

THINK TANK HRC

MANAGER GLOBTROTTER

La crisi dei mercati non frena l'invio di manager capaci nelle sedi estere delle aziende. Anzi lo aumenta. Pena la perdita di competitività. Eca Italia insegna.

■ In un periodo di stabilità di mercato, parametri quali trasferimento di competenze tecnico-manageriali, perfezionamento dei sistemi informativi, incremento delle quote di mercato, autonomia commerciale e produttiva delle consociate estere sono elementi di facile misurazione. Ma oggi e nel prossimo biennio il manager dovrà affrontare temi opposti (contenimento della crisi, riorganizzazioni, piani di saving cost, conflitti con i sindacati, licenziamenti collettivi) che, finora non hanno caratterizzato la quotidianità dell'azienda italiana. La sfida più importante chiama in causa l'internazionalizzazione delle risorse. Ce ne parla Andrea Benigni, managing director di Eca Italia.

Perché puntare sulla mobilità internazionale delle risorse?

Per restare competitiva l'azienda deve porsi in una dimensione internazionale. Dunque, il management deve saper mantenere un sano equilibrio tra internazionalizzazione e globalizzazione puntando su supervisione manageriale worldwide e trasferimento tecnologico di know

how e competenze. Internazionalizzazione e globalizzazione sono accezioni tra loro in contrasto: globalizzazione significa puntare esclusivamente sulla delocalizzazione della produzione. L'azienda invece, si internazionalizza quando la sua espansione commerciale e produttiva mira ad aprire nuovi mercati o consolidare quelli già aperti. In questo quadro spicca la figura dell'espatriato, profilo che mediamente si posiziona tra middle e top management e che genera concreto, reale, consolidato valore aggiunto.

Di fronte all'attuale panorama di crisi che tipo di benchmark fornite?

Il 2009 sarà un banco di prova. È improbabile che la crisi "dreni" il fenomeno mobilità internazionale del personale, e la nostra do-

manda di riferimento è rimasta costante perché l'azienda deve continuare a crescere come gruppo internazionale. L'espatriato è quel "colante" spesso capace di garantire la realizzazione delle strategie di business. Così, nell'ultimo decennio gli espatriati in posizione manageriale o tecnico-manageriale sono aumentati: un trend che non cesserà.

Come deve muoversi l'azienda che vuole fare la differenza e decide di inviare all'estero una risorsa?

Pragmatismo, razionalità, attenzione ai processi. Trasferire all'estero una risorsa significa selezionare il manager giusto. Cioè prendere in considerazione tutto il suo quadro di riferimento, professionale, personale e familiare, e inserire queste considerazioni in una politica

gestionale che non sempre trova piena applicazione. Serve un piano retributivo strutturato che coniughi peso della posizione e criticità del paese di assegnazione. Serve conoscenza delle norme domestiche e internazionali. E serve benchmarking sul mercato internazionale con ricerca del workshop/con-

fronto con altre aziende sul tema della mobilità internazionale.

Qual è il modello organizzativo in grado di coniugare "compensation" e sistema incentivante con un ritorno degli investimenti (Roi)?

Eca International, nostro partner di riferimento, organizza da tempo workshop sul Roi dell'espatrio. La misurabilità dei risultati dell'espatriato non è semplice, con un costo medio pari ad almeno 3 volte quello della stessa risorsa nella sede italiana d'origine. Riconoscimento di indennità monetarie aggiuntive alla retribuzione ordinaria, extra-costi legati al nucleo familiare, doppia imposizione fiscale: tutto ciò richiede un controllo gestionale forte sui risultati professionali generati dalla risorsa all'estero.



ANDREA BENIGNI

IL PROFILO DEL MANAGER...

Andrea Benigni entra nel Gruppo ECA Italia dopo una prima esperienza maturata come consulente presso un network internazionale tra il 1996 e il 1998. Nel 2005 diventa managing director. Oggi gestisce un gruppo di 25 collaboratori tra partner, manager e professional, che lavorano per fronteggiare il delicato tema della internazionalizzazione.

...E QUELLO DELL'AZIENDA

Nata nel 1994, ECA Italia è un gruppo che opera nella consulenza per la gestione delle risorse umane internazionali, supportando le direzioni HR nel management del personale espatriato in & out. Suo partner di riferimento è l'inglese ECA International, società che opera sul mercato dal 1971. A livello di attività, il gruppo organizza seminari, corsi interaziendali e Focus Paese sulle nuove realtà economiche emergenti.

IN COLLABORAZIONE CON



WWW.HRCOMMUNITYACADEMY.NET
info@hrcommunityacademy.net



UN TREND IN CONTINUA CRESCITA

Negli ultimi dieci anni i manager e i tecnici espatriati sono aumentati costantemente. Un trend che non cesserà nemmeno di fronte alla recessione dei mercati.