d'anni dopo la fondazione, nel lontano 1883,

Pirelli venne trasformata da Giovanni B. Pirelli in società a responsabilità illimitata, dove il fondatore si assumeva l'onere di rispondere personalmente di qualsiasi accadimento a svantaggio degli *stakeholder*.

Il corso della storia ha portato un gruppo cinese a essere responsabile del successo degli pneumatici italiani *premium* nel mondo, e questo sta avvenendo con passo rapido e riscontri positivi sebbene il mercato soffra in questo periodo di evidenti debolezze contingenti e la Borsa ne sia preoccupata.

Le questioni aperte sono tuttavia molte:

- uno dei protagonisti e promotori di questa storia di successo, Ren Jianxin presidente di ChemChina, ha lasciato i suoi incarichi a metà del 2018;
- il suo successore, Frank Ning Gao Ning è anche presidente dell'altro colosso cinese Sinochem e per molto tempo si è ipotizzata una fusione con il gruppo ChemChina per realizzare una mega-corporation ancora più grande;
- Marco Tronchetti Provera rappresenta l'altra sponda del progetto e con pari entusiasmo e convinzione



ha portato avanti con successo l'impresa. Nell'estate 2020 è stato affiancato da un nuovo co-CEO, Angelos Papadimitriou, che proviene da altri settori, ma la co-direzione sembra non aver funzionato.

Le nuove figure coinvolte manterranno lo stesso entusiasmo e le stesse modalità cooperative tra i gruppi? Performance non brillanti dovute a fattori esogeni (si pensi all'attuale pandemia) e le difficoltà del mercato dell'auto possono mettere in discussione l'attuale modello vincente? Gli interessi delle diverse parti coinvolte cesseranno di coincidere? Se, per esempio, gli interessi nazionali cinesi cambiassero o la filosofia collaborativa del piano cinese Go-Global policy e della BRI si modificassero? E se il gruppo ChemChina venisse fuso completamente con l'altro colosso statale Sinochem creando sì il più grande gruppo chimico al mondo (da più di 120 miliardi di euro), ma sotto una nuova direzione e con nuovi obiettivi, Pirelli riuscirebbe a mantenersi al centro di interessi di cui è oggi protagonista?

In attesa di verificare le dichiarazioni di intenti e le mosse concrete dei protagonisti e misurare le ripercussioni per l'indotto italiano e gli stakeholders, un tentativo di risposta può arrivare dall'analisi del modello di business adottato da ChemChina-Pirelli e dal chiederci se siamo di fronte a vera impresa "transnazionale" realizzata con successo. Per far questo, occorre partire dal racconto di una storia tutta italiana e con una visione internazionale.

UNA STORIA ITALIANA

Fondata nel 1872 da Giovanni B. Pirelli, un giovane ingegnere di ventitré anni che aveva studiato a Torino, l'impresa fu incorporata a responsabilità illimitata nel 1883. Lo statuto societario mostra il pieno coinvolgimento del fondatore nelle sorti aziendali: egli non solo è l'amministratore unico e socio, ma si assume la piena responsabilità illimitata dell'operato dell'azienda. La mission aziendale dell'impresa era estremamente innovativa per l'epoca: la produzione di prodotti di gomma, materiale nuovo a quel tempo. Il modello di business potrebbe quindi oggi essere paragonato a un moderno *venture capitalist*. Inoltre, l'azienda sin dall'inizio aveva mostrato una particolare dedizione non paternalistica nei confronti dei suoi stakeholder e in particolare dei suoi dipendenti, sviluppando quello che oggi chiameremmo un sistema di *welfare*. Oltre all'aver investito e fatto decollare diversi settori, dalla gomma alle telecomunicazioni, fino all'industria elettrica, l'impresa ha avuto la capacità di intuire le potenzialità di un nuovo business redditizio per l'epoca: con l'esplosione del mercato automobilistico nel corso del Novecento, Pirelli reindirizza il proprio business verso la produzione di massa di pneumatici.

Tra i principali vantaggi competitivi caratterizzanti Pirelli, tre sono quelli che emergono maggiormente: una proprietà stabile e una gestione forte con orientamento a lungo termine; una particolare attenzione ai diversi portatori di interessi, in particolare ai lavoratori e alle comunità locali; un'attenzione ossessiva ma positiva alla qualità e all'innovazione continua.

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DI PIRELLI

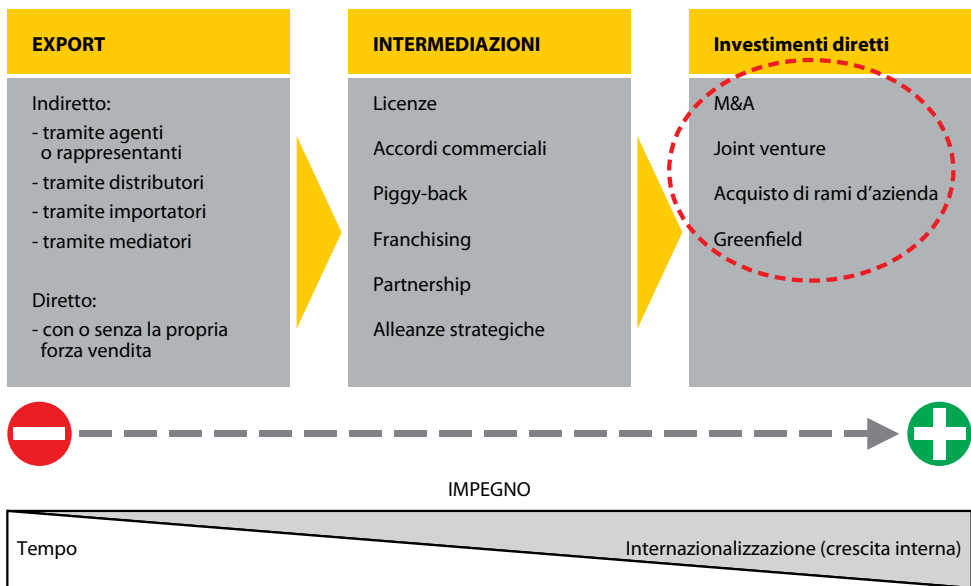
Un ulteriore successo dell'azienda è rappresentato dalla sua attività all'estero. Non molte aziende in Italia e in Europa hanno sviluppato un'esposizione internazionale comparabile. Iniziata già negli anni Venti, l'internazionalizzazione del marchio ha seguito un processo graduale, che può essere sintetizzato in tre tappe principali: la creazione di filiali di vendita presenti sui principali mercati europei; la localizzazione degli impianti di produzione; l'acquisizione o la partecipazione di aziende locali straniere, continuate fino al primo decennio di questo secolo. In particolare in Russia, Pirelli ha sviluppato partnership industriali dal 2008. Successivamente ha deciso di sviluppare accordi per rafforzare la distribuzione e ha trovato nella compagnia petrolifera Rosneft un investitore finanziario molto importante nonché un partner strategico.

Una nuova strategia di espansione è iniziata nel 2000 ancora una volta su stimolo di Tronchetti Provera quando un ambizioso processo di diversificazione e nuovi investimenti in imprese non sempre correlate ma in forte espansione come i servizi di telecomunicazione e l'immobiliare. Nel corso dell'ultimo decennio, tuttavia, l'azienda ha deciso di cambiare approccio e di concentrarsi sulla sua attività principale, la produzione di pneumatici disinvestendo nelle altre attività *non-core*. Allo stesso tempo, la principale espansione internazionale è stata più recentemente guidata da *joint ventures*¹⁵ che incorpora numerosi rischi ma garantisce efficacia e rapidità operativa.

Dalle considerazioni sulle strategie e le azioni più rilevanti intraprese da Pirelli nel suo sviluppo internazionale possiamo osservare come l'azienda si sia sempre di più allontanata da politiche di semplice export e basso *commitment* e diretta verso impegni maggiori, con la creazione di filiali e numerosi nuovi impianti di produzione in diversi Paesi e con l'acquisizione di imprese locali (Figura 1). Tuttavia, come detto, nell'ultimo periodo a questa tendenza si è affiancata anche quella di non assumersi il rischio completo di nuove operazioni, bensì di condividerlo con partner locali attraverso *joint venture*.

Possiamo quindi cercare di valutare l'esposizione internazionale dell'azienda e determinare quale tipo di modello l'azienda abbia adottato prima del coinvolgimento cinese di ChemChina. Successivamente si va-

FIGURA 1 | LE STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DI PIRELLI

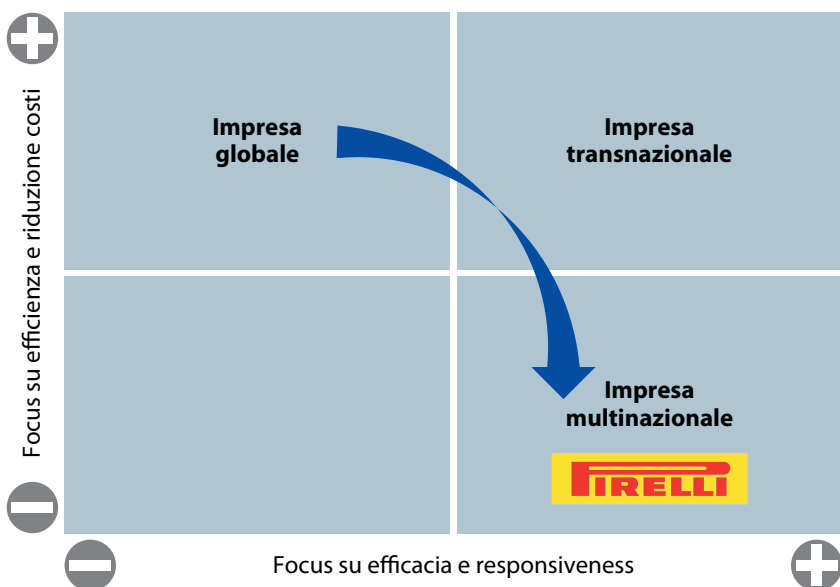


luterà lo stato dell'arte e se ne discuterà la coerenza attuale.

I primi passi di Pirelli all'estero sembrano in linea con un modello globale di impresa, alla ricerca di efficienza e con un forte centro pulsante, un accentrato

processo decisionale nel quartier generale da cui promuovere il proprio business internazionalmente. In seguito, il rafforzamento delle realtà locali, la costituzione di impianti di produzione locali e la maggior parte delle *joint venture* hanno probabilmente avvicinato l'im-

FIGURA 2 | IL POSIZIONAMENTO DI PIRELLI SULLA MATRICE DI BARTLETT-GHOSHAL



Fonte: C.A. Bartlett, S. Ghoshal, *Management globale*, Milano, Etas, 2001.

presa sempre più al modello di società multinazionale (Figura 2).

Possiamo ora cercare di valutare le conseguenze sul modello di business e sulla governance societaria, dato l'approccio internazionale adottato, e a seguito dell'ingresso e dell'acquisizione di ChemChina.

IL PARTNER CINESE

Il cambiamento principale della società è stato quello di strutturarsi in modo adeguato per aprirsi e di cercare a un partner globale di lungo termine per poter crescere rapidamente invece che in modo organico (da sola) o con partnership locali e specifiche¹⁶. Questo rappresenta un punto di vista completamente nuovo per Pirelli, così come per molte aziende italiane che si affacciano a scenari simili. Una società che, sebbene *public company*, ha sempre avuto una proprietà stabile e una gestione con un profondo coinvolgimento della famiglia e del management consolidato sul controllo ha deciso che era arrivato il momento di aprirsi. Al fine di cogliere opportunità provenienti dai mercati internazionali, acquisire dimensioni significative nel contesto globale e raggiungere economie di scala, la dirigenza e gli azionisti hanno accettato la sfida e deciso che era possibile permettere a una realtà geograficamente e culturalmente lontana di acquisire quote rilevanti ed esercitare influenza sulle decisioni aziendali.

Risale al 2015 il primo accordo tra Marco Tronchetti Provera e il presidente di ChemChina Ren Jianxin – accordo che riguarda in particolare la divisione pneumatici China National Tire & Rubber Corporation. Si tratta di una partnership di lungo termine, sottoscritta da Camfin, l'azionista principale e che rappresenta l'azienda italiana e il gruppo dirigente, e ChemChina.

La prima decisione strategica è stata quella di separare il settore industriale Pirelli (rinominata Prometion) a basso valore aggiunto e ampi volumi dall'eccellenza dei prodotti *premium*. Tramite una *joint venture* e successivamente una fusione inversa, quest'ultimo è stato incorporato in Aeolus, produttore di pneumatici quotato alla borsa di Shanghai e controllato da ChemChina attraverso la divisione nazionale cinese dello pneumatico. Aeolus utilizzerà la tecnologia Pirelli e il marchio nel settore dei camion e delle macchine agricole e riconoscerà delle royalty. Tale parte industriale è quindi ora guidata dalla sede cinese, fa *leverage* di marchio e raggio d'azione e tecnici e manager Pirelli valorizzano le loro competenze e sono impegnati ad affiancare quelli cinesi nella ricerca e sviluppo e nella distribuzione.

A seguito di un percorso complesso, l'ultimo e il più importante capitolo della storia di ChemChina-Pirelli viene scritto quando quest'ultima, rifocalizzata sul solo settore dei consumatori *premium*, viene nuovamente

quotata a Milano nell'ottobre 2017, mentre ChemChina riduce la sua quota di controllo e partecipazione sulla società al di sotto del 50 per cento (pur rimanendone il principale investitore).

IL DIBATTITO, LE CRITICITÀ E LE SOLUZIONI

Durante tutto il processo di acquisto, in Italia e a livello internazionale sono state espresse molte preoccupazioni. Molti dubbi e voci opposte sono stati sollevati all'interno dell'azienda, e nel dibattito pubblico italiano l'attenzione si è soffermata sui rischi di avere «un giocatore straniero in casa», in particolare dell'estremo oriente, che controlla oggi una delle più grandi società italiane. Come espresso precedentemente, come contro risposta, sono state varate numerose azioni strategiche e legali per salvaguardare il cuore e la mente dell'azienda e la sua italianità¹⁷. Fino a quel momento l'operazione ha rappresentato la più grande operazione di M&A in Europa da parte di una realtà cinese e ha quindi evidenziato un impegno e una attenzione straordinaria. Come evidenziato dal *Wall Street Journal*: «L'acquisizione è l'ultima in una linea di investimenti cinesi in Italia, con recenti acquisizioni da parte della People's Bank of China, con quote di circa il 2 per cento in alcune delle aziende italiane più grandi e iconiche, tra cui FCA e il colosso petrolifero Eni»¹⁸.

Ai tempi, una delle principali preoccupazioni è stata il presunto rischio di sfruttamento delle risorse dell'azienda italiana e di depauperamento. Il timore che ne siano impoverite le risorse, in particolare nel know-how aziendale è una comune preoccupazione delle aziende target, specialmente quelle che nel tempo hanno consolidato una posizione competitiva di successo grazie proprio alle proprie capacità di innovazione. E Pirelli aveva sicuramente conquistato nei decenni una posizione di primo piano investendo molto in ricerca e sviluppo e promuovendo costantemente innovazioni di processo e nuovi prodotti.

Un'altra perplessità era legata alla catena di comando e di gestione: con un azionista di controllo straniero le decisioni principali avrebbero potuto essere prese non più all'interno del confine della società, ma altrove, forse in Cina, a danno della velocità di azione e dell'efficacia.

Un'ultima preoccupazione riguardava il futuro a lungo termine: anche se il gruppo manageriale italiano in essere garantiva continuità per qualche anno, cosa sarebbe successo in un futuro più remoto?

In tutta risposta, come visto in precedenza, il gruppo ha cercato di porre in essere una serie di tutele legali e manageriali tali da garantire gli stakeholder e l'italianità, e contemporaneamente il successo di lungo termine attraverso la continuità aziendale e l'indipendenza.

LE PROSPETTIVE FUTURE

Cosa dobbiamo aspettarci nel prossimo futuro? Come già sottolineato, vi sono alcuni segnali di apprensione quali la crisi dei mercati occidentali e le tensioni finanziarie del gruppo. Al tempo stesso sono stati posti in atto forti cambiamenti: l'avvicendamento di figure chiave sia in Italia sia in Cina; la possibile interferenza dell'altro grande gruppo cinese Sinochem; il nuovo impegno di ChemChina a seguito dell'acquisizione di Syngenta; nuove modalità e approccio al socialismo di mercato con caratteristiche di discontinuità; il ruolo succitato e non ancora ben delineato dei comitati di partito all'interno delle imprese di matrice cinese nella definizione delle strategie aziendali.

Possono questi fattori modificare variabili chiave del piano di valorizzazione strategica di Pirelli? E in particolare per quel che concerne il raggio d'azione dell'azienda, la politica di ricerca di efficacia, attraverso il decentramento del potere decisionale e la valorizzazione degli asset locali anche a fronte di ingenti investimenti promessi, le sinergie e gli sforzi di integrazione in atto.

A tutt'oggi, sebbene il processo di integrazione e la valorizzazione delle sinergie richieda ancora tempo, tutti gli attori coinvolti sembra abbiano mantenuto gli impegni.

Ciononostante, anche a seguito dei cambiamenti e avvicendamenti in atto, la migliore garanzia di successo per Pirelli e di continuità aziendale continua a sedere sul modello di business internazionale adottato e dalla eventuale conferma dell'ipotesi che il gruppo

ChemChina rappresenti una vera e propria impresa "transnazionale", una realtà di grado di coniugare la ricerca dell'efficienza globale con un forte impegno verso il decentramento del potere decisionale e un'efficace adattabilità (Figura 3). Quest'ultimo obiettivo, tra gli altri, può essere realizzato solo attraverso le sinergie e la valorizzazione delle realtà locali, tra cui Pirelli che ne rappresenta una delle più importanti.

Il caso ChemChina-Pirelli potrebbe rappresentare un vero e proprio benchmark per altre imprese italiane con un DNA forte da preservare ma con interesse a sviluppare cooperazione di successo con grandi gruppi cinesi e realtà "transnazionali".

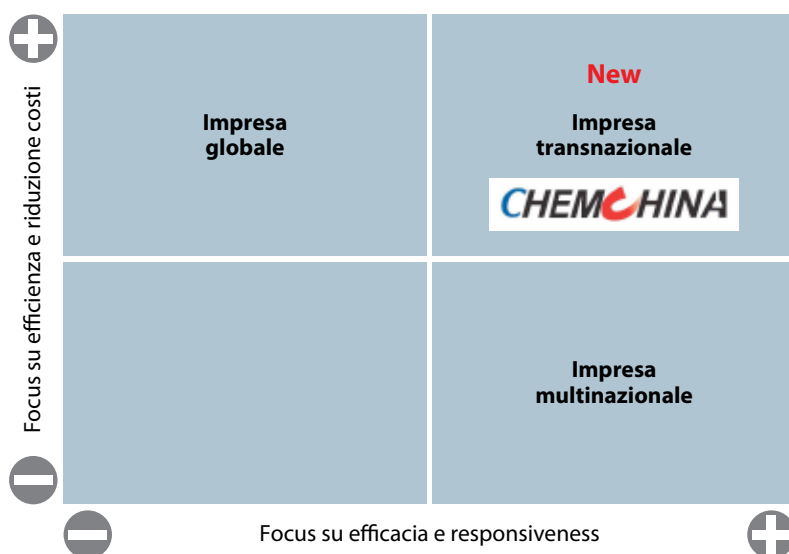
LE LINE GUIDA PER LE IMPRESE ITALIANE

Per quanto detto, molte imprese europee sembrano essere strutturate in modo da poter meglio raccogliere l'opportunità di questa nuova sfida globale attraverso la realizzazione di partnership con realtà cinesi e transnazionali di successo, il cui modello sembra poter superare l'obsoleta concezione di un intrinseco *trade-off* tra efficienza ed efficacia nelle scelte aziendali.

Nonostante i forti rischi del nuovo contesto globale, le imprese italiane hanno quindi una *chance* di affrancarsi nei contesti internazionali ispirandosi e implementando con successo il modello ChemChina-Pirelli. A tal fine, debbono tuttavia essere in grado di replicare le *best practice* descritte, in particolare:

- abbandonare l'ottica di puro export, e la visione di breve periodo, vincente per tanti anni, ma oggi

FIGURA 3 | IL POSIZIONAMENTO DI CHEMCHINA-PIRELLI SULLA MATRICE DI BARTLETT-GHOSHAL



Fonte: C.A. Bartlett, S. Ghoshal, *Management globale*, Milano, Etas, 2001.

profondamente debole e vulnerabile. Solo una predisposizione interna all'impegno in un'ottica di *high commitment* e Foreign Direct Investment-FDI può determinare il successo delle imprese italiane su scala globale e di lungo periodo;

- in luogo di collaborazioni spot e localistiche, prediligere e identificare soggetti internazionali con cui realizzare partnership forti, di lungo periodo e con ampio raggio d'azione;
- seguendo il modello europeo e i casi di eccellenza

italiani, attivare una vera apertura e ristrutturarsi in modo adeguato tale da poter attrarre un partner interessato a una cooperazione su scala internazionale di ambio respiro;

- definire buone norme di corporate governance e operatività manageriale; tutelarsi con regole chiare nello statuto e nei patti parasociali tali da salvaguardare le unicità e le eccellenze proprie. In tale ambito si auspicano anche poderosi interventi del legislatore, sia italiano sia europeo.

¹ L'analisi deriva dall'applicazione di principi teorici di management e dalla revisione del materiale pubblico disponibile sulle imprese. Altri elementi provengono da interviste informali condotte nel periodo 2012-2020 a manager sia di ChemChina sia di Pirelli.

² C.A. Bartlett, S. Ghoshal, *Management globale*, Milano, Etas, 2001. Si veda anche C. Dematté, F. Perretti, E. Marafioti, *Strategie di internazionalizzazione*, Milano, Egea, 2008.

³ «19th CPC Central Committee to hold fourth plenary session from Oct. 28 to 31», China Plus, 24 ottobre 2019.

⁴ F. Liufang, «China's Corporatization experiment», Duke Journal of Comparative and International Law, 5, 1995, pp. 149-270.

⁵ Così definita da M.-C. Bergère, *The Golden Age of the Chinese Bourgeoisie 1911-1937*, Cambridge, Cambridge University Press, 1989.

⁶ L'espressione è stata poi ripresa da L. Bianco, «Marie-Claire Bergère, Capitalismes et capitalistes en Chine des origines à nos jours», Perspectives chinoises, 2, 2008, pp. 116-118.

⁷ W.C. Kirby, «China Unincorporated: Company Law and Business Enterprise in Twentieth-Century China», The Journal of Asian Studies, 54(1), 1995, pp. 43-63; R.C. Art, G. Minkang, «China Incorporated: The First Corporation Law of the People's Republic of China», Yale Journal of International Law, 20(2), 1995, pp. 273-308.

⁸ «Participate in the governance of enterprises» but without «directly meddling in their management and operational decision-making», ACGA-Asian Corporate Governance Association report 2018, <https://www.acga-asia.org/cgwatch.php>.

⁹ F.W. McFarlan, D. Li, Z. Yang, «Bluestar's Acquisition of Adisseo», Harvard Business Review, 30 novembre 2014.

¹⁰ Con riferimento a quanto esposto sopra, si veda Bartlett, Ghoshal, *Management globale*, cit., in merito al concetto di impresa transnazionale e alle differenze tra impresa multinazionale, globale e internazionale.

¹¹ «Pirelli, ultimo giorno in Borsa dopo 93 anni di storia», Money.it, 5 novembre 2015.

¹² «ChemChina gave up Pirelli Control to show Its Market Friendly Face: Pirelli CEO», Reuters, 18 settembre 2017.

¹³ Si veda la composizione del Consiglio di Amministrazione del gruppo Pirelli: <https://corporate.pirelli.com/corporate/it-it/governance/consiglio-di-amministrazione-e-organi-sociali/consiglio-di-amministrazione>.

¹⁴ C. Bellavite Pellegrini, *Pirelli: Technology and Passion 1872-2017*, Londra, Profile Books, 2017.

¹⁵ Per una complete visione della strategia di internazionalizzazione di Pirelli si veda «Pirelli's History», <https://corporate.pirelli.com/corporate/en-ww/aboutus/history>.

¹⁶ Per esempio, come si può leggere nel sito web aziendale (<https://www.fondazionepirelli.org/it/la-fondazione/la-fondazione-pirelli/>), nel 2010 la Fondazione Pirelli è stata creata per salvaguardare, proteggere e valorizzare il patrimonio storico di Pirelli nonché per promuovere la cultura imprenditoriale come parte integrante del patrimonio culturale dell'Italia.

¹⁷ «ChemChina to Buy Controlling Stake in Pirelli», The Wall Street Journal, 22 marzo 2015.

IN SINTESI

- A partire dal 2015, al fine di cogliere opportunità provenienti dai mercati internazionali, acquisire dimensioni importanti a livello globale e massimizzare le economie di scala, la dirigenza e gli azionisti di Pirelli hanno permesso al colosso cinese ChemChina di acquisire quote rilevanti della società. Questo ha implicato la volontà di sviluppare forti sinergie di gruppo, lasciando tuttavia larga autonomia nelle decisioni aziendali al management Pirelli.
- A conferma della indipendenza operativa e integrazione efficace, una delle prime decisioni strategiche è stata quella di separare il settore industriale Pirelli (rinominata Prometeon) a basso valore aggiunto e focalizzarsi sui prodotti premium. Nell'ottobre 2017, dopo qualche anno di assenza, l'azienda Pirelli viene nuovamente quotata alla Borsa di Milano, mentre ChemChina riduce la sua quota di controllo e partecipazione sulla società al di sotto del 50 per cento (pur rimanendone il principale investitore).
- Il caso ChemChina-Pirelli potrebbe rappresentare un benchmark per altre imprese italiane con un DNA forte da preservare ma con interesse a sviluppare una cooperazione di successo con grandi gruppi cinesi e realtà transnazionali.