

Cosa stanno osservando gli investitori europei in Kazakistan

di Ayana Birbayeva - The Astana Times

Le aziende europee che operano in Kazakistan stanno passando da strategie incentrate sull'ingresso a una pianificazione guidata dalle istituzioni, con l'accelerazione delle riforme e il posizionamento del Paese come piattaforma regionale, affermano i leader dell'Associazione imprenditoriale europea del Kazakistan (EUROBAK). In un'intervista con The Astana Times, hanno spiegato come prevedibilità, governance e coinvolgimento pratico influenzino le decisioni di investimento.

Dall'accesso alle istituzioni

Erlan Dosymbekov, presidente di EUROBAK e managing partner di EY per il Caucaso e l'Asia centrale, ha affermato che il cambiamento più importante degli ultimi due decenni non è la velocità tecnologica, ma la profondità istituzionale.

"Nei primi anni, le questioni chiave riguardavano l'ingresso e l'accesso: accesso alle risorse, accesso alle infrastrutture, accesso alla crescita. Oggi, le questioni sono più strutturali: quanto siano prevedibili le regole nel tempo, come funzionano concretamente le istituzioni, come interagiscono capitale umano, infrastrutture e capitale, e come il Paese si inserisce nelle catene del valore regionali e globali", ha affermato Dosymbekov.

Ha sottolineato che la tecnologia e la digitalizzazione svolgono un ruolo importante, ma principalmente come strumenti piuttosto che come fattori trainanti.

"Il cambiamento più profondo è istituzionale: maggiori aspettative in termini di trasparenza e governance, investitori più sofisticati e una maggiore consapevolezza che la crescita a lungo termine dipende dalla coerenza, non solo dalla velocità", ha affermato Dosymbekov.



Erlan Dosymbekov Crediti
fotografici: EUROBAK

"Oggi il Kazakistan viene valutato non solo come mercato nazionale, ma anche come piattaforma regionale per l'Asia centrale, in termini di logistica, produzione, servizi e connettività", ha aggiunto.

Julie Kussidi, direttrice esecutiva di EUROBAK, ha affermato che il valore dell'associazione risiede nella conoscenza istituzionale pratica piuttosto che nelle scorciatoie informali.

"Quando parliamo di 'infrastruttura soft', non intendiamo informazioni privilegiate, accordi informali o regole non scritte nel senso di aggirare i processi formali", ha affermato Kussidi.

Al contrario, ha affermato, l'associazione fornisce l'esperienza maturata attraverso un impegno trasparente e duraturo sia con la comunità imprenditoriale che con le autorità pubbliche. Tale supporto spesso implica la chiarificazione delle modalità di applicazione pratica delle normative.

"Un tipico esempio di supporto dietro le quinte è aiutare le aziende a comprendere come le normative vengono interpretate e implementate nella pratica, come vengono sequenziati i processi amministrativi e come strutturare la comunicazione con il governo in modo che sia costruttiva, tempestiva ed efficace", ha affermato Kussidi.

Gestire la riforma senza rincorrere ogni cambiamento

Dosymbekov ha osservato che la rapidità delle riforme non è un'esclusiva del Kazakistan, ma la portata e l'ambizione regionale delle riforme aumentano la posta in gioco per gli investitori. Le aziende che si adattano bene si concentrano meno sulla reazione a ogni cambiamento normativo e più sulla resilienza.

"Un adattamento efficace non consiste tanto nel rincorrere ogni cambiamento, quanto piuttosto nel costruire resilienza. (...) Molte sfide non derivano dalla legge in sé, ma da come viene interpretata e attuata. Le aziende che si impegnano tempestivamente, pongono domande pratiche e partecipano a un dialogo strutturato tendono a ridurre significativamente l'incertezza", ha affermato.

Tra i membri di EUROBAK, ha individuato tre approcci comuni: allineare i modelli aziendali alle priorità infrastrutturali a lungo termine, rafforzare la governance interna e la leadership locale e considerare il Kazakistan come parte di una rete più ampia dell'Asia centrale piuttosto che come un mercato autonomo.

"Gli strumenti digitali aiutano, ma le persone, i processi e la disciplina decisionale contano di più. Controlli interni chiari, una cultura della conformità e la capacità di leadership locale spesso determinano se un'azienda riesce ad assorbire il cambiamento senza interruzioni", ha affermato Dosymbekov.

Ha aggiunto che le preoccupazioni ricorrenti riguardano l'amministrazione fiscale e doganale, la stabilità dei progetti ad alta intensità di capitale, il coordinamento tra gli enti statali, le competenze della forza lavoro, le aspettative ambientali, sociali e di governance (ESG) e la gestione del rischio geopolitico.

"Le aziende solitamente affrontano queste sfide combinando dialogo collettivo, supporto di consulenza professionale e orizzonti di pianificazione realistici, anziché aspettarsi una stabilità perfetta", ha affermato.

Nuovi entranti contro giocatori affermati

Kussidi ha affermato che le aspettative e gli stili di lavoro tra le aziende europee e quelle kazake sono sostanzialmente allineati. La differenza risiede spesso nella familiarità amministrativa.

"Gli affari sono affari. Priorità fondamentali come trasparenza, prevedibilità, efficienza e partnership a lungo termine sono condivise in tutti i mercati. (...) Tuttavia, le aziende europee che operano in Kazakistan si trovano spesso ad affrontare ulteriori questioni pratiche e normative, in particolare per i nuovi arrivati", ha affermato.

Tra queste rientrano tipicamente le procedure di migrazione e di rilascio dei visti, i permessi di soggiorno, l'assunzione di espatriati e l'interazione di routine con le autorità statali. Le aziende locali consolidate, ha aggiunto, spesso beneficiano di una maggiore familiarità con i processi amministrativi e il contesto istituzionale.

"È proprio qui che associazioni come EUROBAK svolgono un ruolo chiave. Le aziende europee e multinazionali si uniscono a noi non perché la loro cultura aziendale sia diversa, ma perché la conoscenza locale è importante ed EUROBAK funge da piattaforma di incontro per tutti", ha affermato Kussidi.



Julie Kussidi. Credito fotografico: EUROBAK

Canali formali per il dialogo pubblico-privato

Kussidi ha inoltre sottolineato l'approccio formale di EUROBAK al coinvolgimento pubblico-privato. Le preoccupazioni dei membri vengono consolidate e presentate al governo tramite lettere ufficiali o documenti di posizione, seguiti da riunioni di chiarimento quando necessario.

"Negli ultimi anni, in Kazakistan è stato implementato il sistema e-Otinish, che fornisce una piattaforma altamente trasparente attraverso la quale associazioni e individui possono sollevare questioni e ricevere risposte ufficiali", ha affermato.

"Questo sistema consente a tutte le parti di monitorare il processo, il funzionario responsabile e lo stadio attuale dell'esame della questione", ha aggiunto.