

Studi e ricerche 1

---

# **Linea diretta con l'Asia**

## Fare business a Oriente

a cura di

Tiziana Lippiello, Raffella Orsini,  
Serafino Pitingaro, Antonella Piva



**Edizioni**  
Ca' Foscari



Linea diretta con l'Asia

## **Studi e ricerche**

1



**Edizioni**  
Ca' Foscari

Il presente volume è stato realizzato grazie al contributo di



**Veneto**  
Promozione



Unioncamere  
Veneto



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Dipartimento di Studi sull'Asia  
e sull'Africa Mediterranea



Coordinamento redazionale Silvia Bugin  
Editing e redazione Daniele Beltrame

# **Linea diretta con l'Asia**

## Fare business a Oriente

a cura di

Tiziana Lippiello, Raffella Orsini,  
Serafino Pitingaro, Antonella Piva

Venezia

Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing

2014

Linea diretta con l'Asia: Fare business a Oriente

© 2014 Tiziana Lippiello, Raffella Orsini, Serafino Pitingaro, Antonella Piva

© 2014 Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing per la presente edizione

Qualunque parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, memorizzata in un sistema di recupero dati o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronico o meccanico, senza autorizzazione, a condizione che se ne citi la fonte.

Any part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means without permission provided that the source is fully credited.

Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing

Università Ca' Foscari Venezia

Dorsoduro 3246

30123 Venezia

<http://edizionicafoscari.unive.it/>

[ecf@unive.it](mailto:ecf@unive.it)

1a edizione luglio 2014

ISBN 978-88-97735-71-7 (pdf)

ISBN 978-88-97735-72-4 (stampa)

Progetto grafico di copertina: Studio Girardi, Venezia | Edizioni Ca' Foscari

# Sommario

Carlo Carraro ( Rettore dell'Università Ca' Foscari di Venezia) <b>Ca' Foscari e l'Oriente</b> Una storia di secoli	9
Fernando Zilio (Presidente Unioncamere Veneto) <b>L'economia veneta</b> Analisi e proiezioni	11
Franco Masello (Presidente Veneto Promozione) <b>Il Veneto e l'Asia Orientale</b> Un rapporto ancora da approfondire	13
PARTE I PERCHÉ L'ASIA?	
Andrea Pontiggia, Tiziano Vescovi <b>Perché le aziende venete devono puntare ai mercati asiatici</b>	17
A cura del Centro Studi di Unioncamere Veneto Giovanna Guzzo, Serafino Pitingaro <b>Quel treno per l'Asia</b> La nuova frontiera del business per le aziende italiane e venete	31
PARTE II CULTURA E BUSINESS: UN INDISPENSABILE MIX PER APPROCCIARE I MERCATI ASIATICI	
COREA A cura del Dipartimento di Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea Vincenza D'Urso <b>Business etiquette nella Repubblica di Corea</b>	59
A cura della Camera di Commercio Italiana in Corea del Sud Stefano Piantoni, Michela Leoni <b>Corea: crescita e innovazione</b>	73

## CINA

A cura del Dipartimento di Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea  
dell'Università Ca' Foscari Venezia

Magda Abbiati, Tiziana Lippiello

**Sistema di valori e modelli di comportamento in Cina** 95

A cura della Camera di Commercio Italiana in Cina

Simone Landucci, Giulia Ziggiotti

**Cina: nuove prospettive dalla Muraglia** 107

## HONG KONG

A cura della Camera di Commercio Italiana a Hong Kong e Macao

Elisa Dal Farra

**L'identità di Hong Kong: un Paese, due sistemi** 133

A cura della Camera di Commercio Italiana a Hong Kong e Macao

Elisa Dal Farra

**Hong Kong: un Paese, due mondi** 139

## MACAO

A cura della Camera di Commercio Italiana a Hong Kong e Macao

Elisa Dal Farra

**Macao: una scommessa vincente** 161

## GIAPPONE

A cura del Dipartimento di Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea

Marcella Mariotti

**La cultura giapponese... per il commercio** 177

A cura della Camera di Commercio Italiana in Giappone

Davide Fantoni, Francesco Rinarelli

**Giappone: la sfida olimpica** 193

## VIETNAM

Alessandra Chiricosta (Università degli Studi Roma Tre)

**Introduzione alla cultura vietnamita** 217

A cura della Camera di Commercio Italiana in Vietnam Pham Hoang Hai, Nguyen Yen Ly <b>Vietnam: una nuova destinazione</b>	235
THAILANDIA A cura della Camera di Commercio Italiana in Thailandia Andrea Bertoli, Michele Tomea <b>Un approccio culturale al mondo del lavoro in Thailandia</b>	251
A cura della Camera di Commercio Italiana in Thailandia Alessandro Lazzaro, Giovanni Quaratesi <b>Thailandia: un portale per l'Asia, un mondo di opportunità</b>	261
SINGAPORE A cura della Camera di Commercio Italiana a Singapore Valentina Favero, Omar Gobbo <b>La leggenda di Sang Nila Utama e la fondazione di Singapore</b>	283
A cura della Camera di Commercio Italiana a Singapore Valentina Favero, Omar Gobbo <b>Singapore: Babele ha raggiunto le stelle</b>	289
INDIA A cura della Camera di Commercio Italiana in India Chiara Vidussi, Claudio Maffioletti <b>India: un approccio culturale</b>	307
A cura della Camera di Commercio Italiana in India Sergio Sgambato <b>Fare business in India: un'opportunità necessaria</b>	319
AUSTRALIA A cura della Camera di Commercio Italiana in Australia (Melbourne) Chiara Fasolo <b>Australia: la road map per far convivere futuro sostenibile e crescita economica</b>	333



PARTE III  
FOCUS

Ignazio Musu

**Cosa sta cambiando nell'economia cinese**

Quello che le imprese italiane devono sapere

351

Valeria Zanier

**Con chi facciamo business?**

Il delicato equilibrio tra poteri statali e privati nelle aziende cinesi

359

Paolo Salom

**I media e la Cina**

Breve storia di una relazione tormentata

367

Antonella Piva, Alessandro Coccolo

**Siamo pronti? Alcune riflessioni in conclusione**

375

**Abbreviazioni**

379

**Sigle delle valute**

383

**Promotori**

385

# Ca' Foscari e l'Oriente

## Una storia di secoli

Carlo Carraro ( Rettore, Università Ca' Foscari Venezia)

Ci sono due fili rossi da seguire quando si vuole risalire lungo i secoli alla genesi dell'Università a Venezia. Ed entrambi questi fili si intrecciano saldamente alle relazioni tra Venezia e l'Oriente. È una prospettiva, un punto di vista che questa città non ha mai perso. Il nostro ateneo ne è la dimostrazione.

Ca' Foscari è nata e ha le sue radici nell'economia e nelle lingue, in quelle orientali in particolare. Sono radici solide su cui continua a svilupparsi la nostra offerta formativa di oggi. Il nostro ateneo è nato come prima *business school* d'Italia e seconda nel mondo occidentale. È successo nel momento in cui Venezia e Padova hanno in qualche modo sciolto il loro legame, che sotto la Serenissima aveva lasciato il compito della formazione e degli studi alla città del Santo. Nel creare la nuova università a Venezia i saggi di allora si sono ispirati a quanto Venezia da sempre viveva e respirava: commerci e relazioni internazionali. Con l'Oriente in particolare. A Ca' Foscari, sin dai suoi primi respiri, gli studi si sono incentrati su quelli economici, assenti per secoli a Padova, ma con una visione internazionale e operativa. Accademia affiancata alla capacità di intercettare le tendenze del business internazionale, tanto che già dal 1871 Ca' Foscari apriva una cattedra di giapponese attribuita ad un collega del Sol Levante.

Lingue ed economia rappresentano un binomio non casuale. Non lo era nell'Ottocento, lo è tanto meno oggi. Per questo nello strutturare l'ateneo, nel costruire l'offerta formativa, abbiamo lavorato per valorizzare le nostre tradizioni e per renderle moderne. Così oggi Ca' Foscari è divenuto uno degli atenei più dinamici e attenti d'Italia nell'offrire ai suoi studenti percorsi di studi davvero utili, sui quali costruire la propria professionalità.

Chi studia le lingue oggi non può non avere nelle sue competenze anche degli elementi di economia e diritto, e viceversa. Questo permette di affrontare le sfide del lavoro con maggiori strumenti e competenze. Con l'esperienza nei Paesi d'Oriente che, grazie a stage, scambi di studenti, periodi di studio obbligatori, è parte fondamentale del curriculum formativo. Con la fitta rete di relazioni internazionali che Ca' Foscari ha creato per dare ai nostri studenti opportunità di scambio, di stage e di approfondimento scientifico con l'estero e naturalmente con l'Oriente. Con i desk nelle sedi delle nostre Camere di Commercio in cui i nostri

studenti vanno a fare esperienza e a presentare cosa facciamo alle imprese di quei territori, aprendo nuove opportunità per esperienze di lavoro. E attivando altri stage per i nostri studenti, con uno straordinario effetto moltiplicatore.

È un mosaico di iniziative, fatto di attività sul campo, di doppi diplomi con università straniere, di *visiting professors* che arrivano a Venezia per continuare quella tradizione di respiro internazionale che è la nostra storia e il nostro futuro. Con gli occhi all'Oriente e a tutti gli Orienti con cui ogni epoca ci chiama a dover fare i conti per un confronto sempre aperto e dinamico, l'unico capace di farci crescere. Con la capacità di coniugare studio, ricerca e formazione con l'affiancamento alle migliori aziende del nostro territorio con cui collaboriamo e alle quali mettiamo a disposizione le nostre competenze e quelle dei nostri studenti.

# L'economia veneta

## Analisi e proiezioni

Fernando Zilio (Presidente Unioncamere Veneto)

In un contesto economico caratterizzato da una fase di stagnazione la domanda estera, pur crescendo debolmente, rappresenta l'unica ancora di salvezza per il sistema economico italiano, e in particolare veneto, stante la profonda crisi della domanda interna.

L'interscambio commerciale con l'estero contribuisce positivamente alla bilancia commerciale del Veneto, ma nel corso del 2012 ha dimostrato di non poter assolvere da solo alla funzione di traino dell'economia regionale, eccessivamente condizionata dalle fibrillazioni e dalle incertezze sulla ripresa dell'Eurozona, principale mercato di destinazione dei prodotti. Nel 2012 il Veneto ha realizzato un debole incremento delle esportazioni (+1,6%, posizionandosi a oltre 51 miliardi di euro) dopo un biennio di recupero, caratterizzato da una marcata contrazione delle importazioni (-7,8%, scendendo a 37,6 miliardi di euro), dati che fotografano un'economia in affanno rispetto alle principali regioni *export-oriented*. La situazione non è migliorata nemmeno nei primi sei mesi del 2013 e la dinamica delle vendite all'estero è risultata poco vivace (+1,1%) e quindi insufficiente a contrastare la tendenza negativa del PIL regionale, che anche nel 2013 sembra destinato ad una nuova pesante flessione (-1,7%, secondo le ultime previsioni).

La Germania rimane il principale mercato di destinazione dell'export veneto (con una quota sul totale che si attesta al 13,5%). È tuttavia dalle vendite verso le grandi economie emergenti, dove la recessione globale è stata meno marcata, che sono arrivati alcuni stimoli al risveglio dell'export. In particolare la crescita delle esportazioni verso l'Asia e l'America Latina sta compensando il ridimensionamento delle vendite verso l'Europa e l'America settentrionale. Basti pensare che la Cina ha fatto la sua scalata in graduatoria, posizionandosi tra i primi dieci mercati di sbocco, con un valore di circa 1,4 miliardi di merci venete vendute.

Inoltre, in una logica di medio lungo termine, si prevede che l'export verso i mercati di prossima generazione, localizzati prevalentemente nel Sudest Asiatico, pur con valori ancora non elevati, registrerà tassi di crescita sostenuti. In questi Paesi si avranno trend demografici favorevoli, consistenti aumenti del reddito disponibile e nei prossimi anni i consumatori di questi nuovi mercati saranno in media più giovani di quelli dei Paesi occidentali. La domanda interna tenderà quindi a cre-

scere velocemente e l'espansione della classe media potrebbe costituire un traino al mercato mondiale dei beni di lusso.

In un sistema di piccole e medie imprese diffuse sul territorio, come quello italiano, l'internazionalizzazione verso i Paesi asiatici ad elevato potenziale è la via maestra per crescere e consolidarsi sul mercato. Bisognerà quindi continuare nella promozione dei mercati esteri di consumo per tutte le nostre imprese, privilegiando tre strategie: l'aiuto diretto nella ricerca e la conquista di nuovi mercati, l'aggregazione tra imprese e la cooperazione tra queste e le istituzioni. Per Unioncamere Veneto va quindi realizzato un più efficace sistema di rete tra i diversi soggetti preposti alle attività di internazionalizzazione, tra cui Veneto Promozione e le Camere di Commercio Italiane all'Estero, per condividere programmi di intervento e attivare proposte di servizi integrati che consentano alle imprese di usufruire delle specializzazioni funzionali di ciascun ente coinvolto.

L'appoggio del Sistema Paese rimane un fattore decisivo per una buona competitività. Le maggiori opportunità di crescita offerte dai 'nuovi' mercati favoriranno infatti le imprese capaci di coniugare know-how produttivo a forti competenze commerciali. L'auspicio è che il sistema imprenditoriale del Veneto possa, attraverso l'export, superare la crisi più profonda della storia economica recente, anche grazie all'azione delle Camere di Commercio, tesa ad accompagnare e a sostenere la presenza stabile delle imprese venete sui mercati internazionali.

## Il Veneto e l'Asia Orientale

### Un rapporto ancora da approfondire

Franco Masello (Presidente Veneto Promozione)

Il triennio 2013-2016 meriterà una menzione particolare nella storia economica per il duplice sorpasso, commerciale e produttivo, compiuto dalla Cina sugli Stati Uniti. Nel 2013 la Cina è divenuta la prima potenza commerciale al mondo a seguito della corsa delle sue esportazioni (+8% sul 2012, oltre 1.610 miliardi di euro), e delle importazioni (+7%, circa 1.470 miliardi di euro). Il divario rispetto agli scambi internazionali degli USA - secondo le statistiche divulgate recentemente dal Governo cinese - è di non meno di 370 miliardi di euro. Il 2016, inoltre, sarà l'anno in cui il PIL cinese a prezzi costanti supererà quello degli USA. Nello specifico, la ricchezza detenuta dalla Repubblica Popolare Cinese sarà pari a oltre il 18% della ricchezza mondiale, mentre gli Stati Uniti si saranno fermati al 17%.

I due eventi non costituiscono un temporaneo avvicendamento fra due superpotenze ma certificano in modo inequivocabile lo spostamento del baricentro dell'economia mondiale. Ciò che sta accadendo non è però una situazione del tutto inedita: parafrasando un famoso film, potremmo dire che siamo in presenza di un vero e proprio *ritorno al futuro*. In passato, e per lungo tempo (dal XVII fino agli inizi del XX secolo), la Cina era già stata in testa alla classifica sia per gli scambi commerciali globali, sia per la ricchezza prodotta. È poi seguita un'era di relativa stagnazione che ha coinciso, in Occidente, con le rivoluzioni industriali e con l'affermazione a livello internazionale del capitalismo di impronta anglosassone. Oltre alla Cina, nel 2016 si sarà rafforzata tutta l'area Asia-Pacifico: India, Giappone, Corea, Indonesia, Australia, Taiwan, Thailandia, Malesia, Hong Kong, Macao, Vietnam e Singapore rappresenteranno un ulteriore 20% del PIL mondiale totale. È un'area eterogenea in cui convivono realtà ancora poco conosciute, hub di rilevanza strategica, economie che hanno ormai un ruolo determinante sullo scenario mondiale, mercati maturi e Paesi emergenti. È *un mondo nel mondo* in cui i numeri e la varietà della produzione e del consumo si rincorrono e si sostengono vicendevolmente. Una specie di staffetta ciclistica di proporzioni mondiali. Da sempre, l'area Asia-Pacifico mantiene il primato globale in termini demografici. Questo elemento ha generato un effetto moltiplicatore che ha assunto negli ultimi trent'anni proporzioni uniche al mondo nel momento in cui ha incrociato una crescita economica costruita con ambiziose politiche

pubbliche e con l'apertura agli investimenti esteri, gradualmente estesa – il processo è tuttora in corso – ai comparti secondario e terziario. A ciò si associa anche il proliferare di accordi multilaterali e bilaterali per il libero scambio e il rafforzamento delle relazioni politiche e commerciali. Ad esempio, l'accordo del 2010 fra la Cina e i dieci Paesi dell'*Association of Southeast Asian Nations* (ASEAN) può trasformare un intero continente in un flusso enorme di beni, servizi e capitali. Di fronte a un tale mix di variabili demografiche ed economiche (non privo di grandi distorsioni e fragilità), qualsiasi visione eurocentrica si dimostra inadeguata a descrivere la realtà in cui viviamo e a prevederne le evoluzioni a medio e lungo termine. Servono pertanto nuovi paradigmi in grado di rispondere ad alcuni interrogativi fondamentali. La linea rossa che attraversa questo studio è la presa d'atto che l'aumento della ricchezza globale è in verità una variabile dipendente dai tassi di sviluppo dell'area Asia-Pacifico. Le stime dicono che entro il 2020 il 40% della popolazione di quest'area (un miliardo e mezzo di persone) sarà assimilabile alla classe media. Senza contare che già oggi i cosiddetti ricchi sono l'1% del totale. Come possiamo 'ri-orientare' il sistema produttivo veneto per essere in condizione di intercettare questo enorme flusso di domanda di beni e servizi? L'Italia e il Veneto riusciranno a stabilire un rapporto profondo con l'area Asia-Pacifico e con le sue singole realtà, sempre più vivaci e multiformi? Il presente manuale tenta di dare una risposta articolata a questo interrogativo per indicare una *via possibile* per avvicinarsi correttamente all'area Asia-Pacifico, regione geoeconomica promettente ma al tempo stesso molto complessa. Lo abbiamo fatto sedendoci ad un tavolo ideale con quanti condividono con noi da molti anni un percorso di supporto all'internazionalizzazione delle imprese, di rafforzamento della conoscenza del patrimonio culturale delle diverse realtà estere e di formazione regionale degli attori pubblici e privati. Il riferimento è alle Camere di Commercio Italiane in Asia e alla Camera di Commercio Italiana di Melbourne (Australia), che ci raccontano le realtà di loro competenza con la sensibilità di chi si muove direttamente sul territorio. A Unioncamere Veneto e al suo Centro Studi, una lente di ingrandimento sulle dinamiche del tessuto imprenditoriale regionale e non solo. All'Università Ca' Foscari di Venezia; in particolare al Dipartimento di Management e al Dipartimento di Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea, poli di eccellenza per la ricerca, la divulgazione e le competenze economiche e multiculturali.

Dal punto di vista metodologico, riteniamo ormai indispensabile intraprendere un'azione corale, dando contenuti e sostanza a un'analisi di rete, a una sinergia consapevole, lungimirante, finalizzata a trasformare questa fase critica in una grande occasione di affermazione di sistema.

# **Parte I**

## **Perché l'Asia?**





# Perché le aziende venete devono puntare ai mercati asiatici?

Andrea Pontiggia, Tiziano Vescovi

**Abstract** The purpose of this contribution is to understand what implies for Italian companies, focusing on the Venetian ones, to become international, also considering the less obvious implications, since today competitiveness increasingly depends on the ability to pursue an international vocation. In summary, the choice of internationalization creates a field on which to test and experiment new business models, a major engine of renewal for a system of enterprises. The Chapter analyses the evident reasons, which are generally known, and especially those are not evident, affecting market strategies and opportunities, concerning four strategic afterthoughts: a) perceiving differently the market and its behavior; b) reformulating brand strategies; c) reconstructing the dimensions of customer value; d) taking a strategic innovation engine. The chapter then analyses the need to organize the company for the renewed internationalization, where a first aspect concerns the human resources management, a second aspect refers to the institutional and regulatory framework, a third one the labour market. The results and evidences of the research indicate how often the entry mode in a new market is done through a replication of the business model, which subsequently, due to the specificity of context and market, may require adaptation leading to a learning process that can generate an renewal effect (*mirroring back*) on the original business model adopted in the domestic markets, producing strategic innovation.

## 1 Introduzione

Il titolo presenta una domanda che può suonare retorica, la cui risposta sembra non poter essere che positiva. Alcuni osservatori mostrano come il processo sia simmetrico: le aziende asiatiche guardano con interesse in mercati europei con un presenza diretta crescente. Altri ci ricordano che oggi non si può prescindere in molti settori dalle dinamiche competitive e di mercato generate dalle economie dei Paesi asiatici. Non è una novità, certamente, e anche i più distratti si sono resi conto della trasformazione che nell'ultimo decennio ha interessato il rapporto tra i sistemi economici sovranazionali e le potenzialità di sviluppo competitivo delle aziende. Le imprese sembrano aver progressivamente perso un riferimento stretto di localizzazione. Ne è testimonianza recente il dibattito sulla globalizzazione dei mercati e delle aziende. Ciò che appariva una scelta limitata ad alcuni *player* (grandi aziende e gruppi multinazionali) che per dimensione e vocazione sembravano essere gli attori unici di questi progetti di espansione, oggi è il terreno di confronto anche delle aziende di minori dimensioni. Aziende che per storia e per vocazione

avevano fatto del radicamento nel territorio un fattore distintivo si trovano a dover fare un passo, diremmo un salto, nella competizione internazionale. Non sembra quasi più una scelta possibile, piuttosto una sorta di 'obbligo' strategico per la stessa sopravvivenza dell'azienda. Senza rievocare questi scenari un po' apocalittici da fine di un periodo, o conclusione di un percorso secolare, resta tra le possibili (e spesso imposte) alternative di sviluppo e di consolidamento. In fondo i mercati asiatici, pur nelle loro profonde differenze, possono rappresentare un'opportunità offerta alle aziende venete. In una frase: anche se non ci sentiamo cittadini del mondo, nostro malgrado lo siamo già! Ed è proprio questo il senso del nostro contributo: capire in che cosa consiste per le aziende italiane e venete essere diventate internazionali. Più abbiamo costruito una realtà locale, più corriamo il rischio di costruirci una visione limitata e miope. Traiettorie di evoluzione che dovrebbero, più che intimorirci, alimentare l'esplorazione di nuove soluzioni; l'esplorazione di nuovi modi di affrontare i cambiamenti in atto è il naturale terreno oggi più che mai di valutazione delle capacità imprenditoriali.

## **2 Un quadro di riferimento: alcune delle sfide possibili e impossibili**

Da tempo il tema dell'internazionalizzazione è tornato prepotentemente nell'agenda del management delle aziende italiane. I motivi che stanno alla base di questo rinnovato interesse sono svariati e altrettanto differenziate sono le opinioni in merito alle possibili scelte che le aziende oggi possono compiere al fine di assicurare una crescente presenza sui mercati internazionali. In questa situazione, che potremmo definire per semplicità estremamente dinamica e fluida, si aggiunge una crescente complessità derivante dal quadro delle relazioni internazionali. È facile rilevare come l'attuale situazione si caratterizzi per la non conclusa ricerca di un equilibrio tra i nuovi poli, i nuovi poteri, i nuovi *players* della scena internazionale. L'incertezza che ne deriva ci riguarda tutti. Concerne le aziende emergenti che devono decidere dove e come investire, i soggetti istituzionali che devono predisporre le linee politiche a sostegno dell'espansione economica, fino ad arrivare ai singoli soggetti che devono compiere delle scelte individuali. Se viviamo in tempi interessanti e di forte cambiamento una ragione evidente è data dal processo di aggiustamento tra economie sviluppate, economie emergenti ed economie in via sviluppo.

In fondo è proprio in questi momenti che si misura la capacità di innovazione e in senso ampio imprenditoriale. Momenti nei quali i fattori che più volte abbiamo ritenuto essere distintivi del nostro sviluppo eco-

nomico, come ad esempio la creatività e la forte flessibilità delle nostre aziende, finiscono per mostrare i loro limiti. Crediamo che qualsiasi atteggiamento di rifiuto o di chiusura rispetto alle complesse dinamiche internazionali sia foriero di risultati negativi che potranno segnare lo sviluppo del nostro Paese negli anni a venire. Siamo convinti che si debba “remare più forte della corrente”, accelerare alcune dinamiche di trasformazione e assicurare un differenziale competitivo rispetto ai nostri concorrenti. In fondo l'essenza delle politiche e delle strategie di internazionalizzazione è l'azione. L'azione concreta è il tema del nostro contributo.

Se da un lato riconosciamo che alcune scelte internazionali sono state dettate dalla razionalità, non dobbiamo neppure dimenticare che sono figlie di un tempo, di una tradizione e di una storia. I tempi cambiano, le storie si trasformano, le tradizioni si arricchiscono, le scelte sono diverse.

La parola internazionalizzazione assume oggi significati profondamente diversi, tutti però legati dall'esigenza di mantenere il potenziale di crescita di sviluppo delle nostre aziende. La stessa competitività oggi dipende sempre di più dalla capacità di perseguire una vocazione internazionale. Gli scenari economici lontani da quelli domestici sono oggi una sorta di cartina di tornasole, per verificare la qualità del nostro sistema di imprese. Se da un lato è evidente quanto pericoloso sia attardarsi nelle decisioni di internazionalizzazione, dall'altro non meno importante è comprendere come approcciare le aree economiche in crescita. L'Asia è caratterizzata da profonde differenze economiche e culturali che amplificano la necessità di creare e di realizzare una nuova internazionalizzazione.

Sarebbe miope non riconoscere che accanto alle logiche conosciute e consolidate si aprono spazi di innovazione tutti da esplorare. In sintesi, le scelte di internazionalizzazione sono un terreno sul quale testare, provare, sperimentare nuovi modelli d'impresa, e sono un forte motore di rinnovamento di un sistema di imprese.

L'internazionalità, come espressione della nostra capacità di agire in contesti più ampi rispetto al passato, riguarda non solo le scelte strategiche, ma soprattutto il nostro comportamento.

Per comprendere la portata e le conseguenze dei modelli di internazionalizzazione emergenti, dobbiamo in primo luogo esplorare le ragioni e le motivazioni che ci spingono nel percorso di internazionalizzazione. E come spesso accade per tutto ciò che è incerto, incontriamo due categorie di motivazioni: la prima raccoglie gli obiettivi evidenti e riconosciuti, la seconda quelli celati e nascosti. Questa seconda appare non meno vincolante della prima e generatrice di innovazione. È la stessa natura

celata e non dichiarata che rende alcune scelte di internazionalizzazione il risultato dell'azione imprenditoriale, dell'assunzione di un rischio, di un agire determinato. Ci sono ragioni che a priori non appaiono evidenti e che emergono passo dopo passo nel processo di apprendimento derivante dallo sforzo di internazionalizzazione. Emergono con il consolidarsi delle esperienze e fanno comprendere il perché di alcune scelte. Le differenti sensibilità e i differenti approcci seguiti danno poi un'idea della varietà e della ricchezza dei percorsi di internazionalizzazione.

### 3 Le motivazioni evidenti

A rischio di risultare banali, proprio perché evidenti, le motivazioni più naturali di un'impresa per raggiungere i mercati asiatici sono riassumibili nei punti seguenti.

Innanzitutto le dimensioni e il tasso di crescita dei mercati, dove Cina e India emergono come giganti, seppure a diverse velocità, ma occorre considerare anche Indonesia e Vietnam come economie emergenti e comunque potenzialmente grandi. Vi sono poi realtà più consolidate come il Giappone e la Corea, che comunque, pur non presentando gli stessi tassi di crescita di altri, sono rilevanti.

L'aspirazione ai modelli di consumo occidentali, che pone le produzioni eccellenti delle imprese italiane in posizione di vantaggio sia a causa della qualità funzionale, sia di quella emozionale e di immagine che marche e prodotti italiani rappresentano in molti settori.

Il costo del lavoro e la disponibilità di risorse umane per le attività di produzione, che consentono di ottenere efficienze di costo su prodotti destinati a quei mercati e a mercati di loro prossimità. In alcuni casi, seppur per limitati periodi, tali vantaggi di costo possono essere utilizzati anche su mercati globali.

Possibilità di investimenti *greenfield*, che consentono di partire senza vincoli preesistenti, seguendo modalità di investimento e realizzazione di impianti e attività di business, spesso agevolati da politiche di marketing territoriale, che non devono soffrire di limiti dovuti a decisioni e scelte precedenti.

Accesso a condizioni di business favorevoli, come ad esempio una ridotta tassazione, vantaggi di costo delle risorse, facilità di investimento, accesso agevolato a risorse finanziarie, umane, energetiche ecc. Ciò avviene perché i governi delle economie emergenti desiderano attrarre investimenti, soprattutto in aree che devono essere sviluppate.

Ingresso facilitato in nuovi mercati, trainati da clienti esistenti che si stabiliscono in tali mercati e richiedono ai fornitori di fare altrettanto

per ragioni di qualità, efficienza e di semplificazione della fornitura. Ciò avviene soprattutto per le imprese B2B produttrici di componenti e di impianti per imprese più grandi.

Queste motivazioni sono in gran parte note, poiché sono aspetti diffusi e presenti già in altri mercati e in diverse epoche, ogni qualvolta un nuovo Paese si affaccia sulla scena dello sviluppo economico. Diventa forse più interessante cercare di analizzare i motivi meno evidenti, ma forse per questo più interessanti, perché incidono su fattori che hanno un valore strategico meno imitabile o utilizzabile in modo comune e allargato da molte imprese, come quelli elencate in precedenza, che finiscono spesso per non costituire un vantaggio competitivo.

### 4 Le motivazioni non evidenti

Le motivazioni celate e meno evidenti riguardano e intrecciano il mercato e le persone, derivano da una situazione comune alle motivazioni evidenti, ma percorrono strade inattese e impercettibili, procurando però trasformazioni profonde e cambiamenti culturali nell'impresa.

Le motivazioni meno evidenti che intervengono nelle strategie di mercato riguardano quattro opportunità di ripensamento strategico: percepire diversamente il mercato e i suoi comportamenti; riformulare le politiche di marca; ricostruire le dimensioni di valore per il cliente; appropriarsi di un motore di innovazione strategica. Vi sono innanzitutto almeno tre ragioni straordinarie per un'impresa nell'andare verso i mercati asiatici, con particolare al mercato della Cina come emblematico e perché rappresenta un caso di interesse generale: la rilevanza del mercato nel quadro mondiale; la velocità di cambiamento; la distanza culturale esistente con l'Italia. Queste tre ragioni nascondono alcuni vantaggi che a prima vista non sempre sono evidenti, ma che rappresentano originali opportunità per le piccole e medie imprese (PMI), che non si trovano altrove e che possono produrre una significativa evoluzione innovativa dell'impresa. Queste tre ragioni portano con sé, infatti, tre paradossi da risolvere e su cui riflettere: il paradosso della dimensione: le piccole imprese devono fare i conti con un grande mercato con risorse scarse e con difficoltà a essere protagoniste; il paradosso del tempo: i cinesi sembrano lenti, ma la Cina risulta veloce; il paradosso della cultura: i comportamenti sono frutto di etnocentrismi indifferenti che devono trovare la forza di incontrarsi e comprendersi.

I mercati del futuro sono grandi: questa è la condizione caratteristica dei BRICs (Brasile, Russia, India e Cina), ma anche gli altri mercati emergenti (ad esempio Vietnam, Indonesia, Nigeria), che presentano in genere

dimensioni, in termini di popolazione e potenziale, notevolmente maggiori di quelle italiane. Per le PMI non è facile trovare una strategia corretta per un grande mercato, soprattutto per la limitata estensione delle risorse cui poter fare ricorso. Questa è però una sfida che si deve accogliere e vincere se non si vuole essere estromessi dal mercato. Ciò richiede nuove strategie e nuovi modelli di business, centrati su costruzioni di partnership, che è necessario affrontare. In questo senso la Cina è uno straordinario banco di prova per le strategie di accesso ai mercati del futuro.

Se concludere un accordo con un cliente o un partner cinese è un'operazione lunga e faticosa, in cui i tempi sembrano essere veloci, ma la cui conclusione finisce per allontanarsi e avvicinarsi continuamente seguendo un moto circolare in cui si finisce col ritrovarsi all'inizio credendo di essere arrivati alla fine, la Cina corre veloce. Il mercato, la società, i comportamenti, così come le infrastrutture, hanno velocità e tempi impensabili in Europa. Sei mesi possono rappresentare un lungo periodo per il mercato e la tempestività è una condizione necessaria per il successo. Ciò significa che il mercato asiatico deve essere costantemente monitorato e da vicino, ma anche che le PMI, nella loro agilità, capacità di adattamento e velocità di risposta, hanno armi competitive importanti in grado di attenuare gli svantaggi della piccola dimensione.

Dal punto di vista della comprensione reciproca, dell'analisi dei comportamenti di acquisto e, più in generale, di business, dei riferimenti valoriali e delle relazioni, Cina e Italia e, si può anche dire, Estremo Oriente e Occidente, si sono ignorati per millenni e lo hanno rifatto dal dopoguerra agli anni Novanta. Questa condizione ha comportato un'autonomia culturale che non è stata contrapposizione, ma indifferenza. Ciò ha costruito due percorsi culturali che si sono incrociati solo raramente e che hanno dato vita a due modelli sociali lontani. Dal punto di vista del mercato significa che le modalità di acquisto, le misure del valore, i comportamenti d'uso dei prodotti, la diffusione di intere categorie di prodotto sono diversi. Improvvisamente l'apertura della Cina ha creato le condizioni per l'incontro di culture che si sono sviluppate su binari divergenti, la cui combinazione genera nuove logiche reciprocamente influenti e motori di cambiamento. L'Occidente ha cambiato l'Estremo Oriente e l'Estremo Oriente sta cambiando l'Occidente; rimanere estranei a questi fenomeni per un'impresa significa porsi in una posizione marginale e poco difendibile in termini competitivi dai grandi cambiamenti di business.

L'esperienza cinese per le imprese rappresenta sovente un salutare shock su diversi piani, che aiuta, quasi costringe, la crescita verso una compiuta internazionalizzazione. Questo perché i mercati asiatici, e la Cina in particolare, pongono l'azienda di fronte a una profonda diversità culturale, che si traduce nei comportamenti di business da un lato e in

comportamenti di consumo dall'altro. In questo senso l'*home market* Italia non può essere il punto di riferimento assoluto per le scelte e le valutazioni manageriali, in particolare per le modalità di uso dei prodotti, così come per la diversa competenza dei consumatori. Ad esempio, l'uso dei dolci da parte del consumatore cinese è profondamente diverso da quello abituale in Italia, trattandosi di prodotti in qualche modo 'esotici' e appartenenti alla categoria *luxury*, come è il caso del gelato Häagen Dazs, che quindi richiede un'ambientazione del punto vendita e un livello di servizio coerenti con tale posizionamento. Ancora, la percezione del vino come prodotto innovativo e occidentale non può essere paragonata a quella di un mercato competente come quello europeo e italiano in particolare, essendo necessari molti anni a una diffusione della conoscenza di base nel consumatore, che tende a sfavorire prodotti ottimi ma scarsamente noti o con limitata notorietà e immagine globale, come il vino italiano rispetto a quello francese.

La presenza sui grandi mercati asiatici costringe a pensare diversamente e questo offre una sorprendente opportunità acquisire competenze di internazionalizzazione, che risultano valide per l'approccio ad altri mercati internazionali, non solo dell'Estremo Oriente. La Cina permette di sperimentare nuovi modelli di business che in mercati consolidati sarebbe più difficile e rischioso attuare, per la natura della sua rapida evoluzione e per l'assenza di consolidate strutture di mercato, che tendono a frenare ogni innovazione e perfino evoluzione. Infatti, mentre l'impresa trova vita nell'innovazione, le strutture distributive e di mercato consolidate tendono ad operare come vincoli alle trasformazioni. Nei mercati asiatici emergenti idee nuove e diverse possono essere testate e sviluppate in modelli di business innovativi, poiché non vengono messi a rischio solidi modelli esistenti.

Un ulteriore aspetto riguarda l'identità di branding sul prodotto e sul mercato. Essere su mercati del tutto nuovi, senza vissuti consolidati e con un'incerta o debole immagine del Paese d'origine dei prodotti, rende necessario ripensare alla marca, al suo posizionamento, ai suoi valori. Tutto quello che si è dato per scontato nei mercati tradizionali non lo è più, si crea un'opportunità per riconsiderare la politica di marca e ricostruirne l'identità. Si trovano nuove forme di diffusione di notorietà e di valore, adatte a grandi mercati in esplosione tecnologica, che possono essere utilizzate in altri Paesi attraverso processi di innovazione a cui non si sarebbe mai ricorsi nei mercati tradizionali. È necessario orientare la comunicazione aziendale nella direzione dello *storytelling* più che su forme classiche, per poter far conoscere e non solo ricordare marca, prodotto e impresa. Sono modalità che stanno diventando sempre più importanti in generale e che quindi vanno apprese e utilizzate in aree di prova.



Il concetto stesso di valore va ricostruito, la sua percezione si deve riconfigurare, ciò consente di innovare le proprie strategie di *branding* e di marketing in generale. In questi mercati, ad esempio, l'uso del web è più accentuato, esplosivo e non conosce gli attriti dei mercati consueti. Divengono perciò un luogo di apprendimento e di test su ipotesi che saranno realizzabili solo nel futuro nei Paesi di normale presenza.

In conclusione, l'ingresso nei nuovi mercati asiatici rappresenta un'opportunità unica di spinta all'innovazione del proprio modello di mercato e, più in generale, del proprio modello di business, che non è possibile nei mercati di normale attività a causa dei vincoli conservatori che questi presentano. Questa operazione si può definire *mirroring back*, cioè di riflesso di ritorno rispetto a quanto si è trovato e sperimentato, a quanto di questo può essere utilizzato per creare innovazione strategica. Il *mirroring back* si estrinseca nelle strategie di branding, nelle strategie di prodotto, nella valutazione del valore del prodotto, nella crescita di cultura internazionale: tutte esperienze che si possono spendere in modo innovativo in altri mercati, creando nuove fonti di competitività per l'azienda.

## 5 Organizzare per la nuova internazionalizzazione

Come organizzarsi per l'internazionalizzazione? Si potrebbe liquidare la questione dicendo che è tema di sensibilità o che è il risultato di un percorso di sviluppo, o ancora che è frutto dell'ambizione di crescita, o delle difficoltà dei mercati domestici. L'organizzare è in essenza la costruzione di una struttura, di un sistema di processi e di sistemi finalizzata alla realizzazione, o a facilitare la realizzazione, di comportamenti richiesti. In primo luogo dobbiamo domandarci quali risorse umane sono necessarie e quindi i profili richiesti alle persone che devono progettare le strategie e gestire le linee di internazionalizzazione. In termini pratici significa affrontare la gestione del personale, in senso molto lato, per supportare le linee di sviluppo nei mercati non domestici. L'Asia è un mercato che, pur con le differenze ricordate nei diversi contributi di questo lavoro, è segnato da un significativo tasso di sviluppo in molti settori, cui si accompagna un'evoluzione molto rapida del mercato del lavoro. La visione ancorata alle logiche di delocalizzazione produttiva sta subendo profonde e soprattutto molto rapide trasformazioni. Così come la qualità del capitale umano è rapidamente cresciuto, contribuendo a una redistribuzione delle risorse produttive tra Paesi. Ad esempio, abbiamo assistito a una sensibile variazione dei vantaggi in precedenza generati dal basso costo del lavoro e dalla di-

sponibilità di una vasta manodopera verso una crescente competizione sul mercato del lavoro, con effetti di rapido incremento dei costi del personale. Allo stesso modo si è assistito a un incremento nella disponibilità di profili di elevata competenza e alla concentrazione in alcune aree di personale con esperienza consolidata, che costituisce un'offerta di lavoro globale. Per molti versi l'osservatore europeo rimane stupefatto dalla rapidità di questi cambiamenti, quindi dalla necessità di un presidio attento e continuo, sia delle logiche di gestione del personale sia della normativa che regola i rapporti di lavoro.

Sarebbe però parziale considerare le economie asiatiche solo come mercati di sbocco. Esse rappresentano un insieme di condizioni per l'espansione e la crescita diretta delle aziende.

Se ci concentriamo sulle necessità strategiche di sviluppo e di crescita rispetto a una logica di sopravvivenza e di consolidamento si deve tener conto di tre aspetti, tra i molti, che meritano particolare attenzione gestionale e imprenditoriale: le politiche di gestione del personale, le strategie organizzative e da ultimo il management 'transculturale' e 'interculturale'. Di seguito affrontiamo queste tre aree di intervento e di decisione per il management impegnato nella realizzazione di una strategia di internalizzazione nei grandi mercati asiatici.

Il primo aspetto riguarda le politiche di gestione del personale. Spesso questo è uno dei primi ostacoli che si pongono ed è anche una delle questioni di maggiore impatto economico sulla fattibilità e sulla sostenibilità degli investimenti. In particolare, i temi critici riguardano la selezione e la scelta del personale, la formazione e la valutazione delle competenze e delle attitudini richieste e i profili di conoscenze necessarie. Dalle esperienze raccolte e dalle analisi svolte di singoli casi aziendali emerge come il governo del personale nelle strategie di internazionalizzazione tendeva a limitarsi alla gestione degli *expatriates* e degli alti potenziali eventualmente coinvolti.

In passato nelle aziende di minori dimensioni ciò ha significato spesso il coinvolgimento di persone di 'fiducia' e fortemente fidelizzate con l'azienda, dove la relazione personale con l'imprenditore e con l'alta direzione era considerata una priorità, anche alla luce dell'incertezza dei mercati e della limitata conoscenza delle potenzialità offerte. Da questo primo approccio si è passati a preferire personale dedicato all'internazionalizzazione e con esperienza diretta nei mercati interessati dalle strategie di sviluppo. Genericamente si sono selezionati profili caratterizzati da conoscenza diretta e da esperienza gestionale consolidata nei Paesi esteri. L'elemento di novità emerso negli ultimi anni segna un ri-orientamento delle politiche di selezione interna ed esterna del personale coerente con un set di competenze più ampio rispetto al passato,

dove alle competenze gestionali si affiancano capacità approfondite di lettura e di interpretazione delle economie e delle società emergenti. Coerentemente con un cambiamento degli obiettivi delle aziende e con uno scenario profondamente mutato, l'esigenza diventa di trovare per le posizioni manageriali un personale capace di cogliere opportunità che nascono dall'integrazione tra le scelte compiute nei mercati domestici e i cosiddetti *second markets*, dove la disponibilità di capitale umano qualificato è sensibilmente cresciuta e dove le differenze in termini di competenze tendono ad assottigliarsi. Ancora, proprio sul fronte della gestione del personale non dobbiamo trascurare che da almeno un decennio le politiche e le prassi applicate tendono a convergere tra differenti nazioni. La nozione di globale tende (anche se a velocità differenti per Paese) a investire anche le scelte e le logiche di governo delle persone. Le attese, i bisogni, l'evoluzione dell'offerta di lavoro nei vari segmenti sembra procedere verso una linea di maggiore omogeneità. Ciò nel breve non significa cancellare le differenze culturali; per contro, le rende anche più critiche. Se prima tali distinzioni erano nette e quindi facilmente identificabili, la prospettiva attuale è molto più sfumata.

Un secondo aspetto della gestione del personale si riferisce all'assetto istituzionale e normativo di regolazione dei rapporti di lavoro. Le differenze sono significative e soprattutto richiedono in molti Paesi dell'Asia una profonda conoscenza del quadro di leggi e di regolamenti e dei contenuti degli accordi e dei contratti di lavoro. Resta una parte importante relativa alle consuetudini in essere e ai diversi meccanismi (formalizzati e non) di accesso e di gestione dei flussi di personale con il mercato del lavoro locale. Rilevanti sono anche in questo caso i cambiamenti in atto nei diversi Paesi nell'elaborazione delle forme di lavoro, orari, retribuzioni e relazioni sindacali. La conoscenza approfondita di questi temi è condizione per evitare conseguenze impreviste e per valutare le possibili alternative di contratto di lavoro e i differenziali di costo del personale. L'analisi dell'evoluzione normativa, insieme a un'attenta comprensione delle dinamiche demografiche e sociali, forniscono importanti chiarimenti sulle opportunità offerte dai mercati del lavoro locali e sulle dinamiche di 'globalizzazione' dell'offerta e della domanda di lavoro.

Come si è già accennato, gli scenari competitivi, per effetto del ribilanciamento delle economie asiatiche rispetto a quelle europee, enfatizza alcune scelte di strategia organizzativa, ossia di disegno delle strutture e dei sistemi e dei processi organizzativi. Per semplicità possiamo riprendere due delle opzioni maggiormente diffuse nelle modalità di internazionalizzazione: replicazione o adattamento del modello di business. Nel primo caso, l'internazionalizzazione segue una traiettoria che porta a implementare le logiche, le soluzioni e i modelli consolidati in nuovi mercati e conte-

sti. In termini organizzativi significa riprodurre gli assetti organizzativi e le procedure esistenti senza enfatizzare alcuna azione di aggiustamento, che per contro costituisce la caratteristica della seconda linea di sviluppo. In questo caso l'adattamento mira a modificare le logiche organizzative ai diversi contesti, sottolineando i diversi bisogni. L'intervento che qui per semplicità consideriamo solo organizzativo in realtà è più ampio e comprende tutte le principali componenti del modello di business.

Le evidenze e le osservazioni delle ricerche indicano come spesso ci sia una sorta di sequenza tra replicazione e adattamento: l'ingresso in un mercato avviene tramite una riproduzione che, successivamente, per effetto delle specificità di contesto e di mercato può richiedere un adattamento del modello di business. Questo primo livello di apprendimento può seguire un effetto (*mirroring back*) di ulteriore comprensione, che modifica il modello di business originario adottato nei mercati domestici e consolidati. Tale effetto richiede una capacità di risposta e di flessibilità operativa e strategica, poiché non solo le soluzioni organizzative devono essere in grado di adattarsi alle mutate condizioni imposte dai mercati internazionali, ma devono assicurare che quanto appreso dal confronto competitivo internazionale possa incidere sulle soluzioni organizzative realizzate nelle strutture domestiche, in una sorta di reciproco aggiustamento tra mercati domestici e mercati asiatici. In questo senso l'esposizione internazionale può modificare il modello di business a vari livelli e stimolare i processi di creazione di valore anche nei mercati tradizionali.

Da ultimo, merita un richiamo una terza area di attenzione per il management: la gestione delle dimensioni interculturali poste dagli investimenti nei Paesi asiatici emergenti. L'internazionalizzazione da sempre pone dei quesiti sulle differenze culturali. Differenze che si riverberano in modo molto chiaro sia sulle scelte di marketing come accennato in precedenza, sia sulle decisioni in merito al tipo di investimento da realizzare (export, *foreign direct investment* e *joint venture*). È del tutto evidente che la fattibilità e la sostenibilità organizzativa dell'internazionalizzazione scontano la capacità di gestire una dimensione multiculturale. L'integrazione è un punto delicato delle politiche del personale, condizione necessaria per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. L'assenza di azioni di gestione del personale volte ad assicurare un allineamento culturale e il riconoscimento delle differenze è una delle cause che più volte emerge dalle ricerche come una delle barriere più forti, ostacoli alla realizzazione delle strategie di presenza internazionale. Le esperienze dirette del management e le evidenze empiriche concordano nell'attribuire al management 'transculturale' un fattore che incide sull'insuccesso delle iniziative di sviluppo. Si deve però anche sottolineare come ci sia una condizione che opera sul successo: la capacità

di leggere e interpretare le similarità culturali e valoriali nei diversi Paesi. In altre parole, la mancata comprensione delle differenze è una delle cause di insuccesso, mentre la conoscenza delle similarità agisce come fattore di successo, facilitatore dei processi di business. Anche in questo caso si registra nelle aziende che operano da tempo e con maggiore efficacia nei mercati internazionali una modalità di gestione del personale e dei mercati che si realizza proprio in forza di una compiuta e approfondita comprensione delle similarità, dei valori che uniscono, che costituiscono una base di reciproca integrazione. Il passaggio dalle differenze alle analogie nella gestione 'culturale' non è scontato e neppure semplice. Le resistenze e le difficoltà sono molto forti, anche per effetto di una tendenza verso un etnocentrismo e una eccessiva semplificazione che portano a rilevare le distinzioni piuttosto che le comunanze e che spingono a vedere la diversità culturale e di comportamento piuttosto che gli atteggiamenti condivisi.

Il complesso gioco di comprensione degli equilibri e dei focus culturali si realizza in una condivisione: la relazione tra Oriente e Occidente diventa sempre più reciproca. Le distanze culturali si assottigliano ma soprattutto si alimentano mutuamente. Mercati e persone vivono una realtà multicentrica sempre più interdipendente. Il risultato è un contesto multipolare e aperto.

In conclusione possiamo tratteggiare alcune delle linee generali dei processi di internazionalizzazione che le sfide poste dalla crescente presenza delle economie asiatiche. La tabella seguente (tab. 1) riassume queste caratteristiche.

Tabella 1. Linee di evoluzione dell'approccio emergente

Aree di interesse e di attenzione del management	Tendenze in atto
Gestione delle persone	Dalla divergenza e differenziazione delle politiche alla convergenza e integrazione delle prassi e delle azioni di gestione del personale
Quadro normativo	Lenta e progressiva convergenza in un processo 'a strappi' segnato da accelerazioni e rallentamenti del quadro normativo e istituzionale
Mercato del lavoro	Nuovi segmenti e crescita del capitale umano disponibile insieme ad un'evoluzione anche qualitativa dell'offerta e della domanda di lavoro
Focus del <i>cross-cultural management</i>	Dalle differenze alle similarità culturali e valoriali

## 6 Conclusioni

A fronte di queste tendenze, si intravedono nuovi modelli di internazionalizzazione adottati dalle aziende. Logiche che sembrano superare il tradizionale paradosso «replicazione versus adattamento», nella direzione di un processo di apprendimento innescato dalla crescente esposizione internazionale.



Figura 1. Modello di sintesi

Dalle ricerche condotte emerge come gli effetti di *mirroring back*, che nelle prime fasi riguardano in modo prioritario il prodotto e il mercato, si estendono progressivamente alle altre componenti del modello di business. Questo effetto si propaga dai mercati emergenti fino a modificare il modello di business e organizzativo dei mercati di origine. Si realizza pertanto un effetto di apprendimento indotto dalle azioni di internazionalizzazione che, se realizzato, porta a riorientare, innovando il modello di business iniziale sul fronte non solo della combinazione prodotto/servizio/mercato, ma anche nelle modalità organizzative. L'esposizione internazionale diventa quindi motore di ripensamento delle logiche e delle soluzioni competitive anche nei mercati domestici, attiva una ricerca di nuove forme d'organizzazione e contribuisce a rinnovare i modelli di business.

L'internazionalizzazione si deve accompagnare a un processo di apprendimento. La vocazione internazionale, gli investimenti in nuovi mercati, il consolidamento commerciale, la presenza diretta nei Paesi dell'Asia appaiono oggi come uno stimolo 'esogeno' al rinnovamento del contesto imprenditoriale e aziendale del nostro Paese. Un'opportunità quindi da valutare e da cogliere nella sua ricchezza e varietà: dove l'energia, la volontà imprenditoriale e le capacità organizzative interne non sono sufficienti, è l'evoluzione delle emergenti economie d'Asia che opera da stimolo e da acceleratore dell'innovazione del tessuto economico nazionale ed europeo. Puntare ai mercati asiatici significa anche portare in Occidente nuove idee e nuovi spunti da Oriente.

# Quel treno per l'Asia

## La nuova frontiera del business per le aziende italiane e venete

A cura dell'Area Studi e Ricerche di Unioncamere Veneto  
Giovanna Guzzo, Serafino Pitingaro

**Abstract** The developing part of Asia is the most dynamic area at the international level. By analysing the interchange trade data it emerges that numerous stimulus reached the Italian export allowing its rouse, balancing the reduction of the sales toward Europe and America, thanks to the sales toward the great developing economies, where the global recession has been lighter. The amount of the Italian exports to Central Asia in ten years has more than tripled (raising in 2012 up to 5,6 billions of euro), in the Middle East it almost doubled (19,2 billions) and in the Eastern Asia it quickly increased (30,4 billions). While up to a couple of years ago China and India got the best results alongside Countries with economic systems similar to the Western ones (Hong Kong, South Korea, Singapore), the forecasts show different trends. Bull dynamics are expected in Australia, Japan and Thailand. The so-called made in Italy is growing in these Countries, especially through the diffusion of large commercial chains and international large-scale retail companies. The steel industry and the mechanical components sectors show the best dynamics of the Italian export in Asia, thanks to the recovery of the industrial activity and the investments of Asian enterprises. In the meanwhile, the exports of consumer goods (especially in the fashion and agricultural and food sectors) are increasing, depicting the growing interest of Asian consumers for the made in Italy luxury products.

### 1 Il contesto internazionale

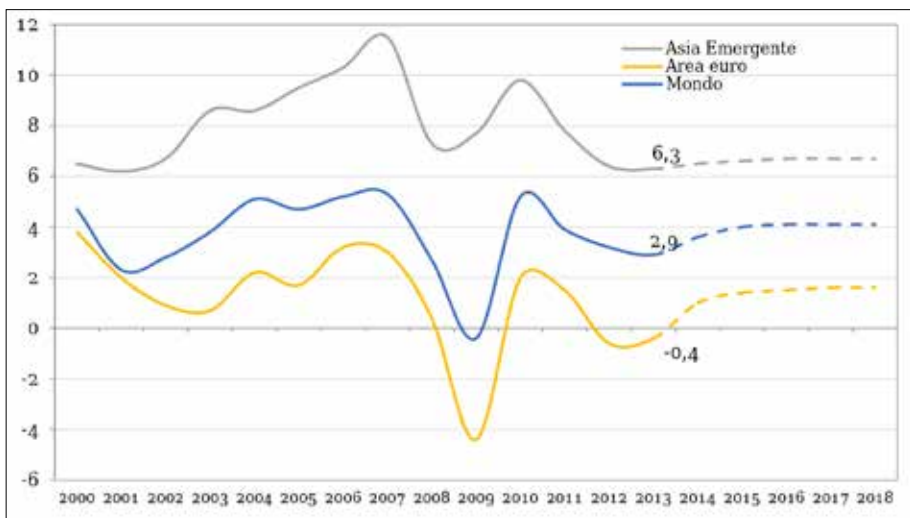
Secondo il Fondo Monetario Internazionale (FMI), nei prossimi anni l'economia globale viaggerà «a tre velocità»: i mercati emergenti in forte crescita, gli Stati Uniti in moderata ripresa e l'Europa ancora ferma. Di fatto è già così e il differenziale di sviluppo potrebbe anche ampliarsi. Già oggi, infatti, le economie 'emerse' e soprattutto quelle 'neo-emergenti' corrono, gli Stati Uniti stanno uscendo dalla gigantesca crisi finanziaria e l'Europa invece è alla disperata ricerca di crescita.

Gli indicatori anticipatori mostrano che nel 2013 l'economia mondiale crescerà ad un tasso del 2,9%, continuando l'indebolimento iniziato dopo la ripresa del 2010 (+5,2%). La crescita mondiale continuerà a dipendere dalle economie emergenti e sempre meno da quelle avanzate, ma con alcune eccezioni. Le maggiori economie avanzate chiuderanno il 2013 in ripresa (+1,2%). Alla crescita degli Stati Uniti (+1,6%) e del Giap-



pone (+2%) dovrebbe sovrapporsi il recupero dell'economia europea, determinando una riduzione degli sfasamenti ciclici fra le diverse aree del globo. Al contrario, si ravvisa in questa fase qualche esitazione sul versante delle economie emergenti (+4,5%) che, pur sempre in espansione, stanno sperimentando fuoriuscite di capitali, peggioramenti delle condizioni finanziarie interne e pressioni sui rispettivi tassi di cambio. L'annuncio di una normalizzazione della politica monetaria USA è bastato per mandare in fibrillazione i mercati emergenti, generando il deprezzamento di diverse valute, tra cui quella indiana e quella brasiliana.

Grafico 1. Andamento del PIL reale (var. % su anno prec.). Anni 2000-2018



Fonte: elab. Unioncamere Veneto su dati FMI (World Economic Outlook, ottobre 2013)

Nel contempo, la valuta europea ha continuato ad apprezzarsi (di oltre il 10% in un anno rispetto al minimo toccato a metà 2012). Tale tendenza sta penalizzando quei Paesi europei, tra cui l'Italia, che in un contesto ancora problematico per la domanda interna, confidano nel traino dell'export per accelerare l'uscita dalla crisi. La ripresa delle borse e la discesa degli spread hanno migliorato le condizioni finanziarie, anche se questo non basta per riattivare il canale del credito nei Paesi della periferia; in questi ultimi, tuttavia, il grado di restrizione fiscale si sta comunque attenuando, contribuendo all'avvio della ripresa. Il recupero resta comunque ancora molto graduale e permangono elementi di preoccupazione.

In Italia l'inversione di tendenza tracciata dagli indicatori qualitativi ha iniziato a trovare i primi riscontri nell'evoluzione dei dati di produzione; il quadro economico sembra quindi in graduale schiarita. La probabilità di una ripresa dal 2014 aumenta, ma i ritmi di crescita che l'economia italiana sembra in grado di conseguire sono molto blandi.

Dall'esame degli indicatori congiunturali più recenti si traggono diversi riscontri a favore dell'ipotesi che la recessione, dal punto di vista tecnico, sia terminata e che il punto di minimo del ciclo economico sia ormai alle spalle. Tuttavia, tale passaggio al momento non è ancora accompagnato da indicazioni di accelerazione della ripresa.

La svolta della congiuntura italiana è in sincronia con la tendenza delle altre economie dell'Eurozona, rispetto alle quali manteniamo però un ampio divario di crescita. La persistenza di un differenziale di crescita rispetto agli altri Paesi europei anche nella fase di uscita dalla crisi può rivelarsi un problema in prospettiva, esponendoci ai rischi di una inversione della politica monetaria guidata dal rafforzamento del ciclo tedesco. Non vanno però sottovalutati i rischi relativi all'evoluzione dello scenario mediorientale e alla fragile situazione politica interna, che potrebbero riportarci rapidamente verso una nuova fase di debolezza.

In tale contesto, la domanda estera rappresenta uno dei tasselli su cui si fondano le possibilità di recupero del nostro Paese. Dopo un avvio d'anno in flessione, le esportazioni hanno evidenziato a metà 2013 un timido miglioramento, che è proseguito nei mesi estivi e, stando alle stime più recenti, dovrebbero tenere un profilo crescente anche nell'ultimo scorcio dell'anno, sebbene senza accelerazioni di rilievo. Osservando tali tendenze è difficile connotare la crescita come *export-led*; se questo è stato tutto sommato vero nel 2012, le esportazioni oggi sembrano aver perso il loro ruolo di motore della crescita, anche se nel desolante quadro generale è meglio un risultato di stabilità rispetto al crollo rilevato dalla domanda interna.

Sebbene la perdita di competitività dell'economia italiana si sia arrestata negli ultimi trimestri, l'evoluzione della produttività nel settore industriale (quello maggiormente orientato al commercio con l'estero) sta registrando ancora un andamento sfavorevole del costo del lavoro per unità di prodotto, limitando quindi la possibilità di recuperi consistenti a breve. Inoltre, l'andamento recente del cambio dell'euro tende a smorzare ulteriormente le prospettive per le nostre esportazioni.

Un altro limite è costituito dalla specializzazione geografica: siamo ancora poco presenti sui mercati più dinamici, come quelli asiatici emergenti. La quota di esportazioni dirette verso tali mercati è pari a poco più

della metà di quella tedesca e risulta inferiore anche a quella francese.<sup>1</sup> La scarsa presenza in Asia è dovuta a diversi fattori, fra i quali la ridotta dimensione media delle imprese italiane, che rende più complessa la presenza su mercati così distanti, ma anche una specializzazione produttiva per certi versi più simile a quella dei produttori asiatici. Nel lungo termine, la scarsa presenza sui mercati asiatici può rappresentare un problema, poiché è previsto che cresceranno ancora a ritmi più elevati rispetto al resto dell'economia mondiale.

L'Asia è il continente più dinamico dal punto di vista economico e ha spostato il baricentro dell'economia mondiale verso est. Si stima che nel 2013 i Paesi dell'Asia e del Pacifico cresceranno del 5,1% rispetto al 2012, grazie soprattutto al contributo di Cina e India le cui economie, anche se in rallentamento, mostrano ancora elevati tassi di crescita.

Nel 2013 la Cina registrerà un aumento del PIL del 7,6% rispetto all'anno precedente, ma si preannuncia un leggero rallentamento per il 2014 (+7,3%). Anche l'economia indiana evidenzierà tassi di crescita sostenuti, grazie principalmente all'espansione della domanda interna. Le politiche fiscali hanno favorito la crescita della domanda interna, permettendo al Paese di oltrepassare la crisi e di segnare nel 2013 un aumento del PIL del 3,8%, pur in presenza di pressioni inflazionistiche e di un elevato debito pubblico. Per il 2014 si prevede un andamento del PIL superiore o pari al +5,1%.

---

<sup>1</sup> Da uno studio comparativo sulle traiettorie dell'export in alcune regioni europee emerge come i Länder della Germania, in particolare il Baden-Württemberg e la Baviera, nel 2012 abbiano costruito un canale privilegiato negli scambi verso l'Asia: per la Baviera, quasi il 20% dell'export trova sbocco nei mercati asiatici, per il Baden-Württemberg siamo al 18,1%; tengono loro testa Lombardia ed Emilia Romagna, anche se più distanziate, rispettivamente con 15,8% e 15,6%. Il Veneto si deve accontentare di un 13,6%, inferiore alla Bretagna e alla Rhône-Alpes (Bianchin, Callegari 2013, pp. 117-134).

## Linea diretta con l'Asia

Tabella 1. Andamento del PIL reale in alcuni Paesi asiatici (var. % su anno prec.). Anni 2000, 2005, 2010-2014

	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014
Australia	3,2	3,1	2,6	2,4	3,7	2,5	2,8
Cina	8,4	11,3	10,4	9,3	7,7	7,6	7,3
Hong Kong	8,0	7,4	6,8	4,9	1,5	3,0	4,4
India	4,0	9,3	10,5	6,3	3,2	3,8	5,1
Giappone	2,3	1,3	4,7	-0,6	2,0	2,0	1,2
Repubblica di Corea	8,8	4,0	6,3	3,7	2,0	2,8	3,7
Singapore	9,0	7,4	14,8	5,2	1,3	3,5	3,4
Thailandia	4,8	4,6	7,8	0,1	6,5	3,1	5,2
Vietnam	6,8	7,5	6,4	6,2	5,2	5,3	5,4
Economie avanzate	4,1	2,8	3,0	1,7	1,5	1,2	2,0
Economie emergenti	5,7	7,3	7,5	6,2	4,9	4,5	5,1
Unione Europea	4,0	2,4	2,0	1,7	-0,3	0,0	1,3
Mondo	4,7	4,7	5,2	3,9	3,2	2,9	3,6

Fonte: elab. Unioncamere Veneto su dati FMI (*World Economic Outlook*, ottobre 2013)

Tuttavia anche l'Asia, che negli anni passati si è distinta per solidità economica e dinamismo, oggi risente del deterioramento del contesto internazionale. I primi segnali di rallentamento si sono manifestati all'inizio del 2011; nella seconda metà dell'anno lo scenario è peggiorato con lo scoppio della crisi dei debiti e la conseguente riduzione della domanda dei Paesi europei.

L'impatto sui Paesi asiatici è avvenuto principalmente tramite il canale commerciale e perciò la performance è diversa tra i Paesi maggiormente dipendenti dalla domanda europea, come Cina e Vietnam, e quelli con esportazioni diversificate. La Cina ha rivisto i propri piani di sviluppo per contrastare il rallentamento economico e ha stanziato un pacchetto fiscale da 300 miliardi di euro quasi interamente destinato a grandi infrastrutture, mentre la riduzione dell'import europeo ha pesato sull'economia vietnamita, già gravata da profondi squilibri macroeconomici (elevata inflazione, basse riserve internazionali e debolezza del settore bancario). La Corea del Sud, seppure Paese *export-led*, presenta fonti di domanda più differenziate, consumi interni sostenuti e bassi tassi di disoccupazione. L'India invece è caratterizzata da problemi strutturali di inflazione e deficit del bilancio pubblico, che lo stallo politico fatica a risolvere.

Nonostante gli aggiustamenti in atto, ci si aspetta che nei prossimi anni la domanda dell'Asia emergente rimarrà mediamente più sostenuta

di quella mondiale. Secondo le previsioni di SACE (2012b), il contributo delle importazioni asiatiche alla crescita della domanda mondiale raggiungerà nella media del periodo 2014-2016 una quota sul totale pari a circa il 38%, e aumenterà nel tempo. Questo evidenzia l'importanza crescente dell'area per il commercio internazionale e in particolare per quello italiano.

## 2 L'espansione del mercato asiatico nell'ultimo decennio

### 2.1 L'interscambio commerciale con l'Italia

Gli scambi commerciali tra Paesi rappresentano uno degli aspetti più importanti del processo di globalizzazione dell'economia mondiale. L'analisi dell'andamento delle esportazioni costituisce quindi un tema rilevante per monitorare la capacità competitiva del nostro Paese.

Pur non esente da criticità, l'Asia rimane un'area in crescita e una destinazione importante per l'export italiano. La vendita di beni italiani in Asia cresce a tassi elevati (oltre +9% nel periodo 2012-2013) e sempre superiori a quelli delle esportazioni verso il resto del mondo. La rilevanza dell'area asiatica per l'export italiano è aumentata negli ultimi anni, anche a fronte del rallentamento della domanda proveniente dalle economie avanzate. Secondo SACE (2012b) il contributo asiatico alla crescita delle esportazioni italiane raggiungerà nel periodo 2012-2013 una quota del 12%.

Malgrado in questi ultimi anni la crisi abbia colpito le imprese esportatrici italiane, vi sono segnali di una reazione che ha portato a riorientarsi verso i mercati a maggiore crescita. L'export nazionale è infatti sempre più rivolto ai mercati emergenti, mentre molte economie avanzate negli ultimi anni hanno perso quote di mercato. Il grado di integrazione commerciale dell'Italia con i Paesi europei è molto elevato: oltre due terzi delle merci sono vendute in Europa, ma sono l'Asia Orientale e l'America Latina che stanno trainando la crescita del commercio estero nazionale, a seguito dell'aumento dei consumi della loro classe media (la cui proporzione demografica si stima passerà dall'attuale 23% al 40% nel 2020) e dell'adozione di piani di investimenti pubblici.

Nel decennio 2002-2012 le esportazioni italiane verso i Paesi europei hanno continuato a crescere (+27,2%, oltre 208 miliardi di euro), ma la quota di mercato è diminuita (dal 60,9% del 2002 al 53,5% del 2012), mentre verso l'America Settentrionale sono rallentate (+4,5%, 29,5 miliardi di euro) raggiungendo nel 2012 una quota di mercato sul totale italiano inferiore al 10% (lo stesso livello del 1991).

Meritevoli di nota sono tuttavia altre dinamiche. Il valore delle espor-

## Linea diretta con l'Asia

tazioni verso l'Asia Centrale in dieci anni è più che triplicato (salendo nel 2012 ad un valore di 5,6 miliardi di euro), in Medio Oriente quasi raddoppiato (19,2 miliardi) e in Asia Orientale aumentato a ritmi sostenuti (30,4 miliardi). Buone performance sono state registrate anche dalle vendite verso l'America centro-meridionale (+74,3%, oltre 15 miliardi).

Tabella 2. Italia. Esportazioni per macroarea. Valori in migliaia di euro. Composizioni e variazioni. Anni 2002 e 2012

	2002	2012 (prov.)	comp.% 2002	comp. % 2012	var. % 2012/2002
Unione Europea	163.826.615	208.444.634	60,9	53,5	27,2
Paesi europei non-Ue	23.640.440	54.348.791	8,8	13,9	129,9
Africa					
Settentrionale	6.645.608	13.598.867	2,5	3,5	104,6
Altri Paesi africani	3.331.645	5.434.399	1,2	1,4	63,1
America					
Settentrionale	28.265.413	29.548.701	10,5	7,6	4,5
America centro-meridionale	8.675.549	15.123.788	3,2	3,9	74,3
Medio Oriente	10.105.383	19.173.091	3,8	4,9	89,7
Asia Centrale	1.864.101	5.603.216	0,7	1,4	200,6
Asia Orientale	18.961.743	30.404.759	7,0	7,8	60,3
Oceania	2.623.135	4.409.218	1,0	1,1	68,1
Altri territori	1.123.890	3.811.974	0,4	1,0	239,2
MONDO	269.063.520	389.901.438	100,0	100,0	44,9

Fonte: elab. Unioncamere Veneto su dati ISTAT

Il peso dell'Asia quale mercato di destinazione dell'export è molto diverso a seconda dei Paesi. Se fino al 2011 i risultati migliori hanno riguardato Cina e India o Paesi con strutture economiche più simili a quelle occidentali (Hong Kong, Corea del Sud, Singapore), l'analisi dei dati sul commercio estero e le stime dei principali istituti economici mostrano nuove tendenze. Dinamiche sostenute sono attese anche

in Australia, Giappone e Thailandia, dove il valore totale delle nostre esportazioni ha raggiunto valori ragguardevoli. I prodotti del made in Italy stanno acquisendo una presa maggiore in questi Paesi, grazie anche alla diffusione di grandi catene commerciali e società di distribuzione internazionali.

L'interscambio commerciale dell'Italia con l'Asia è stato tuttavia caratterizzato da una crescita del valore delle importazioni di beni (+134,1% nel decennio 2002-2012), maggiore rispetto a quella delle esportazioni (+78,1%). Tali dinamiche hanno determinato un significativo aumento del deficit commerciale, che ha raggiunto nel 2012 un valore negativo per oltre 19 miliardi di euro. Il peggioramento della bilancia commerciale italiana è dovuto principalmente al contributo del saldo negativo della Cina (cifra record di -16 miliardi di euro), in seguito a un brusco incremento dell'import (che nel 2012 è stato pari a quasi 25 miliardi di euro, valore triplicato in un decennio). In deficit anche il commercio estero con India e Vietnam, mentre si amplia il surplus che l'Italia vanta nei confronti degli altri Paesi asiatici considerati.

Tabella 3. Italia. Interscambio commerciale per Paese. Valori in migliaia di euro. Anni 2002 e 2012

PAESE	2002		2012 (prov.)		var. % 2012-2002	
	import	export	import	export	import	export
Cina	8.306.985	4.017.408	24.694.757	9.002.873	197,3	124,1
Giappone	5.321.100	4.494.966	3.191.344	5.636.851	-40,0	25,4
Hong Kong	427.191	3.094.934	230.076	4.472.861	-46,1	44,5
Australia	1.309.280	2.231.271	766.368	3.711.339	-41,5	66,3
Repubblica di Corea	2.414.297	2.177.918	2.804.274	3.465.324	16,2	59,1
India	1.586.845	1.034.097	3.751.034	3.349.048	136,4	223,9
Singapore	311.471	1.428.477	255.110	1.903.665	-18,1	33,3
Thailandia	879.387	652.793	1.101.871	1.470.198	25,3	125,2
Vietnam	395.171	300.563	1.817.418	501.388	359,9	66,8
Macao	37.664	16.499	2.766	78.182	-92,7	373,9
ASIA	31.761.450	30.931.226	74.343.642	55.077.613	134,1	78,1
MONDO	261.225.870	269.063.520	378.759.440	389.725.037	45,0	44,8

Fonte: elab. Unioncamere Veneto su dati ISTAT

## 2.2 Le partecipazioni delle imprese italiane all'estero

Pur in un contesto di crisi, le imprese italiane partecipano sempre più intensamente alle reti produttive internazionali. L'estensione e soprattutto la qualità del comparto delle imprese multinazionali (IMN) attive in un territorio rappresentano sempre più un fattore determinante nel condizionarne la capacità di crescita nell'economia globale. Per questo motivo, il fenomeno dell'espansione multinazionale delle imprese tramite investimenti diretti esteri (IDE), che porta appunto alla costituzione delle IMN, è oggetto di sempre maggiore attenzione da parte sia degli economisti, sia dei governi e delle istituzioni.

Secondo il database *fDi Markets* del *Financial Times*, nel 2011 l'area Asia-Pacifico si è confermata la principale area di destinazione dei progetti di IDE ex novo (con il 30,3% dei progetti di investimento, il 34,4% del capitale investito e addirittura il 43,1% dei posti di lavoro creati). Tuttavia, nel biennio 2010-2011 il numero di progetti di IDE verso l'Asia e il Pacifico è risultato del 14% inferiore rispetto a quello del biennio precedente. La Cina ha mantenuto nel 2011 il primato di Paese più attrattivo, con una quota di nuovi progetti sul totale mondiale del 9% (in questo caso seconda agli USA, cui spetta il 10,7%), 11,3% degli investimenti e 14,7% dei posti di lavoro creati, sia pure con quote decisamente inferiori a quelle del boom del 2003-2004. Degna di nota è la performance dell'India, le cui quote superano ormai stabilmente il 5% dei progetti e degli investimenti e nel 2011 hanno sfiorato il 10% dei nuovi posti di lavoro.

Per quanto riguarda l'Italia, sul fronte dell'internazionalizzazione 'attiva', o 'in uscita', secondo gli ultimi dati resi disponibili dall'ISTAT (2012), a fine 2010 le imprese a controllo nazionale residenti all'estero erano 22.081 e occupavano oltre 1,6 milioni di addetti, con un fatturato di 434,6 miliardi di euro. L'UE-27 rappresenta di gran lunga la principale area di localizzazione delle multinazionali italiane, con il 59,3% delle filiali estere, il 44,3% dei relativi addetti e il 61,7% del fatturato; con riferimento al numero di addetti delle filiali italiane, seguono con percentuali non distanti tra loro l'Asia (13,4%), l'America Latina (12,8%), gli altri Paesi europei (11,4%) e il Nord America (10,8%), mentre ad Africa e Oceania spetta il restante 7,3%.

Dall'analisi della banca dati Reprint (Mariotti, Mutinelli 2012), basata su un censimento delle attività multinazionali delle imprese italiane, emerge come alla fine del 2011 le imprese all'estero comunque partecipate da imprese italiane (tra partecipazioni di controllo, paritarie e minoritarie) fossero 27.191. Il numero dei soggetti investitori (gruppi industriali e imprese autonome) ammontava a 8.547 unità. I dipendenti totali delle partecipate estere erano 1.557.038, mentre il fatturato realizzato dalle affiliate estere nel 2011 è stato pari a 583.762 milioni di euro.



Ben il 57% circa dei dipendenti delle imprese estere partecipate si concentra nel Vecchio Continente (in particolare, i Paesi UE-15 hanno una quota del 32,4%, contro il 22,9% dei Paesi dell'Europa centro-orientale e l'1,6% degli altri Paesi europei). All'America Latina compete il 14,9%, all'Asia l'11,4%, al Nord America l'11,3%, all'Africa il 5,1% e all'Oceania solo lo 0,3% (Mutinelli 2013).

Tabella 4. Italia. Imprese estere partecipate da imprese italiane per Paese. Al 31 dicembre 2005 e 2011

	Imprese		Addetti		Fatturato (milioni di euro)	
	2005	2011	2005	2011	2005	2011
Cina	856	1.103	72.595	84.960	4.307	7.587
India	238	328	15.808	17.431	1.481	1.885
Hong Kong	300	323	9.001	10.203	2.708	4.513
Australia	215	217	7.984	4.836	4.546	3.453
Giappone	190	212	4.945	5.479	5.812	6.912
Singapore	123	189	9.002	12.872	4.071	4.292
Corea del Sud	87	95	2.776	3.277	1.288	1.503
Thailandia	69	89	3.006	2.616	306	339
Vietnam	34	50	3.015	4.383	110	180
Macao	1	1	2	2	2	2
Medio Oriente	198	302	7.154	11.841	1.471	1.621
Asia Centrale	319	427	25.060	26.601	5.405	8.874
Asia Orientale	1.858	2.287	118.212	139.512	21.798	27.955
Oceania	247	264	8.399	5.442	4.641	3.593
Totale	21.740	27.191	1.323.327	1.557.038	379.091	583.762

Fonte: Banca dati Reprint, Politecnico di Milano-ICE

Lo studio delle dinamiche più recenti mostra tuttavia come si stiano affermando nuovi orientamenti geografici che, se confermati nel tempo, saranno destinati a modificare in misura significativa la distribuzione territoriale delle attività estere a partecipazione italiana.

Considerando il numero di dipendenti delle imprese partecipate, negli anni Duemila l'espansione maggiore si è avuta in Asia (+82%), seguita da Nord America (+75%) ed Europa centro-orientale (+51,7%), destina-

zione quest'ultima che è rimasta di grande importanza nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori.

Si evidenzia quindi come siano in continua espansione gli investimenti in Asia, la cui incidenza sul numero delle partecipate è passata dal 6,7% del 1985 al 15,5% del 2011, con un incremento del 78,2% dei dipendenti tra il 2000 e il 2011 (il più elevato tra le diverse aree geografiche), mentre rimane marginale la presenza italiana in Oceania (0,6% nel 2011).

Con riferimento ai principali Paesi emergenti (soprattutto Cina e India), al di là degli aspetti quantitativi, va sottolineato come sia cresciuto lo spessore strategico delle iniziative intraprese dalle nostre imprese, per lo più attraverso investimenti *greenfield*. L'analisi delle iniziative avviate negli ultimi anni dimostra una maggiore consapevolezza e di un crescente impegno strategico delle imprese nell'approccio a questi mercati. Ad esempio, le principali iniziative realizzate dalle imprese italiane in Cina, in precedenza concentrate nelle attività manifatturiere e talvolta di carattere prettamente *cost-saving*, sono oggi per lo più finalizzate alla conquista e al presidio del mercato locale e di quelli adiacenti del Sud-est Asiatico. Si segnalano inoltre numerose iniziative nei servizi, anche in settori fino a poco tempo fa completamente chiusi agli investimenti esteri, ad opera di alcune imprese di grandi e medio grandi dimensioni che si sono rese protagoniste di importanti joint venture o acquisizioni di partecipazioni in imprese locali.

### **3 Rapporti commerciali tra i Paesi dell'area Asia-Pacifico e l'Italia.**

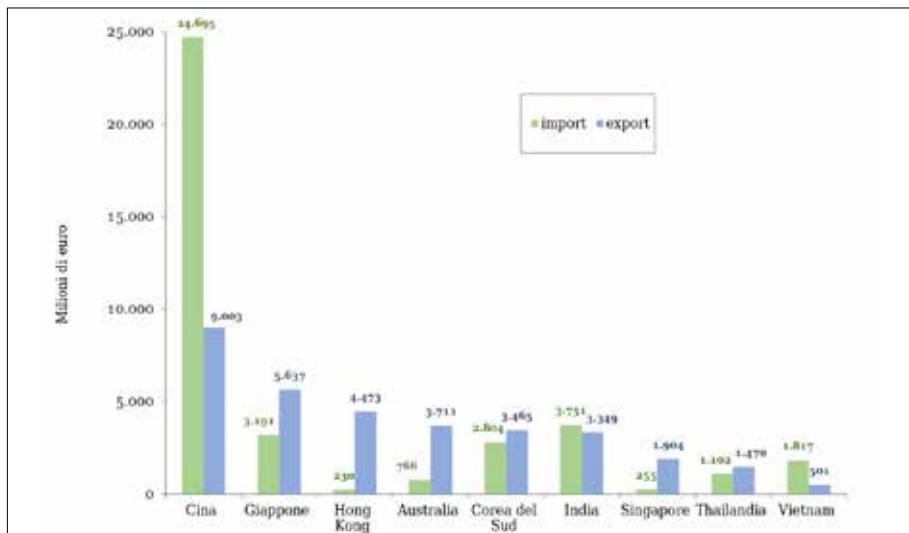
I Paesi asiatici costituiscono una vera e propria 'locomotiva' per le esportazioni italiane. In particolare, le vendite di merci verso Cina, Giappone, Hong Kong, Corea del Sud, Singapore, Thailandia e Vietnam rappresentano la quasi totalità delle esportazioni italiane verso l'Asia Orientale, area che si conferma nel 2012 la terza destinazione delle merci italiane. Altri due importanti mercati trainanti per il nostro Paese sono rappresentati dall'India e dall'Australia.

I metalli e la meccanica strumentale sono i comparti che mostrano le dinamiche migliori dell'export italiano in Asia, grazie al recupero dell'attività industriale e degli investimenti delle imprese asiatiche. Tuttavia aumentano anche le esportazioni di beni di consumo (soprattutto del settore moda e dell'agroalimentare), evidenziando l'interesse crescente dei consumatori asiatici per i prodotti di lusso made in Italy. Vi sono diversi fattori che influenzano il fenomeno. Oltre al progressivo aumento della ricchezza e il contestuale cambiamento delle convenzioni sociali, si sta assistendo alla rapida urbanizzazione di molti centri, diversi dalle

grandi città, che permette il diffondersi dei prodotti di lusso a una fascia sempre più ampia di popolazione.

L'attrazione per il lusso in Cina sta ponendo nuove sfide ai produttori italiani. I nuovi consumatori cinesi, in particolare di abbigliamento, gioielli e accessori, sono accomunati dalla giovane età (oltre il 70% ha meno di 45 anni), ricercano prodotti di qualità, sia in termini di lavorazione che di materiali utilizzati, e si orientano verso brand affermati a livello internazionale: tutte caratteristiche che si riscontrano nelle produzioni italiane. Nel tempo si sono delineate diverse categorie di consumatori: nella fascia di ricchezza più alta rientra solo l'1% della popolazione, ma si prevede che questa acquisterà nel tempo un peso sempre maggiore in termini di spesa. Vi sono poi nuovi consumatori che appartengono a fasce di reddito più basse, vivono in città periferiche e hanno stili di vita più modesti. Essi sono comunque molto attratti dal lusso, per il quale arrivano a spendere più del 40% del proprio reddito. Il mercato del lusso in Cina è quello che ha registrato la crescita più rapida a livello mondiale: nel Paese si concentra il 21% dei consumi mondiali di prodotti alta gamma. Si stima che nei prossimi cinque anni il potenziale di crescita si aggirerà tra il 20% e il 30%.

Gráfico 2. Italia. Interscambio commerciale con i Paesi dell'area Asia-Pacifico. Anno 2012 (provvisorio)



Fonte: elab. Unioncamere Veneto su dati ISTAT

Vengono illustrate di seguito le principali dinamiche del commercio estero dell'Italia per Paese asiatico di destinazione.

### 3.1 Cina

L'Italia rappresenta il 15° partner commerciale a livello mondiale e il 4° a livello europeo. Nell'ultimo quinquennio si rilevano nel Paese il sostenuto aumento dell'export italiano, la crescita degli investimenti produttivi italiani e la presenza commerciale sia di grandi gruppi che di PMI.

I flussi commerciali con la Cina, pur se sostenuti, nell'ultimo anno si sono indeboliti. Il 2012 ha visto un calo degli scambi commerciali, sia in termini di import (-17%, 24,7 miliardi di euro), sia in termini di export (-10%, 9 miliardi), che ha determinato un deficit commerciale di 15,6 miliardi. Si prevede tuttavia che l'interscambio commerciale migliorerà nei prossimi anni (nel periodo gennaio-giugno 2013 l'export verso la Cina è aumentato del 6,7%). Il settore di punta resta la meccanica strumentale, ma aumentano anche le esportazioni dei beni di consumo (comparto moda e agroalimentare) e del settore automobilistico.

Le imprese italiane stabilitesi in Cina con varie modalità di presenza sono oltre mille, alle quali sono complessivamente riconducibili quasi 85.000 posti di lavoro e un fatturato di 7,6 miliardi di euro. Gli investimenti italiani sono abbastanza diversificati, con quote significative per la meccanica e il tessile.

### 3.2 India

L'Italia è il 5° partner commerciale tra i Paesi UE, dopo Germania, Belgio, Regno Unito e Francia. Nel 2012 le esportazioni italiane verso l'India sono diminuite del 10,3% (3,3 miliardi di euro), mentre più marcata è stata la flessione delle importazioni (-21,5%, 3,7 miliardi di euro), che ha prodotto un disavanzo commerciale per l'Italia di 402 milioni di euro. Nei primi mesi del 2013 si è registrata una contrazione dei flussi: nel primo semestre del 2013 l'export italiano in India ha registrato una variazione negativa del 12,1%. La meccanica strumentale rappresenta il settore principale per l'export italiano, mentre i prodotti tessili e del comparto moda costituiscono circa un terzo delle importazioni. Si stimano circa 400 entità legali e stabilimenti italiani in India, distribuiti soprattutto nei poli industriali di Delhi-Gurgaon-Noida e di Mumbai-Pune. I servizi (principalmente: trasporti, consulenza, servizi finanziari) e la componentistica auto rappresentano i settori nei quali si concentrano principalmente gli investimenti italiani in India.

### 3.3 Corea del Sud

L'Italia è il 3° partner commerciale (dopo Germania e Regno Unito). L'interscambio commerciale nel 2012 ha visto l'ennesimo capovolgimento di fronte con le importazioni coreane dall'Italia (3,5 miliardi di euro) a superare le esportazioni (2,8 miliardi), facendo tornare nuovamente in attivo la bilancia commerciale italiana (661 milioni di euro). I prodotti italiani maggiormente importati sono, in ordine di importanza: macchinari, pelletteria, apparecchi elettrici. Sul fronte dell'export coreano verso l'Italia le voci principali sono: navi, autovetture, ferro e acciaio, anche se negli ultimi anni hanno registrato perdite significative. Gli investimenti italiani in Corea rimangono modesti.

### 3.4 Hong Kong

L'Italia è il 16° fornitore, il 4° tra i Paesi Ue (dopo Regno Unito, Francia e Germania). L'interscambio commerciale si registra in crescita, grazie al forte progresso segnato dopo il 2009. L'export ha raggiunto un valore di poco inferiore ai 5 miliardi di euro, soprattutto grazie alle vendite del comparto moda. Nel decennio 2002-2012 le importazioni italiane da Hong Kong si sono contratte, attestandosi a 230 milioni di euro. Le esportazioni verso questo mercato sono sempre state nettamente superiori alle importazioni, il che ha determinato un saldo commerciale positivo (4,2 miliardi di euro nel 2012). Quasi la metà del valore dei beni venduti in questo mercato è costituita dai prodotti della concia e della lavorazione delle pelli, oltre che da articoli di abbigliamento. Per quanto riguarda le importazioni, il 40% delle merci acquistate dall'Italia a Hong Kong è costituito da calzature. Sono presenti più di 300 aziende italiane, attive principalmente nel settore finanziario, logistica e moda/lusso. Tutte le case di moda italiane hanno uffici di rappresentanza a Hong Kong e sono presenti più di 150 negozi monomarca italiani.

### 3.5 Vietnam

Da alcuni anni i rapporti commerciali con l'Italia si stanno notevolmente intensificando. Il Vietnam offre interessanti opportunità per l'Italia, grazie alla sua struttura industriale, anch'essa fondata sulle PMI; alla sua capacità di attrarre investimenti esteri in virtù di una manodopera giovane, a basso costo e qualificata, così come di una vasta rete di accordi di libero scambio con i Paesi dell'area contenenti clausole di

salvaguardia molto favorevoli. Il forte sviluppo e il conseguente formarsi di una classe media hanno reso il Vietnam un mercato sempre più attraente per i settori del lusso accessibile del made in Italy. Nel 2012 l'export italiano si è attestato a 501 milioni di euro, ma con un saldo tradizionalmente a favore del Vietnam. L'Italia si colloca al 14° posto quale Paese fornitore. Il livello degli investimenti italiani è al di sotto delle potenzialità offerte dal Paese: a fine 2011 erano presenti solo 50 imprese a partecipazione italiana, la maggior parte delle quali nel comparto manifatturiero.

### 3.6 Thailandia

Sotto il profilo economico-commerciale, il potenziale inespresso dei rapporti bilaterali è dimostrato dall'andamento dell'interscambio, cresciuto decisamente dal 2009, fino a raggiungere nel 2012 quasi 1,5 miliardi di euro, a fronte di un posizionamento dell'Italia solo al 22° posto tra i partner commerciali della Thailandia. Nel 2012 sia l'export che l'import sono aumentati di quasi un quarto su base annua, determinando per la prima volta un saldo positivo in favore dell'Italia (368 milioni di euro). L'Italia esporta soprattutto macchinari e prodotti chimici e, in misura crescente, beni di consumo (vini, agroalimentare, arredamento, design e moda), grazie ad un'espansione della classe media urbana che offre prospettive interessanti al made in Italy. Di particolare interesse sono i settori ad alto contenuto tecnologico (gestione delle acque, ferrovie ad alta velocità, attività spaziali, energie alternative, biotecnologie, macchine utensili, *automotive*, apparecchiature medicali) in cui i thailandesi non hanno ancora forniture adeguate. L'andamento degli IDE si evidenzia discontinuo, principalmente nei settori delle costruzioni, della logistica, dei software e della componentistica elettronica.

### 3.7 Giappone

Agli inizi del decennio il valore delle merci italiane vendute in Giappone è sempre stato superiore a quello delle merci acquistate. Dal 2010 invece si è registrato un forte aumento delle esportazioni, tale che nel 2012 si è registrato un saldo commerciale positivo per 2,4 miliardi di euro. Esaminando il flusso di prodotti, oltre un quarto delle merci italiane vendute riguarda i medicinali e gli articoli di abbigliamento. Tra le prime voci si conferma anche il buon andamento degli autoveicoli e

delle calzature. Dal lato delle importazioni, oltre un quarto delle merci acquistate è costituito da autoveicoli e macchine di impiego generale. L'importanza del made in Italy quindi è riscontrabile non solo nei settori più tradizionali (agroalimentare, tessile e abbigliamento), ma anche in quelli ad alto valore aggiunto (chimica farmaceutica, mezzi di trasporto, macchinari e strumenti di precisione). Sono ancora poche le aziende italiane che svolgono una significativa attività produttiva nel Paese. Più diffusa è la presenza a carattere commerciale, in particolare nel sistema moda e design, alimentare e automobilistico.

### 3.8 Australia

L'Italia è il 12° Paese fornitore dell'Australia e il 3° tra i Paesi europei fornitori (dopo Germania e Regno Unito). È il Paese dell'area Asia-Pacifico con cui l'Italia registra un elevato saldo positivo della bilancia commerciale (quasi 3 miliardi di surplus nel 2012, per il secondo anno consecutivo, il valore storicamente più elevato). Negli ultimi anni il surplus commerciale è progressivamente aumentato in seguito ad una crescita marcata delle esportazioni (nel 2012 +23% su base annua, per un valore di 3,7 miliardi di euro) e una contrazione delle importazioni (-31,3%). I beni strumentali costituiscono i principali prodotti dell'export italiano verso l'Australia. La metà delle importazioni italiane dall'Australia è costituita invece da antracite, prodotti alimentari, prodotti della concia e della lavorazione delle pelli. Oltre 200 aziende italiane sono radicate in forma stabile e diretta nel mercato locale con impianti di produzione, filiali commerciali o uffici di rappresentanza. In notevole crescita è la partecipazione delle imprese italiane nei progetti australiani di sviluppo dei comparti minerario, energetico e delle infrastrutture. La spinta derivante dalla crescente integrazione economico-commerciale dell'Australia con le dinamiche economie del Sudest Asiatico ha determinato l'avvio di imponenti programmi di investimento nei settori delle infrastrutture, dell'energia e delle materie prime, che offrono svariate opportunità commerciali e di investimento per l'imprenditoria italiana.

### 3.9 Singapore

I rapporti commerciali tra Italia e Singapore si fondano su un vivace interscambio, sulla presenza in loco di numerose aziende e imprenditori italiani, su significativi investimenti diretti singaporiani in Italia

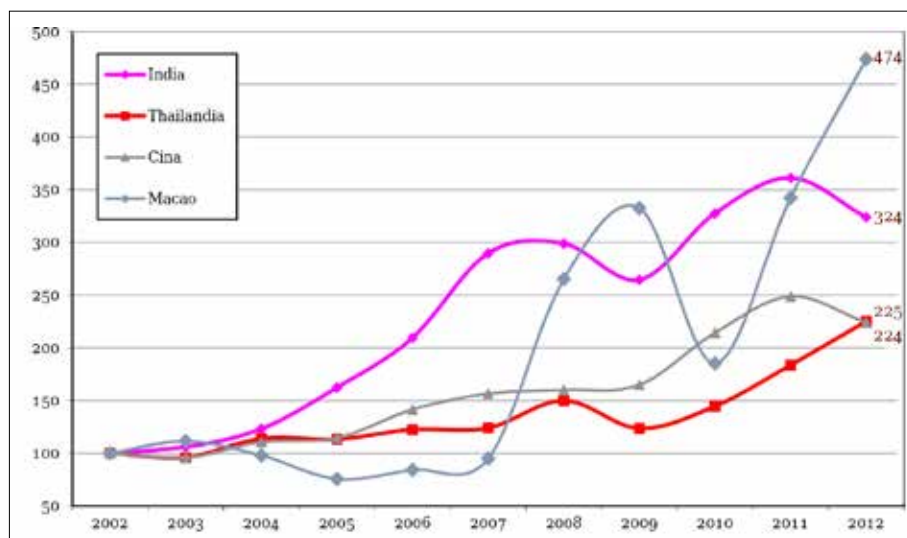
nel settore portuale e su un programma culturale ben articolato e in fase di espansione. Nel 2012 le esportazioni italiane sono ammontate a quasi 2 miliardi di euro, mentre le importazioni a soli 255 milioni. Singapore rappresenta il Paese asiatico nei confronti del quale l'Italia vanta il maggior saldo attivo della bilancia commerciale. L'export italiano continua ad essere rappresentato in particolar modo dai beni strumentali, quali apparecchiature meccaniche ed elettriche, seguiti da prodotti chimici, prodotti petroliferi raffinati, metalli e prodotti metallurgici, prodotti dell'industria manifatturiera e dell'abbigliamento. L'import italiano è costituito invece da prodotti chimici, macchinari, prodotti energetici, prodotti petroliferi raffinati, prodotti alimentari e materie plastiche. Operano a Singapore quasi 190 imprese, molte delle quali hanno scelto questo Paese come base dalla quale controllano l'intera area Asia-Pacifico.

### 3.10 Macao

L'Italia risulta il 5° fornitore mondiale e il 2° dell'UE, preceduta solo dalla Francia. Borse e accessori moda in pelle, calzature, abbigliamento, bigiotteria, occhiali da sole e autoveicoli sono le categorie merceologiche maggiormente esportate a Macao dal nostro Paese. Nel decennio 2002-2012 l'export italiano verso questa regione è quasi quintuplicato, raggiungendo un valore di 78 milioni di euro. L'Italia risulta l'11° cliente mondiale di Macao e il 4° tra i Paesi dell'UE dopo Germania, Francia e Regno Unito; circa il 90% degli acquisti dell'Italia è costituito da capi d'abbigliamento e maglieria, il 4,3% da calzature. A Macao sono presenti numerosi punti vendita dei più famosi brand italiani.



Grafico 3. Italia. Andamento delle esportazioni in alcuni Paesi asiatici (numero indice 2002=100). Anni 2002-2012



Fonte: elab. Unioncamere Veneto su dati ISTAT

#### 4 L'interscambio commerciale tra i Paesi dell'area Asia-Pacifico e il Veneto

Anche per quanto riguarda il Veneto la recessione del 2008-2009 e la ripresa del 2010-2011 hanno accelerato i processi di spostamento del baricentro della produzione industriale mondiale a favore dei Paesi emergenti e in particolare dell'Asia Orientale e dell'Asia Meridionale, a discapito dell'Europa e degli Stati Uniti. Il cambiamento è testimoniato dal progressivo aumento del grado di apertura del sistema economico regionale verso i mercati asiatici.

## Linea diretta con l'Asia

Tabella 5. Veneto. Interscambio commerciale per aree geografiche. Valori in milioni di euro. Anni 2002 e 2012

PAESE	2002		2012 (prov.)		var. %	
	import	export	import	export	import	export
EUROPA	22.961	27.963	26.823	36.203	16,8	29,5
Paesi europei non-Ue	2.618	2.868	2.895	6.533	10,6	127,8
AFRICA	2.005	1.120	2.591	1.814	29,3	62,0
Africa Settentrionale	1.243	797	1.954	1.186	57,2	48,9
Altri Paesi africani	762	323	638	628	-16,3	94,3
AMERICA	2.180	6.486	1.587	5.536	-27,2	-14,7
America Settentrionale	1.369	5.154	800	3.775	-41,6	-26,8
America centro-meridionale	811	1.332	787	1.761	-2,9	32,2
ASIA	2.839	3.803	6.452	6.945	127,2	82,6
Medio Oriente	186	1.153	410	2.172	120,2	88,3
Asia Centrale	445	236	1.138	824	156,0	249,2
Asia Orientale	2.209	2.414	4.904	3.949	122,0	63,6
OCEANIA E ALTRI TERRITORI	239	444	123	630	-48,7	41,9
Oceania	238	366	122	583	-48,7	59,4
Altri territori	0	79	0	47	-23,1	-39,7
MONDO	30.224	39.816	37.575	51.128	24,3	28,4

Fonte: elab. Unioncamere Veneto su dati ISTAT

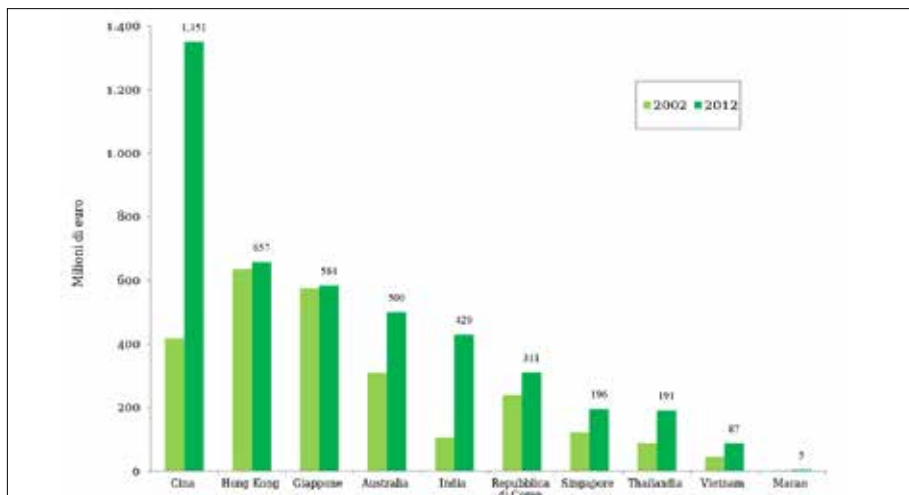
L'export veneto appare orientato principalmente verso l'Europa (il 60% dei prodotti veneti è destinato all'UE-27), in particolare Germania, Francia, Regno Unito, Spagna e Austria. Tra i principali partner commerciali tradizionali del Veneto figurano inoltre gli Stati Uniti, anche se in misura inferiore rispetto al passato. Recentemente si è invece verificato un aumento delle esportazioni regionali verso l'Asia, con un interesse particolare per Giappone, Hong Kong, Corea del Sud, Cina e Taiwan. Il mondo imprenditoriale veneto sembra cogliere la sfida rappresentata sia dai nuovi mercati delle Repubbliche della Comunità degli Stati Indipendenti (CSI) e dei Paesi dell'Europa centro-orientale, sia dai mercati dell'America Latina. In questi Paesi si registreranno trend

demografici favorevoli, consistenti aumenti del reddito disponibile e nei prossimi anni i consumatori di questi nuovi mercati saranno in media più giovani di quelli dei Paesi occidentali. La domanda interna tenderà quindi a crescere velocemente e l'espansione della classe media potrebbe costituire un traino al mercato mondiale dei beni di lusso.

È dalle vendite verso le grandi economie emergenti, dove la recessione globale è stata meno marcata, che sono arrivati alcuni stimoli al risveglio dell'export regionale. La quota degli scambi commerciali verso i Paesi ad economia avanzata continua a diminuire, mentre aumenta il peso delle nuove economie emergenti. Il peso dei Paesi asiatici sul totale delle esportazioni venete è infatti cresciuto dal 9,6% del 2002 al 13,6% del 2012 (oltre 3 miliardi in più di merce venduta, per un valore totale di 7 miliardi di euro).

Pur con qualche difficoltà, l'Asia emergente e l'America Latina rimangono aree in crescita e destinazioni importanti per l'export del Veneto. Nel 2012 il sostegno alle esportazioni regionali derivante dalle vendite verso le economie asiatiche (il 14% dell'export veneto di beni) si è rin vigorito. Nel decennio 2002-2012 le esportazioni di beni verso l'Asia Orientale sono aumentate del 63,6% (raggiungendo quasi 4 miliardi di euro) e di ben l'88,3% verso il Medio Oriente (2,2 miliardi). Verso l'Asia Centrale, invece, l'export è più che triplicato in dieci anni (824 milioni di euro).

Grafico 4. Veneto. Esportazioni verso i Paesi dell'area Asia-Pacifico. Anni 2002 e 2012



Fonte: elab. Unioncamere Veneto su dati ISTAT

In particolare, nel decennio 2002-2012 le vendite di prodotti veneti verso il 'gigante asiatico' sono più che triplicate, toccando il valore di 1,3 miliardi di euro. Hanno segnato un forte aumento anche le vendite verso l'India, più che quadruplicate in dieci anni (429 milioni di euro nel 2012) e verso Thailandia e Vietnam (che, raddoppiando, hanno raggiunto livelli rispettivamente pari a 191 e 87 milioni di euro).

La Cina, dopo una forte correzione al ribasso dell'acquisto di manufatti, in particolare dei beni più legati all'attività industriale e alle infrastrutture, ha mostrato segnali di stabilizzazione dell'economia (malgrado la crescita si sia attenuata rispetto agli ultimi anni) e di ripresa della domanda interna. I macchinari continuano a costituire il settore più importante dell'export veneto verso il colosso asiatico ma è cresciuta anche la vendita di abbigliamento, di calzature e di prodotti alimentari.

L'export veneto evidenzia, inoltre, una specializzazione concentrata in settori a forte competitività di prezzo (abbigliamento, articoli in pelle, mobili), in maggioranza caratterizzati da una crescita degli scambi in valore inferiore alla media del commercio mondiale. Pur rimanendo tra i leader internazionali in queste produzioni, il Veneto ha subito l'accelerazione della concorrenza delle economie asiatiche emergenti, che ha provocato in Europa e nel resto del mondo delle riduzioni di quote per molti dei suoi prodotti tradizionali, da cui ancora dipende una parte non trascurabile dell'economia regionale. In questi settori le aziende venete dovranno quindi sempre più puntare su fattori non di prezzo ma di successo, nei quali il binomio tecnologia-design svolge un ruolo fondamentale.

Tabella 6. Veneto. Esportazioni per Paese di destinazione. Anni 2002 e 2012

PAESE	2002	2012 (prov)	var. % 2012-2002	comp. %
Cina	416.559.817	1.350.637.234	224,2	2,6
Hong Kong	635.124.203	656.802.989	3,4	1,3
Giappone	575.945.835	584.007.117	1,4	1,1
Australia	309.295.560	500.055.645	61,7	1,0
India	106.397.721	429.053.140	303,3	0,8
Repubblica di Corea	239.214.896	310.864.164	30,0	0,6
Singapore	121.606.772	195.512.680	60,8	0,4
Thailandia	87.845.116	191.364.483	117,8	0,4
Vietnam	45.175.406	87.028.399	92,6	0,2
Macao	2.973.221	4.886.752	64,4	0,0
ASIA	3.802.886.924	6.944.882.945	82,6	13,6
Oceania	365.606.152	582.898.145	59,4	1,1
MONDO	39.816.397.600	51.127.666.034	28,4	100,0

Fonte: Unioncamere Veneto su dati ISTAT

## 5 Conclusioni: un treno da non perdere

L'Asia è l'unica area del mondo in cui l'economia non rallenta e resta quindi l'ultima speranza di crescita per l'economia mondiale. Se le imprese italiane vorranno approfittare di questa situazione dovranno essere presenti con impianti, marchi, catene di distribuzione e forze di vendita. Diversamente, l'occasione asiatica porterà benefici solo ai grandi colossi americani, giapponesi e tedeschi mentre il resto dell'Europa continuerà ad arretrare.

Dall'inizio del 2010 è entrato in vigore un accordo che riduce in modo rilevante le barriere doganali e amplia al 90% dei prodotti l'accordo tariffario tra la Cina e i dieci Paesi dell'ASEAN (Indonesia, Filippine, Malesia, Thailandia, Singapore, Brunei, Vietnam, Laos, Myanmar e Cambogia). Inoltre, lo sviluppo di India, Corea e dei cinque maggiori Paesi dell'ASEAN porterà sempre più alla creazione di nuovi redditi. Il *decoupling*, termine che indica la crescita non sincronizzata tra Occi-

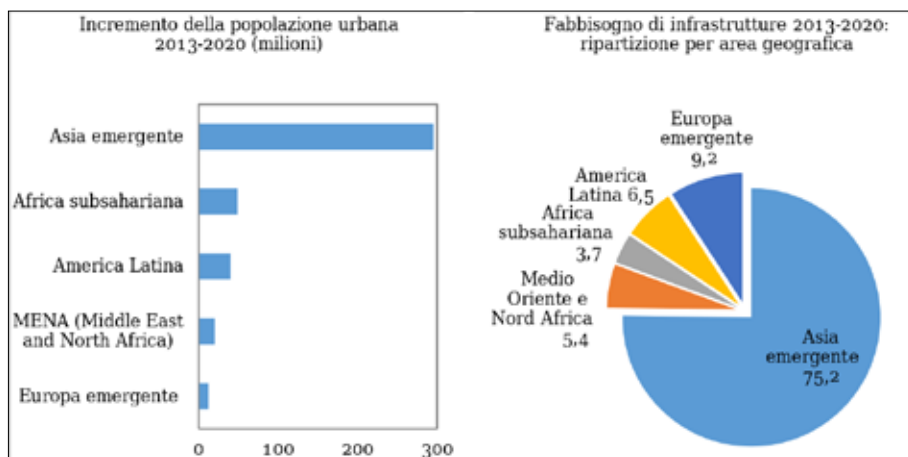
## Linea diretta con l'Asia

dente e Oriente, condurrà quindi a scenari che oggi non sono del tutto prevedibili.

Tutto il continente asiatico rappresenta nel suo insieme uno sbocco di mercato vitale per la produzione italiana e in particolare per quella veneta. Inoltre, in un'ottica di specializzazione internazionale, l'Asia non solo può costituire un ottimo cliente di prodotti made in Italy, in virtù delle maggiori disponibilità dei consumatori abbienti, ma anche l'opportunità di feconde collaborazioni produttive per tutte quelle lavorazioni semplici e a basso costo che comunque sono presenti nelle nostre filiere più avanzate e di maggior pregio, contribuendo così ad una più elevata competitività a livello globale.

Nei prossimi anni, nei Paesi dell'Asia emergente il ritmo dell'urbanizzazione sarà particolarmente intenso: si prevede che la popolazione urbana dal 2013 al 2020 aumenterà di oltre 290 milioni, dei quali 146 nella sola Cina e 84 in India. I mercati asiatici emergenti continueranno inoltre a rappresentare i tre quarti della domanda mondiale di infrastrutture.

Grafico 5. Incremento della popolazione urbana e fabbisogno di infrastrutture 2013-2020 per area geografica



Fonte: ICE, Prometeia (2013)

L'apertura commerciale con i Paesi asiatici non può peraltro limitarsi alle sole proiezioni all'estero, ma deve anche estendersi alle importazioni, sia di materie prime e beni intermedi a condizioni favorevoli per

gli approvvigionamenti delle nostre manifatture trasformatrici, sia di prodotti finiti a costi molto contenuti per soddisfare le esigenze dei nostri consumatori meno abbienti.

In questo modo si potrà ottenere il massimo vantaggio sia per l'espansione delle nostre esportazioni che per la convenienza dei beni e dei servizi importati, attraverso l'apertura commerciale verso questo importante continente.

Ovviamente, il fenomeno delle relazioni con l'Asia non è nuovo e, come abbiamo visto, già da diversi anni si stanno verificando flussi commerciali in continua crescita in entrambe le direzioni. Ora si tratta di ampliare sensibilmente le relazioni in atto perché le prospettive favorevoli sono state accelerate dalla crisi dei Paesi occidentali ad economia avanzata (che prima costituivano il nostro maggiore sbocco di mercato) e dalla crescente concorrenza che si sta concentrando proprio in quei Paesi e che potrebbe con il tempo saturarne i mercati più promettenti.

Le difficoltà per perseguire una politica di maggior apertura tra le due economie non sono poche, soprattutto per le PMI che, a causa dei loro limiti dimensionali, non dispongono di mezzi e di professionalità per relazionarsi nella lingua locale, per conoscere il funzionamento di quei mercati e dei relativi canali di accesso, per instaurare rapporti collaborativi caratterizzati da usi e costumi molto diversi e così via.

L'unica via percorribile per le imprese di minore dimensione è quella dell'aggregazione in iniziative comuni, per raggiungere quel livello dimensionale ottimale in grado di riunire tutti i fattori necessari al buon esito dell'investimento. La promozione di un tale percorso, dato lo scarso spirito aggregativo di molte PMI, può avvenire per iniziativa di qualche soggetto terzo, privato o pubblico, come può essere, per quanto riguarda il Veneto, l'agenzia regionale Veneto Promozione e la collaborazione con le Camere di Commercio Italiane all'Estero. La gamma di interventi che ci si propone di attuare va dalla promozione del Sistema Veneto in tutti i suoi aspetti economico-produttivi: il settore primario, quello secondario, il commercio, le infrastrutture e i servizi; alla diffusione dell'informazione sulle politiche commerciali, produttive, finanziarie nei Paesi terzi, fino all'attivazione di sportelli, banche dati, repertori sull'internazionalizzazione dell'economia e delle imprese, alla diffusione della cultura economica per permettere alle aziende di consolidare la propria presenza e competitività sui mercati internazionali fino alla realizzazione di iniziative di formazione manageriale, di aggiornamento e specializzazione sulle tematiche dell'internazionalizzazione d'impresa e inoltre alla promozione di servizi specialistici innovativi in materia contrattualistica, joint venture, ricerca di partner od altre azioni che consentano al sistema delle PMI un approccio mirato e adeguato alle

proprie effettive dimensioni e capacità. Si tratta di offrire tutta una serie di servizi al sistema delle PMI che, da un lato, abbatta i costi attraverso azioni collettive organizzate e cofinanziate dalla Regione Veneto e dalle Camere di Commercio e, dall'altro, consenta un'adeguata visibilità territoriale e di sistema.

### Riferimenti bibliografici

- Bianchin, Michela; Callegari, Federico (2013). «Traiettorie export a confronto in alcune regioni europee» [online]. In: Unioncamere Veneto (a cura di), *Veneto internazionale* (rapporto annuale 2013). Venezia: Unioncamere Veneto Centro Studi, pp. 117-134. [http://www.ven.camcom.it/userfiles/ID173\\_\\_167400\\_Unioncamere\\_Vol\\_Vene.pdf](http://www.ven.camcom.it/userfiles/ID173__167400_Unioncamere_Vol_Vene.pdf).
- EUROSTAT (2013). *July 2013. Euro area international trade in goods surplus 18.2 bn euro, 10.4 bn euro surplus for EU28* (news release Eurostat 136/2013) [online]. [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/publications/collections/news\\_releases](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/publications/collections/news_releases).
- FMI (2013). *World Economic Outlook (WEO): Transitions and tensions* [online]. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/02/pdf/text.pdf>.
- Guzzo, Giovanna; Pitingaro Serafino (2011). «Asia: la nuova frontiera del business per le aziende italiane» [online]. In: Centro Estero Veneto (a cura di), *Capire l'Asia oggi per sviluppare il business di domani*. Venezia: Centro Estero Veneto, pp. 135-162. [http://www.ven.camcom.it/userfiles/ID205\\_\\_ManualeAsiaformatopdf-2.pdf](http://www.ven.camcom.it/userfiles/ID205__ManualeAsiaformatopdf-2.pdf).
- ICE; ISTAT (2013). *Commercio estero e attività internazionali delle imprese* (edizione 2013) [online]. <http://www.istat.it/it/files/2013/07/ISTAT-Ice-20131.pdf>.
- ICE; PROMETEIA (2013). *Evoluzione del commercio con l'estero per aree e settori: Le opportunità per le imprese italiane sui mercati esteri nel periodo 2013-2015* (rapporto n.11, giugno 2013) [online]. [http://www.ice.it/statistiche/pdf/Rapporto\\_Ice\\_Prometeia\\_n\\_11.pdf](http://www.ice.it/statistiche/pdf/Rapporto_Ice_Prometeia_n_11.pdf).
- ICE (2013). *L'Italia nell'economia internazionale* (rapporto ICE 2012-2013) [online]. [http://www.ice.gov.it/statistiche/pdf/Rapporto\\_ICE\\_2012-2013.pdf](http://www.ice.gov.it/statistiche/pdf/Rapporto_ICE_2012-2013.pdf).
- Intesa San Paolo Servizio Studi e Ricerche. *Monitor dei distretti, giugno 2013*.
- Intesa San Paolo Servizio Studi e Ricerche. *Monitor dei distretti, ottobre 2013*.
- ISTAT (2013). *Le prospettive per l'economia italiana nel 2013-2014* (comunicato stampa del 6 maggio) [online]. <http://www.istat.it/it/archivio/89447>.



- ISTAT (2013). *Le esportazioni delle regioni italiane* (comunicato stampa dell'11 settembre) [online]. <http://www.istat.it/it/archivio/98521>.
- ISTAT (2013). «I modelli di internazionalizzazione delle imprese italiane» [online]. In: *Rapporto sulla competitività dei settori industriali*. <http://www.istat.it/it/files/2013/02/Rapporto-competitivit%C3%A0.pdf>.
- ISTAT (2013). «Performance e strategie di export delle imprese manifatturiere italiane negli anni più recenti» [online]. In: *Rapporto sulla competitività dei settori industriali*. <http://www.istat.it/it/files/2013/02/Rapporto-competitivit%C3%A0.pdf>.
- ISTAT (2012). *Struttura, performance e nuovi investimenti delle multinazionali italiane all'estero: Anno 2010, nuovi investimenti 2011-2012* (statistiche report, 28 novembre) [online]. <http://www.istat.it/it/archivio/75571>.
- Mariotti, Sergio; Mutinelli, Marco (2012). *Italia multinazionale 2012: Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia*. Soveria Mannelli: Rubbettino Editore.
- Mutinelli, Marco (2013). «Le partecipazioni delle imprese venete all'estero ed estere in Veneto» [online]. In: Unioncamere Veneto (a cura di), *Veneto internazionale* (rapporto annuale 2013). Venezia: Unioncamere Veneto Centro Studi, pp. 83-99. [http://www.ven.camcom.it/userfiles/ID173\\_\\_167400\\_Unioncamere\\_Vol\\_Vene.pdf](http://www.ven.camcom.it/userfiles/ID173__167400_Unioncamere_Vol_Vene.pdf).
- REF Ricerche (2013). *Finita la recessione più profonda, inizia la ripresa più lenta* [online]. *Congiuntura Ref*. Anno XX, n. 18 (ottobre). <http://www.refricerche.it/it/downloads/?categoria=2&tipologia=1&anni=1>.
- REF Ricerche (2013). *Segnali di ripresa dell'economia mondiale, area euro in ritardo* [online]. *Congiuntura Ref*. Anno XX, n. 14 (luglio). <http://www.refricerche.it/it/downloads/?categoria=2&tipologia=1&anni=1>.
- SACE (2012). *Annual report 2012: Il made in Italy non si ferma mai* [online]. [http://www.sace.it/GruppoSACE/content/download/ar\\_bilanci/AR\\_e\\_bilanci/SACE\\_-\\_Annual\\_Report\\_2012\\_ITA\\_pdf.pdf](http://www.sace.it/GruppoSACE/content/download/ar_bilanci/AR_e_bilanci/SACE_-_Annual_Report_2012_ITA_pdf.pdf).
- SACE (2012). *Rapporto export 2012-2016: Quando l'export diventa necessario* [online]. [http://www.sace.it/GruppoSACE/export/sites/default/download/brochure/Rapporto\\_Export\\_SACE\\_2012.pdf](http://www.sace.it/GruppoSACE/export/sites/default/download/brochure/Rapporto_Export_SACE_2012.pdf).
- Unioncamere Veneto (a cura di) (2013). *La situazione economica del Veneto* (rapporto annuale 2013) [online]. Venezia: Unioncamere Veneto Centro Studi. [http://www.ven.camcom.it/userfiles/ID171\\_\\_SituazioneRapportoAnnuale\\_2013.pdf](http://www.ven.camcom.it/userfiles/ID171__SituazioneRapportoAnnuale_2013.pdf).
- World Economic Forum (2013). *The global competitiveness report 2013-2014* [online]. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf).

## **Parte II**

# **Cultura e business: un indispensabile mix per approcciare i mercati asiatici**



# ***Business etiquette nella Repubblica di Corea***

A cura del Dipartimento di Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea  
dell'Università Ca' Foscari Venezia  
Vincenza D'Urso

**Abstract** The chapter aims at providing Italian businessmen with a series of basic indications to be taken into account when starting doing business with Korea, a country that has recently made an enormous leap forward in the world economic stage but, unfortunately, is still little known in Italy. Divided in ten sections, the chapter starts with a brief introduction on Confucian ethics and the structure of Korean companies; then it goes into detail about how to organize a business meeting in Korea, and on the main behavioural norms to follow when meeting Korean entrepreneurs. Suggestions are provided on how to correctly use Korean names; on the importance of bowing during greetings exchanges; on the concept of group belonging and on the loyalty to one's own institution; on the importance of dress code both for men and women; on women's position in Korean business environment and, lastly, on how to entertain Korean guests. The above-mentioned indications can turn to be very useful when trying to bridge the cultural gap between Italian and Korean entrepreneurs, and hopefully they shall lead Italian entrepreneurs to establishing deep and long-lasting business relations with their Korean counterparts, showing a very different attitude from the 'hit and run' entrepreneurship model, which does not find fertile ground in Korea. The chapter ends with a short list of English-language titles for further reading on the specificity of 'doing business in the Republic of Korea'.

## **1 Etica confuciana**

La Repubblica di Corea (d'ora in poi solo 'Corea') ha conseguito negli ultimi decenni uno sviluppo socioeconomico unico al mondo e molti studiosi ed esperti, di economia e non, hanno attribuito tale successo all'influenza che il confucianesimo ha avuto sul Paese nel corso della sua storia, passata e recente.

Il pensiero confuciano ha influenzato pesantemente tutta la regione dell'Asia Orientale ma la Corea del Sud (Repubblica di Corea) è forse il Paese che più di ogni altro ha fatto propri questi insegnamenti, i cui valori etici hanno finito per permeare ogni aspetto sociale e culturale, compreso il mondo del business.

L'etica confuciana sottolinea il valore dell'armonia all'interno del gruppo, il rispetto per l'autorità e l'importanza dei legami familiari, del clan e dell'amicizia; allo stesso modo, essa regola in maniera capillare i rapporti all'interno delle aziende, i rapporti interpersonali, e persino quelli all'interno della famiglia. Sebbene la modernizzazione del Paese

e gli assidui contatti con il mondo occidentale portino continuamente la Corea a contatto con nuove realtà di vita e di gestione manageriale, la tendenza al conservatorismo e al rispetto delle regole della tradizione è ancora molto forte.

Per questo motivo bisogna sempre tener presente che anche in Corea, come accade in Cina e in Giappone, la qualità dei rapporti è la vera chiave del successo, sia a livello personale che aziendale. Come ricorda un proverbio coreano: «Trova prima un amico e poi un cliente.»

Il segreto di buone relazioni lavorative sta dunque nella capacità di riuscire bene nel gioco delle regole confuciane: è molto importante, fin dal primo momento, dare di sé l'immagine di una persona rispettabile su cui poter contare, capace di tenere fede agli impegni presi.

## 2 La struttura aziendale

Tradizionalmente, le aziende sudcoreane sono sempre state caratterizzate da un alto grado di centralizzazione e verticalizzazione nei rapporti gerarchici. È noto a tutti il caso delle grandi conglomerate internazionali, le cosiddette *chaebol* come la Hyundai o la Samsung, tanto per citare le più famose, veri e propri casi di *family businesses* in cui la gestione ai massimi livelli è sempre rimasta in mano a membri della famiglia fondatrice, che continuano tutt'oggi a influenzare le politiche aziendali. Di conseguenza, il sistema manageriale sudcoreano si è sviluppato tendenzialmente attorno a una struttura fortemente verticistica in cui le decisioni sono sempre prese in seno ai massimi livelli della dirigenza, per essere poi eseguite attraverso una linea di forte rispetto dell'autorità.

Inutile sottolineare come i valori centrali del confucianesimo - rispetto per età, anzianità e legami familiari - abbiano giocato un ruolo fondamentale nella costruzione di tale sistema.

La rigida e chiara struttura aziendale costruita sulla centralità del gruppo familiare fondatore viene però regolata al suo interno anche da strutture informali, veri e propri network di contatti, e da regole non scritte che spesso rappresentano il fulcro dei reali meccanismi di potere, che possono essere di grande aiuto per chi si accinge a fare affari con la Corea, cercando di stabilire partnership durature ma che senza l'aiuto di un 'insider', di una 'guida' amica sono di difficile identificazione e comprensione. Lo stile manageriale sudcoreano prevede dunque - in base ai principi confuciani dell'obbedienza e della lealtà - che le istruzioni vengano eseguite senza discussioni. Tra manager e sottoposti si instaura un vero e proprio rapporto di fiducia reciproca: il manager, spesso paragonato ad un padre, concede protezione e sostegno in cambio della

fedeltà e dell'obbedienza. Infatti, sebbene in presenza di una leadership gerarchica e paternalistica, essa viene esercitata nell'ambito del concetto di *inhwa* (人和 «armonia»). Questo concetto sottolinea l'importanza di procedere creando e conservando armonia tra i colleghi di uguale rango e posizione gerarchica nell'azienda. Diventa pertanto di fondamentale importanza cercare di risolvere le questioni evitando confronti aperti. Agli occhi dei coreani un buon manager è colui che spende molto tempo per assicurarsi che tutti i membri della sua squadra si sentano parte integrante del team e che tra i membri della squadra esista un buon rapporto. Inoltre, grazie al concetto di *inhwa*, a volte i processi decisionali passano attraverso la costruzione di un consenso dal basso, in modo che il gruppo possa sentirsi parte della decisione, pur demandando al manager l'ultima parola.

### 3 Organizzare un meeting di lavoro in Corea

In Corea, per organizzare incontri di lavoro, bisogna prendere appuntamento con almeno un paio di settimane di anticipo e solitamente questo viene concesso tra le 10:00 e le 12:00 o tra le 14:00 e le 16:00. È di fondamentale importanza andare in Corea con un programma di incontri già organizzato, o si rischia di tornare a casa a mani vuote. Appuntamenti all'ultimo minuto sono assai rari e spesso impossibili da ottenere, poiché considerati quasi un atto di scortesia, un po' come accade in Occidente con il caso degli inviti estesi all'ultimo momento.

Anche la puntualità viene percepita come un segno di grande rispetto, e in caso di ritardo è sempre bene avvertire per tempo. Potrebbe però accadere che la controparte coreana sia in ritardo: in tal caso, i coreani si aspetteranno comprensione da parte di coloro che sono rimasti ad attenderli, e tale comprensione dovrà essere direttamente proporzionale al grado gerarchico ricoperto dai ritardatari. Può capitare che a volte i ritardi si ripetano, o che le persone cancellino l'appuntamento all'ultimo momento. Se un tale comportamento si è già verificato più volte con la stessa persona, ciò potrebbe addirittura significare che la controparte non ha alcuna intenzione di fare affari con voi, dunque meglio accettare la situazione e andare oltre, piuttosto che tentare di forzare le cose. Diversamente dagli occidentali, e in particolare da noi italiani, dichiaratamente più propensi degli asiatici a esternare i nostri pensieri e le nostre sensazioni, non è tipico dei coreani dare voce a tutti i loro pensieri. Anzi, spesso la verità deve essere ricercata nelle cose non dette, nei pensieri e nelle intenzioni non espressi. Questa caratteristica non rende né facile né efficace la comunicazione con i businessman coreani.

Al primo incontro è buona norma portare dei doni per la controparte. Lo scambio dei regali è infatti un'abitudine comune in Corea e i doni scambiati al primo incontro, oltre che essere un segno di reciproca considerazione e un atto di gentilezza, sono intesi da parte coreana come augurio di una lunga e proficua collaborazione, e mai come un tentativo di corruzione. La delegazione straniera però non deve mai esporre i regali per prima, ma deve aspettare che i coreani facciano la prima mossa. L'ideale sarebbe che i doni tra loro fossero di valore simile, e che ne sia previsto uno di maggior pregio, da consegnare al membro più anziano della delegazione. Si tenga presente anche che è segno di grande educazione e rispetto ricevere i doni con due mani, soprattutto nel caso in cui il capo-delegazione che riceve i doni sia visibilmente più giovane del suo omologo.

È importante, inoltre, mostrare buon senso nella scelta dei doni, che non devono essere di lusso ma di buona qualità. Dovrebbero inoltre essere sempre incartati - ricordate che i coreani sono maestri nell'arte dei pacchetti e delle decorazioni con la carta, come i giapponesi. Una volta era buona regola non aprire mai i regali in presenza del donatore, oggi invece si preferisce aprirli e mostrare il proprio apprezzamento. I regali fatti dai coreani sono quasi sempre legati alla raffinata produzione artigianale locale. Nel caso in cui vi fossero donne tra la delegazione, mai contraccambiare con dei liquori. È altamente consigliato avere doni di diverso tipo, per poter far fronte a varie situazioni. Inutile dirlo, doni che possono essere facilmente identificati come made in Italy sono altamente apprezzati, in quanto diventati quasi uno status symbol nel Paese. Solitamente, i luoghi d'incontro scelti per meeting di lavoro sono sempre esterni ma, qualora si ricevesse un invito a casa di qualcuno, non bisogna mai dimenticare di portare un omaggio anche per la padrona di casa.

Coltelli, tagliacarte, forbici e in genere ogni oggetto che ricordi qualcosa di tagliente, vanno rigorosamente evitati, in quanto potrebbero essere intesi come metafora di un 'taglio' alla relazione di lavoro. Da evitare anche oggetti con scritte in rosso - il rosso è il colore del lutto - oppure oggetti in set di quattro, poiché questo numero ricorda ai coreani la morte: il fonema *sa* in sinocoreano, infatti, può significare sia 'morte' che il numero 'quattro'. Questo numero è religiosamente evitato in tutte le case e l'indicazione del quarto piano manca negli ascensori. A volte, in quelli dei grandi alberghi e in genere in edifici frequentati da occidentali, manca anche l'indicazione del tredicesimo piano: nei Paesi occidentali di lingua anglosassone questo numero è infatti considerato - contrariamente a quanto accade in Italia - un numero sfortunato.

Di solito il primo incontro - o buona parte di esso - è quasi del tutto occupato dalla messa in atto di dinamiche comunicative miranti ad av-

viare il processo di *relationship-building*. A questo proposito è anche auspicabile che qualche tempo prima dell'incontro avvenga tra le parti uno scambio di informazioni - dépliant, brochure introduttive della propria azienda e così via, in modo da dare, ciascuno alla propria controparte, il tempo necessario per conoscere l'azienda. Oggi, al tempo di internet, è importante avere un sito web dedicato all'azienda, con una versione in inglese e, se possibile, anche in coreano, per permettere una migliore e più veloce conoscenza della propria azienda non solo in Corea, ma anche nel resto del mondo. Essendo il primo un contatto conoscitivo, meglio non mostrare impazienza o disappunto se non si arriva subito a parlare di lavoro. Solitamente è consigliabile affrontare temi più generali ed è considerato un gesto di grande rispetto dai coreani informarsi dello stato di salute della loro famiglia, e del progresso negli studi da parte dei figli. Un atteggiamento attento a questi particolari può contribuire alla costruzione di relazioni assai durature, fondate sul reciproco rispetto e non su un business 'mordi e fuggi' che non costruisce futuro.

Per questo stesso motivo in Corea la firma di un contratto non è considerata un punto di arrivo, bensì di partenza. Per i coreani un contratto stabilisce una serie di parametri all'interno dei quali potrà essere portata avanti una relazione lavorativa: tendenzialmente, i coreani preferiscono sottoscrivere un contratto flessibile per poter apportare adattamenti e modifiche in corso d'opera. Pur essendo perfettamente al corrente della natura vincolante di un contratto, i coreani considerano più importante un perfetto funzionamento dei rapporti interpersonali, e si aspettano spesso che la controparte sia pronta ad apportare modifiche a quanto già pattuito e sottoscritto.

Soprattutto nelle fasi iniziali - ma sarebbe meglio mantenere un comportamento coerente nel corso dell'intero rapporto di lavoro - è consigliabile suscitare la giusta impressione e, come già affermato, dare di sé l'immagine di una persona degna di rispetto. Meglio dunque evitare discussioni. Bisogna cercare di non essere impazienti, soprattutto nei confronti di interlocutori più anziani. È altamente consigliato affrontare ogni incontro ben preparati, cercando informazioni su tutti i componenti della delegazione da incontrare: dimostrare interesse nei confronti dell'azienda con cui si vogliono instaurare contatti farà un'impressione assai positiva sui coreani, e li predisporrà favorevolmente nei confronti di un possibile accordo di cooperazione.

La credibilità della delegazione occidentale dipenderà molto anche dalla sua composizione: persone troppo giovani non potranno pretendere di incontrare dirigenti di alto livello, poiché in Corea cariche di grande responsabilità sono direttamente proporzionali all'età. È quindi consigliabile cercare di selezionare i componenti di una delegazione



in modo che possano ben amalgamarsi con i membri della delegazione omologa.

Altro elemento di fondamentale importanza per la buona riuscita di un incontro è la competenza. Dimostrare ai coreani di saper rispondere in modo esaustivo a tutte le loro domande di tipo tecnico-specialistico significa confermare la preparazione e la credibilità dell'azienda italiana. Non porta invece a nulla affrontare il primo incontro di lavoro del tutto impreparati, o dimostrare un approccio al lavoro troppo superficiale e dilettantesco. Il successo dei coreani e dei loro prodotti nel mondo è il frutto di attenta preparazione e lunghi anni di ricerca e di studio, e non bisogna mai dimenticare che i coreani sono interlocutori di altissimo livello internazionale.

Infine, particolare di non poca importanza, va sempre posta la massima attenzione sulla puntualità (argomento di cui abbiamo già accennato in precedenza), l'abbigliamento (bisogna sempre tenere presente che i coreani sono amanti del bello e dell'eleganza italiana, e spesso conoscono in modo assai approfondito i nostri prodotti della moda), e la compostezza nel linguaggio del corpo.

Fin dai tempi più remoti i coreani hanno dimostrato un'altissima considerazione per il rispetto delle regole e dell'etichetta. La società coreana nasce e si sviluppa secondo un sistema aristocratico dalla gerarchia assai rigida, e un comportamento cortese e accorto viene assai apprezzato.

## **4 I nomi**

Ricordare esattamente i nomi di tutti i partner coreani durante un meeting di lavoro può significare avere successo nelle trattative, tale è l'importanza che i coreani danno alla capacità delle loro controparti occidentali di gestire con precisione l'aspetto dei nomi, di difficile memorizzazione per le ragioni che spiegheremo qui di seguito.

I nomi coreani sono generalmente composti da tre sillabe, come i nomi cinesi: la prima corrisponde al cognome e le due successive al nome. In tutto il Paese, però, esistono solo circa duecento cognomi, tre dei quali - Kim, Yi (Lee) e Pak (Park) - distribuiti in oltre la metà della popolazione totale (circa 24 milioni, per una media di circa otto milioni di persone con lo stesso cognome). Come già affermato in precedenza, imparare a gestire i nomi dei coreani - e soprattutto imparare a ricordarli - rappresenta uno degli elementi chiave per il successo nei rapporti di lavoro. I coreani stessi sono consci della difficoltà per gli stranieri di ricordare i loro cognomi, e per questo motivo non solo si presentano sempre portando loro un biglietto da visita, ma spesso sui biglietti è stampata anche

una foto personale, aggiunta volutamente come utile ausilio mnemonico per i riceventi.

Lo scambio di biglietti da visita, che di solito andrebbero stampati su entrambi i lati, da una parte in coreano e dall'altra in inglese (o in italiano), è conditio sine qua non per assicurarsi una buona clientela. È bene prepararne una buona scorta prima di un viaggio in Corea, perché i coreani ne fanno largo uso. È buona regola ricordarsi di inserire anche la parte in coreano: i coreani restano assai piacevolmente sorpresi nel trovare riferimenti alla propria lingua anche sui biglietti da visita, e ciò li predispone ad una migliore e maggiore apertura al dialogo e alla trattativa. Nel porgere il proprio biglietto bisogna cercare di farlo con la mano destra, mentre si sorregge il gomito destro con l'altra mano. Per i coreani i biglietti da visita sono molto importanti: essi rappresentano un'estensione della persona, e vanno quindi trattati con il massimo rispetto: meglio non metterli subito in tasca, ma posizionarli sul tavolo della riunione, in bella vista davanti a sé, in modo da poterli consultare con facilità in caso la memoria faccia i capricci - e con i nomi coreani è facile far confusione - ma mai scriverci sopra, tranne che in caso di necessità o di correzione. Occorre inoltre ricordarsi di non usare penne dall'inchiostro rosso: in epoca premoderna scrivere un nome di persona con inchiostro rosso significava che quella persona era stata condannata a morte.

La prima delle tre sillabe, espresse con caratteri cinesi, che formano il tipico nome coreano rappresenta dunque il cognome, mentre le due sillabe successive compongono il nome. Solitamente la prima di queste due sillabe rappresenta il nome 'generazionale' (*tollimja*, o «carattere che circola, che gira», ossia un carattere che si ripete tra le generazioni), ed è comune a tutti gli individui della famiglia che fanno parte della stessa generazione, ossia fratelli, sorelle e cugini. Questo nome esiste nella famiglia da tempi remoti, e solitamente si tramanda alternandosi in cicli di quattro o cinque anni, durante i quali i 'nomi generazionali' si susseguono rispettando sempre la stessa sequenza. Il ruolo dei 'nomi generazionali' è quello di designare in qualche modo la caratteristica della generazione a cui si riferisce, e di rappresentare un buon augurio per tutti i componenti della stessa generazione che lo portano. Il terzo nome, rappresentato dall'ultima sillaba, è quello personale, che viene dato dai genitori, spesso in collaborazione con alcuni 'indovini' specializzati nella scelta del nome, e dona individualità a ciascuno dei membri della famiglia che condividono lo stesso 'nome generazionale'.

Può anche capitare, soprattutto tra i coreani cresciuti all'estero, che nei loro contatti con gli stranieri essi usino il loro cognome accompagnato da un nome 'cristiano', ossia il nome ricevuto dopo il battesimo.

Bisogna tener presente che ogni coreano nasce con il proprio nome coreano, con cui viene registrato all'anagrafe, e che il nome cristiano non è ufficiale né viene registrato ufficialmente nei documenti d'identità personali.

Chiamare un coreano per nome è un evento alquanto raro, non solo in situazioni in cui un comportamento simile non sarebbe comunque previsto - come nei rapporti di lavoro in generale - ma anche in famiglia. Contrariamente a quanto succede in Italia, dove darsi del tu risulta piuttosto facile e avviene abbastanza di frequente, poco dopo essersi conosciuti, in Corea ciò non accade, e il modo in cui ci si riferisce ad altre persone denota la presenza di una struttura sociale fortemente gerarchica, che si manifesta in un uso piuttosto complesso di nomi e cognomi, accompagnati da titoli e parentele.

Sul luogo di lavoro - sia nel caso di uomini che di donne - ci si riferisce a una persona facendo seguire al cognome il titolo che essa occupa nella struttura (es.: *Kim sajangnim*, «Presidente Kim»), o al lavoro che esercita (*Yi kyosunim*, «professor Yi»; *Pak kisanim*, «autista Pak»), mentre in famiglia esiste un appellativo riferito ad ogni grado di parentela, stabilito in maniera diversa in base all'appartenenza alla famiglia della madre o a quella del padre, e anche in base al grado di anzianità tra i singoli membri della famiglia. L'uso dei titoli è fondamentale in una società ancora profondamente gerarchizzata come quella coreana. L'interlocutore ha assolutamente bisogno di sapere a che livello posizionarsi nei confronti della propria controparte: la lingua coreana è ricca di forme onorifiche che intervengono sia a elevare il livello dell'ascoltatore, sia ad abbassare quello del parlante rispetto al suo interlocutore, e se la gerarchia tra i due non viene ben stabilita fin dall'inizio dell'atto comunicativo diventa impossibile instaurare tra le parti un dialogo formalmente corretto. Capita molto spesso che i coreani facciano delle domande che agli occhi degli occidentali possono apparire una violazione della privacy, ad esempio sull'età o sullo stato civile del loro interlocutore straniero, e se tali domande vengono poste a una donna, sono vissute ancora di più come un atto di scortesia. In realtà, come spiegato poc'anzi, esistono seri motivi per questo interesse, che vanno ben oltre la superficiale parvenza di curiosità, e che spingono i coreani a conoscere età e stato civile dei loro interlocutori stranieri: queste informazioni, che in Occidente appartengono alla sfera privata di ciascun individuo, ai coreani sono invece fondamentali per riuscire a scegliere il giusto registro linguistico e poter interagire in modo corretto con la controparte.

Anche le modalità di definizione delle donne coreane sono costruite intorno ai tre legami tradizionali di figlia, moglie e madre, tuttora validi e in uso nella pur emancipata e occidentalizzata società coreana contem-

poranea. Sebbene siamo nel XXI secolo, ancora oggi in Corea ci si rivolge a una donna usando il suo nome solo in casi di estrema familiarità, mentre nella vita quotidiana si parla delle donne come 'figlie, mogli o madri di qualcuno'. La situazione cambia quando ci si riferisce alle donne in situazioni professionali, poiché anch'esse vengono trattate allo stesso modo degli uomini, ma bisogna tener presente che la presenza femminile in azienda rappresenta tuttora una sparuta minoranza, se paragonata alla dominante presenza maschile. Bisogna però riconoscere che negli ultimi decenni la Corea ha fatto passi da gigante nella lotta per l'emancipazione femminile, e ora vanta addirittura alla guida del Paese la prima presidente donna della sua storia repubblicana, Park Geun Hye.

### **5 L'inchino**

Quando i coreani s'incontrano, l'inchino rappresenta la modalità di saluto più diffusa, e la regola vorrebbe che il più giovane facesse l'inchino più profondo verso i presenti più anziani. In realtà negli ultimi anni, in seguito a contatti sempre più intensi con l'Occidente, la stretta di mano è diventata una convenzione abbastanza frequente anche in Corea. Essa però non ha finito col sostituire l'inchino, lo ha soltanto affiancato nelle modalità di saluto, e certamente la stretta di mano non viene considerata opportuna per salutare le donne.

### **6 Lo spirito di gruppo**

I coreani hanno un forte senso di appartenenza alla famiglia e al gruppo: si considerano - e agiscono come - individui parte del gruppo a cui sono legati da un rapporto di subordinazione. Questo particolare aspetto rende i coreani degli ottimi compagni di squadra, perlomeno fino a quando i rapporti con la figura leader del gruppo restano buoni. Ciò significa che per lavorare con i coreani bisogna non solo guadagnarsi il loro rispetto e la loro stima, ma anche essere capaci di conservare la loro stima e soprattutto il loro rispetto, concesso in funzione del livello d'istruzione, dell'età e dell'esperienza sul campo. Una volta creato il giusto ambiente lavorativo, i coreani possono essere fedelissimi giocatori di squadra.

## 7 La lingua di lavoro

Negli incontri di lavoro la lingua franca è l'inglese, ma ciò non vuol dire che l'inglese risolva facilmente i problemi di comunicazione tra le parti: di solito la conoscenza di questa lingua da parte dei coreani è assai limitata - come molto spesso accade anche in Italia. Sebbene entrambe le parti provengano da lunghi anni di studio di questa lingua straniera, spesso si tratta di una conoscenza grammaticale, che prevale sulla pratica della lingua parlata.

Può quindi capitare che nel corso della conversazione i coreani annuiscano, ma non bisogna interpretare ciò come una prova che abbiano veramente compreso quanto è stato detto, perché raramente ammetterebbero di non aver capito. Bisogna perciò cercare di ovviare a questa situazione di probabile cattiva o assente comunicazione provando a parlare molto chiaramente e in modo lento, cercando di scandire bene frasi semplici e comunicativamente efficaci. Meglio inoltre cercare di evitare frasi con costruzioni avversative o disgiuntive, e privilegiare sempre domande dirette che richiedono risposte semplici come un «sì» o un «no».

Bisogna anche fare attenzione a non porre domande retoriche in forma negativa ai coreani, che tendono a rispondere alla persona e non alla domanda, come nell'esempio che segue: «Non ti piace il brutto tempo, vero?» Un italiano risponderebbe: «No», intendendo dire che veramente non ama il brutto tempo. I coreani invece risponderebbero: «Sì» con l'intenzione di affermare la stessa cosa dell'italiano.

Meglio perciò mantenere un registro linguistico assai semplice e scarso, fatto di costruzioni sintattiche essenziali, contenenti termini inequivocabili. Al termine dell'incontro, è altamente consigliato cercare di riassumere in breve quanto è stato detto o deciso e, se possibile, cercare di verificare che la controparte abbia effettivamente recepito il giusto messaggio. In questo senso può essere di grande aiuto riassumere in forma scritta e breve, a mo' di schema, quanto deciso: la comprensione scritta della lingua inglese da parte dei coreani - come in genere da parte di tutti i parlanti della lingua inglese come lingua straniera - è infatti migliore della comprensione della lingua parlata, così soggetta a varianti linguistiche e dialettali dovute all'accento e alle limitazioni fonetiche e fonologiche dettate dalle lingue di provenienza.

Un'altra piccola, ma importante strategia da tenere presente quando si ha a che fare con i coreani, consiste nell'imparare qualche semplice frase nella loro lingua e sfoggiarla durante il primo incontro. I coreani sono profondamente convinti che la loro lingua vada annoverata tra quelle di più difficile apprendimento al mondo, pertanto reagiscono in modo piacevolmente sorpreso quando vedono che uno straniero ha

compiuto il notevole sforzo di imparare qualche espressione nella loro lingua. Inutile sottolineare come questa situazione deponga a netto favore della delegazione straniera in visita in Corea.

Un aspetto del contatto interculturale di altrettanta importanza, ma che rimane invece di difficile comprensione e gestione agli stranieri, è cercare di capire quando i coreani stiano dicendo: «No».

Nella cultura tradizionale dire un «no» secco al proprio interlocutore, connazionale o straniero che sia, è segno di grande scortesia, pertanto i coreani cercheranno modi indiretti per farvi capire che non sono favorevoli a concludere la negoziazione. Potrebbero, ad esempio, imporre condizioni capestro, in modo da indurvi a rifiutare volontariamente l'accordo, o potrebbero addirittura non presentarsi all'appuntamento, pretendendo che voi comprendiate da soli i veri motivi della loro assenza. Alla forma diretta del «no» i coreani preferiscono forme assai indirette quali: «Ci appare non troppo facile da realizzare al momento»; oppure: «Cercheremo di fare del nostro meglio, ma non siamo sicuri di riuscirci». Inoltre, anche un semplice «sì» non significa necessariamente «sì», ma potrebbe significare solo: «Ho capito». Ciò implica la necessità di un migliore approfondimento delle loro reali intenzioni, e anche una buona dose di pazienza e di buone maniere. In nessun modo bisogna perdere la calma in presenza dei coreani, perché spesso il modo in cui si veicola un messaggio diventa molto più importante del messaggio stesso.

Altro elemento da tenere sempre in considerazione è la postura che si assume durante l'incontro: mai lasciarsi andare sulla poltrona o sulla sedia, ma conservare sempre un atteggiamento assai composto, che viene interpretato come un segno di grande controllo, serietà e credibilità.

## 8 L'abito 'fa il monaco'

Come già accennato in precedenza, i coreani sono grandi estimatori del made in Italy, perciò si aspettano eleganza e sobrietà dai loro interlocutori, soprattutto se italiani. Il *business dress code* in Corea prevede in genere completi scuri, camicia e cravatta in ogni circostanza per gli uomini, e tailleur da giorno o abiti per le donne. Anche l'uso di accessori è accettato e considerato importante, ma è fondamentale non dare un'immagine di lusso e ostentazione. Eleganza sì, ma con discrezione, è la parola d'ordine.

## 9 Le donne e il mondo degli affari

Abbiamo già accennato alla limitata presenza delle donne nel mondo degli affari, considerato, al pari del mondo politico, una sfera a forte predominanza maschile. Negli ultimi decenni la situazione è andata cambiando nel Paese, ma pur vantando la sua prima presidente donna, la Corea ha ancora molta strada da fare prima di raggiungere la completa emancipazione femminile. Le donne in posti di comando sono ancora una minoranza e, in generale, ci si aspetta ancora che una donna si licenzi dopo il matrimonio, o dopo la nascita di un figlio.

È più facile che donne straniere vengano accettate se parte di una delegazione in visita, ma durante una negoziazione il capo delegazione coreano preferisce trattare con un pari livello di sesso maschile. Purtroppo, le donne straniere hanno ancora qualche difficoltà a fare business in Corea, sebbene la situazione sia molto migliorata rispetto al passato.

Dalle donne i coreani si aspettano però sempre un abbigliamento elegante, formale e molto 'femminile', e trovano assai disdicevole che una donna rida e parli a voce alta. Inoltre, da una donna ci si aspetta che non faccia mai la prima mossa, ma che lasci sia l'uomo a prendere l'iniziativa.

## 10 Intrattenere gli ospiti

C'è chi sostiene che i migliori accordi in Corea vengano stipulati davanti a un buon bicchiere di una qualsiasi bevanda alcolica: ciò è vero, ma vale anche per un buon pasto. La cucina italiana è molto popolare in Corea, e nella sola città capitale nell'ultimo anno si sono contati oltre 700 ristoranti in cui si cucina all'italiana. Condividere l'esperienza di una cena con un partner commerciale coreano può davvero cementare un rapporto di amicizia duraturo. Il segreto del successo per un imprenditore straniero è direttamente proporzionale alle relazioni sociali che riesce a costruire.

Tuttavia, condividere con successo la tavola con i coreani presuppone la conoscenza di una serie di 'fare' e 'non fare'.

Innanzitutto, è severamente vietato versarsi da bere da soli: bisogna aspettare che altri lo facciano per noi. È però lecito, nonché ben accetto, versare da bere agli altri. I coreani, dopo aver vuotato il bicchiere, lo passano a turno, pieno, agli altri commensali, riempiendolo nuovamente, e rifiutare di bere da un bicchiere offerto è considerato un atto poco delicato. Le donne ospiti a tavola non possono versare da bere né agli uomini né ad altre donne, ma possono soltanto versarlo a se stesse o

riceverlo da altri. Lasciare un po' di vino nel bicchiere è il tacito segnale di chi non vuole più bere.

All'arrivo al ristorante bisogna aspettare che il 'padrone di casa' ci inviti a sedere: il posto migliore è quello rivolto verso la porta principale del locale, e se ci viene offerto è buona educazione rifiutarlo per almeno un paio di volte, offrendolo alla controparte coreana.

Durante la cena sarebbe preferibile tacere ma, qualora non se ne potesse fare a meno, si consiglia vivamente di avviare una conversazione piacevole, a ritmi lenti e a bassa voce.

La regola del «ricevere (tutto ciò che ci viene offerto) a due mani» - menzionata nel paragrafo dedicato ai biglietti da visita - vale anche in questo caso, sia che ci venga offerto del cibo, sia da bere. È sottinteso che chi invita paga per tutti, ma anche se si è stati invitati, è giusto e corretto offrirsi, almeno per una volta, di pagare il conto.

Per il dopocena è di vitale importanza avere pronta almeno una canzone da cantare, indipendentemente dalla bellezza della propria voce. Basta che si canti con convinzione e partecipazione, tutto il resto conta ben poco. Quando si è con i coreani c'è sempre un dopocena (che i coreani chiamano *ich'a*, «secondo turno»), a cui non è lecito sottrarsi. Ricordate sempre che è proprio in questa fase che si costruiscono gli accordi migliori.

Il cibo coreano può essere estremamente piccante, ma esistono numerosi piatti accessibili anche ai palati più delicati. Per iniziare a mangiare bisogna attendere l'avvio da parte di chi ci ha invitato. È severamente vietato lasciare i bastoncini infilati nella ciotola del riso: occorre invece appoggiarli orizzontalmente agli appositi sostegni - generalmente in porcellana - che si trovano sul lato destro in alto del piatto davanti a noi.

Siate inoltre pronti a bere parecchio: la Corea ha una delle percentuali più alte di consumo di alcolici nel mondo. Se il primo dopocena (*ich'a*) si svolge solitamente in un locale dove vengono serviti molti alcolici, dopo il bere inizia il *samch'a* («terzo round»), che spesso si svolge in un karaoke bar in cui tutti, ormai sbronzi, si esibiscono in disperate e divertenti esibizioni canore, a suggello spirituale di un accordo ormai raggiunto, o quasi. Niente per i coreani è più bello che terminare un incontro di lavoro su una nota di spensierata allegria.

*Kamsahamnida!* «Grazie!»



## Riferimenti bibliografici

- Ade Asefeso (2012). *Ceo guide to doing business in South Korea* [online] [http://Global Sourcing/Lulu.com](http://GlobalSourcing/Lulu.com).
- Breen, Michael (2004). *The Koreans: Who they are, what they want, where their future lies*. New York: St. Martin's Press.
- Irwin, Judith (2010). *Doing business in South Korea: An overview of ethical aspects*. London: Institute of Business Ethics.
- Hynson, Lawrence M. Jr. (1990). *Doing business with South Korea: A handbook for executives in the public and private sectors*. Westport, CT: Praeger.
- Lafayette De Mente, Boyé (1998). *NTC's Dictionary of Korea's business and cultural code words*. Lincolnwood, Illinois: NTC Publishing Group.
- Lafayette De Mente, Boyé (2001). *Korean etiquette and ethics in business*. New York: McGraw Hill.
- Lafayette De Mente, Boyé (2008). *Etiquette guide to Korea: Know the rules that make the difference!* Hong Kong: Tuttle Publishing.
- Lafayette De Mente, Boyé (2011). *Korean business etiquette: The cultural values and attitudes that make up the Korean business personality*. Hong Kong: Tuttle Publishing.
- Lafayette De Mente, Boyé (2012). *The Korean mind: Understanding contemporary Korean culture*. Hong Kong: Tuttle Publishing.
- Lafayette De Mente, Boyé (2014). *The Korean way in business: Understanding and dealing with the South Koreans in business*. Hong Kong: Tuttle Publishing.
- Leppert, Paul (1997). *Doing business with Korea*. Fremont, CA: Jain Pub. Co.
- Morrison, Terri; Conaway, Wayne A. (2006). *Kiss, bow, or shake hands Asia: How to do business in 12 Asian countries*. Avon, MA: Adams Media Corporation.
- Tudor, Daniel (2012). *Korea: The impossible country*. Hong Kong: Tuttle Publishing.
- World Trade Press (ed.) (1994). *Korea business: The portable encyclopedia for doing business with Korea*. Petaluma, CA: World Trade Press.

## Corea: crescita e innovazione

A cura della Camera di Commercio Italiana in Corea  
Stefano Piantoni, Michela Leoni

Tavola statistica: i principali numeri della Corea

Ordinamento dello Stato	Repubblica presidenziale			
Superficie	99.678 Km <sup>2</sup>			
Capitale	Seoul			
Lingua	Coreano			
Religione	Buddhismo, cristianesimo (cattolicesimo, confessioni evangeliche), altro			
Moneta	Won sudcoreano (KRW), simbolo: ₩			
Fuso orario rispetto all'Italia	+ 8 h quando è in vigore l'ora solare + 7 h quando è in vigore l'ora legale			
	2010	2011	2012	2013 (p)
PIL nominale (mln €)	765.633,25	801.781,73	880.361,17	949.638,04
Variazione del PIL reale (%)	6,3	3,6	2,1	2,9
Popolazione (mln)	49,4	49,8	50	50
PIL pro capite a PPA (\$)	28.693	30.166	31.218	32.776
Disoccupazione (%)	3,7	3,4	3,2	3,1
Debito pubblico (% PIL)	34,3	36,1	35,3	33,1
Inflazione (%)	3,1	4,2	1,4	3,6
Variazione del volume delle importazioni di beni e servizi (%)	17,2	6,4	2,9	8,7
Stock di investimenti diretti esteri del Paese ( <i>outward</i> )	97,51 mln €	119,71 mln €	n.d.	n.d.
Stock di investimenti diretti esteri nel Paese ( <i>inward</i> )	125,21 mln €	143,05 mln €	n.d.	n.d.
Interscambio globale (mln €)	673.567	775.927	829.961	n.d.
Interscambio con l'Italia (mln €)	7.784	6.046	6.291	n.d.
Fonte: <a href="http://www.infomercatiesteri.it/">http://www.infomercatiesteri.it/</a> [02/04/2014]				

**Abstract** In the last few decades the Republic of Korea has proven to the world to be one of the most dynamic countries, being able to quickly join the group of the most advanced nations as well as to secure the leading position in various high-technology oriented markets. From low-income country in the 1960's to global hub of various industries, with the so-called 'Miracle of Han River' Korea is now the fifteenth largest economy in the world. A steadily growing GDP, low unemployment rate and healthy budgetary policy are just some of the key factors of the fast development experienced by Korea. The recent focus on boosting the international trade, and the consequent opening of the country with a range of Free Trade Agreements with its key commercial partners, are now creating more opportunities of cooperation between local and foreign countries. In this perspective, the products of Italian and EU companies can now benefit from the reduction of tariff and enjoy a fostered growing momentum, and more companies are evaluating the establishment of a more permanent presence in the Country.

## **1 Quadro Generale**

### 1.1 Quadro macroeconomico e tendenze di sviluppo

La Repubblica di Corea, spesso chiamata anche Corea del Sud o Corea, è la quarta economia asiatica e la quindicesima a livello globale in termini di prodotto interno lordo (PIL) nominale. Inoltre, comparando il PIL dei diversi Stati secondo la teoria della parità dei poteri d'acquisto (PPA), la Corea del Sud si colloca al 12° posto nel mondo. La Corea ha un'economia fortemente orientata alle esportazioni, da cui dipende circa la metà del PIL nazionale, con un particolare focus nel settore dell'elettronica e dei semiconduttori, in quelli delle automobili, della cantieristica navale, dei macchinari, in quello petrolchimico e in quello della robotica.

Panoramica sul Paese

- 
- 4° economia in Asia, 15° economia mondiale;

---

  - 12° PIL mondiale a parità di poteri d'acquisto;

---

  - 1° Paese per connessioni internet a banda larga nelle abitazioni (96% delle utenze);

---

  - 1° Paese nella cantieristica navale;

---

  - 1° produttore di schermi LCD;

---

  - 2° produttore di telefoni cellulari;

---

  - 2° Paese per livello d'istruzione (dopo Israele);

---

  - 3° produttore di semiconduttori;

---

  - 5° Paese nel settore delle autovetture;

---

  - 5° Paese nella ricerca tecnologica.
-

### 1.1.1 Prodotto interno lordo

Tra il 1960 e il 1996 il Paese ha conosciuto uno dei tassi di crescita più consistenti al mondo, fenomeno che è stato in seguito ribattezzato il «Miracolo del fiume Han», in onore del fiume che attraversa la capitale, Seoul. Dopo la crisi asiatica del 1997, la Corea ha ripreso la sua forte crescita economica, tanto da essere definita, insieme a Hong Kong, Taiwan e Singapore, una delle «Tigri asiatiche». Oggi il Paese fa parte del gruppo delle venti maggiori economie al mondo, il G-20, e dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE); è inoltre riconosciuto dagli organismi internazionali come nazione sviluppata e ad alto reddito con un'economia emergente. È l'unica nazione sviluppata ad essere stata inserita da Goldman Sachs nel gruppo dei «Next Eleven», ossia i Paesi con grandi possibilità di diventare, insieme ai già noti Paesi del gruppo BRIC (Brasile, Russia, India e Cina), una tra le maggiori economie del XXI secolo. Oltre a ciò, la Repubblica di Corea fa parte delle Nazioni Unite, della World Trade Organization (WTO), ed è membro fondatore dell'Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) e dell'East Asia Summit (EAS).

La Repubblica di Corea è uno degli unici tre membri dell'OCSE ad aver registrato una variazione positiva del PIL reale nell'anno 2009, nel pieno della crisi economica globale. La conferma della ripresa economica si è avuta già nella prima metà dell'anno seguente, quando l'economia coreana ha iniziato a crescere a ritmi superiori all'8% su base annua, per poi stabilizzarsi nuovamente alla fine del 2010 ad un +6,2% e segnare nel 2011 un +3,6%. La crescita del PIL coreano ha visto un rallentamento nel 2012, attestandosi al 2%, e le previsioni per il 2013 prospettano una leggera ripresa (+3,1% e +3,2% secondo OCSE e FMI rispettivamente), mentre per il 2014 si parla di un +3,9%.

### 1.1.2 Reddito pro capite

Il reddito pro capite medio della Corea del Sud si posiziona al 34° posto al mondo, e ha superato nel 2010 la quota nominale di 20.000 dollari. Calcolando il reddito secondo la teoria della parità dei poteri d'acquisto, il valore del reddito pro capite coreano sale nel 2012, secondo il Fondo Monetario Internazionale (FMI), a 31.950 dollari. Nella classifica stilata dall'FMI la Repubblica di Corea si posiziona dunque al 26° posto globale, posizionandosi poco al di sopra della media dell'Unione Europea e precedendo di quattro posizioni l'Italia, che si colloca al 30° posto.

### 1.1.3 Inflazione

L'indice dei prezzi al consumo della Corea è risultato piuttosto variabile negli ultimi anni, a causa della scarsità di risorse e materie prime del Paese e delle diverse crisi economiche internazionali. Nel 2011 e nel 2012 l'inflazione ha registrato valori rispettivamente del 4,2% e 1,4%, e le politiche economiche del Governo coreano si sono sempre mostrate molto attente ad evitare variazioni eccessive dei prezzi. L'inflazione stimata per l'anno in corso dovrebbe attestarsi attorno al 3,6%.

### 1.1.4 Debito pubblico

La Repubblica di Corea si è dimostrata sempre molto attenta alla gestione e al contenimento del proprio debito pubblico. Alla fine del 2010, seppure dopo una serie di misure di spesa volte, come in tutti i Paesi maggiormente industrializzati, a combattere la crisi economica, il debito nazionale ammontava solamente al 34,3% del PIL. Dopo alcune politiche votate al contenimento della spesa pubblica, si stima che l'incidenza del debito pubblico sul PIL scenderà al 33,1% nell'anno in corso.

### 1.1.5 Tasso di disoccupazione

Il tasso di disoccupazione nella Corea del Sud è tra i più bassi al mondo, nonostante la crisi asiatica del 1997 e la crisi economica globale del 2008-2009. Nel 2012, infatti, risultava disoccupato solamente il 3,2% della popolazione economicamente attiva.

### 1.1.6 Interscambio globale

In termini di bilancia commerciale, che è in attivo di circa 28,5 miliardi di dollari, il 2012 ha visto un calo delle esportazioni dovuto alla riduzione della domanda da parte dei Paesi industrializzati, ancora in fase di stagnazione: nel 2012 le esportazioni coreane sono diminuite dell'1,32%, per un totale di 548,75 miliardi di dollari. Le voci trainanti sono, come sempre, i prodotti elettronici e le autovetture. I maggiori Paesi clienti, Cina, Giappone e UE, hanno mantenuto o ridotto la loro domanda, mentre crescono solo i flussi verso gli Stati Uniti (+4%) e verso i Paesi del Sudest Asiatico. Le importazioni coreane nello stesso periodo hanno subito un calo di quasi un punto percentuale (-0,91%) per un totale di 479,3 miliardi di dollari. I maggiori Paesi fornitori della Corea, ossia: Cina, Giappone e USA hanno avuto un calo di fatturato rispettivamente del 6,5%, del 5,8% e del 2,8%. Fra i Paesi europei, alla Germania seguono Regno Unito, Norvegia, Francia e Italia, che mostra tassi di crescita molto elevati (+10,4%). Tuttavia, la presenza dell'Italia è ancora

molto ridotta, con una quota di appena lo 0,93% del mercato totale. Dopo il greggio, le categorie merceologiche più importate sono gli apparecchi elettrici (-4,12%, quota del 12,9%); i macchinari (-5,85%, quota del 8,93%) e ferro e acciaio (-16,14%, quota del 4,59%). Linterscambio tra Italia e Corea ha raggiunto nel 2012 gli 8,09 miliardi di dollari: le esportazioni coreane verso l'Italia hanno totalizzato 3,26 miliardi di dollari (-21,0%), contro le importazioni di prodotti italiani che sono state di 4,83 miliardi di dollari (+10,0%).

### 1.2 Gli investimenti diretti esteri (*inward* e *outward*)

Nel 2012 gli investimenti coreani all'estero hanno totalizzato 23,16 miliardi di dollari, con un calo del 12,6% rispetto al 2011, poiché le imprese coreane stanno contenendo la spesa in attesa di una congiuntura economica più favorevole. Le maggiori destinazioni per un investimento da parte delle imprese coreane sono come di consueto USA e Cina. In Europa i grandi gruppi industriali, come POSCO e Hyundai hanno aperto diversi stabilimenti produttivi e uffici di rappresentanza nei Paesi dell'Europa centrale e sudorientale, attratti da manodopera relativamente a basso costo e dalla prospettiva di un canale aperto verso i mercati dell'Europa e del Medio Oriente. POSCO, primo produttore di acciaio in Corea e terzo nel mondo, dopo essere sbarcata in Germania, ha aperto un ufficio di rappresentanza a Praga per rafforzare la propria presenza nell'Europa centro-orientale. La Hyundai Motor ha investito 1 miliardo di euro per costruire uno stabilimento di 200 ettari a Ostrava, al confine ceco con Polonia e Slovacchia con una capacità produttiva di 300.000 vetture all'anno. La Kia Motors invece, un'affiliata del Gruppo Hyundai, ha già ultimato la costruzione del proprio stabilimento in Slovacchia con potenzialità analoghe. Inoltre la Samsung Electronics, dopo gli impianti produttivi in Slovacchia e in Ungheria, punta ora sulla Polonia, così come la LG che ha ultimato i lavori per produzione e vendita di elettrodomestici (condizionatori, frigoriferi e lavatrici) in un cluster produttivo a Breslavia (Wrocław). Hankook Tire, che ambisce a diventare uno dei cinque produttori mondiali di pneumatici ed è già fornitore delle principali case automobilistiche (Audi, Chrysler, Volkswagen ecc.), ha degli stabilimenti produttivi in Ungheria attivi dal 2007. Hyundai Mobis, il più grande produttore coreano di componenti per auto, ha completato uno stabilimento in Slovacchia che produce sistemi per freni per 600.000 vetture all'anno.

Gli investimenti diretti esteri (IDE) in ingresso nel Paese sembrano essere in piena espansione, attratti dal buon rating internazionale sul debito di cui gode la Corea, e dai tassi d'interesse sui buoni del tesoro, relativamente alti tra ai Paesi industrializzati. Secondo gli ultimi dati del

2012, la crescita rispetto al 2011 è stata del 18,9%, per un totale di 16,26 miliardi di dollari, condizionata dall'aumento delle fusioni e acquisizioni (*mergers and acquisitions*, M&A) e dagli accordi di libero scambio (*Free Trade Agreements*, FTA) in vigore tra USA e UE. Ad accrescere la fiducia degli investitori è stato anche l'aumento del rating ad Aa3 sui bond della Corea assegnato da Moody's. Gli investimenti da parte dei Paesi sviluppati, come USA, Giappone e UE, hanno costituito il 76% del totale (69% nel 2011). Il settore ad averne maggiormente beneficiato è quello dei servizi, per un totale di 3,53 miliardi di dollari, a fronte di 1,59 miliardi nel 2011, con una crescita del 122%.

### 1.3 Accordi economico-commerciali, barriere tariffarie e non tariffarie, politica doganale e restrizioni all'import-export

La Corea del Sud è la quarta potenza economica dell'Asia dopo Giappone, Cina e India e nel 2011 è diventata il sesto produttore mondiale superando l'Italia, ora al settimo posto. Da ormai due anni il volume dei flussi commerciali coreani ha superato la cifra record di mille miliardi di dollari annui, segnando l'ingresso definitivo della Corea del Sud nel ristretto gruppo di economie globali noto come «Trillion Club».

L'Unione Europea e la Repubblica di Corea hanno ufficialmente iniziato i negoziati per la stesura di un accordo di libero scambio nel maggio del 2007, e dopo una serie di intensi negoziati durati oltre due anni e mezzo tra Seoul e Bruxelles, l'accordo è stato siglato nell'ottobre 2009. Un anno dopo, esattamente il 6 ottobre 2010, è inoltre avvenuta la firma ufficiale dell'accordo, dopo che il Consiglio dell'UE ha dato la propria autorizzazione, a seguito di trattative e accordi con gli Stati membri.

L'accordo, entrato in vigore il 1° luglio 2011, rappresenta ad oggi il più importante accordo di libero scambio mai firmato dalla UE e il terzo atto ufficiale di collaborazione con la Corea del Sud dopo gli accordi di condivisione di informazioni e di cooperazione stipulati nel 1997 e nel 2001. Secondo uno studio commissionato nel maggio 2010 dalla Commissione Europea intitolato: *The Economic Impact of the Free Trade Agreement (FTA) between the European Union and Korea*, l'accordo dovrebbe portare ad un incremento dell'export coreano verso l'UE del 38,4%, e ad un aumento dell'82,6% nell'opposto flusso commerciale. Data la diversità dei volumi di export, si prevede che la bilancia commerciale subirà per l'Unione Europea un incremento positivo di circa 10,1 miliardi di euro.

In dettaglio, i benefici previsti per le aziende dell'Unione Europea e dell'Italia sono i seguenti:

## Linea diretta con l'Asia

---

Eliminazione delle tariffe doganali coreane sui prodotti UE.
Rimozione delle tariffe doganali per un valore complessivo di 1,6 miliardi di euro, di cui 850 milioni di euro nel giorno dell'entrata in vigore (1° luglio 2011).
Liberalizzazione dei prodotti agroalimentari UE (dazio doganale medio attuale: 35%), risparmio per gli esportatori agroalimentari europei: 380 milioni di euro.
Maggiore accessibilità del mercato coreano per prodotti quali mandarini, mele, kiwi.
Eliminazione del dazio sull'importazione di vino (attualmente al 15%) dal 1° luglio 2011.
Riduzione dei dazi su macchinari e apparecchiature (risparmio di 450 milioni di euro).
Riduzione dei dazi su prodotti chimici (risparmio di 175 milioni di euro).
Riduzione graduale dei dazi su prodotti industriali (in 3 o 5 anni dall'entrata in vigore).
Migliore accessibilità del mercato coreano dei servizi.
Accesso diretto al mercato coreano per operatori televisivi e telefonici satellitari europei.
Autorizzazione all'acquisto del 100% di società coreane del settore telecomunicazioni.
Accesso completo al mercato locale per società di spedizione marittima.
Migliore accesso al mercato per società finanziarie UE.
Accesso al mercato locale delle spedizioni con corriere espresso per operatori UE.
Facilitazioni per avvocati europei.
Maggiore apertura del mercato automobilistico coreano.
Eliminazione della barriera tariffaria coreana (dazio attuale: 8%).
Eliminazione delle barriere non tariffarie.
Eliminazione dell'obbligo di ulteriori test di prodotto in Corea (oltre a quelli obbligatori nell'UE).
Eliminazione dell'obbligo di seguire specifici standard coreani.
Accettazione da parte della Repubblica di Corea degli standard UE sulle auto a benzina (Euro VI).
Riduzione delle barriere non tariffarie.
Eliminazione dell'obbligo di ulteriori test di prodotto in Corea (oltre a quelli obbligatori nella UE) per prodotti elettronici e apparecchiature di consumo (TV, computer, forni a microonde, telefoni cellulari, telecomunicazioni ecc.).
Maggiore trasparenza sulle politiche di prezzo coreane di farmaci e prodotti medici.
Protezione della proprietà intellettuale.
Migliori regole a protezione del copyright, del design, e dell'origine geografica dei prodotti.
Rafforzamento delle regolamentazioni sulla competizione.
Inasprimento delle sanzioni per pratiche di concorrenza sleale, cartelli, fusioni anticoncorrenziali.
Impegno per uno sviluppo sostenibile.
Creazione di una struttura di cooperazione su commercio e sviluppo sostenibile, che includerà regolamentazioni e monitoraggio sulle condizioni di lavoro e sull'ambiente.

---



Oltre all'accordo con l'Unione Europea, la Repubblica di Corea ha in vigore accordi con il Cile, Singapore, la European Free Trade Association (EFTA), l'*Association of Southeast Asian Nations* (ASEAN), l'India, il Perù e gli Stati Uniti. Sono inoltre già stati siglati accordi con Turchia e Colombia, e sono in fase di negoziazione quelli con Canada, Messico, Gulf Cooperation Council (GCC), Australia, Nuova Zelanda, Cina, Giappone, Vietnam e Indonesia.

## **2 Quadro dei rapporti tra Corea e Italia**

### 2.1 L'interscambio commerciale con l'Italia

L'UE è la terza destinazione delle esportazioni coreane dopo la Cina e gli USA. Nel 2012 l'UE ha visto aumentare il proprio export verso la Corea del 6%, mentre l'export coreano verso l'UE ha registrato una contrazione dell'11%.

Per quanto riguarda l'Italia, l'interscambio del 2011 ha visto l'ennesimo capovolgimento di fronte, allorché le importazioni coreane dall'Italia hanno superato le esportazioni, facendo tornare nuovamente in attivo la bilancia commerciale italiana. Il primo trimestre del 2013 conferma tale andamento, poiché le importazioni coreane dall'Italia hanno totalizzato 1,23 miliardi di dollari (crescita del 6,67%), a fronte di esportazioni per 871 milioni di dollari (calo dello 0,40%). I prodotti italiani maggiormente importati sono macchinari (+25,05%, quota del 25,84%) e pelletteria (+2,79%, quota del 10,10%). Sul fronte dell'export coreano verso l'Italia le voci principali sono: navi (+0,95%), ferro e acciaio (+28,63%), plastica (+23,22%).

L'entrata in vigore dell'accordo di libero scambio tra UE e Corea il 1° luglio 2011 è certamente il principale fattore delle più recenti tendenze dell'interscambio UE-Corea. Il livello del ricorso all'FTA da parte delle società coreane resta elevato: quasi l'80% del valore dell'export coreano verso l'UE ricorre alle facilitazioni dell'FTA, a fronte di numeri migliorabili ma comunque consistenti da parte europea, circa il 40%.

### 2.2 Principali settori economici e opportunità per le PMI italiane

La Corea è il primo Paese al mondo per utilizzo di telefonia mobile, che interessa il 93% della popolazione; è il secondo Paese per diffusione e utilizzo di tecnologie ICT (Information and Communication Technology), ed è l'unico ad avere il 96% delle utenze con una connessione

internet in banda larga. La forza lavoro coreana è altamente specializzata: tra tutti i lavoratori, il 36,8% è in possesso di un titolo universitario, secondo dati del 2008. La Corea è inoltre il quarto Paese al mondo per deposito di brevetti, soprattutto in ICT, nanotecnologie, nuovi materiali, biotecnologie, e il quinto per competitività scientifica. Risultano inoltre molto sviluppate la robotica, le tecnologie mediche, energetiche e aerospaziali.

Dal punto di vista logistico la Corea vanta infrastrutture di primissimo livello, quali il porto di Busan, il quinto al mondo per volume di interscambio merci, e l'aeroporto di Incheon, il quarto al mondo per traffico di voli cargo, che la rendono di fatto un hub di accesso per tutta la regione dell'Asia Orientale.

Per quanto riguarda le facilitazioni agli investimenti esteri, va segnalata la presenza delle sei zone economiche libere create attorno ai maggiori porti e aeroporti del Paese (Incheon; Yellow Sea; Daegu-Gyeongbuk; Saemangum-Gunsan; Gwangyang; Busan), all'interno delle quali esistono forti incentivi concessi dal Governo coreano tra cui sgravi fiscali, terreni a prezzi agevolati o gratuiti, sostegno da parte del Governo centrale o delle autorità locali, infrastrutture potenziate e deregolamentazioni.

### 2.3 L'attrattiva del nostro Paese

L'agroalimentare, i vini e il fashion sono, a torto o a ragione, i principali 'testimonial' dell'immagine del nostro Paese nel mondo e, nello specifico, nella Repubblica di Corea. A Seoul si registra una massiccia presenza di ristoranti italiani (ne sono stati censiti nel 2010 circa 700 e il numero è in costante crescita) all'interno dei quali, al di là della capacità o meno di proporre una vera cucina italiana, vengono utilizzati in gran parte prodotti alimentari e vini importati dal nostro Paese. Nei *wine bars*, che nascono in continuazione e in particolare nella capitale coreana, il vino italiano è considerato sinonimo di qualità. A fronte di un forte import dal mondo di prodotti agroalimentari, ancora più marcato è l'import dall'Italia. Basti pensare a questo proposito che nel 2012, a fronte di un aumento dell'import coreano dal mondo di prodotti alimentari dell'8,85%, l'import dall'Italia è cresciuto del 44,74%. Per quanto riguarda i vini italiani, il nostro Paese potrebbe a breve passare al secondo posto, dopo la Francia, nella classifica dei Paesi esportatori di vino nella Repubblica di Corea, grazie all'azzeramento del dazio di importazione (era del 15%), previsto dall'*Accordo di Libero Scambio tra Unione Europea e Repubblica di Corea*, in vigore dal 1° luglio 2011.

L'Italia scalzerebbe così il Cile, oggi in seconda posizione, che ha firmato già da molti anni un accordo di libero scambio con la Corea ma che, come la Francia, rispetto al nostro Paese, sta progressivamente perdendo quote di mercato, mentre l'Italia ogni anno le accresce.

Il turismo coreano verso l'estero è un settore in forte crescita. Grazie anche all'altissimo livello di istruzione raggiunto dal Paese, secondo solo ad Israele nella classifica mondiale dei Paesi più alfabetizzati, i viaggi all'estero non sono solo sinonimo di relax e svago, ma anche di approfondimento culturale, di approccio e di conoscenza della storia di altri Paesi e delle loro tradizioni. I turisti coreani sono fortemente attratti dall'Europa, vista come culla della cultura, dell'arte, della moda e, in anni recenti e in particolare l'Italia, della cucina. Il nostro Paese è, tra quelli europei, la meta preferita dai turisti coreani ed è l'unico ad essere venduto nei pacchetti offerti dai tour operator locali come monodestinazione, dunque non abbinato a visite ad altre nazioni nel corso del viaggio. I viaggi dei turisti coreani verso l'Italia si orientano principalmente verso Roma, Firenze, Venezia e Milano. In tempi recenti, tuttavia, gli operatori turistici coreani hanno più volte espresso la necessità di attivare pacchetti che non siano più solo destinati alle tradizionali città ma che possano invece comprendere nuove destinazioni.

Va infine ricordato, come già menzionato in precedenza, che la Corea importa dall'Italia più di quanto esporti e costituisce un interessante mercato per i prodotti italiani. La Corea importa infatti dal nostro Paese soprattutto macchinari, apparecchi elettrici, pelletteria, oltre ad accessori, vini e agroalimentare, mentre l'Italia importa dalla Corea principalmente navi, apparecchi elettrici e autovetture.

## 2.4 *Doing Business in the Republic of Korea*. Perché e come investire in Corea

### 2.4.1 Sdoganamento e documenti di importazione

L'evoluzione di maggiore rilievo nel 2011 è stata l'entrata in vigore a partire dal 1° luglio dell'FTA tra UE e Corea. Grazie all'accordo, il 98,7% dei dazi sul valore degli scambi commerciali, verrà soppresso nel giro di cinque anni (il 96% dei dazi sulle merci dei Paesi UE e il 99% sulle merci coreane), con un aumento previsto del 20% dell'interscambio tra Unione Europea e Corea. In particolare, si prevede che gli esportatori europei di beni agricoli e industriali verso la Corea beneficeranno di un risparmio di circa 850 milioni di euro già dal giorno dell'entrata in vigore, per arrivare, con l'accordo a regime, ad un risparmio annuale pari a circa 1,6 miliardi di euro. Ci si attende, infine, che l'entrata in

vigore dell'FTA comporti la creazione di nuove opportunità nel commercio di beni e servizi per un valore pari a 19,1 miliardi di euro nel caso dell'UE e a 12,8 miliardi di euro per la Corea del Sud. Il settore dei macchinari industriali, quello chimico e quello agroalimentare appaiono suscettibili di poter beneficiare dei maggiori vantaggi.

In linea generale, il processo di liberalizzazione delle importazioni è ormai quasi del tutto completato (su circa il 99% delle linee tariffarie non esistono restrizioni quantitative). Il sistema adottato è 'a lista negativa', pertanto non è necessaria alcuna autorizzazione, a meno che i beni non rientrino nella lista dei prodotti non importabili. In tal caso esiste una specifica procedura per alcuni beni alimentari (a causa di problematiche sanitarie e fitosanitarie), cosmetici, farmaceutici e alcune attrezzature mediche.<sup>1</sup>

Le tariffe doganali per i beni industriali e di capitale sono in linea con gli standard internazionali e con le regole della WTO, di cui la Corea è Paese membro. La tariffa media (8,4% per beni industriali, 16,6% per quelli agricoli con punte del 27% per ortaggi e del 45-50% per la frutta), tuttavia, è in generale più alta di quella adottata dall'UE. Su alcuni prodotti agricoli definiti dalla WTO come «sensibili» (zucchero, granturco e riso) sono in vigore dei contingenti.

Per l'importazione temporanea di campioni commerciali, attrezzature professionali e materiale promozionale ad esenzione di dazi doganali è necessario compilare il Carnet ATA con durata annuale dalla data di emissione.

### 2.4.2 Attività di investimento e insediamenti produttivi nel Paese

Per gli investimenti esteri, dal 1996, anno di adesione della Corea all'OCSE, sono stati fatti passi da gigante nell'aprire il Paese agli investimenti esteri. Il Governo incoraggia gli investimenti stranieri: nella seconda metà degli anni Novanta sono state abolite quasi tutte le forme di autorizzazione all'acquisizione di azioni, titoli e altri prodotti finanziari coreani, sostituendole con semplici notifiche. Una riforma legislativa ha incisivamente liberalizzato nel 1997 il settore bancario, quello assicurativo e quello finanziario, aprendo ampie prospettive anche agli operatori stranieri.

Nell'ultimo decennio, i flussi di investimenti in entrata sono stati alimentati in larga misura dagli USA e dai Paesi UE, a fronte di una diminuzione degli investimenti giapponesi che avevano avuto un ruolo fon-

---

1 Gli operatori interessati potranno consultare il sito internet del Korea Customs Service.

damentale fino agli anni Novanta. L'attuale Governo si sta ulteriormente impegnando per attrarre maggiori investimenti dall'estero, creando un ambiente più *business-friendly* attraverso un ampio ventaglio di misure, tra le quali: un piano triennale che prevede una semplificazione legislativa e amministrativa; accordi con società straniere per la creazione di centri di ricerca e sviluppo in Corea; e l'avvio di un processo di liberalizzazione dei servizi legali nazionali anche a studi stranieri.

In termini di legislazione societaria, l'avviamento di una società in Corea è regolato dal *Foreign Investment Promotion Act* e dal *Commercial Act*. Secondo il *Foreign Investment Promotion Act* un investitore straniero (o straniero residente) deve investire un capitale sociale minimo di 100 milioni di won perché il suo sia riconosciuto come investimento diretto estero (IDE).

Le principali forme societarie di investimento sono: la società locale, riconosciuta come IDE effettuato da un'azienda straniera; l'investimento privato, riconosciuto come IDE, effettuato da un soggetto privato; il *branch office*, autorizzato a generare profitti in Corea ma riconosciuto come sussidiaria dell'azienda estera e non come IDE; infine, il *liaison office*, riconosciuto come sussidiario dell'azienda estera e non come IDE, può solamente effettuare ricerche di mercato, attività di marketing e intrattenere rapporti con soggetti locali, senza autorizzazione a generare profitti.

#### 2.4.3 Brevetti e proprietà intellettuale

Dal 1995 il Paese è firmatario dell'*Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights* (TRIPs). A partire dal 2003-2004, inoltre, alcune modifiche legislative hanno adeguato considerevolmente la normativa coreana agli accordi internazionali (fra tutti, l'allineamento al cosiddetto «Sistema di Madrid»). È da sottolineare, al riguardo, l'efficienza del sistema di registrazione brevettuale (data la spiccata vocazione della Corea al settore *research and development*, R&D). Inoltre, dal 2012 l'amministrazione coreana ha adottato misure più stringenti contro la diffusione in rete di contenuti digitali 'piratati'. A tal fine, nel 2009 si è provveduto ad elaborare un unico testo normativo, risultato dalla fusione del *Copyright Act* e del *Computer Programs Protection Act*, con l'obiettivo di garantire, attraverso il costante monitoraggio della rete, una maggiore e più moderna tutela anche contro le minacce che arrivano dal web.

A riprova dei progressi compiuti, nel 2010 per la seconda volta consecutiva (dopo il 2009) sin dalla sua prima edizione nel 1989, la Repubblica di Corea non è stata menzionata nello *Special 301*, pubblicato

annualmente dall'Ufficio del Rappresentante per il Commercio statunitense (Office of the United States Trade Representative, USTR), né nella «Priority Watch List» né nella «Watch List», a dimostrazione dei considerevoli e concreti passi in avanti compiuti dal Paese nella lotta alla contraffazione e della costante attenzione rivolta alla materia attraverso l'approvazione di normative volte ad accrescere la protezione e la tutela dei diritti di proprietà industriale e intellettuale (Office of the United States Trade Representative 2010).

### 2.4.4 Sistema fiscale

L'anno fiscale va dal 1° gennaio al 31 dicembre, e nel Paese è presente un'imposta sui redditi delle persone fisiche: un dipendente coreano può scegliere tra due diversi sistemi di tassazione individuale: la *Individual Income Tax Regime* (ricavi fino a 12 milioni di won: 6%; ricavi da 12 a 46 milioni di won: 16%; ricavi da 46 a 88 milioni di won: 25%; ricavi oltre gli 88 milioni di won: 35%) e la *Flat Tax*, con aliquota unica al 15%.

Oltre a questa scelta, tutti i residenti nel Paese sono soggetti ad una sovrattassa del 10% sull'imponibile tassabile. Diverse deduzioni legate alle spese effettuate durante il periodo fiscale si applicano al totale imponibile.<sup>2</sup>

Per quanto riguarda invece la tassazione sulle attività di impresa: per ricavi dichiarati sotto i 200 milioni di won, la tassa sulle attività d'impresa è pari al 10% della base imponibile. Per ricavi dichiarati compresi tra i 200 milioni e i 20 miliardi di won, la tassa è di 20 milioni di won, più il 20% del valore dei ricavi eccedente i 200 milioni di won. Per ricavi dichiarati superiori ai 20 miliardi di won, la tassa è di 3,98 miliardi di won, più il 22% del valore dei ricavi eccedente i 20 miliardi di won. Inoltre, l'imposta sul valore aggiunto (IVA) è del 10%.

---

<sup>2</sup> Per ulteriori dettagli si rimanda al sito internet governativo del Korean National Tax Service.

## Fattori maggiormente problematici per fare business

Fattori	2011-2012 (%)	2012-2013 (%)
Accesso al finanziamento	13,6	12,8
Aliquote fiscali	4,9	5,2
Burocrazia statale inefficiente	16,8	13,4
Scarsa salute pubblica	0,2	0
Corruzione	5,6	4,5
Crimine e furti	0	0,2
Scarsa etica del lavoro della forza lavoro locale	6,2	5,8
Forza lavoro non adeguatamente istruita	3	3,2
Inadeguatezza dell'offerta di infrastrutture	4,8	2,8
Inflazione	6,9	5,1
Instabilità delle politiche	16,7	18,3
Instabilità del governo/colpi di Stato	1,4	1,5
Normative del lavoro	9,3	9,3
Normative fiscali	7,4	6,2
Regolamenti sulla valuta estera	3,2	1,5

Fonte: elaborazioni Ambasciata d'Italia su dati *World Economic Forum – Global Competitiveness Report 2012*

Note: i fattori sono selezionati sulla base delle risposte degli imprenditori intervistati per la compilazione del rapporto citato sopra. Tra una lista di 15 fattori, gli intervistati dovevano indicare i cinque maggiormente problematici (da 1: maggiormente problematico, a 5). I valori mostrati in tabella rappresentano le risposte valutate secondo la loro posizione nel ranking complessivo.

## 2.5 Presenza italiana. I casi di successo e i flop sul mercato

Attualmente nella Corea del Sud risultano esserci cinque unità produttive d'origine italiana. Marposh Company Korea dal 1986 realizza e cura la distribuzione di strumenti di precisione per misurazione e controllo: macchine utensili, *automotive* e IT sono i settori di maggiore applicazione dei suoi prodotti, e ne cura la distribuzione. Arneg Korea produce sin dal 1999 negli stabilimenti di Gwanju impianti refrigeranti, banchi frigo per supermercati e altre attrezzature complete per il settore del retail quali espositori refrigerati, isole aperte e chiuse ecc. Korea Undercarriage Track, acquisita nel 2012 da USCO S.p.A., che produce catene, soles, gruppi settore e altra componentistica sottocarro per trattori e macchine movimento terra. Nel 2012 il gruppo Tenova ha acquisito Envita, azienda coreana con impianti produttivi in Corea, Cina e Vietnam, attiva nella produzione di altoforni e linee industriali per il trattamento termico della componentistica in alluminio per l'au-

*tomotive*. Nel 2011 il Gruppo Mapei ha acquisito da Henkel tutte le attività coreane legate alla produzione di collanti e altri prodotti di impiego nell'industria edilizia. La produzione è effettuata negli stabilimenti di Jincheon. Gli altri investimenti italiani sono uffici di rappresentanza commerciale, diretti per la maggior parte da coreani.

È inoltre ritornata ufficialmente in Corea nel 2013 anche la FIAT, dopo oltre 15 anni di assenza dal mercato, abbandonato in occasione della crisi finanziaria del 1997, quando l'allora partner KIA aveva dichiarato bancarotta. Il modello presentato è quello della nuova 500, che viene distribuita attraverso la rete di concessionari Chrysler. Anche Ansaldo Energia è recentemente approdata in Corea, e sta perfezionando l'apertura di una sua società di rappresentanza, dati gli stretti rapporti con il colosso coreano Doosan.

Non risultano presenti nella Repubblica di Corea casi di insuccesso di aziende italiane da menzionare.

### **3 Focus 'urbanistica sostenibile'**

#### 3.1 Introduzione

A partire dagli anni Sessanta, la rinascita della Repubblica di Corea si è fondata sul paradigma della crescita economica, con forti incentivi mirati a stimolare la ripresa economica del Paese attraverso un rapido sviluppo della produzione industriale. In termini geografici, questo processo si è tradotto in uno sviluppo che - al fine di razionalizzare le limitate risorse a disposizione del Paese - ha interessato il territorio in maniera disomogenea, concentrandosi nei maggiori poli urbani e in particolar modo nella regione metropolitana della capitale, Seoul. Alla forte concentrazione spaziale di capitale e forza lavoro è seguita una crescente domanda residenziale a cui si è dato risposta attraverso la rapida urbanizzazione dei maggiori poli urbani del Paese, processo per molti versi assimilabile alla crescita delle 'città primaziali' dei Paesi in via di sviluppo.

L'elevato livello di urbanizzazione insito nel modello di sviluppo coreano ha comportato dunque un eccessivo accentramento di attività nell'area metropolitana di Seoul, che risulta ad oggi caratterizzata da una situazione di crisi urbana, poiché affetta da una serie di problematiche legate al sovrappollamento. Si tratta in particolare di costi espliciti, come ad esempio i costi estremamente elevati degli immobili e delle abitazioni, così come di numerosi costi più o meno impliciti. Possiamo includere in questa seconda categoria i costi legati all'inquinamento e



ai consumi energetici, traducibili sia a livello di costi monetari (ad esempio, i costi del traffico cittadino sono stimati intorno al 3% del PIL), ma anche in termini di tempo e di costi ambientali e sociali (ad esempio, i costi sociali dell'inquinamento atmosferico, causato in larga parte della congestione del traffico urbano). Si può dunque affermare che, nel caso coreano, l'intenso processo di urbanizzazione abbia generato una serie di esternalità negative e, in ultima analisi, abbia portato ad una ridotta qualità della vita in città.

Lo straordinario sviluppo economico della Corea è stato quindi un processo altamente selettivo e disomogeneo in termini geografici, concentratosi quasi esclusivamente nella regione metropolitana di Seoul (che comprende Incheon e la provincia di Gyeonggi, oltre alla capitale) - la quale esercita ad oggi un'influenza preponderante sull'economia nazionale, rappresentando il 28,7% del PIL, il 46,8% delle sue aziende e il 49% della sua popolazione - e che ha inevitabilmente determinato fortissime disparità a livello regionale.

### 3.2 Consumi ed energia

A partire dagli anni Settanta, il miglioramento degli standard abitativi, una rapida urbanizzazione e un settore industriale in forte espansione hanno fatto della Repubblica di Corea una delle economie a maggiore intensità energetica del mondo. Al rapido incremento della domanda di energia per scopi produttivi e abitativi è infatti corrisposta una serie di politiche atte a favorire un elevato utilizzo di energia, mirate in primo luogo a supportare la rinascita industriale del Paese. La Corea del Sud è andata così caratterizzandosi come uno dei maggiori consumatori di energia al mondo (ad oggi, all'undicesimo posto nelle classifiche dei consumi energetici), con una spesa del 12% del prodotto nazionale lordo dedicata alle importazioni energetiche e con una domanda in continua crescita. La Corea, infatti, importa più del 90% del proprio fabbisogno energetico, presentando una pressoché totale dipendenza da risorse estere. Con il 97% dell'energia consumata di origine fossile, la Corea è inoltre il quinto importatore mondiale e il nono Paese maggior consumatore di petrolio, mentre il suo fabbisogno energetico viene soddisfatto soltanto in ridottissima misura (meno del 3%) attraverso l'utilizzo di energie rinnovabili.

I maggiori consumi energetici sono a carico delle grandi industrie manifatturiere, seguite poi dai settori delle costruzioni e dei trasporti su strada (costituenti il 40% dell'energia totale utilizzata).

Gli elevati livelli di consumo energetico sono inoltre fortemente con-

nessi con l'aumento di emissioni di gas serra, le quali sono quasi raddoppiate tra il 1990 e il 2005, facendo della Repubblica di Corea il nono Paese al mondo per rilascio di CO<sub>2</sub> nell'atmosfera. Le emissioni più cospicue avvengono nella capitale e nella sua area metropolitana, il cui inquinamento atmosferico costituisce quasi un terzo dell'inquinamento totale nazionale, e riflettono in maniera indiretta l'altissima concentrazione di persone e di infrastrutture, e soprattutto i suoi elevati tassi di congestione stradale (in larga parte riconducibili al trasporto privato, il quale è responsabile di circa i tre quarti dell'inquinamento atmosferico cittadino).

È evidente come le presenti scelte energetiche siano insostenibili non solo dal punto di vista economico, poiché l'economia nazionale risulta fortemente vulnerabile alle oscillazioni del prezzo del greggio, ma anche in termini di inquinamento e dunque di qualità della vita.

Vi sono infatti preoccupazioni legate alla possibilità che un continuo aumento di gas inquinanti possa degradare il valore ambientale del Paese, in particolar modo nelle sue aree urbane. Tuttavia, nonostante l'implementazione di rigide regolamentazioni relative all'inquinamento atmosferico fin dalla fine degli anni Novanta, la qualità dell'aria nelle grandi città coreane rimane ad oggi scadente.

### 3.3 Il ruolo delle città

Ospitando la maggioranza della popolazione e delle attività dell'intera nazione, le città principali - come la megalopoli caratterizzante la regione metropolitana di Seoul - finiscono per essere sede dell'exasperazione delle criticità insite nel particolare modello di sviluppo coreano e risultano così affette da una serie di diseconomie, tra cui un aumento nel consumo di risorse e una crescente pressione ambientale.

Parallelamente, è proprio l'estrema concentrazione di risorse umane e di infrastrutture a costituire uno speciale milieu che accentua le potenzialità creative dei singoli individui, ed è proprio in tali contesti che si cercano risposte innovative alle problematiche sopracitate.

Inoltre, in un momento storico caratterizzato da una crescente globalizzazione e da un'accesa competizione interurbana per attirare investimenti, attività e capitale umano, le città rivestono un ruolo primario come nodi strategici nel panorama internazionale, e allo stesso tempo costituiscono i fulcri economici delle singole nazioni. La particolare concentrazione dello sviluppo e delle risorse in un unico contesto territoriale fa sì che, nel caso coreano, la predominanza economica di Seoul si presenti in maniera ulteriormente accentuata.

Le città risultano dunque essere oggetto di forte interesse da parte dei *policy-makers*, i quali riconoscono la necessità di definire strategie di intervento specifiche per le città, in maniera da contrastare le diseconomie e soprattutto per sfruttare i vantaggi dell'agglomerazione e dell'urbanizzazione, al fine di incrementarne l'attrattiva a livello globale.

Nell'ultimo decennio, le questioni urbane sono così entrate prepotentemente nelle agende politiche nazionali, emergendo come questioni altamente prioritarie per lo sviluppo economico dei relativi Paesi. La questione economica e quella urbana risultano pertanto fortemente intrecciate e la città appare come il campo d'azione dove è necessario affrontare le principali sfide del Paese, ossia quella energetica, quella climatico-ambientale e quella economica.

### 3.4 Indirizzi delle politiche

In risposta alle criticità economiche, ambientali e sociali provocate dal rapido processo di urbanizzazione del Paese, a partire dagli anni Ottanta le politiche si sono orientate verso il decentramento di persone e attività in un'ottica di sviluppo quantitativo bilanciato. Tuttavia, queste politiche hanno alla fine rafforzato alcune delle già presenti problematiche urbane, come il crescente *sprawl*, la speculazione edilizia e la già elevata concentrazione della popolazione nella regione metropolitana di Seoul. Con il nuovo millennio, le politiche adottate hanno progressivamente acquisito una decisa connotazione urbana, orientandosi nello specifico verso una gestione urbana orientata verso una migliore qualità della vita. All'interno di questa rinnovata prospettiva - legata fortemente alla crescente globalizzazione e all'aumentata competizione globale interurbana - la Corea mira a massimizzare il potenziale di sviluppo specifico del carattere delle diverse regioni e a promuovere la competitività delle singole realtà urbane.

In linea con questi assetti strategici nazionali, il Governo ha intrapreso una notevole svolta riformatrice, imperniando le scelte politiche dei prossimi sessant'anni sul paradigma della *Green Growth* (2008), ponendo di fatto lo sviluppo del settore delle tecnologie legate alle energie rinnovabili al centro dell'agenda politica nazionale come motore di una nuova rinascita economica del Paese.

La *Green Growth* costituisce una scelta politica forte, mirata a rispondere ai crescenti costi energetici, ambientali e sociali che caratterizzano il retaggio di uno sviluppo economico fortemente polarizzato in termini spaziali e caratterizzato da una produzione ad elevata intensità energetica. Questa strategia segna infatti il passaggio dal modello coreano

di consumo basato sulla quantità, fortemente dipendente da un settore industriale ad elevata intensità energetica, ad un modello basato sulla qualità e centrato sull'avanzamento delle tecnologie 'verdi' e su una produzione caratterizzata da ridotte emissioni di carbonio e originata da fonti rinnovabili, in linea con le direttive globali in materia di riduzione di emissioni di gas serra. Nell'ambito di questa politica strategica, la Corea sta investendo annualmente circa il 2% del suo PIL (circa 23 miliardi di dollari) in azioni rivolte a catalizzare il passaggio da una crescita basata sul settore manifatturiero e sulle esportazioni alle industrie 'verdi'.

L'obiettivo è quello di incentivare la crescita del Paese attraverso lo sviluppo di un nuovo settore trainante dell'economia nazionale, e permettere così alla Repubblica di Corea di diventare leader mondiale nel campo della produzione di tecnologie legate alle energie pulite e rinnovabili.

In aggiunta ai benefici economici derivanti da questa strategia nazionale, si prevedono inoltre benefici ambientali e sociali, come una riduzione delle emissioni di gas serra e la generazione di nuove opportunità lavorative. Si tratta inoltre di una direttrice di sviluppo che enfatizza fortemente il ruolo centrale delle città, in quanto l'effettiva implementazione dell'agenda nazionale sulla 'crescita verde' farà leva sulla capacità delle aree urbane di contribuire positivamente ad una crescita più sostenibile dal punto di vista economico, ambientale e sociale.

In termini operativi, si prevede di implementare lo sviluppo del settore capitalizzando sull'elevato livello di infrastrutturazione high tech del Paese, attraverso lo sviluppo di un sistema nazionale di *smart grid*, una griglia di infrastrutture informatiche e tecnologiche ritenuta fondamentale per rafforzare le industrie strategiche, la specializzazione produttiva delle diverse città e provvedere, in generale, ad un miglioramento delle funzioni urbane.

Tra il 2009 e il 2013 il Governo ha stanziato 107.000 miliardi di won per la ricerca e lo sviluppo di tecnologie 'verdi', con particolare priorità data alle componenti eolica, fotovoltaica, elettrica e delle celle a combustibile. Si tratta di settori che presentano una crescente fattibilità economica, visti i costi relativi all'importazione e all'utilizzo di energie fossili e alla crescente diffidenza nei confronti della produzione di energia nucleare. In particolare, il settore eolico presenta elevate potenzialità di sviluppo legate alla morfologia particolarmente montuosa del territorio coreano, soprattutto nell'isola di Jeju.

È inoltre ritenuta prioritaria la riqualificazione fluviale, identificata nello specifico in un grande progetto di intervento sui quattro maggiori fiumi del Paese, così come sugli spazi pubblici urbani. Un esempio delle potenzialità di questo tipo di opere ai fini di un'accresciuta competitività

urbana - dunque, di riflesso, nazionale - è rappresentato dalla recente riqualificazione del torrente Cheonggye, precedentemente coperto da un trafficato cavalcavia nel centro di Seoul e riportato alla luce per volere del precedente sindaco, Lee Myung Bak. Il Cheonggyecheon è diventato uno dei più popolari spazi pubblici della città, ha contribuito positivamente all'ambiente migliorando la qualità dell'aria e abbassando di quasi 4°C la temperatura media della zona, e ha avuto inoltre notevoli ripercussioni positive per l'economia delle aree circostanti.

Altri ambiti critici d'azione sono della mobilità sostenibile e delle costruzioni efficienti dal punto di vista energetico. Si tratta, da un lato, di stimolare l'efficienza del trasporto pubblico e di incentivare lo sviluppo e la diffusione di automobili alimentate ad energia pulita. L'industria delle auto elettriche è infatti in pieno sviluppo e il loro utilizzo è fortemente sovvenzionato tramite incentivi agli acquisti. In particolare, l'isola di Jeju punta a sostituire tutte le auto in circolazione con veicoli elettrici al fine di eliminare del tutto le emissioni di carbonio dall'isola. Dall'altro lato, cerca di incentivare lo sviluppo di progetti caratterizzati da un design sostenibile e di stimolare la creazione di un nuovo mercato delle costruzioni ecocompatibili. Ne sono esempio le *smart cities* di nuova costruzione, tra cui è esemplare Songdo, a sud-ovest di Seoul, progettata interamente secondo principi di elevata sostenibilità costruttiva, ciclo integrato di smaltimento dei rifiuti, ampi spazi verdi ed elevato utilizzo di fonti di energia rinnovabili.

### 3.5 Opportunità nel settore delle energie rinnovabili

I nuovi assetti delle politiche nazionali a favore della crescita 'verde' del Paese si traducono in crescenti opportunità di business e di investimento nel settore delle tecnologie legate alla produzione delle energie rinnovabili. Quest'ambito beneficia infatti di notevoli incentivi a livello statale e di sovvenzioni rivolte ai privati produttori di energia da fonti rinnovabili.

Nell'ambito dell'agenda della *Green Growth* è posto inoltre un forte accento sull'importanza delle collaborazioni internazionali per lo sviluppo del settore, e questo si traduce nell'attuale necessità di partnership internazionali e di investimenti nel settore, e dunque in crescenti opportunità di mercato a livello globale.

Le possibilità di accesso al mercato delle tecnologie per le energie rinnovabili si concretizzano generalmente nella forma di società consorziate (partnership o joint venture), o di compagnie straniere che stabiliscono filiali o società ausiliarie in Corea, acquistando esistenti compagnie coreane attive nel settore, o creando nuove compagnie in loco.

Nel 2008 il Governo ha approvato un programma di riforme legislative volte a migliorare nel suo complesso l'ambiente di investimento e ad incentivare la crescita economica della nazione, con una serie di modifiche mirate ad incentivare gli investimenti esteri. I principali provvedimenti normativi con impatto diretto sugli investimenti esteri includono la creazione di *Free Economic Zones*, speciali aree ad altissimo grado di infrastrutturazione informatica, che offrono inoltre una serie di incentivi e sgravi fiscali con l'obiettivo di attrarre investimenti di aziende estere. Ad oggi già sede di alcune aziende straniere, si prevede che raggiungeranno la piena operatività tra il 2020 e il 2030.

Sono inoltre previsti un allentamento delle regolamentazioni allo sviluppo nella regione metropolitana di Seoul e in altre zone relativamente arretrate in modo da permettere una maggiore crescita ed espansione dei complessi produttivi; un aumento del numero di *Foreign Investment Zones*, aree dove gli investitori possono beneficiare di riduzione delle tasse e di esenzione fiscale tra i 5 e i 7 anni; e una riduzione dell'imposta sui redditi dei produttori. In aggiunta a ciò, il Governo prevede la creazione di centri di supporto per le start up, e l'offerta di contratti di affitto vantaggiosi per piccoli e medi imprenditori, così come di contributi in denaro agli investitori stranieri che effettuino investimenti di grande portata capaci di creare numerosi posti di lavoro.

## 4 Conclusioni

Nel corso degli ultimi decenni, lo sviluppo economico che ha caratterizzato la Repubblica di Corea si è tradotto in una rapida e fortemente polarizzata urbanizzazione, che ha generato una serie di esternalità negative, concentrate in particolar modo nella regione metropolitana di Seoul. Ciò ha comportato una serie di costi economici, ambientali e sociali che rendono ad oggi insostenibile il modello di crescita coreano. La strategia della *Green Growth* segna dunque una decisa svolta riformatrice, grazie alla quale il Governo prevede di rilanciare l'economia nazionale puntando sulle energie rinnovabili. Da questo nuovo indirizzo strategico nazionale derivano crescenti opportunità di mercato a livello globale e sono attesi numerosi benefici, non solo nella sfera economica ma anche dal punto di vista della sostenibilità ambientale e in termini di qualità della vita dei cittadini.

### Riferimenti bibliografici

World Economic Forum (2012). *Global Competitiveness Report 2012-2013* [online]. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2012-13.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf).

Office of the United States Trade Representative (USTR) (2010). *Special 301* [online]. [http://www.ustr.gov/webfm\\_send/1906](http://www.ustr.gov/webfm_send/1906).

### Siti internet

Korean *Green Growth*.

<http://www.greengrowth.go.kr>

Korean National Tax Service.

<http://www.nts.go.kr/eng>

Korea Customs Service.

<http://www.customs.go.kr/kcshome/site/index.do?layoutSiteId=english>

# Sistema di valori e modelli di comportamento in Cina

A cura del Dipartimento di Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea dell'Università Ca' Foscari Venezia  
Magda Abbiati, Tiziana Lippiello

**Abstract** An appreciation of the pragmatic differences that exist between cultures is important because, in a world that is becoming smaller day after day, cultural misunderstandings often hinder communication and exacerbate mutual incomprehension. Conflicts and contrasts can be avoided only by acknowledging that one's behavior is influenced by the whole set of values of the culture to which one belongs to. Starting from this remark, we shall first shed light on the fundamental principles of Chinese traditional thought, which shape and guide the perception of the self and of the other and defines Chinese identity; we shall then describe specific behavioral norms and conventions concerning politeness and propriety developed through the centuries by a society, namely the Chinese, where relations and harmony, instead of individual freedom and independence, are advocated as ultimate goal.

## 1 Introduzione

Nella società umana, a sistemi di pensiero diversi corrispondono differenze di convinzioni, valori e comportamenti, quale inevitabile conseguenza dell'utilizzo di strumenti dissimili per interpretare il mondo.<sup>1</sup> Pur con tutti i limiti che ogni generalizzazione comporta, si può notare come, nelle culture occidentali, l'uomo tenda a orientare il proprio agire in base a principi astratti, che vorrebbe assoluti e applicabili a chiunque, mentre nelle culture asiatiche - e in quella cinese in particolare - l'idea di poter far valere le stesse norme in ogni situazione e per tutti indistintamente appare rigida e ottusa. È ovvio che l'interazione tra gli individui, di per sé difficile e spesso fonte di contrasti, presenta possibilità di incomprensioni e conflitti ancora maggiori quando a confrontarsi siano persone appartenenti a culture diverse. Non a caso, ancora assai diffuso è da noi il luogo comune che vuole i cinesi imperscrutabili, enigmatici e impenetrabili. Si tratta di un convincimento irrazionale che trova la sua ragion d'essere nelle difficoltà che incontriamo quando dobbiamo interpretare codici espressivi a noi del tutto

<sup>1</sup> Tiziana Lippiello è autrice di «Confucianesimo ed etica sociale»; Magda Abbiati dell'introduzione e di «Codici espressivi e buone maniere». Per un approfondimento delle differenze tra cultura occidentale e cultura cinese in termini di pensiero e azione si vedano: Jullien (1995, 2005, 2007); Nisbett (2003); Chieng (2006).



estranei. Nel mondo occidentale molti reputano ambiguo lo sguardo 'sfuggente' dei cinesi, del tutto inconsapevoli di quanto questi ultimi siano a loro volta disturbati dal nostro sguardo diretto e 'ineducato': l'atteggiamento rispettoso degli uni, frutto di un autocontrollo non sempre facile, è letto quale indice di falsità dagli altri, la cui dimostrazione di franchezza e sincerità è all'opposto avvertita come sfrontata e aggressiva. Culture diverse condizionano processi cognitivi differenti.<sup>2</sup>

## 2 Confucianesimo ed etica sociale

Il modo d'essere dei cinesi trae origine da una cultura molto antica che fu denominata confuciana dai missionari gesuiti che approdarono in Cina nel XVI secolo, poiché a Confucio, un maestro che visse fra il VI e il V secolo a.C., i cinesi fecero risalire le principali opere classiche e il pensiero che informò la cultura cinese di tutti i tempi. In realtà i classici cinesi, definiti poi confuciani, furono elaborazioni di vari pensatori appartenenti a diverse scuole di pensiero, ma la tradizione volle ascrivere a Confucio e ai suoi discepoli e seguaci la loro paternità (Lippiello 2013). Confucio (dal latino *Confucius*, in cinese *Kǒng fūzǐ*, «Maestro Kong») era un letterato che, con al seguito discepoli e seguaci, peregrinava di corte in corte, in un'epoca di conflitti politici e sociali, alla ricerca di un sovrano disposto ad ascoltare i suoi insegnamenti. Storie e leggende attorno alla sua vita, alle sue opere, ai suoi detti appaiono nella letteratura cinese in ogni epoca e in ogni genere, dai classici ai romanzi storici, dai manoscritti più antichi alle opere filosofiche. Il suo nome e il suo pensiero non tramontarono mai ed egli ebbe un ruolo così rilevante nella cultura cinese di tutti i tempi che i missionari gesuiti, giunti in Cina, ben presto compresero come, per i cinesi, gli insegnamenti del Maestro fossero paragonabili, quanto a importanza, agli insegnamenti di Gesù per un cristiano. In un primo tempo pensarono che la religione dei cinesi fosse il buddhismo, ma poi si resero conto della centralità dell'etica confuciana e iniziarono così a studiare i classici cinesi.

Confucio e i suoi discepoli e seguaci avevano promosso e valorizzato l'educazione morale, il perfezionamento del sé, la coltivazione di virtù quali la lealtà verso i superiori (*zhōng*), la benevolenza (*rén*), l'empatia (*shù*) (Lippiello 2010a), l'amicizia (*yǒu*), l'amore filiale (*xiào*). A queste virtù si accompagnava l'osservanza di norme rituali e sociali (*lǐ*), lo stu-

<sup>2</sup> Per una panoramica della realtà sociale, politica ed economica della Cina alla luce della sua specificità culturale si veda Abbiati (2006).

dio dei classici e della letteratura dell'epoca aurea e la riflessione, che avrebbero aiutato l'uomo a comprendere la sua epoca.

Attraverso virtù quali la benevolenza, l'empatia, la lealtà, il senso di amicizia, il rispetto verso genitori e, nella società, la deferenza verso chi occupa una posizione di autorità e prestigio, l'individuo impara a conoscere i suoi simili, ad assecondare i loro desideri e, in ultima istanza, a stabilire un rapporto armonioso in famiglia e in società. Chi occupa una posizione di comando, grazie alla sua benevolenza, sa andare incontro alle esigenze e alle aspettative del popolo, assicurandosi in tal modo il consenso e la coesione sociale. Pertanto, un sovrano virtuoso «considera sempre il popolo come fondamento» (*yǐ mín wéi běn* oppure *yǐ rén wéi běn*; Confucio 2003), vale a dire: cerca di ottemperare innanzitutto ai suoi obblighi morali nei confronti del popolo, ottenendo così la sua approvazione, come insegnava Mengzi, un maestro, seguace di Confucio, vissuto nel IV secolo a.C.

Il principio «considerare il popolo come fondamento» fu ripreso e valorizzato nel corso del tempo ed è stato riproposto in epoca recente, in particolare da Hu Jintao, Presidente della RPC dal 2003 al 2013, che lo ha menzionato nel suo discorso augurale il 1° luglio 2011, in occasione del novantesimo anniversario della fondazione del Partito Comunista Cinese. Partendo dal pensiero di Mengzi, Hu Jintao intendeva sostenere che i principî della condivisione, della solidarietà, della selezione secondo criteri meritocratici sono essenziali per garantire la coesione sociale e una vita caratterizzata da benessere e armonia (Scarpari 2013, pp. 11-42).

Accanto alla coltivazione delle virtù morali sopra descritte, Confucio e i suoi seguaci conferivano molta importanza allo studio, alla riflessione, all'osservanza delle norme rituali. Il Maestro disse:

A quindici anni ero dedito allo studio, a trenta ero saldo [nell'osservanza delle norme rituali], a quaranta non avevo più dubbi, a cinquanta compresi il decreto celeste, a sessanta sapevo ascoltare e a settanta seguivo gli impulsi del mio cuore senza incorrere in trasgressioni. (Confucio 2003, II,4)

I giovani devono quindi coltivare lo studio e la riflessione, oltre all'osservanza delle norme rituali. Perché le norme rituali? Confucio e i suoi discepoli parlano diffusamente di norme rituali nei *Dialoghi* (*Lùnyǔ*), l'opera più rappresentativa del pensiero confuciano; ad esempio:

Nell'osservanza delle norme rituali, l'armonia è il più prezioso conseguimento. La Via dei sovrani dell'antichità era resa maestosa dal conseguimento dell'armonia e tutte le cose, grandi e piccole, dipen-

devano da essa. Tuttavia vi sono casi in cui non può essere conseguita: quando, pur conoscendone il valore, la si coltiva ma senza avere regolato la propria condotta con l'osservanza delle norme rituali. (Confucio 2003, I,12)

Da questo passo emerge chiaramente quale sia il senso della pratica delle norme rituali: la disciplina interiore, conseguita attraverso la continua e assidua pratica dei riti, sia i riti e i sacrifici rivolti agli antenati, sia le cerimonie di corte e le convenzionali regole di comportamento sociale. Le norme rituali educano l'uomo alla morigeratezza, alla modestia, alla deferenza, dunque all'armonia con se stesso. Ne discende l'armonia con i propri simili, con la natura, con il mondo circostante. Il tema dell'armonia è ricorrente nei testi confuciani, così come in altri testi della classicità cinese, tanto che è stato evocato dai governanti anche in epoca contemporanea. Ricordiamo ancora Hu Jintao che, citando Confucio, aveva dichiarato che era necessario perseguire l'armonia, invitando i quadri politici a promuovere valori quali l'umiltà, la coesione e una stretta relazione fra il popolo e il Governo. Anche l'attuale leadership cinese identifica «la grande rinascita della nazione cinese» o il «sogno cinese» con una vita migliore per tutti: una società democratica e armoniosa, con un'istruzione migliore, un ambiente migliore, maggiori opportunità di lavoro, riforme sociali. Il «sogno cinese» di Xi Jinping, attuale Presidente della RPC dal 2013, contempla anche l'auspicio di una rinascita della civiltà cinese e della magnificenza dell'antico e glorioso Impero.

Se l'etica confuciana è oggi presa a modello dal Governo cinese come esempio di rettitudine e di forza morale di un popolo e di un'antica civiltà - un modello da esportare e proporre al mondo intero - è indubbio che essa ebbe un ruolo pregnante e imprescindibile nella storia cinese, anche se fu molto avversata nel XX secolo. Molti studiosi hanno a lungo discusso sul ruolo del confucianesimo nella società cinese contemporanea. Ad esempio, il filosofo Tu Wei-ming (1940-) ha cercato di coniugare il pensiero confuciano, e in particolare l'enfasi riposta sull'uomo e sull'armonia sociale, con valori occidentali quali i diritti umani, la libertà e l'ecologia, intravedendo nella cultura confuciana uno dei motori della modernizzazione dell'Asia. Li Zehou (1930-), insigne studioso di formazione marxista emigrato negli Stati Uniti negli anni Novanta del XX secolo, ha cercato di coniugare la fede nel progresso sociale, nella tecnologia, nella scienza e nella modernizzazione con alcuni principî fondanti del Confucianesimo.

Del resto anche lo studioso Herbert Fingarette riconobbe il valore del pensiero, semplice, apparentemente scontato, ma certamente universale e sempre attuale, espresso nei *Dialoghi*:

Quando iniziai a leggere Confucio, lo trovai un moralizzatore prosaico e 'provinciale': l'opera che raccoglie i suoi detti, gli *Analetti*, mi parve niente più che una banalità arcaica. In seguito, e con forza crescente, l'ho giudicato un pensatore dotato di una profonda capacità di penetrazione e di una visione immaginativa dell'uomo pari nella sua grandezza a quella dei maggiori filosofi. Oggi sono sempre più convinto che Confucio possa essere un maestro per noi: un grande maestro, non uno che si limita a fornire una prospettiva lievemente esotica di idee già trattate. Egli ci parla di cose che non sono state dette altrove, di cose che necessitano di essere dette. Egli ha una nuova lezione da darci. (Fingarette 2000, p. 25)

E oggi che la Cina si affaccia sulla scena internazionale come uno dei grandi leader mondiali, il dibattito sui valori tradizionali cinesi è di grande attualità: è indubbio che un popolo, per secoli dominato da una cultura millenaria che nel corso del tempo ha assorbito e inglobato tratti di altre civiltà (buddhismo, cristianesimo ecc.) pur senza mai confrontarsi veramente con esse e senza mai mutare radicalmente, inevitabilmente sia caratterizzato da un modo proprio di rapportarsi agli altri e alla realtà (Bell 2008; Lippiello 2009).

Uno dei tratti peculiari della cultura cinese è di imporsi sulla scena internazionale in modo cauto e progressivo, quasi impercettibile, diluito nel tempo, anziché in modo aggressivo e presuntuoso.

Ora, se i cinesi ci appaiono enigmatici, impenetrabili, sfuggenti, imperscrutabili, la ragione si trova nell'educazione che hanno ricevuto e dunque prevalentemente nell'etica confuciana. Per un cinese è importante non mostrare al proprio interlocutore le proprie emozioni, le proprie reazioni, i propri stati d'animo. A tal fine egli esercita un controllo su se stesso, poiché considera mettere a nudo il proprio cuore un segno di debolezza. Troviamo una spiegazione di tale comportamento, ad esempio, nel classico *La costante pratica del giusto mezzo (Zhōngyōng)*:

Quando la letizia, la rabbia, il dolore e la gioia non affiorano, si può dire di trovarsi nel giusto mezzo. Quando affiorano, ma sono contenuti nella moderazione, si può dire di trovarsi in uno stato di armonia. (Lippiello 2010b, p. 45)

Moderazione e armonia sono due regole auree dell'agire dei cinesi, ancor oggi vive e attuali. I due concetti sono correlati: la moderazione nei rapporti umani e nei rapporti con la natura e il mondo circostante fa sì che gli equilibri non siano alterati, che l'individuo non imponga mai il proprio sé ma prevalga sempre uno stato di armonia e serenità. Infatti,

l'uomo dotato di tali virtù pensa al proprio benessere fisico e spirituale in funzione del benessere collettivo e il suo agire deve sempre ispirarsi a questo principio. L'individualità non deve emergere, l'interesse personale non deve essere perseguito (Lippiello 2009; Lippiello 2010a).

Ma come raggiungere questo obiettivo? I classici confuciani insegnano che ciò che conta è la coltivazione morale dell'individuo in funzione degli altri, del benessere altrui. Un discepolo di Confucio disse:

Ogni giorno considero me stesso secondo tre questioni: nel progettare per gli altri ho mancato di lealtà? Nelle relazioni con gli amici ho mancato di sincerità? Non ho praticato quanto mi è stato tramandato? (Confucio 2003, I,4)

È evidente che nella vita quotidiana quel che conta sono le relazioni umane: lealtà, sincerità e osservanza delle regole di condotta tramandate dagli antichi sono i capisaldi dell'agire umano.

### 3 Codici espressivi e buone maniere

I cardini del sistema di pensiero confuciano – gerarchia (intreccio di relazioni interdipendenti su cui si fonda l'ordine sociale); armonia (assenza di conflittualità nei rapporti tra i soggetti); virtù (adempimento degli obblighi connessi alla posizione occupata nel corpo sociale); appartenenza (senso di sé quale parte di un organismo collettivo al cui interno vige la massima coesione e condivisione) – si rivelano ancor oggi fondamentali per comprendere il comportamento cinese nella gestione dei rapporti interpersonali. Inscindibili da essi sono quattro valori attorno ai quali ruota il concetto cinese di cortesia, summa dei codici che regolano la condotta dei singoli e il loro interagire: deferenza (riconoscimento dell'altrui status sociale o familiare); modestia (denigrazione di sé ed elogio dell'interlocutore); empatia (senso di partecipazione e solidarietà); proprietà (osservanza delle norme di comportamento ritenute socialmente consone). Un atto comunicativo è corretto se eseguito in modo armonioso, assolvendo i doveri sociali a esso connessi, come stabilito dal contesto gerarchico in cui l'interazione ha luogo (Qian 1991, pp. 73-75; Gu 1992, pp. 12-17).

Le strategie attuate in Occidente e in Cina per agevolare i processi di comunicazione tra gli individui e scongiurare l'insorgere di conflitti e blocchi, nelle loro modalità di attuazione e nei loro contenuti pratici si rivelano influenzate profondamente dalle diverse realtà socioculturali cui si applicano e di cui sono espressione (Abbiati 2008, pp. 115-140; Abbiati 2005; Yang 1998; Zhan 1992).

Nel mondo occidentale si attribuisce grande importanza alla privacy e al rispetto dei diritti individuali: il mantenimento di un rapporto sociale armonioso tra i partecipanti a un atto comunicativo è in primo luogo garantito dal rispetto dell'altrui autonomia, indipendenza e libertà personale. Nelle nostre culture, il principio basilare dell'eguaglianza degli individui condiziona in senso paritetico i rapporti interpersonali, ragion per cui qualunque atto si presti a essere inteso come un'imposizione o un'intrusione nell'altrui sfera privata (sia esso una richiesta o un ordine, un suggerimento o un consiglio) richiede di essere compensato da una manifestazione di cortesia che ne alleggerisca il peso e lo renda accettabile.

Nel contesto cinese, invece, ciò che governa il fenomeno della cortesia è piuttosto la presa d'atto dell'interdipendenza tra sé e gli altri e il riconoscimento che elemento centrale nella vita sociale non è la figura del singolo, bensì la rete di relazioni sociali all'interno della quale questi si colloca (Gu 1990, p. 240; Tu 1985, p. 249).

Le buone maniere non sono utilizzate in Cina come segno di rispetto dell'indipendenza altrui, ma per far mostra di deferenza, essendo la deferenza lo strumento principe di cui i cinesi si avvalgono per testimoniare lo status dell'interlocutore nel contesto in cui l'interazione ha luogo. Un cinese deve sempre riconoscere, in ciascuna situazione, il tipo di relazione gerarchica che sussiste tra i presenti (superiore-sottoposto, genitore-figlio, professore-studente ecc.) ed esprimere tale riconoscimento attraverso scelte linguistiche e comportamentali appropriate: colui che nel dato contesto (di lavoro, familiare o altro) occupa una posizione subordinata parla 'verso l'alto', avvalendosi del linguaggio della deferenza, laddove colui che gode dello status più elevato parla 'verso il basso', scegliendo se utilizzare accorgimenti linguistici che attenuino le imposizioni o, al contrario, far pesare la propria autorità e il proprio maggior potere, parlando in modo più diretto ed esplicito, senza ricorso a modalità cortesi (Pan 2000; Kádár, Pan 2011).

Ecco perché l'uso di accorgimenti mirati ad attenuare la forza delle imposizioni non è molto frequente in Cina e, se il rapporto tra i partecipanti a un'interazione è sufficientemente confidenziale, anche in presenza di imposizioni non è in genere necessario l'impiego di espedienti di cortesia mirati ad attutirne l'impatto. Il ricorso sistematico a scuse e ringraziamenti, da noi ritenuto elementare norma di correttezza, tende a essere semmai interpretato quale volontà di sottolineare una distanza, mentre sfacciato e arrogante è giudicato colui che non osserva la norma di far mostra di deferenza, riferendosi in modo elogiativo all'interlocutore e a se stesso con modestia. In Cina ben più che altrove la modestia è bellezza dell'anima. Mai si dovrebbe far mostra di fiducia in se stessi,

né nelle proprie capacità o nella certezza del proprio successo; anche di fronte a un elogio o a un complimento, la buona educazione impone che si assuma un atteggiamento schivo, negando la fondatezza dell'apprezzamento e confutandolo con parole che mettano in luce i propri limiti e manchevolezze.

La necessità di confermare con parole e atti appropriati le differenze di status esistenti tra le persone trova riscontro nelle circostanze più varie: dalla precedenza accordata in ragione del rango e dell'età (a valere sul genere, contrariamente a quanto vorrebbe il nostro assioma *ladies first*), all'immane scambio di biglietti da visita ad ogni primo incontro (così da non incorrere in incresciosi equivoci riguardo alla rispettiva posizione sociale); dalla stampigliatura di timbri su missive e comunicazioni ufficiali pressoché obbligatoria (a notifica e convalida della collocazione istituzionale del firmatario), all'assegnazione dei posti a tavola (rotonda nelle occasioni importanti, con l'ospite d'onore seduto rivolto alla porta, di faccia a colui che ha formulato l'invito, e gli altri partecipanti a lui tanto più prossimi quanto più elevato è il rispettivo status).

Nella tradizione cinese, per evitare l'insorgere di conflitti e interruzioni nella comunicazione, si tende quindi a sottolineare la distanza 'verticale', laddove nel mondo occidentale si preferisce dare importanza a quella 'orizzontale'. Quando però il contesto della comunicazione non è tale da richiedere il mantenimento delle distanze, i cinesi sono più che pronti ad attuare strategie di solidarietà e coinvolgimento, in modo da consolidare la relazione che li unisce. In tali casi è evidente un'accentuata propensione a rafforzare amicizia e armonia manifestando all'altro sollecitudine e simpatia e dando all'interazione contenuti più specifici e personali, così da spostare il rapporto su un piano di maggiore intimità e confidenza (in misura decisamente superiore rispetto a quanto giudicato accettabile dai parlanti occidentali, i quali privilegiano in ogni caso un livello di comunicazione più spersonalizzato e convenzionale, in grado di mettere al riparo da invasioni della propria privacy). In effetti, capita frequentemente che, nel corso di una conversazione, in Cina vengano rivolte all'interlocutore, anche se quasi sconosciuto, domande personali relative all'età, ai gusti, allo stato di salute e perfino al peso o al reddito. Tali domande non sono considerate fuori luogo: il non porle potrebbe piuttosto essere inteso come una mancanza di interesse.

Da noi, dove l'ego è riconosciuto quale elemento centrale nelle dinamiche interpersonali, viene particolarmente enfatizzata l'aspirazione individuale all'autoaffermazione; viceversa in Cina, dove ciò che veramente conta sono gli obiettivi collettivi e l'agire coordinato, ovverosia la coesione e il senso di comunanza e di identità sociale, è l'armonia del gruppo

a essere privilegiata rispetto alla libertà d'azione individuale (Mao 1994, pp. 471-473). Proprio la constatazione di questa diversa caratterizzazione socioculturale (indipendenza del singolo versus interdipendenza dei singoli) ha indotto a ideare campagne pubblicitarie differenziate per i mercati occidentali e asiatici: imperniate sui vantaggi e le preferenze personali le une, con insistenza sulle forme 'io' e 'mio', incentrate sui benefici comuni e il vantaggio collettivo le altre, con un impiego reiterato di forme quali 'noi' e 'nostro' (Nisbett 2003, pp. 69-70).

Invero, distinguersi dagli altri non costituisce per un cinese un fine particolarmente ambito, essendo la sua fiducia in sé costruita soprattutto sulla consapevolezza di essere in sintonia con i desideri della comunità di appartenenza e di realizzarne le aspettative: obiettivo del singolo è comportarsi in modo da meritare l'approvazione morale degli altri e venire da questi accettato quale membro rispettabile del gruppo (Mao 1994, pp. 459-460; Tu 1985).

È proprio da questo ideale di consonanza che scaturisce l'esigenza condivisa di preservare l'armonia delle relazioni sociali e la volontà di evitare discussioni e alterchi. La buona educazione impone che, quando si discorre, tutti collaborino a perseguire l'obiettivo dell'armonia: ciascuno dovrebbe avanzare con misura e semplicità le proprie opinioni e ascoltare con attenzione ciò che l'interlocutore ha da dire, evitando di contraddirlo in modo aperto e di arroccarsi sulle proprie posizioni (atteggiamenti giudicati assolutamente sconvenienti). È questo il motivo per cui i cinesi, nel discorrere, sono soliti annuire spesso e darsi ripetutamente ragione l'un l'altro, in segno tangibile di affiatamento e intesa. La conversazione può toccare i temi più svariati, ma a tutti è richiesto di evitare qualunque argomento che possa essere fonte di tristezza, malumore o collera, così da non creare stonature e compromettere il piacere di stare in compagnia. Anche nella negoziazione lo stile cinese è assai diverso dal nostro perché, perfino nelle più accanite battaglie verbali, essi cercano sempre di mantenere le buone maniere e rimanere garbati e sobri.

Una delle strategie preferite in Cina per instaurare e consolidare relazioni sociali armoniose è offrire regali. Il dono è un segno di riguardo e, in quanto tale, è particolarmente apprezzato, sia quando si tratti di un semplice pegno di affetto e amicizia teso a rafforzare l'affiatamento tra due persone, sia quando voglia essere un tributo di considerazione, stima e rispetto verso superiori o conoscenti di cui, non si sa mai, si potrebbe un domani avere bisogno. Importante, dal punto di vista delle buone maniere, è che il dono non venga aperto in presenza del donatore, perché ciò che più conta è il pensiero e sarebbe ineducato tradire interesse per il dono in sé. Altrettanto importante è che il donatore, all'atto della presentazione del



dono, lo porga con entrambe le mani. Il non farlo sarebbe indice di grande scortesia e rozzezza, esattamente come segno di grossolanità e mancanza di riguardo sarebbe, in un contesto formale, non porgere a due mani (e non ricevere a due mani) un biglietto da visita, un documento o altro.

Anche il linguaggio non verbale, infatti, è un tramite per mostrare sintonia con gli altri: quando si viene applauditi, ad esempio, è consuetudine in Cina partecipare a propria volta all'applauso, così da esprimere il proprio ringraziamento e, al contempo, sottolineare la propria appartenenza al gruppo.

Bisogna però fare molta attenzione ai gesti perché, essendo essi pure culturalmente connotati, facilmente sono causa di imprevedibili conflitti e incomprensioni: volendo invitare qualcuno a farsi più vicino, anziché sollecitarlo flettendo ripetutamente all'insù l'indice della mano chiusa a pugno, gesto visto come molto offensivo in Cina, sarà bene tenere il palmo rivolto verso il basso e muovere leggermente le dita avanti (verso l'interlocutore) e indietro (verso di sé).

Molto importante è poi la puntualità, considerata, prima ancora che una norma di correttezza e buona educazione, un irrinunciabile segno di riguardo e premura nei confronti degli altri.

La cura con cui i cinesi evitano di ferire la sensibilità altrui e urtarne la suscettibilità dimostra quanto centrale sia nel loro sistema di valori l'armonia interpersonale, che gli occidentali non esitano invece a sacrificare in favore di principi da essi reputati di gran lunga più importanti, quali la sincerità e la coerenza. È questa la ragione per cui anche nel linguaggio allusivo, frequentemente utilizzato sia in Cina sia in Occidente come accorgimento per preservare la propria e l'altrui faccia, emergono tra le due culture significative differenze. In Cina, lamentele, biasimi e rifiuti sono preferibilmente formulati in modo vago ed elusivo, in forma indiretta e con accenni velati; al contrario, nelle culture occidentali (particolarmente in quella anglosassone), dove è imperante una tradizione di maggiore schiettezza che rende gli individui assai più pronti e disponibili ad accettare costruttivamente le critiche, nella formulazione di lagnanze, censure e dinieghi è più frequente il ricorso all'ironia, di volta in volta arguta e bonaria o aspra e pungente.

In effetti, osservazioni e rimproveri sono formulati in Cina con la massima attenzione a non umiliare o mettere in imbarazzo le persone cui sono indirizzati, in modo da non dar luogo a malumori e risentimenti. Quand'anche espresse da un superiore o da una persona comunque autorevole, vengono possibilmente mosse in privato, con discrezione, e di preferenza non in forma diretta ed esplicita, bensì accennando senza dire, parlando per sottintesi e facendo ricorso a ogni possibile eufemismo, così da lasciare margini di recupero a colui cui la critica è rivolta:

nulla è più vulnerabile della faccia cinese, e nessuno è più ostinato e irremovibile di un cinese che ritenga di aver subito un danno di immagine. Ma se espressa in modo opportunamente velato e indiretto, qualunque critica sarà colta con prontezza, con buone probabilità che l'interessato si senta addirittura spronato nel suo spirito di corpo e di collaborazione. In Cina, il non detto è spesso assai più eloquente ed efficace del detto.

Naturalmente, nel mondo odierno sempre più globalizzato, le specificità culturali vanno via via affievolendosi e forse sono destinate a scomparire del tutto; nondimeno, in società tradizionalmente molto gerarchizzate qual è la società cinese, fattori come professione, status, età e genere continuano ad avere un peso non trascurabile nel condizionare norme e modelli di comportamento: finalizzati a scongiurare il disaccordo tra gli individui (temuto perché considerato destabilizzante) e a mantenere tra loro relazioni armoniose (così da assicurare pace e ordine sociale), tali norme e tali modelli dimostrano di mantenere ancor oggi la marcata connotazione etica ereditata dal lontano passato.

### **Riferimenti bibliografici**

- Abbiati, Magda (2005). «Oriente e Occidente: Due facce del mondo». In: Gatti, Francesco (a cura di), *Identità e alterità: Tra Oriente e Occidente e tra Oriente e altri Orienti*. Venezia: Cafoscarina, pp. 5-12.
- Abbiati, Magda (a cura di) (2006). *Propizio è intraprendere imprese: Aspetti economici e socioculturali del mercato cinese*. Venezia: Cafoscarina.
- Abbiati, Magda (2008). *Guida alla lingua cinese*. Roma: Carocci editore.
- Bell, Daniel (2008). *China's new Confucianism: Politics and everyday life in a changing society*. Princeton: Princeton University Press.
- Chieng, André (2007). *La pratica della Cina: Cultura e modi del negoziare* (trad. italiana). Milano: O barra o edizioni.
- Confucio (2003). *Dialoghi* (traduzione e cura di Tiziana Lippiello). Torino: Einaudi.
- Fingarette, Herbert (2000). *Confucio: Il sacro nel secolare* (trad. italiana). Vicenza: Neri Pozza Editore.
- Gu Yueguo (1990). «Politeness phenomena in modern Chinese». *Journal of Pragmatics*, 14, pp. 237-257.
- Gu Yueguo (1992). «Limao, yuyong yu wenhua» [Buone maniere, pragmatica e cultura]. *Waiyu jiaoxue yu yanjiu*, 4, pp. 10-17.
- Kádar, Daniel; Pan Yulin (2011). «Politeness in China». In: Kádar, Daniel; Mills, Sara (eds.). *Politeness in East Asia*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 125-146.

- Mao Luming (1994). «Beyond politeness theory: 'Face' revisited and renewed». *Journal of Pragmatics*, 21, pp. 451-486.
- Jullien, François (2004). *Strategie del senso in Cina e in Grecia* (trad. italiana). Roma: Meltemi.
- Jullien, François (2006). *Pensare l'efficacia in Cina e in Occidente* (trad. italiana). Roma; Bari: Laterza.
- Jullien, François (2007). *Pensare con la Cina* (trad. italiana). Milano: Mimesis.
- Lippiello, Tiziana (2005). «La regola d'oro nei Dialoghi di Confucio». In: Vigna, Carmelo; Zanardo, Susy (a cura di), *La regola d'oro come regola universale*. Milano: Vita e Pensiero, pp. 53-84.
- Lippiello, Tiziana (2009). *Il confucianesimo*. Bologna: Il Mulino.
- Lippiello, Tiziana (2010a). «A Confucian adage for life: Empathy (*shu*) in the Analects». In: Malek, Roman; Criveller, Gianni (eds.). *Light a candle: Encounters and friendship with China*. Sankt Augustin: Monumenta Serica, pp. 73-97.
- Lippiello, Tiziana (a cura di) (2010b). *La costante pratica del giusto mezzo*. Venezia: Marsilio.
- Lippiello, Tiziana (2013). «Pensiero e religioni in epoca Zhou». In: Scarpari, Maurizio (a cura di), *La Cina*, vol. 1, tomo 2, *Dall'età del bronzo all'impero Han* (a cura di Tiziana Lippiello e Maurizio Scarpari). Torino: Einaudi, pp. 573-632.
- Nisbett, Richard (2007). *Il Tao e Aristotele: Perché asiatici e occidentali pensano in modo diverso* (trad. italiana). Milano: Rizzoli.
- Pan Yulin (2000). *Politeness in Chinese face-to-face interaction*. Westport: Ablex Publishing Corporation.
- Qian Chunhang (1991). *Politeness in China: Toward a cultural model*. Athens: University of Georgia.
- Scarpari, Maurizio (2010). *Il Confucianesimo: I fondamenti e i testi*. Torino: Einaudi.
- Scarpari, Maurizio (2013). *Mencio e l'arte del governo*. Venezia: Marsilio.
- Tu Wei-ming (1985). «Selfhood and otherness in Confucian thought». In: Marsella, Anthony et al. (eds.). *Culture and self: Asian and Western perspectives*. New York: Tavistock Publications, pp. 231-251.
- Yang Dan (1998). *Communication et culture en chinois moderne*. Paris: Éditions You Feng Libraire et Éditeur.
- Zhan Kaidi (1992). *The strategies of politeness in the Chinese language*. Berkeley, CA: University of California.

## Cina: nuove prospettive dalla muraglia

A cura della Camera di Commercio Italiana in Cina  
Simone Landucci, Giulia Ziggio

Tavola statistica: i principali numeri della Cina

Ordinamento dello Stato	Sistema politico monopartitico gestito dal Partito Comunista Cinese (PCC). Organo supremo del potere statale è l'Assemblea Nazionale del Popolo (ANP) che conta 2979 membri eletti e si riunisce una volta l'anno. L'Assemblea elegge il Presidente della Repubblica, il Primo Ministro e il Consiglio di Stato, formula le leggi e approva i piani e i bilanci dello Stato. Le principali funzioni operative sono demandate al Comitato Permanente di 155 membri scelti all'interno dell'ANP.		
Superficie	9.671.018 km <sup>2</sup>		
Capitale	Pechino (Beijing), popolazione 20.690.000		
Lingua	Cinese mandarino (普通话 <i>pǔtōnghà</i> ).		
Religione	Diffusi principalmente buddhismo e taoismo, seguiti da islam e cristianesimo.		
Moneta	Renminbi, in cinese 人民币 <i>rénmínbì</i> (RMB), conosciuti anche come yuan, in cinese 元 <i>yuán</i> (CNY); simbolo: ¥		
Fuso orario rispetto all'Italia	+ 6 h quando è in vigore l'ora legale + 7 h quando è in vigore l'ora solare		
	2010	2011	2012
PIL nominale (USD trilioni)	5.931	7.322	8.358
Variazione del PIL reale (%)	10,4	9,3	7,8
Popolazione (mln)	1.340,91	1.347,35	1.350,69
PIL pro capite a PPA (USD)	6.206,82	6.819,32	7.417,89
Disoccupazione (%)	4,3	4,1	4,1
Variazione del volume delle importazioni di beni e servizi (%)	38,7	26,4	4,3
Debito pubblico (% PIL)	43,5	38,5	31,7
Stock d'investimenti diretti esteri del Paese ( <i>outward</i> ) (USD mld)	278,9	322	502
Stock d'investimenti diretti esteri nel Paese ( <i>inward</i> ) (USD mld)	574,3	781,8	1.344
Interscambio globale (USD mld)	29.727,6	33.096,2	38.667,6
Interscambio con l'Italia (Euro migliaia)	37.397.899	39.569.173	33.656.325
Fonti: Ministry of Commerce of the People's Republic of China (MOFCOM); National Bureau of Statistics of the People's Republic of China; World Bank; United Nations Conference on Trade And Development (UNCTAD)			

**Abstract** China is restructuring its economy with an emphasis on internal demands (vs. exports) and a focus on environmental sustainability. The study aims to describe these economic trends to provide a state-of-the-art analysis on the overall economic structure. The study is a qualitative study, based on a literary review. Academic reports, statistical databases and articles from local and international media have been considered. The study is structured in three main parts. First, a presentation of the current economic situation along with forecast for the future; secondly, an analysis of Chinese and Italian bilateral economic relationships in the last year; thirdly, a report about sustainable urbanization. The study confirms a positive outlook for the future of the Chinese economy and potential market opportunities for Italian companies. Yet, the investigation stresses the relevance of a structured approach to succeed in the market and re-defines possible clusters for business.

## 1 Quadro Generale

### 1.1 Quadro macroeconomico e tendenze di sviluppo

Il prodotto interno lordo della Cina a fine 2012 ha raggiunto 51.932 miliardi di renminbi (8.350 miliardi di dollari) con una crescita rispetto all'anno precedente del 7,8%. Il settore primario ha registrato un incremento del 4,5%, il secondario dell'8,1% e il terziario dell'8,3%. Questo trend di crescita si è confermato anche per il primo quadrimestre del 2013, chiusosi con un +7,7%.

Fin dall'avvio della 'politica dell'apertura' iniziata alla fine degli anni Settanta, il Paese ha sempre visto il proprio prodotto interno lordo crescere a ritmi esponenziali, toccando punte del 15,2% annui. All'interno di questa parabola, il 2011 ha rappresentato un'inversione di tendenza, segnando definitivamente la fine della crescita a doppia cifra (con 9,2% in meno rispetto all'anno precedente).

Il rallentamento della crescita non è però semplicemente riconducibile a una riduzione della produzione, ma anche a una volontà politica: la Cina sta cambiando (o adattando, considerata la duttilità della mentalità cinese) modello produttivo, cercando di passare da un'economia basata sulle esportazioni e sugli investimenti esteri a una trainata dai consumi interni. La nuova amministrazione del Presidente Xi Jinping e del Premier Li Keqiang, eletta nel marzo di quest'anno, si è trovata a dover affrontare vari problemi strutturali dell'economia cinese: l'insostenibilità sociale e ambientale causate da vent'anni di crescita frenetica, che trova conferma in un coefficiente di Gini<sup>1</sup> dello 0,474 (un dato

---

<sup>1</sup> Coefficiente utilizzato internazionalmente per misurare il livello di disuguaglianza nella distribuzione del reddito e della ricchezza all'interno di un Paese, il cui valore varia rispettivamente da 0 a 1.

preoccupante, considerando che la soglia d'allarme è fissata allo 0,4) e negli elevati livelli d'inquinamento, che hanno ormai superato la soglia di pericolosità fissata da varie organizzazioni internazionali; la riduzione degli investimenti diretti in entrata, effetto della crisi finanziaria; la sovrapproduzione in vari settori, con un utilizzo della capacità industriale inferiore al 60% .

Sul fronte dei salari interni e della finanza pubblica, il Governo si sta impegnando col duplice obiettivo di aumentare i salari e di contenere l'inflazione, riducendo la liquidità del sistema.

L'indice dei prezzi al consumo (IPC) ha registrato una crescita annua del 2,6% nell'agosto 2013, con un particolare aumento per quanto riguarda gli ortaggi e la frutta fresca (11,8% e 7,3%). Nonostante il costo della vita stia crescendo, stanno aumentando anche i salari medi, portando il reddito pro capite a crescere nelle aree rurali del 10,7% e nelle aree urbane del 9,6%. Per quanto riguarda il tasso di disoccupazione, esso è ormai stabile da tre anni al 4,1%.

L'aumento dei salari permetterà la crescita di una classe media (reddito annuo compreso tra i 4.000 e i 12.000 renminbi) che entro il 2030 passerà dagli attuali 100-200 milioni ai 500-600 milioni di persone, ma si tradurrà anche in un aumento del costo del lavoro. A questo fenomeno si somma l'invecchiamento della popolazione, conseguenza di trent'anni di pianificazione familiare, che segnerà la fine della Cina come Paese a basso costo di fattori produttivi. La Cina ha effettivamente raggiunto quello che in economia è conosciuto come 'punto di svolta di Lewis', in cui un Paese esaurisce la disponibilità di manodopera a basso costo. L'attuale situazione del lavoro ha portato molte imprese straniere a rilocalizzare la produzione in aree occidentali del Paese, dove i salari sono più bassi e gli incentivi legati alla politica del *Go West* consistenti, o nel Sudest Asiatico.

Importanti sono state le misure del Governo per alzare la soglia di reddito soggetta a tassazione, incrementando conseguentemente il *disposable income* (inteso come la parte di reddito che le persone possono spendere dopo aver pagato tasse e contributi al Governo) che ha toccato una quota di 24.536 renminbi a fronte di un reddito annuale medio di 46.769 renminbi.

Come conseguenza di queste politiche, i consumi sono passati dal rappresentare il 37% del PIL al 45,3%, con un aumento del consumo pro capite dell'11% nel 2012 rispetto all'anno precedente.

La Cina sta cercando di incrementare il settore dei servizi, che da solo rappresenta il 44,6% del PIL, creando centri di formazione per impiegati e liberalizzando gli investimenti in alcuni settori, ad esempio quello assicurativo.

La paventata bolla immobiliare è stata oggetto di grande attenzione da parte del Governo, che è riuscito efficacemente a ridurre gli investimenti fissi nel settore edilizio; quest'ultimo ha visto diminuire il suo tasso di crescita dal 28% al 16% nel 2012. È comunque necessario un aumento dei tassi d'interesse sui depositi, che attualmente hanno redditività negativa e spingono i risparmiatori ad investire nel mattone.

## 1.2 Gli investimenti diretti esteri (*inward* e *outward*)

Gli investimenti diretti sono in calo in relazione al prodotto interno lordo da circa 10 anni e attualmente rappresentano il 2,93% del PIL nominale. Tra il 2011 e il 2012 si è passati da 116 miliardi di dollari USA a 111,7 miliardi, una contrazione rispetto all'anno precedente sicuramente influenzata dalla crisi internazionale. Gli investimenti diretti esteri (IDE; in inglese: *foreign direct investments*, FDI) si sono ridotti ulteriormente del 7% su base annua a gennaio 2013, con un calo del 13% del numero delle *joint ventures* fondate con aziende cinesi. Molte società locali ritengono di avere ottenuto sufficienti livelli di esperienza e know-how da poter gestire direttamente il proprio business senza il bisogno di un partner straniero.

La Cina, secondo dati dell'United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) resterà comunque per i prossimi tre anni la destinazione di capitali più promettente dopo gli USA.

I principali investitori diretti esteri nel in Cina sono Hong Kong, Singapore e il Giappone (nonostante un calo a fine 2012 del 4,8%), seguiti da Stati Uniti e Paesi europei, in testa a tutti Francia, Regno Unito e Inghilterra (similmente, gli IDE provenienti dall'UE sono scesi del 4,5% a fine 2012).

La maggior parte degli investimenti esteri sono diretti verso il settore manifatturiero (26,34%), ma le recenti politiche del Governo per liberalizzare la presenza straniera nei servizi hanno orientato gli stessi anche verso i settori del *real estate* (21,35%) e del leasing (7,27%). Dal 2001 al 2008, gli investimenti diretti esteri nel settore dei servizi sono aumentati del 22%, mentre gli IDE nei settori primario e secondario sono scesi rispettivamente del 2% e del 20%. La politica del *Go West* contribuisce a spostare gli investimenti dalle aree costiere a quelle più interne: un 17% degli IDE si concentra nelle aree centrali e un 8% in quelle occidentali.

Gli investimenti cinesi in uscita (*outbound direct investments*, ODI) sono cresciuti nel 2012 del 12,6%, proseguendo la politica *Go Out* (in cinese 走出去 *zǒuchūqù*) di promozione verso l'estero, esportando 65 miliardi di dollari USA nel 2011 (di cui 35 solo a Hong Kong). La Ci-

na investe principalmente in servizi commerciali (34,29%) ma anche per approvvigionarsi di materie prime (minerario: 19,35%). Nonostante questa crescita, gli ODI cinesi occupano ancora una bassa percentuale negli stock degli investimenti stranieri dei principali Paesi sviluppati: la percentuale di questi ultimi sul totale nell'UE-27 si aggira intorno al 4%, ed è quindi da sfatare il mito secondo il quale la Cina stia «comprando l'Europa». Nonostante la Cina stia certamente approfittando della crisi europea per ottenere tecnologie e know-how, la natura di queste acquisizioni è frutto dell'iniziativa delle singole imprese. La maggior parte dei grandi progetti del fondo sovrano cinese, il China Investment Corporation (CIC), sono infatti diretti verso altre aree geografiche ad alto valore strategico (Africa, Panama) piuttosto che verso le piccole e medie imprese europee.

L'Italia rappresenta una destinazione irrisoria per gli ODI cinesi: siamo la nona destinazione in Europa, con un investimento di 554 milioni di dollari USA, una situazione imputabile a un ambiente commerciale che i partner cinesi trovano più difficile rispetto a quello di altri Paesi europei. Il nuovo piano di attrazione degli ODI del nostro Paese, *Destinazione Italia*, si pone l'obiettivo di affrontare questi problemi per rendere più competitiva la nostra realtà.

### 1.3 Accordi economico-commerciali, barriere tariffarie e non tariffarie, politiche doganali e restrizioni all'import-export

L'ingresso della Cina nella WTO nel 2001 ha cambiato completamente il volto dell'economia mondiale, segnando la definitiva entrata in campo di quello che adesso conosciamo come il colosso asiatico. Nonostante i passi in avanti compiuti in questi dieci anni, che hanno portato a varie legislazioni in tema di proprietà intellettuale e alla piena attuazione della clausola della nazione più favorita, restano comunque dei punti di criticità che si traducono in vere e proprie barriere non tariffarie all'ingresso nel mercato; tra queste, le principali e più gravi sono tre: l'intromissione del potere politico in quello giuridico, la mancanza del principio di *business freedom* e la scarsa tutela della proprietà intellettuale.

Essendo l'ossatura costituzionale del Paese ancora di stampo socialista, non è prevista la divisione dei poteri e i tribunali sono sottoposti al duplice controllo della Corte Superiore e dell'Assemblea Popolare di pari livello: lo sperato passaggio dal sistema della *rule by law* a quello della *rule of law* stenta ad attuarsi, nonostante gli sforzi per riformare il sistema giudiziario.



Un freno alla libertà di produrre, scambiare e consumare prodotti e servizi senza l'ingerenza dello Stato è l'obbligatorietà di un'approvazione da parte del Ministero del Commercio (MOFCOM) per la fondazione di una qualsiasi joint venture, un processo tutt'altro che formale che prevede tra l'altro controlli annuali sulle aree d'investimento della compagnia. Il 31 Gennaio 2012 è entrato in vigore il nuovo *Catalogue of Foreign Investment Industrial Guidance* (MOFCOM 2012), il quale identifica per ogni settore le aree in cui gli investimenti sono incoraggiati (principalmente tecnologia o *green tech*); limitati (progetti a grande impatto ambientale, settore bancario, assicurativo, immobiliare e medico, telecomunicazioni e settori strategici come quello energetico); proibiti (servizi postali, servizi d'informazione ed editoriali, ricerche sociali) e consentiti.

Ironia della sorte, dal punto di vista della protezione della proprietà intellettuale (*Intellectual Property*, IP) l'entrata della Cina nella WTO ha aperto le porte del commercio internazionale ai prodotti contraffatti più che alla loro limitazione. Il Paese ha fatto enormi passi in avanti dal punto di vista legale nel campo dell'IP, raggiungendo standard simili a quelli europei: il vero problema risiede però nella loro applicazione sul territorio. Le comunità locali traggono grandi profitti dalla produzione di merce contraffatta ed è molto difficile per una corte di basso livello andare contro gli interessi della comunità a causa della già citata commistione tra potere esecutivo e giudiziario.

Non esiste ad oggi una registrazione internazionale dei marchi che abbia valenza in Cina ed è quindi necessario registrare i propri prodotti direttamente in territorio cinese, andando incontro a difficili procedure burocratiche. Purtroppo sono ancora molte le aziende straniere che sottovalutano l'importanza della registrazione nel loro approccio al mercato cinese e l'Unione Europea ha di conseguenza investito molto nella creazione di progetti ad hoc, ad esempio il China IPR SME Helpdesk (*China Intellectual Property Rights Small and Medium-sized Enterprises Helpdesk*).

In definitiva, si può affermare che nonostante l'ammodernamento della cornice legale, manca ancora un'effettiva reciprocità tra la Cina e gli altri Paesi della WTO: il protezionismo cinese permane, e risulta molto più facile per gli investitori cinesi muoversi nell'ambiente europeo di quanto non lo sia il contrario. All'interno del mercato interno è quindi ancora cruciale la rete di contatti.

Forti sono le controversie sull'antidumping per molti prodotti cinesi, soprattutto in quei settori dove la sovrapproduzione spinge il Governo centrale a dare sovvenzioni alle aziende per vendere sottocosto all'estero (caso emblematico è stata la controversia con l'Unione Europea legata ai pannelli solari, risoltasi con un accordo a fine luglio).

La politica doganale della Repubblica Popolare Cinese è stata fortemente modificata negli ultimi anni per adempiere ai requisiti della WTO, con una riduzione dei dazi doganali nei vari settori compresa tra il 10% e il 17%. Per quanto riguarda le barriere tariffarie citiamo la *China Compulsory Certification* (CCC), un marchio richiesto per 132 tipologie di beni (riguarda circa il 20% delle merci provenienti dall'UE) che certifica la sicurezza del prodotto; l'IVA (17% e 13% su prodotti di prima necessità), a cui si somma per i prodotti di lusso una *Consumption Tax* (circa 15%, ma in alcuni casi può arrivare anche al 56%). Nella RPC sono comunque presenti alcune zone che godono di trattamenti fiscali preferenziali, tra cui 5 Zone Economiche Speciali (ZES, in inglese: *Special Economic Zones*, SEZ), 32 Zone di Sviluppo Economico e Tecnico, 15 Zone Franche ecc., a cui si è aggiunta il 29 settembre 2013 la Zona di Libero Scambio di Shanghai, comprendente l'importantissima Zona Franca di Waigaoqiao (in cinese 外高桥 *wàigāoqiáo*), un laboratorio per testare la libera convertibilità dello yuan e le liberalizzazioni dei servizi. I vantaggi di queste aree spaziano dall'esenzione delle imposte alle concessioni sulle quote minime di partecipazioni nelle società di investimento estero, e variano moltissimo da provincia a provincia.

Per quanto riguarda gli accordi commerciali, è una tipicità del Paese preferire gli accordi bilaterali rispetto a quelli *multi-partisan*, anche all'interno di entità sovranazionali, come la stessa Unione Europea.

Recentemente la Cina ha firmato un accordo bilaterale con l'Islanda, il primo Stato europeo a firmare accordi di Libero Scambio con Pechino, e uno con la Svizzera, che permetterà ai due Paesi di importare ed esportare praticamente qualsiasi tipo di prodotto (84,2% dei prodotti esportati totali) senza dazi. Importante l'accordo da 1,27 miliardi di dollari del novembre 2012 tra i nostri due Paesi, a cui si sono sommati gli accordi presi nel campo delle politiche industriali firmati il 14 gennaio 2014 dal ministro Zanonato.

## 2 Quadro dei rapporti tra la Cina e l'Italia

### 2.1 L'interscambio commerciale con l'Italia

A chiusura 2012 il passivo ammontava a 15,691 miliardi di euro con un interscambio totale di 33,7 miliardi di euro. Il trend delle esportazioni italiane in Cina nel primo trimestre del 2013 ha registrato un andamento positivo, con un aumento del 5% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, mentre le importazioni dalla Cina sono calate dell'8,2%.

La Cina è diventata il terzo fornitore per importanza dell'Italia, fornendo il 7,3% delle nostre importazioni (totale primo trimestre 2013: 9,685 miliardi di euro) e principalmente le apparecchiature elettriche e meccaniche, e abbigliamento.

Le esportazioni italiane verso l'Asia Orientale nei primi tre mesi del 2013 hanno raggiunto i 3.865 miliardi di euro, un dato in aumento sebbene relativamente contenuto: nella graduatoria dei fornitori della Cina siamo 28°, con una quota di mercato di appena lo 0,8%.

## 2.2 Principali settori economici e opportunità per le PMI italiane

I settori tradizionalmente trainanti sono le cosiddette «4 A del made in Italy», ovvero: Automatizzazione/meccanica, Abbigliamento, Agroalimentare e Arredo. A questi settori ormai consolidati si aggiunge l'espansione di altri per così dire nuovi che, sebbene abbiano in prospettiva un basso volume d'importazioni, vedono una crescita rilevante, come il settore biomedico e quello delle tecnologie *green tech*.

Il settore meccanico è il più importante e rappresenta il 37,3% delle esportazioni totali; soffre però di un calo del 4,1% rispetto all'anno precedente, imputabile al sostegno governativo allo sviluppo della produzione locale di macchinari. Le prospettive per il settore restano positive nei segmenti ad alto valore aggiunto, in cui la Cina ha ancora bisogno delle tecnologie estere.

Il nostro Paese è il terzo esportatore al mondo di tessile e abbigliamento, subito dopo Cina e Germania. Se infatti da un lato la Cina esporta prodotti tessili a scarso valore aggiunto, dall'altro è un grande importatore delle più importanti firme del fashion italiano. Nei primi quattro mesi del 2013 le esportazioni del comparto moda sono cresciute del 21,2% rispetto all'anno precedente, sia per quanto riguarda il tessile e l'abbigliamento (250,2 milioni di dollari nel primo quadrimestre) che per i prodotti di pelletteria (229,4 milioni di dollari nello stesso periodo).

Quella dell'agroalimentare è certamente la fetta degli export italiani che cresce con maggior rapidità, con un 33,2% in più per quanto riguarda i prodotti alimentari e un +65% per i prodotti dell'agricoltura, della pesca e della silvicoltura. Il Paese è un importatore netto di prodotti alimentari base, mentre il punto di forza italiano sono i prodotti finiti ad alto valore aggiunto, con una conseguente bassa quota di mercato delle nostre esportazioni (0,4%). Siamo comunque il primo esportatore in Cina di cioccolata (con una quota di mercato del 25,7%), e il secondo di pasta (15,4%) e olio d'oliva (24,4%). Nel 2012 per la prima volta il volume di vino esportato ha superato quello di cioccolata, con una crescita

del 37,6%. La quota di mercato del vino italiano resta comunque molto bassa, scontando il ritardo con cui siamo entrati nel mercato cinese: su 100 vini esportati in Cina, meno di sette sono italiani. Nonostante gli alti tassi di crescita del settore, i volumi del nostro export sono ancora molto modesti, dovendo fare i conti con l'esistenza di una radicata tradizione alimentare locale e con varie barriere all'ingresso, non solo nella forma di dazi ma anche di restrizioni sanitarie. Inoltre, al contrario di altri grandi Paesi europei esportatori come Francia e Germania, manchiamo di meccanismi di distribuzione efficaci e di operatori nazionali nel franchising. La crescita della classe media creerà probabilmente nuovi sbocchi per i nostri prodotti non solo nei grandi centri di Shanghai, Pechino e Canton (Guangzhou) ma anche in città di seconda e terza fascia; per sfruttare queste opportunità, tuttavia, saranno necessari grandi investimenti e una presenza costante sul territorio cinese.

Il settore arredo ha visto un incremento delle importazioni del 13,4% nel 2012, soprattutto per quanto riguarda mobilio, letti e sedili (queste tre categorie insieme coprono il 93,39% del totale delle esportazioni italiane nel settore per il 2012). I principali fattori di successo sono la qualità e l'elevato livello di design accostato nell'immaginario cinese ai prodotti italiani, nonché lo status symbol legato alla marca (ciò che dirige le importazioni verso brand già affermati).

Le necessità della Cina di affrontare le attuali problematiche alimentari, sanitarie e ambientali offrono interessanti prospettive per la tecnologia e l'innovazione italiana.

La Cina ha una domanda di prodotti alimentari in costante aumento, alla quale la produzione interna non riesce a far fronte, trovandosi quindi costretta a importare grandi quantità di cereali, carni e altri prodotti base. Vaste zone del Paese sono prive di risorse idriche e terre arabili (le aree settentrionali e occidentali), ma sono al contempo quelle con il maggior tasso di residenti in aree rurali. In questo senso, meccanizzare l'agricoltura ha il duplice scopo di incrementare la produzione di generi alimentari e di aumentare i salari dei contadini, fino ad ora poco coinvolti nel processo di arricchimento del Paese. La realtà agricola cinese si divide tra le *state farms* controllate dal Governo (solitamente grandi e meccanizzate); le forme *cooperative* di media dimensione (caratterizzate da una domanda di meccanizzazione per rendere più efficiente la produzione) e infine le piccole realtà rurali (solitamente arretrate e dagli scarsi profitti). In generale, il tasso di meccanizzazione è molto basso (meno del 20% per quanto riguarda la raccolta del riso), e questo si tradurrà in una domanda di macchinari e tecnologie agricole estere, soprattutto per la raccolta e la trasformazione: si stima che fino al 40% dei prodotti agricoli venga perso durante queste due fasi. Anche le mac-

chine per l'imballaggio e il confezionamento dei prodotti alimentari sono molto richieste, dato che la produzione nazionale copre solo due terzi della domanda.

Trent'anni di riforme per il libero mercato hanno smantellato il sistema di welfare state socialista che, per quanto inefficiente, copriva il 90% della popolazione, tanto in città quanto nelle campagne: la fine del sistema centralizzato ha quindi generato un enorme squilibrio qualitativo tra le prestazioni mediche nelle città e nelle aree rurali. Le carenze del sistema sono emerse nel 2003 col verificarsi dell'epidemia di SARS (Severe Acute Respiratory Syndrome), cui ha fatto seguito una mobilitazione del Governo per estendere e migliorare la copertura sanitaria. La crescita della classe media contribuisce all'evoluzione della sanità privata: i cinesi hanno cominciato a richiedere prestazioni mediche di qualità più elevata e sono disposti a spendere di più per ottenerle. Il settore sanitario cinese è di conseguenza il più dinamico al mondo, e molto probabilmente diventerà presto il terzo mercato farmaceutico e uno dei più importanti per tecnologie e macchinari medici. In questo contesto le imprese straniere hanno grandi opportunità di crescita, considerando che il 75% delle apparecchiature mediche in Cina sono importate. Data la loro piccola e media dimensione (90% delle imprese del settore è composto da PMI), i *players* cinesi hanno scarse capacità d'innovazione e sono piuttosto ricercate le joint venture con partner stranieri, le quali occupano il 40% della quota di mercato. Le vendite riguardano principalmente le attrezzature chirurgiche e diagnostiche per immagini.

L'interesse che la leadership sta rivolgendo alla questione ambientale si traduce in una domanda diffusa di tecnologie per la produzione di energia pulita e per la gestione sostenibile. Mentre sulla prima area d'intervento il nostro Paese ha tecnologie da offrire solo in alcuni comparti specifici, come il mini idroelettrico e il minieolico (tranne il caso di colossi dell'energia come ENEL, che vanta vari progetti nel campo del geotermico e del *clean coal*); nella seconda abbiamo ottime possibilità d'inserimento. Le nuove politiche in materia di gestione delle acque reflue e dell'inquinamento atmosferico rendono la Cina un potenziale acquirente di prodotti chimici e di attrezzature di controllo e bonifica, due settori caratterizzati da scarse barriere all'ingresso e dall'arretratezza dei *competitors* locali. L'urbanizzazione e l'accelerazione dei consumi avranno l'effetto di aumentare il numero di rifiuti prodotti (cresciuti del 40% negli ultimi dieci anni) tra cui alcuni difficilmente smaltibili (rifiuti medici, batterie al piombo ecc.). Prospettive in questo senso sono aperte per lo smaltimento degli olii esausti (in cui vantiamo il sistema più avanzato al mondo), la messa in sicurezza delle discariche e lo sfruttamento di biogas per la produzione elettrica. Marcato è inoltre l'interesse dimo-

strato dalle ditte cinesi per l'acquisto di tecnologia e brevetti italiani, ad esempio per quanto riguarda la componentistica per turbine eoliche. Dal punto di vista dei servizi, buone sono le prospettive per le aziende italiane che si occupano di efficientamento ed *environmental design* dei processi produttivi.

### 2.3 L'attrattiva del nostro Paese

Il made in Italy in Cina gode certamente di grande notorietà ed è accostato immediatamente ai concetti di design e prestigio derivante dal possedere (e ostentare) un prodotto italiano. Sebbene la maggior parte dei consumatori abbia ancora un'idea alquanto stereotipata del made in Italy (moda, cibo e vino), la rapida crescita dei mezzi d'informazione sta creando nuovi gruppi di consumatori più informati e consapevoli, capaci quindi di esprimere una domanda di consumo qualificata.

La nostra produzione per i cinesi è sinonimo di *premium quality*, ed è sicuramente questo il nostro punto di forza per penetrare nel mercato cinese. Il target di riferimento dei prodotti di consumo italiani sono le fasce a reddito medio alto, poiché gli strati più bassi tendono ad accontentarsi di prodotti che imitano il nostro design ma che mancano della qualità delle nostre lavorazioni (ad esempio, le forniture di arredo prodotte nel sud della Cina). Come già detto, la strada imboccata dalla Cina porterà ad un aumento degli esponenti della classe media che entro il 2020 rappresenteranno circa un quarto della popolazione (300 milioni), rendendo la Cina la quarta nazione al mondo per numero di famiglie ricche. Questa nuova generazione abbiente sarà più dinamica e più vicina ai gusti europei rispetto alla precedente, oltre che molto concentrata sulla propria realizzazione personale e lavorativa, vedendo nel consumo un modo per raggiungere questo scopo (arredo della casa, abbigliamento, cene fuori con amici ecc.). Non bisogna però fare l'errore di considerarla unicamente interessata allo status symbol: si sta sviluppando una percezione critica che non si accontenta più solo della marca, ma che cerca anche una qualità oggettiva del prodotto e una sua effettiva funzionalità (good value for money). Questo deve portare i *players* italiani a un vero e proprio cambiamento di prospettiva: non si può più fare affidamento solo sulla notorietà del made in Italy, bisogna educare il consumatore cinese ad acquistare prodotti italiani perché effettivamente funzionali e di qualità elevata e, per queste caratteristiche, superiori ai *competitors*. È un processo complesso, che richiede una profonda conoscenza delle necessità e dei gusti del consumatore.

Si può in conclusione affermare che esiste in Cina una 'domanda

d'italianità' e che la percezione del made in Italy è nel complesso positiva, sebbene presenti non poche criticità: secondo una ricerca condotta dall'istituto di ricerca Makno e dalla School of Management del Politecnico di Milano nel settembre 2010, il consumatore cinese tende a confondere le tipologie di prodotto con i marchi (riconoscendo gli spaghetti ma non riuscendo ad associarvi una marca specifica), associa a brand stranieri la nazionalità italiana (Chanel, Louis Vitton), e ha una scarsa consapevolezza del marchio (escludendo il settore automobilistico, in cui brand come Ferrari e Maserati non hanno bisogno di presentazioni).

Sono necessari sforzi maggiori per educare il cliente cinese a fare chiarezza sul mercato, in modo da riuscire a fidelizzarlo, cambiando il modo in cui i prodotti e le ditte italiane si presentano sulla scena cinese. L'immagine del Sistema Italia è decisamente troppo frammentata, e perdiamo terreno nei confronti di Paesi che hanno un'attrattiva minore della nostra ma una maggior organizzazione (ad esempio la Germania). A questo proposito, possibili soluzioni sono sistemi di certificazioni di qualità italiana, ottimo strumento per trasmettere fiducia nel prodotto e presentare le nostre eccellenze come parte di un sistema organizzato e affidabile. È inoltre indispensabile effettuare investimenti in comunicazione e promozione dell'immagine del nostro Paese, ancora prima di lavorare sulla promozione dei singoli marchi, in maniera tale da dare l'impressione di una realtà definita e immediatamente identificabile.

#### 2.4 *Doing Business in China*. Perché e come investire nel Paese

È possibile essere presenti sul mercato con varie modalità, caratterizzate da gradi crescenti di controllo e di efficacia ma anche da maggiori rischi e sforzi finanziari.

La soluzione più semplice per sondare il mercato è sicuramente l'ufficio di rappresentanza, molto utile per operare nel settore dei servizi (ristorazione, consulenza, logistica ecc.), nonostante presenti grandi limitazioni nel rispondere alla flessibilità e al dinamismo del mercato cinese. Per svolgere invece un'attività più improntata al commercio e alla produzione di prodotti il sistema maggiormente diffuso è quello della joint venture (JV), nella forma di *Equity Joint Venture* (EJV) e *Cooperative Joint Venture* (CJV).

Le *Equity Joint Ventures* prevedono un investimento straniero di almeno il 25% del capitale registrato, con percentuali di distribuzione dei profitti che rimangono costanti per tutta la vita della società. Alla scadenza del contratto, la proprietà viene divisa tra i contraenti in base alla loro quota relativa.

Le *Cooperative* (o *Contractual*) *Joint Ventures* non prevedono una quota di capitale straniero minima e ma la distribuzione dei profitti è fissata per ogni singolo contratto, mentre a fine collaborazione la totalità della proprietà resta al partner cinese.

Generalmente, le joint venture necessitano di una capacità di investimento medio bassa, fatto che le rende praticabili per le PMI italiane, e permettono di sfruttare l'esperienza del partner cinese, già inserito nelle dinamiche di contatti e conoscenze (*guānxi*) fondamentali per operare nell'ambiente al fine di aiutare l'azienda a radicarsi sul territorio.

Questa è un'importante caratteristica che può mancare in una *Wholly Foreign-Owned Enterprise* (WFOE), altra comune modalità di approccio al mercato cinese. Fondare una WFOE richiede un capitale iniziale e un'esperienza maggiore rispetto a una joint venture, e ha lo svantaggio di non venir percepita dalle autorità come un ente pienamente inserito nel territorio e utile alla sua implementazione, caratteristica importante per ottenere trattamenti preferenziali e aiuti nell'accesso al mercato.

L'enfasi posta sulla presenza locale è dettata dalla situazione contingente: la trasformazione da un sistema di produzione a basso costo orientato all'esportazione ad una logica di consumo interno obbligano l'operatore straniero a doversi inserire nella rete locale grazie alle conoscenze del partner cinese.

Da una decina d'anni, in risposta alle richieste della WTO, sono state implementate le legislazioni riguardanti le *Foreign-Invested Commercial Enterprises* (FICE), praticabili sia nella forma di joint venture che nella forma di WFOE, che aprono le porte della rete di distribuzione cinese agli investitori stranieri. Per le piccole e medie aziende italiane, che si occupano principalmente di *business to consumer*, l'accesso alla rete distributiva è un fattore chiave e può diventare un problema molto complesso se non si sceglie il giusto partner distributivo.

Interessante dal punto di vista della distribuzione è sicuramente lo sviluppo dell'e-commerce: il fatturato degli scambi sul web è passato dai 4.500 miliardi di renminbi del 2010 ai 7.500 miliardi del 2012, con più di 242 milioni di acquirenti on line. Attualmente il 58% dei consumatori cinesi compra on line almeno una volta alla settimana, contro il 10% di quelli italiani. Le motivazioni principali sono da ricercarsi nell'aumento della copertura della rete internet e nel proliferare di smartphone dotati di applicazioni (*Apps*) specifiche. Le FICE possono vendere prodotti direttamente al consumatore attraverso una propria piattaforma multimediale semplicemente registrandosi al Ministry of Industry and Information Technology (MIIT), senza bisogno di una licenza di autorizzazione (necessaria invece per scambi telematici B2B).

Il quadro fiscale ha uniformato il trattamento da imporre alle imprese



locali e a quelle a partecipazione estera. Le uniche differenziazioni ad oggi esistenti riguardano quindi le imprese residenti (costituite in Cina) e non residenti (costituite all'estero o a Hong Kong). La tassa sul reddito d'impresa varia per le due categorie, applicando al reddito complessivo delle imprese residenti un'aliquota del 25%, mentre delle imprese non residenti viene tassato solo il reddito effettivamente percepito in Cina (aliquota al 20%). Seguendo un pattern tipico in Cina, sono previste agevolazioni per le imprese operanti in settori incentivati, principalmente riguardanti la protezione ambientale e il risparmio energetico o idrico. Agevolazioni legate alla zona d'insediamento riguardano le aziende localizzate nelle aree centrali e occidentali del Paese o nelle varie zone a regime economico speciale sparse sulla costa occidentale.

L'IVA è attualmente al centro di un processo di riforma iniziato nel 2012 con il progetto pilota di Shanghai, che il primo agosto 2013 ha visto l'implementazione in altre dieci province con l'obiettivo di estendere il sistema di tassazione sul valore aggiunto a vari settori (telecomunicazioni, servizi finanziari e assicurativi, *real estate* ecc.) dapprima in zone pilota, e poi a livello nazionale. La *Business Tax* si applica invece a tutto ciò che non è ancora compreso nell'IVA: nello specifico, ai servizi e alla fornitura di attività immateriale, con un'aliquota variabile tra il 3% e il 20%, prevedendo però delle esenzioni nei casi di trasferimento di tecnologia e servizi ritenuti strategici per lo sviluppo del Paese.

È prevista un'imposta sul reddito personale per tutti coloro che risiedono in Cina per più di 183 giorni in un anno solare, che prevede un'aliquota del 35% sui redditi mensili prodotti in Cina compresi tra 20.000 e 40.000 renminbi, e un'aliquota del 45% per i redditi mensili superiori agli 80.000 yuan. Il 31 ottobre del 1986, Cina e Italia hanno firmato un accordo contro la doppia imposizione, senza il quale sarebbero stati 90 i giorni oltre i quali sarebbe scattata l'imposizione.

Dal 2011 sono state attuate le regolamentazioni riguardanti il pagamento della *social insurance*. In breve, una percentuale dei salari dei lavoratori residenti in Cina viene tassata dal Governo per finanziare il sistema del welfare, l'accesso al quale rimane tuttavia incerto per gli stranieri. L'ammontare di queste decurtazioni viene restituito al lavoratore nel momento in cui questi lascerà la Cina all'estinzione del contratto. Attualmente solo due Paesi (Germania e Corea del Sud) hanno accordi specifici per evitare questa tassazione. Nonostante i provvedimenti normativi del Governo siano stati rilevanti, non trovano una reale applicazione in molte città, con ritardi e complicazioni nel processo di restituzione dello stipendio.

Il sistema bancario è in mano a due grandi istituti finanziari, la People's Bank of China (PBOC) e la China Banking Regulatory Commis-

sion (a sua volta sotto il controllo della PBOC), a cui si affiancano altre quattro grandi banche preposte all'allocazione dei prestiti alle imprese di Stato. Questo è un punto di criticità del sistema cinese, in quanto è molto difficile per le piccole e medie imprese locali avere accesso al credito bancario, generalmente riservato alle grandi imprese statali (*State-Owned Enterprises*, SOEs). La gestione governativa di queste ultime è scarsamente rivolta agli obiettivi di efficienza e profitto, il che si traduce nell'impossibilità di restituire il prestito ottenuto dalle banche. Questi debiti non esigibili (*non-performing loans*) sono un enorme pericolo per il sistema bancario cinese, che sta cercando con scarsi successi di porvi rimedio. Alle piccole e medie imprese non restano che forme di credito informale, ottenute tramite *guānxi* o istituti non bancari.

Sebbene l'allocazione del credito per le imprese straniere sia paritaria rispetto alle imprese cinesi, ciò che in realtà limita l'accesso ai servizi di credito è la dimensione del capitale delle imprese registrate in Cina: le piccole e medie imprese italiane si presentano con le risorse strettamente necessarie al funzionamento della società, non sufficienti a fare da garanzia a prestiti bancari. Di riflesso, le aziende italiane hanno meno garanzie a sostegno delle proprie richieste di finanziamento e, come nel caso di ritardo nel pagamento da parte dei propri clienti, sono ostacolate nel condurre il proprio business per carenza di liquidità.

Difficile risulta inoltre l'inserimento di istituti di credito stranieri nel mercato cinese, frustrati da procedure di registrazione molto lunghe e complesse. Una volta inseritisi nel mercato, sono altresì autorizzati a fornire uno spettro di servizi molto più ristretto rispetto agli omologhi cinesi. Tale problematica riapre la questione della reciprocità dei rapporti commerciali con il colosso asiatico, che non incontra nessun ostacolo a collocarsi sul mercato del credito nei principali Paesi europei.

Come già accennato, un altro ostacolo all'ingresso in Cina è legato alla tutela della proprietà intellettuale: la Cina non è ancora uno Stato in cui un approccio esclusivamente legale alla tutela dei propri diritti sia sufficiente: è quindi necessario mantenere segreto quanto più possibile, incrementare la sicurezza informatica, valutare e selezionare adeguatamente i collaboratori e monitorare costantemente il mercato alla ricerca di possibili violazioni. Come già accennato, la registrazione del marchio in Italia non protegge da plaghi, solo la registrazione in Cina assicura la tutela. Per questo è opportuno procedere alla registrazione in loco dei propri brevetti e marchi affidandosi a studi legali specializzati, considerando le difficoltà linguistiche e le lunghe tempistiche.

In conclusione, l'ingresso nel mercato cinese risulta agevolato per quei settori nei quali il Governo sta investendo in tecnologia estera (biomedicale, ambientale, agricolo) mentre è più complesso in quelli dove

l'establishment sta cercando di potenziare le imprese locali (macchinari) o dove vi è una forte concorrenza da parte dei *competitors* stranieri (vino, articoli di lusso). Sicuramente vi è la necessità di essere radicati nel territorio e percepiti dall'amministrazione statale come soggetti strategici, interessati a collaborazioni a lungo termine e proattivi nelle relazioni con il Governo. La grande importanza attribuita alla rete di relazioni, le difficoltà linguistiche, un'immagine di affidabilità richiesta dagli organi governativi rendono indispensabile la presenza di un ente che funga da contatto tra il Sistema Italia e la realtà cinese, che possa promuovere la nostra presenza commerciale in maniera chiara e univoca agli occhi degli interlocutori cinesi. La Cina sta muovendo verso un nuovo modello di produzione, il cui successo si basa sulla transizione da fabbrica della ricchezza mondiale a fruitore di questa ricchezza. L'operatore deve comprendere la portata di questo cambiamento e le opportunità insite in esso.

### 3 Focus 'urbanistica sostenibile'

#### 3.1 Processo di urbanizzazione cinese e problemi correlati

Per dare un'idea di quanto sia vasto il processo di urbanizzazione in corso in Cina, basti pensare che ogni due settimane nel Paese viene edificata un'area urbana pari all'estensione di Roma.

Dall'inizio delle riforme il numero di residenti nelle aree urbane è più che triplicato, e nel 2011 si è verificato lo storico passaggio da società rurale a urbana, con circa metà della popolazione residente in città (700 milioni). In questo senso, la Cina è un Paese atipico, avendo un tasso di urbanizzazione effettivamente più basso rispetto ad altri Paesi in via di sviluppo (il Brasile sfiora il 90%), retaggio delle politiche socialiste in materia di sviluppo delle campagne e del sistema dell'*hukou*. In breve, l'*hukou* è il permesso di residenza posseduto da ogni cinese, in cui è precisamente indicata l'origine rurale o urbana del cittadino. Non è possibile risiedere, lavorare e accedere ai servizi di previdenza sociale in aree differenti da quella indicata nel proprio *hukou*, il che rende l'enorme numero di contadini che si spostano verso le città in cerca di opportunità dei veri e propri clandestini, una popolazione ombra difficilmente stimabile e gestibile.

Il tasso di crescita della popolazione urbana è del 3,5% annuo, un dato destinato ad aumentare essendo obiettivo del Governo sostenere il processo di urbanizzazione: l'establishment punta ad incrementare di quattro punti percentuali il tasso di urbanizzazione all'interno del do-

dicesimo Piano Quinquennale (2011-2015), raggiungendo entro il 2030 un tasso del 65%.

Questo dato evidenzia come l'urbanizzazione sia una tendenza di sviluppo inevitabile per la Cina: i grandi agglomerati urbani rappresentano per i vicini distretti industriali un bacino tanto di manodopera qualificata e istruita (il 20% della popolazione urbana ha un certificato d'istruzione superiore, contro il 10% della popolazione rurale) quanto di consumatori di prodotti; forniscono alle imprese infrastrutture produttive e di trasporto (rete elettrica, strade), nonché la vicinanza ad altri comparti produttivi complementari al proprio. Le città sono inoltre un *driver* per l'aumento dei consumi: la popolazione urbana, infatti, percepisce un reddito pro capite pari a tre volte quello di un residente nelle aree rurali, ed è maggiormente esposto alle possibilità di consumo offerte dal dinamismo dell'ambiente urbano. Ad oggi si contano 53 *megacities* che accolgono meno del 30% della popolazione del Paese, e producono più del 67% del PIL. Tuttavia, sono i centri di cosiddetta 'seconda e terza fascia' ad avere i tassi di crescita più elevati. Di riflesso, i residenti in queste aree urbane sono la classe che si sta arricchendo più rapidamente, e la loro futura domanda di consumo potrà trovare risposta soltanto all'interno di città più grandi e moderne.

La continua ricerca di maggiori opportunità e la necessità di liberare il settore agricolo dalla manodopera in eccesso spingono sempre più contadini verso le aree urbane, dove la loro forza lavoro viene riallocata all'interno dell'industria, con un vantaggio per la produttività del settore primario e di quello secondario.

Sebbene l'urbanizzazione sia un fenomeno necessario allo sviluppo del Paese, essa rappresenta al contempo un'enorme sfida ambientale. Le città cinesi consumano il 75% della produzione totale di energia, un dato che si prevede salirà al 79% entro il 2015, un terzo del quale solo per i bisogni degli edifici residenziali: considerando che il 70% dell'energia prodotta in Cina deriva dalla combustione di carbone, i riflessi sull'inquinamento atmosferico sono quanto mai allarmanti. Questo, unito alla vicinanza dei cluster industriali alle città e all'aumento del numero delle automobili (il parco auto cresce del 20-30% all'anno, con 100 automobili ogni 1000 abitanti nelle città più ricche), fa sì che sedici delle venti città più inquinate al mondo siano concentrate in Cina: uno studio condotto su 113 città ha dimostrato che solo ventisette raggiungono gli standard di qualità dell'aria stabiliti dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS; in inglese: *World Health Organization*, WHO).

L'inquinamento idrico è l'altra grande minaccia che va di pari passo con lo sviluppo urbano: molte grandi città cinesi hanno sistemi di depurazione delle acque arretrati o inesistenti, col risultato che solo metà

delle scorte idriche urbane sono potabili, il che significa che la quantità pro capite di acqua a disposizione è inferiore ai 400 metri cubi all'anno (100 per gli abitanti di Pechino), contro i 950 metri cubi degli Stati Uniti. La produzione di rifiuti solidi urbani negli ultimi dieci anni è aumentata del 40%, di cui solo il 79,8% viene trattato, spesso con procedimenti inadeguati e con una predilezione per lo stoccaggio in discarica (81,5%) rispetto al riuso o al compostaggio.

Un problema tipicamente cinese è lo squilibrio tra crescita della popolazione e utilizzo dell'area urbana: se negli ultimi trent'anni la popolazione urbana è cresciuta di 1,6 volte, il totale dell'area edificata è più che quadruplicata. Il fenomeno riguarda principalmente le aree periferiche delle città che, non avendo ricevuto nessun tipo di pianificazione centrale si è tradotto nella costruzione di quartieri dormitorio con scarsi servizi per la popolazione (supermercati, trasporti pubblici) e bassa qualità della vita. In molti ormai si trovano costretti a spostarsi dalle grandi metropoli (Pechino, Shanghai) perché la congestione urbana ha reso impossibile vivere in maniera serena.

In Cina la terra appartiene al popolo e non può essere oggetto di proprietà privata. I terreni vengono di conseguenza 'concessi' per periodi di 50 anni per uso industriale e di 70 anni per uso residenziale, fatto che disincentiva gli investimenti per la riqualificazione delle aree urbane in disuso (ad esempio, ex aree industriali) in favore dei *greenfield projects* su terreni vergini.

La necessità di permettere l'urbanizzazione e di migliorare la qualità della vita all'interno della città pone il Governo davanti ad una scelta obbligata: l'urbanizzazione sostenibile.

### 3.2 Politiche per un'urbanizzazione sostenibile

Dopo vent'anni di sviluppo selvaggio il Governo ha finalmente riconosciuto la necessità di una politica nazionale e di una pianificazione della crescita urbana. Gli sforzi del Governo si stanno concentrando principalmente sull'integrazione tra struttura urbana e sistemi di trasporto pubblico, gestione dell'inquinamento idrico e atmosferico, sviluppo degli *ecobuildings*.

Il Governo sta cercando di mettere in atto una sinergia tra pianificazione delle aree urbane e un efficiente sistema di trasporto pubblico, in modo da ridurre non solo il numero di emissioni da automobili, ma soprattutto la congestione stradale: molte *megacities* hanno raggiunto una dimensione per cui la concentrazione urbana smette di essere un vantaggio economico e diventa un costo per i tempi di trasporto e per l'utilizzo dei

terreni. Il Governo cinese sta investendo molto per incentivare la creazione di *city clusters*, macroregioni che connettono varie grandi città con piccoli e medi centri nelle loro immediate vicinanze attraverso differenti tipologie di trasporto pubblico e sistemi di comunicazione. I *city clusters* permettono di sfruttare le economie di scala delle *megacities* senza però un'espansione dell'area urbana. Altro concetto a cui il Governo cinese ha attribuito molta importanza è quello delle 'città compatte'; puntando ad incrementare la densità abitativa in maniera razionale e pianificando la disposizione dei servizi in base alle necessità di interrelazione tra essi, viene così facilitata la pianificazione dei trasporti pubblici.

Per ottenere questi obiettivi è però necessaria la partecipazione dei privati nel settore, poiché la maggior parte dei fondi governativi destinati ai trasporti pubblici deriva dall'allocazione dei diritti di uso della terra, fatto che potrebbe rivelarsi più uno svantaggio che un vantaggio, se incrementasse lo sfruttamento dei lotti e la cementificazione. Una soluzione che verrà attuata a Pechino, Guiyang e Canton entro il 2015 è quella dei pedaggi urbani, che avrebbe il duplice vantaggio di limitare il numero di auto e fornire fondi per la pianificazione dei trasporti.

Interessanti sono i progetti di *Eco-industrial Parks*, parchi industriali occupati da aziende all'avanguardia nell'ambito della riduzione dell'inquinamento e della gestione ambientale, e studiati per facilitare la cooperazione tra le industrie e la comunità locale. A fine 2011 ne erano presenti in Cina 59, e il dodicesimo Piano Quinquennale ha in programma di svilupparne altri.

In materia di trattamento delle acque reflue urbane, il Governo sta cercando di porre rimedio alla mancanza d'impianti di depurazione nelle principali città: alla fine del 2010 erano stati resi operativi 2832 impianti, che da soli hanno permesso una riduzione del 58,6% dell'inquinamento idrico. Con la costruzione di nuove aree urbane e parchi industriali, è obiettivo del Governo l'istallazione d'infrastrutture per il riciclo idrico, attualmente a un livello non soddisfacente (40%). Il costo dell'acqua è ancora troppo basso per stimolare un uso efficiente della risorsa, quindi il Governo ha in progetto di incrementarlo nei prossimi anni.

La gestione dei rifiuti è uno tra i principali problemi delle città cinesi, e sono in atto varie strategie non solo per sviluppare un sistema di produzione e di design dei beni improntato al riciclaggio ma soprattutto per la creazione di centri di stoccaggio e discariche che producano energia dalla combustione a bassa emissione di rifiuti. Alla fine del 2012 il Governo aveva attivato 50 di questi impianti, con una capacità complessiva installata di 100 MW.

Dovendo fare i conti con un'urbanizzazione legata all'aumento degli edifici abitativi, la costruzione di soluzioni a basso impatto ambientale

e ad alta efficienza energetica è certamente una priorità (attualmente meno dello 0,5% delle costruzioni sono edifici 'verdi'). Gli sforzi del Governo nel settore si stanno muovendo su due binari paralleli: da un lato l'efficientamento delle costruzioni (retrofitting) già presenti e dall'altro la costruzione dei nuovi edifici nel rispetto dei principi di ecosostenibilità.

Il dodicesimo Piano Quinquennale prevede la rivalutazione edilizia per un'area di oltre 0,4 miliardi di metri quadri, concentrati principalmente nelle regioni settentrionali del Paese. Attualmente il processo di rivalutazione riguarda per la maggior parte gli edifici pubblici, poiché lo Stato, che li gestisce direttamente, dispone dei necessari capitali per coprire l'investimento. Il *retrofitting* degli edifici privati presenta delle criticità difficilmente superabili: la bassa vita media per edificio (20-30 anni) dovuta alla scarsa qualità dei materiali e dei processi costruttivi rende spesso più conveniente la demolizione e la successiva ricostruzione, mentre la consapevolezza dei residenti riguardo ai vantaggi di una maggior efficienza energetica è molto bassa. La strategia del Governo per migliorare questa situazione consiste da un lato nell'incentivare la creazione di *Energy Service Companies* (ESCO), compagnie che finanziano e sviluppano progetti per il miglioramento dell'efficienza energetica, mobilitando così le forze del settore privato; dall'altro consiste nell'aumentare la tassazione sulla costruzione di nuovi progetti, facilitando invece l'accesso al credito e allo sfruttamento dei terreni per i progetti di rivalutazione.

Dal punto di vista delle nuove costruzioni, l'amministrazione ha aumentato gli standard richiesti e potenziato le certificazioni *Green Building*, annunciando che entro il 2020 il 20% degli edifici di nuova costruzione saranno ecologicamente sostenibili. Il sistema attualmente è caratterizzato dalla coesistenza di due diversi *label*, uno locale (*3-Stars Rating System*), introdotto nel 2006 in seguito alla pubblicazione del Chinese *Green Building Standard*; e uno internazionale (*Leadership in Energy and Environmental Design*, LEED) mutuato dagli Stati Uniti, per il quale le linee guida di riferimento sono datate al 2009. Esiste una forte competizione tra i due, che vede da un lato il Governo promuovere l'implementazione della certificazione nazionale e dall'altro lato il prestigio che si lega al marchio straniero, anche se gli edifici certificati *3-Stars* sono circa il doppio di quelli certificati LEED.

Lavorare sui *green buildings* cinesi significa creare un edificio che prima di tutto abbia un elevato livello di coibentazione, considerando che più della metà del consumo d'energia figura sotto la voce 'riscaldamento e condizionamento', e che preveda installazioni integrate per la produzione di energie rinnovabili, rispondendo così in parte all'enorme sovrapproduzione di pannelli solari e di pale eoliche.

### 3.3 Progetti di collaborazione e opportunità per le PMI italiane

Seguendo una strategia che solitamente precede ogni progetto di riforma, riguardo alle politiche per l'urbanizzazione sostenibile l'esecutivo mette in atto una 'fase di sperimentazione' all'interno di piccole realtà urbane, a cui segue la formulazione di un modello che verrà poi presentato al resto del Paese come linea guida, nella fattispecie il *National Environmental Model City*, status conferito dal Ministero dell'Ambiente cinese al raggiungimento di rigidi standard ambientali (attualmente solo 66 città e tre distretti hanno ottenuto la certificazione, di cui 22 solo negli ultimi due anni).

Sono stati quindi realizzati vari progetti di *eco-city* concentrati nelle grandi città, frutto della collaborazione tra la Cina e vari partner stranieri. Nel febbraio 2012 è stata lanciata la *EU-China Partnership on Urbanisation*, programma di collaborazione con l'Unione Europea che ha portato alla creazione di un progetto pilota nella città di Shenyang (già *National Environmental Model City*), con l'obiettivo di creare un distretto urbano di piccole dimensioni autosufficiente sul piano energetico e sostenibile in ogni suo aspetto: ambientale, economico e sociale. Tra i progetti di partenariato con l'Italia, citiamo invece i piani di efficientamento energetico di alcuni distretti di Pechino (Xicheng), Shanghai (Chongming Island) e Tianjin (Hai He Business Park), oltre ad importanti progetti pilota nel campo degli *eco-buildings*, come il Sino-Italian Environment and Energy Efficient Building presso l'università Qinghua, sede dell'EU-China Clean Energy Centre (EC2).

Il settore dell'edilizia sostenibile, trovandosi nella sua fase iniziale, è aperto all'ingresso di nuovi *players* nel settore, con ottime possibilità per l'esperienza tecnologica italiana. Essendo molto difficile per le PMI competere a livello di prezzo, è necessario farsi forti degli alti livelli di qualità e innovazione tecnologica e della richiesta di know-how da parte cinese. In ogni caso il mercato dell'edilizia è molto vasto e competitivo, quindi è consigliabile per le piccole e medie imprese italiane di concentrarsi su un settore specifico di nicchia dove l'azienda possa offrire un vantaggio competitivo particolare.

Per quanto riguarda l'urbanizzazione sostenibile nel suo complesso, i campi d'interesse per le imprese italiane spaziano dalle tecnologie per la gestione delle acque ai sistemi d'isolamento termico, fino alle installazioni di monitoraggio e misurazione del consumo energetico. Considerando l'alto valore aggiunto delle nostre eccellenze, queste trovano solitamente spazio nei progetti di *eco-city*, i quali dispongono di ingenti fondi e generano una domanda di tecnologie all'avanguardia. Anche le ditte che forniscono consulenza per il risparmio e l'efficienza energetica hanno buone possibilità di inserimento nel mercato.



La Cina, al contrario dell'Europa, è nuova nel settore dell'urbanizzazione sostenibile e in questo campo richiede dai partner stranieri non singoli servizi ma un pacchetto completo di know-how e tecnologia, che presenti un approccio integrato tra livello macro (*smart grid*, pianificazione urbana e organizzazione del trasporto pubblico) e micro (singoli edifici sostenibili, centrali di trattamento dei rifiuti). Il consiglio per le PMI italiane è di presentarsi sul mercato come un unico gruppo, capace di gestire ogni aspetto, tanto della progettazione quanto della realizzazione dei distretti sostenibili.

#### 4 Conclusioni

Nonostante il discorso e le prassi di sostenibilità urbana si stiano diffondendo, servirà ancora del tempo prima che si diffonda la concezione della città come spazio sostenibile a livello sociale e ambientale. A puro titolo esemplificativo, si cita la costruzione a Changsha, nella provincia dello Hunan, di un elefantiaco progetto che prevede la costruzione di quello che sarà il grattacielo più alto del mondo, lo Sky City, un edificio di 838 piani con tempi di costruzione stimati in 6-7 mesi; al suo interno saranno disponibili ogni tipo di servizi, dai centri commerciali ai parchi di divertimento. Il caso invita dunque a riflettere senza generalizzare.

#### Riferimenti bibliografici

- Assocamerestero (2013). *Business atlas 2013: Cina*. [online]. <http://www.assocamerestero.it/default.asp?idtema=1&idtemacat=1&page=informazioni&action=read&index=1&idcategoria=25206&idinformazione=86442>.
- Bazin, Hubert (2012). «Transparency and national treatment under the Chinese flag: A lawyer's view of a decade of WTO membership and legal reforms». *China Perspectives*, 1, pp. 15-22.
- China Greentech Initiative (2013). *The China greentech report 2013: China at a crossroads* [online]. [http://www.pwc.com/en\\_US/us/technology/publications/assets/pwc-china-greentech-report-2013-us-version.pdf](http://www.pwc.com/en_US/us/technology/publications/assets/pwc-china-greentech-report-2013-us-version.pdf)
- De Giuli, Marzia (2013). «News analysis: Italian experts say Chinese investment in Europe grow» [online]. *Xinhua Net*, 5 March. [http://news.xinhuanet.com/english/world/2013-03/05/c\\_132207774.htm](http://news.xinhuanet.com/english/world/2013-03/05/c_132207774.htm) [29/09/2013].
- Diamond, Richard C. et al. (2013) «Sustainable building in China: A great leap forward?». *Buildings*, 3, pp. 639-658.

- EU Small and Medium-sized Enterprises Centre (2013). *Is China in your radar?* [online]. [http://www.eusmecentre.org.cn/sites/default/files/files/EU%20SME%20Centre\\_Is%20China%20on%20your%20radar\\_en.pdf](http://www.eusmecentre.org.cn/sites/default/files/files/EU%20SME%20Centre_Is%20China%20on%20your%20radar_en.pdf).
- EU Small and Medium-sized Enterprises Centre (2013). *The green building sector in China* [online]. <http://www.eusmecentre.org.cn/content/green-building-sector-china>.
- European Union Chamber of Commerce in China (2013). *Chinese outbound investment in the European Union* [online]. [http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland\\_Berger\\_Chinese\\_outbound\\_investment\\_in\\_the\\_European\\_Union\\_20130131.pdf](http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_Chinese_outbound_investment_in_the_European_Union_20130131.pdf).
- European Union Chamber of Commerce in China (2013). *European business in China position paper 2013/2014* [online]. <http://www.europeanchamber.com.cn/en/publications-position-paper>.
- Hanemann, Thilo; June Rosen, Daniel H. (2012). *China invests in Europe: Patterns, impact and policy implication* [online]. [http://rhg.com/wp-content/uploads/2012/06/RHG\\_ChinaInvestsInEurope\\_June2012.pdf](http://rhg.com/wp-content/uploads/2012/06/RHG_ChinaInvestsInEurope_June2012.pdf).
- ICE (2012). *Analisi delle esportazioni settoriali e degli investimenti diretti italiani in Cina: Novembre 2012* [online]. <http://www.ice.it/paesi/asia/cina/upload/174/Commercio%20estero%20settoriale%20e%20investimenti%20in%20Cina%202012.pdf>.
- ICE (2009). *Market report on China biotechnology and nanotechnology industries* [online]. <http://www.ice.it/paesi/asia/cina/upload/174/Market%20Report%20on%20China%20Biotechnology%20and%20Nanotechnology%20Industries.pdf>.
- Leonardi, Gabriele; Rizzi, Giuseppe (2013). *Bollettino economico Repubblica Popolare Cinese: Secondo semestre 2013*. Pechino: Camera di Commercio Italiana in Cina.
- Levi, Miriam; Maciocco, Gavino (2009). «Il sistema sanitario cinese: La storia» [online]. *Saluteinternazionale.info*, 2 marzo. <http://www.saluteinternazionale.info/2009/03/il-sistema-sanitario-cinese-la-storia> [03/10/2013].
- Moody, Andrew et al. (2011) «“Go West” Policy is an economic milestone for nation» [online]. *China Daily*, 9 December. [http://www.chinadaily.com.cn/cndy/2011-12/09/content\\_14236090.htm](http://www.chinadaily.com.cn/cndy/2011-12/09/content_14236090.htm) [01/10/2013].
- Naughton, Barry (2010). «China's distinctive system: Can it be a model for others?» [online]. *Journal of Contemporary China*, 19 (65), pp. 437-460. <https://www.eastwestcenter.org/sites/all/modules/filemanager/files/ASDP/TitleVI2013/Naughton.pdf>.
- OECD (2013). *The People's Republic of China: Avoiding the middle-income*

- trap: policies for sustained and inclusive growth* [online]. <http://www.oecd.org/china/China-Brochure-eng-September2013.pdf>.
- OECD (2013). *Urbanization and green growth in China - OECD regional development working papers*, 2013/07 [online]. <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/5k49dv68n7jf.pdf?expires=1399019375&id=id&accname=guest&checksum=AA1A639D7A7B4ECD3D29545CFC521A3C>.
- People's Republic of China: Ministry of Commerce (2012). *Catalogue for the Guidance of Foreign Investment Industries* [online]. <http://english.mofcom.gov.cn/article/policyrelease/aaa/201203/20120308027837.shtml>.
- REN21 (2013). *Renewables global status report 2013* [online]. [http://www.ren21.net/portals/0/documents/resources/gsr/2013/gsr2013\\_lowres.pdf](http://www.ren21.net/portals/0/documents/resources/gsr/2013/gsr2013_lowres.pdf).
- Rosental, Thomas; Rossi, Alberto (a cura di) (2013). *La Cina nel 2013: Scenari e prospettive per le imprese*. Milano: Fondazione Italia Cina.
- Rossi, Stefano (2010). «Il modello cinese: Intervista a Loretta Napoleoni» [online]. *Eurobull*, 1° giugno. <http://www.eurobull.it/Il-modello-cinese-Intervista-a-Loretta-Napoleoni> [20/09/2013].
- Shambaugh, David (2010). «Is there a Chinese model?» [online]. *China Daily*, 1 March. [http://www.chinadaily.com.cn/china/2010-03/01/content\\_9515478.htm](http://www.chinadaily.com.cn/china/2010-03/01/content_9515478.htm) [27/09/2013].
- Shan Juan; Li Jing; Peng Yining (2011). «Social security set to cover foreign workers» [online]. *China Daily*, 29 June. [http://www.chinadaily.com.cn/china/2011-06/29/content\\_12797988.htm](http://www.chinadaily.com.cn/china/2011-06/29/content_12797988.htm) [12/10/2013].
- Studio Legale Chiomenti (2013). *Guida legale agli investimenti stranieri in Cina* [online]. <http://www.chiomenti.net/CMS/upload/attach/Guida%20legale%20agli%20investimenti%20stranieri%20in%20Cina%20-%20ita.pdf>.
- Simonelli, Pietro (2013). *Cina* (scheda Paese ICE) [online]. [http://www.ice.gov.it/settori/pdf/scheda\\_paese\\_Cina.pdf](http://www.ice.gov.it/settori/pdf/scheda_paese_Cina.pdf).
- The Economist (2010). «Beijing consensus is to keep quiet» [online]. *The Economist*, 6 May. [http://www.economist.com/node/16059990?story\\_id=16059990](http://www.economist.com/node/16059990?story_id=16059990) [27/09/2013].
- The Economist (2013). «ODI-layhee-ho» [online]. *The Economist*, 17 January. <http://www.economist.com/news/china/21569775-expanding-scale-and-scope-chinas-outward-direct-investment-odi-layhee-ho> [01/09/2013].
- Turvani, Margherita; Tonin, Stefania (2008). «Brownfields remediation and reuse: An opportunity for urban sustainable development».

- In: Cini, Corrado; Musu, Ignazio; Gullino, Maria Lodovica (eds.). *Sustainable development and environmental management: Experiences and case studies*. Dordrecht: Springer.
- Vescovi, Tiziano (a cura di) (2011). *Libellule sul drago: Modelli di business e strategie di marketing per le imprese italiane in Cina*. Padova: CEDAM.
- Vinciguerra, Luca (2012). «Nella gara dell'interscambio la Cina 'doppia' l'Italia» [online]. *Il Sole24Ore*, 9 maggio. <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2012-05-09/nella-gara-interscambio-cina-091116.shtml?uuiid=Ab20FuZF> [08/10/2013].
- Xinhua (2013). «China, Switzerland ink free trade agreement» [online]. *Xinhua Net*, 6 July. [http://news.xinhuanet.com/english/china/2013-07/06/c\\_132517635.htm](http://news.xinhuanet.com/english/china/2013-07/06/c_132517635.htm) [02/10/2013].
- Zhang Haizhou; Chang Lyu (2013). «As foreign direct investment lags, Italy courts China» [online]. *China Daily*, 31 May. [http://www.chinadaily.com.cn/cndy/2013-05/31/content\\_16549973.htm](http://www.chinadaily.com.cn/cndy/2013-05/31/content_16549973.htm) [27/09/2013].
- Zurlo, Francesco (2012). *Branding for China: Promuovere i design brand in Cina*. Milano: Galli Thierry.

## **Siti internet**

- Central Intelligence Agency. *The world factbook*.  
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2001.html> [28/09/2013].
- China Intellectual Property Rights SME Helpdesk.  
<http://www.china-iprhelpdesk.eu/index.php> [09/10/2013].
- Ministero degli Affari Esteri. *Cina: cresce export alimentare italiano* (Archivio comunicati e notizie).  
[http://www.esteri.it/MAE/IT/Sala\\_Stampa/ArchivioNotizie/Approfondimenti/2013/08/20130828\\_deicinexpit.htm](http://www.esteri.it/MAE/IT/Sala_Stampa/ArchivioNotizie/Approfondimenti/2013/08/20130828_deicinexpit.htm) [09/10/2013].
- National Bureau of Statistics of China. *Press releases*.  
[http://www.stats.gov.cn/english/pressrelease/t20130716\\_402911467.htm](http://www.stats.gov.cn/english/pressrelease/t20130716_402911467.htm) [08/10/2013].
- People's Republic of China: Ministry of Commerce. *Statistics*.  
<http://english.mofcom.gov.cn/article/statistic> [20/09/2013].
- Programma Regioni Cina. <http://www.programmaregionicina.it> [09/10/2013].
- State Administration of Taxation of the People's Republic of China. *VAT pilot program rolled out successfully across China*.

<http://www.chinatax.gov.cn/n6669073/n6669118/12373543.html>  
[09/10/2013].

Trading economics. *China GDP annual growth rate*.

<http://www.tradingeconomics.com/china/gdp-growth-annual>  
[12/10/2013].

# L'identità di Hong Kong: un Paese, due sistemi

A cura della Camera di Commercio Italiana a Hong Kong e Macao  
Elisa Dal Farra

**Abstract** Hong Kong has always been a cultural crossroad, its identity shaped by the many people that migrated to its shores bringing their history, traditions and even products with them. As a strategic location for South East Asian commerce, the region has enjoyed a prospering economy that eventually attracted the attention of Western powers. The first European settlers were the Portuguese, followed by the English, who established a base for their regional dominion, and helped shape Hong Kong culture and commerce into what it is today. A second key player in the history of Hong Kong is China, whose influence started over a thousand years ago when the Guangdong area was annexed to the empire. Following the handover in 1997, the relationship with China has been marked by two distinct opposing sides: on the economic side it has brought a stable economic structure and a flourishing tourism sector; on the social side the sheer influx of Mainland tourists has not been warmly welcomed by locals, sparking many protests by Hong Kong citizens who demand Democracy, and who strongly feel their traditions and unique identity are in jeopardy. Presently, Hong Kong is still on a journey to find its own place in the world, struggling between past traditions and a new Chinese model. However this conflict will gradually lessen as Hong Kong establishes a firm foothold in the global paradigm.

## 1 La storia

Hong Kong (in cinese mandarino 香港 *Xiānggǎng*, letteralmente «porto profumato»), è da sempre un crocevia di culture, un luogo in cui convivono i popoli più diversi. Questa eterogeneità si riscontra tutt'oggi passeggiando per le strade, dove si può incrociare, oltre alla maggioranza di etnia cinese, persone provenienti da molti Paesi diversi.

Il legame di Hong Kong con la Cina ha inizio più di 1000 anni fa, quando l'area del Guangdong venne annessa all'Impero cinese sotto la dinastia Tang, la quale trasformò un piccolo villaggio di pescatori in un centro di commercio con il Sudest Asiatico. Nonostante l'area fosse caratterizzata da una grande vivacità negli scambi e nei commerci, gli europei arrivarono soltanto nel XVI secolo. Il primo di cui si ha conoscenza certa è l'esploratore portoghese Jorge Alvares che nel 1513 attraccò nella Baia delle Perle.

I portoghesi cedettero presto il passo agli inglesi, che stabilirono qui un'area di influenza con l'intento di trasformarla nel porto principale per il controllo dei propri territori nel Sudest Asiatico. Sotto il loro do-

minio l'area conobbe un enorme sviluppo, diventando uno dei luoghi più ricchi e più importanti dell'Asia, soprattutto grazie ai proficui scambi con la Cina.

Nel XIX secolo la storia di Hong Kong fu segnata dalle guerre dell'oppio (1839-42 e 1856-60) e dal celebre Trattato di Nanchino (1842) che sancì il passaggio ufficiale dell'isola all'impero inglese. A seguito di questi avvenimenti i pacifici rapporti commerciali con la Cina divennero accesi scontri politici e militari. Gli inglesi riuscirono gradualmente ad estendere il proprio dominio dapprima all'isola di Hong Kong (nel 1841) e poi fino agli odierni Nuovi Territori (nel 1898). Lo status di colonia inglese garantì alla città uno rapido sviluppo, che portò ad una costante crescita di popolazione e di ricchezza.

Con l'era moderna, Hong Kong subì una seconda invasione, quella giapponese, che ebbe effetti devastanti sul territorio, intensificati dallo scoppio della seconda guerra mondiale. In quegli anni, gli abitanti di Hong Kong furono sottoposti a enormi stenti e sofferenze, che si prolungarono anche oltre la fine del conflitto. Con il ritorno di Hong Kong all'Inghilterra, la popolazione tornò a crescere, anche grazie all'arrivo di numerosi fuggitivi provenienti dalla Cina comunista di Mao. Da questo periodo la storia di Hong Kong viene segnata da una forte crescita, stimolata da una tranquillità politica ed economica che continuò anche dopo la consegna del territorio alla Repubblica Popolare Cinese nel 1997.

Dal 1997 ad oggi, Hong Kong rimane una delle città più ricche dell'Asia e una delle realtà economiche più prospere. I termini di passaggio alla Cina stabiliscono che Hong Kong detenga, fino al 2047, autonomia economica, giuridica e amministrativa rispetto alla madrepatria, che mantiene soltanto il controllo della politica estera e della sicurezza.

## 2 La cultura

Hong Kong si contraddistingue per la sua vivace multiculturalità: la città è infatti un melting pot di culture e tradizioni provenienti da ogni angolo del pianeta. Alla sua eterogenea popolazione si aggiungono quasi 50 milioni di visitatori e turisti che approdano ogni anno in città, attratti dalla sua posizione strategica al centro del Sudest Asiatico. La conseguenza principale di tale mescolanza è la creazione di una popolazione composita, diversa da quella che si trova in altre città cinesi, sia nell'aspetto che negli usi e costumi.

Una delle distinzioni principali si riscontra nel vernacolo utilizzato: a Hong Kong, infatti, la lingua parlata è il cantonese, mentre in Cina si utilizza il mandarino. L'uso del cantonese è un motivo di orgoglio per la

popolazione locale, che si distingue dai connazionali residenti nella RPC. Rivolgersi ad una persona del luogo in mandarino suscita spesso reazioni negative poiché lo si vede come un accostamento alla Cina continentale. Per gli abitanti di Hong Kong il sentimento di appartenenza alla RPC è infatti un argomento da sempre travagliato, nonostante vi siano stati anche episodi che hanno portato ad un avvicinamento tra i due. Uno di questi si è avuto in occasione delle Olimpiadi del 2008, durante le quali Hong Kong ha ospitato i giochi equestri. In quest'occasione, secondo i sondaggi, il sentimento di appartenenza alla Cina è aumentato per poi diminuire una volta finiti i giochi.

Un altro argomento degno di nota per capire i movimenti sociali di quest'area e il conflitto con Pechino riguarda le rivendicazioni di democrazia e di riforma del sistema amministrativo. Una delle questioni più discusse è l'elezione del *Chief Executive*, il quale corrisponde al primo ministro e che un tempo veniva chiamato governatore. La figura del *Chief Executive* è oggetto di accesi dibattiti, poiché questi non viene eletto a suffragio universale ma tramite un sistema di voto indiretto. Questo è fonte di un malcontento sociale tra la maggioranza della popolazione, che chiede invece il passaggio ad una democrazia più diretta.

Dal punto di vista sociologico sono molti i fatti degni di nota: ad esempio, i comportamenti da adottare nelle situazioni sociali, che differiscono da quelli della RPC; Hong Kong cerca di distanziarsi dalla Cina abbracciando il più possibile il suo passato 'occidentale' di colonia britannica: perciò sport quali rugby, polo e cricket sono praticati diffusamente, così come le corse dei cavalli e il golf. L'etichetta da rispettare per gli incontri di lavoro risente, oltre dell'influenza cinese, anche di pratiche e usanze più occidentali: essa, infatti, risulta più diretta e pragmatica di quella cinese e meno ricca di formalismi. La dominazione britannica ha introdotto pratiche e usanze europee e la libertà di informazione; tribunali efficienti e autorevoli, stampa, musica e sport sono sempre stati presenti. Ad esempio, a Hong Kong emittenti straniere come la BBC e la CNN non sono oscurate quando parlano di aspetti della Cina non in linea con le posizioni del Governo cinese. Non essendoci censura, a Hong Kong si può accedere liberamente a Facebook e Twitter, mentre altri *social media* cinesi come Renren e Weibo non sono molto diffusi. Anche l'utilizzo dell'*app* Wechat, fondamentale per lavorare in Cina, a Hong Kong è marginale.

Il conflitto di identità che Hong Kong si trova ad affrontare si riflette anche in campi meno seri come la cucina, che risente di influssi internazionali ed è molto aperta a piatti non tradizionali. Passeggiando per qualsiasi strada è possibile trovare ristoranti che servono i piatti più disparati, spesso lontani dalle usanze locali. È quindi possibile imbatter-



si in fast food cinesi, ristoranti di specialità del Giappone, tavole calde malesi o bisticcherie argentine. La cucina italiana è presente sia come fusion di sapori e stili sia nel suo senso più classico con piatti base quali la pizza. La cucina più strettamente cinese è eterogenea, in quanto risultato di una fusione di vari stili derivanti in parte dalla chiusura della RPC negli anni di Mao e della successiva riapertura sotto Deng Xiaoping. Quando i comunisti presero il potere in Cina, Hong Kong vide l'arrivo di numerosi profughi e questo permise alla cucina dei luoghi più diversi di approdare e diffondersi nel «porto profumato». La cucina tradizionale del Guangdong è quella che si avvicina più di tutte a quella autoctona, i cui piatti più rappresentativi sono i *dim sum*, che consistono in piccole porzioni di involtini o ravioli (ma anche frutta e dessert) servite all'interno di piccoli cestini di bambù.

Hong Kong si contraddistingue anche per una grande tolleranza e libertà di espressione, che si riscontra sia nelle arti sia nella libertà di opinione. Di conseguenza, l'ambiente di lavoro risulta spesso essere molto dinamico. In un Paese in cui si può praticare liberamente la propria religione o si possono esprimere le proprie idee, la gente è meno ingessata, più pronta al cambiamento e più creativa. La diversità di religioni praticate sul territorio si riflette nella composizione sociale di Hong Kong, che vede presenti cattolici, protestanti, buddhisti, musulmani, taoisti, indu e molte altre fedi minori. Hong Kong risente storicamente dell'influenza di scuole filosofiche cinesi ed è interessante notare come i templi taoisti e buddhisti siano gli edifici più antichi di una città in continua evoluzione. La religione cattolica a Hong Kong è presente dal 1840: in quel periodo, infatti, venne fondata la cattedrale dell'Immacolata Concezione. La città di Hong Kong è, insieme a Macao, l'unico territorio cinese dove sono ammessi vescovi in comunione con la Santa Sede.

La competitività di Hong Kong nasce non solo dalla libertà di espressione e di azione che viene data ai suoi residenti ma anche dall'alto livello delle scuole e delle università. Fin da bambini i residenti sono inseriti all'interno di un sistema molto competitivo, basato sul multilinguismo e l'accesso alle nuove tecnologie. L'investimento sui giovani continua durante l'università, che vanta eccellenze su scala globale, e si esprime con politiche innovative destinate ad accrescerne la competitività nel mercato del lavoro.

Hong Kong vanta uno dei sistemi sanitari più efficienti al mondo, con ospedali all'avanguardia e medici specialisti tra i migliori dell'Asia. La maggior parte delle strutture è privata e si può avere accesso ad esse solo attraverso una buona copertura medica; tuttavia, i residenti di Hong Kong possono contare su aiuti statali in caso non possano permettersi un'assicurazione privata. La moderna medicina occidentale si affianca

alla medicina tradizionale cinese ancora ampiamente utilizzata dagli hongkonghesi per curare ogni tipo di malessere.

Si potrebbe continuare a lungo a descrivere le bellezze di questa città, ma è preferibile concludere con un pensiero sul tipico abitante di Hong Kong: un perfetto cittadino di Hong Kong sente molto la sua individualità e il suo retaggio e non ama essere definito 'cinese', come potrebbe etichettarlo un italiano. Loro sono hongkonghesi, con un'identità culturale e nazionale unica.



## Hong Kong: un Paese, due mondi

A cura della Camera di Commercio Italiana a Hong Kong e Macao  
Elisa Dal Farra

Tavola statistica: i principali numeri di Hong Kong

Ordinamento dello Stato	Regione Amministrativa Speciale della Repubblica Popolare Cinese (in inglese: <i>Special Administrative Region, SAR</i> )			
Superficie	1.104 km <sup>2</sup>			
Capitale	Hong Kong			
Lingua	Cinese, inglese			
Religione	Buddhismo, taoismo, confucianesimo			
Moneta	Dollaro di Hong Kong (HKD); simbolo: HK\$			
Fuso orario rispetto all'Italia	+7 h quando è in vigore l'ora solare +6 h quando è in vigore l'ora legale			
	2010	2011	2012	2013 (2q)
PIL nominale (mln €)	161.372	178.740	200.981	211.047
Variazione del PIL reale (%)	6,80	4,90	1,60	3,00
Popolazione (mln)	7,05	7,11	7,17	7,18
PIL pro capite a PPA (€)	33.809	36.052	37.150	38.912
Disoccupazione (%)	4,30	3,40	3,30	3,10
Debito pubblico (% PIL)	41,80	39,00	29,30	28,80
Inflazione (%)	2,90	5,70	3,80	3,70
Variazione del volume delle importazioni di beni e servizi (%)	17,28	4,66	-1,15	6,47
Stock di investimenti diretti esteri nella SAR ( <i>outward</i> ) (mln €)	706.051	751.595	887.333	950.245
			+18,06% (p)	+7,09% (p)
Stock di investimenti diretti esteri nella SAR ( <i>inward</i> ) (mln €)	822.095	817.814	958.478	1.019.725
			+17,20% (p)	+6,39% (p)
Interscambio globale (mld €)	1.783	-6.560	-14.710	-19.594
Interscambio con l'Italia (mln €)	3.224	3.842	4.246	-

Fonte: *The Economist* Intelligence Unit (EIU) e Fondo Monetario Internazionale (FMI)

**Abstract** Hong Kong is firmly positioned at the top of the most important economic indices due to the ease of doing business, its openness to international markets and its economic structure, which incorporates stability and dynamism. The unshakable resilience of the economy meant that it was left unscathed by the Global Financial Crisis that so adversely affected the other world markets, as demonstrated by the unemployment, import-export and commerce statistics which represent an area marked by growth. The elements that make Hong Kong vibrant and attractive are its low tax rates, the efficiency of its infrastructure and a stable and safe legal system linked to the common law. Another key fact is the proximity to China, especially to the Guangdong region, which serves as the production center for many businesses. In this context, Italy and its companies have a great advantage in the «Made in Italy» label, which is associated with high quality products. Hong Kong is one of the biggest luxury markets and any Italian company involved in fashion, design and jewelry has the possibility of establishing a solid foothold in the market for its products. Another competitive sector is Food and Beverage, which also offers a great platform to access the PRC. The link to China is strengthened by the enforcement of the CEPA agreement, which grants special advantages to Hong Kong companies that want to reach the Guangdong region. Italian enterprises that want to establish a Limited Company in Hong Kong can therefore gain an important upper hand in commerce, as well as in the access of Chinese markets. Another sector which has offered growing incentives is the Green economy, which given the popularity of the idea of sustainable development, has received a growing interest by both the government and the public, and has seen the implementation of many projects and initiatives to reduce waste and pollution, and develop more efficient technologies to produce clean energy that will last throughout the ages.

## 1 Quadro generale

### 1.1 Quadro macroeconomico e tendenze di sviluppo

L'economia di Hong Kong, tradizionalmente forte grazie all'apertura ai mercati internazionali e alle proficue relazioni commerciali con la Cina, nel 2012 ha sofferto a causa della battuta d'arresto dell'economia mondiale, in particolare di Europa e Stati Uniti. Nonostante ciò, il PIL di Hong Kong (263,26 miliardi di dollari USA al 31 dicembre 2012) è cresciuto rispetto al 2011 dell'1,4% e per l'anno 2013 si prevede un aumento tra l'1,5 e il 3,5%.

Nonostante la debolezza delle economie occidentali e il rallentamento delle esportazioni verso alcuni Paesi asiatici, si è registrata una crescita dell'8,3% nelle esportazioni e dell'8,4% nelle importazioni rispetto ai valori segnati nel 2011. L'ICE stima che il valore delle esportazioni (esportazioni domestiche + riesportazioni) sia stato di 493,4 miliardi di dollari USA e il valore delle importazioni abbia raggiunto i 554,2 miliardi di dollari USA. L'inflazione, dopo un periodo di crescita, nel 2012 ha subito un rallentamento, attestandosi a +4,7%. I dati menzionati dipingono Hong Kong come un'economia stabile e sana, capace di rimanere solida anche durante un periodo di crisi globale.

Il motivo di questa solidità è da ricercarsi nella particolare composizione economica e nei forti legami con la Cina continentale. Hong Kong si regge, infatti, sul settore dei servizi, che contribuisce per il 93,1% del PIL nazionale e per l'88,5% dell'occupazione totale. Il settore maggiormente sviluppato è quello finanziario, seguito dal settore assicurativo e da quello immobiliare, che ammontano al 26,4% del PIL. Il commercio con l'estero e al dettaglio incide per il 24% sul totale, la pubblica amministrazione per il 16,8% e i servizi logistici per l'8,1%. A causa del suo territorio limitato e prevalentemente urbanizzato, Hong Kong non dispone di materie prime e le attività produttive incidono quindi solo per l'1,8% sul totale del PIL. Sebbene le importazioni abbiano subito un rallentamento nella crescita, (1,2% contro 4,9% del 2011), le esportazioni invece sono aumentate del 12,8%. Questo perché uno stabile mercato del lavoro ha fatto sì che i consumi privati nel 2012 siano cresciuti del 4% rispetto all'anno precedente. Il tasso di disoccupazione nel 2012 ha raggiunto il 3,3%. Tutto ciò ha permesso un aumento delle vendite al dettaglio del 9,8% in valore e del 7,2% in volume.

L'economia di Hong Kong riesce a essere così stabile per due motivi: la sua natura di ponte per la Cina e il suo ruolo di hub finanziario. L'alto numero di consumatori ricchi fa sì che il retail sia un settore di successo per molte compagnie che riescono a proporsi in maniera innovativa sul mercato. Numerose compagnie traggono vantaggio dalla vicinanza geografica con la regione del Guangdong e dagli accordi privilegiati con essa.

Per quanto riguarda la ricchezza della popolazione, parte di essa deriva dal settore turistico. Secondo i dati dello Hong Kong Tourism Board (HKTB), questo settore ha beneficiato delle misure di liberalizzazione della Repubblica Popolare Cinese, che hanno aumentato i flussi turistici dalla Cina, raggiungendo i 48,6 milioni di visitatori nel 2012, con un aumento del 16% rispetto al 2011. Si calcola che nel 2012 le spese effettuate dai turisti siano state pari a 300 miliardi di dollari USA, e che abbiano portato benefici al settore enogastronomico, a quello alberghiero e a quello del retail.

Hong Kong è uno dei centri della finanza internazionale e ambisce a consolidare questo ruolo sfruttando le opportunità offerte dalle relazioni con la Cina continentale e la crescita continua di investimenti cinesi. Eletta da Pechino quale piazza off-shore per le contrattazioni internazionali in renminbi, Hong Kong costituisce un centro fondamentale nel processo di internazionalizzazione della valuta cinese. Dopo il periodo di crisi delle economie globali, generato dai titoli subprime, con l'indice Hang Seng calato di quasi il 50% nei primi mesi del 2009, la borsa di Hong Kong ha iniziato a recuperare a fine 2010 (+5% sul 2009), ha chiu-

so il 2011 con 18.434,40 punti (-20% sul 2010), ed è risalita nuovamente nel 2012 con 22.656,92 punti (+22,9% sul 2011).

Secondo la Hong Kong Exchanges and Clearing, la borsa di Hong Kong alla fine del 2012 ha registrato una capitalizzazione totale di 2.820 miliardi di dollari USA, registrando un aumento del 25,3% rispetto al 2011 e collocandosi al sesto posto nella classifica mondiale e al secondo in Asia dopo la Borsa di Tokyo. Nel 2012 la quotazione di nuove società ha raggiunto il numero di 64, registrando un -36,6% sul 2011. La maggior parte del capitale investito a Hong Kong è generato da aziende della Cina continentale, che occupa una fetta del 57% sul totale. Il rating di Hong Kong si mantiene ottimo. Le principali agenzie specializzate continuano ad assegnare i punteggi massimi (minor rischio): AAA da Standard & Poor's e AA+ da Fitch. La disponibilità di cospicue riserve fiscali e la virtuale assenza di debito estero assicurano infatti a Hong Kong una rilevante solidità finanziaria. Da questi dati si può vedere come l'economia di Hong Kong sia fortemente interconnessa con quella della Cina continentale e come questo stia portando enormi benefici all'intero sistema.

Hong Kong è al nono posto nella classifica mondiale dei Paesi detentori di valuta estera. L'Autorità Monetaria di Hong Kong (The Hong Kong Monetary Authority, HKMA) ha dichiarato che le riserve ufficiali di valuta estera a dicembre 2012 ammontavano a 317,3 miliardi di dollari USA, pari a oltre otto volte il valore della moneta in circolazione e in aumento dell'11,2% rispetto al 2011. La politica monetaria è affidata alla Hong Kong Monetary Authority, che ha come compiti istituzionali il mantenimento della stabilità della moneta (il cui tasso di cambio è ancorato al dollaro statunitense), la gestione delle riserve valutarie, la garanzia della sicurezza del sistema bancario e lo sviluppo delle strutture finanziarie. I tassi di interesse sono decisi dalle banche principali.

## 1.2 Gli investimenti diretti esteri (*inward* e *outward*)

L'attrattiva di Hong Kong è cresciuta notevolmente nel 2012. Hong Kong infatti si è guadagnata il primo posto nella classifica dei centri internazionali per investimenti diretti esteri nel settore dei servizi finanziari superando Singapore, che dall'anno precedente è scesa di tre posizioni: dal marzo del 2012 al marzo del 2013, Hong Kong ha attratto un totale di 1,32 milioni di dollari USA (pari circa a 992.000 euro), attraverso trentacinque progetti. Il volume del commercio internazionale di Hong Kong equivale a circa un terzo di quello dell'intera Repubblica Popolare Cinese. La crescita è dovuta al fatto che Hong Kong viene

considerata, a livello mondiale, un hub commerciale e finanziario di primaria importanza per l'area Asia-Pacifico, grazie alla sua posizione strategica, alla semplicità delle procedure doganali e alla rete di trasporti molto estesa ed efficiente.

Il suo aeroporto è uno dei più utilizzati, sia in termini di traffico passeggeri (56,6 milioni nel 2012, +4,7% rispetto all'anno precedente) che di volume di carichi internazionali (4 milioni di tonnellate di cargo, +2,2% rispetto al 2011, confermandosi al primo posto). Il suo porto mercantile è tra i più trafficati del mondo per volume di container.

Secondo gli ultimi dati dell'*Heritage* Foundation, Hong Kong risulta, per il diciannovesimo anno consecutivo, l'economia più libera al mondo. Questo avviene grazie a un regime normativo altamente competitivo, un sistema legale efficiente e trasparente, insieme a una forza lavoro altamente motivata e istruita. Le relazioni economiche con la Cina sono diventate più intense e articolate, e i rapporti commerciali e finanziari con la madrepatria sono cresciuti in modo rilevante. Hong Kong continua inoltre a dimostrare un'alta capacità di recupero economico e rimane uno dei centri finanziari e commerciali più competitivi.

La crescente integrazione con la Cina, la trasparenza e la certezza del diritto, un sistema giudiziario forte e completamente indipendente, una moneta pienamente convertibile e una grande disponibilità di capitali sono solo alcuni dei punti di forza di Hong Kong. In base all'ultimo report realizzato da Invest Hong Kong insieme al Census and Statistics Department, il numero di compagnie straniere a Hong Kong è aumentato del 4,3% rispetto al 2011: nel 2012 a Hong Kong erano presenti 7.250 compagnie straniere con 1.367 direzioni regionali (*regional headquarters*); 2.516 uffici regionali o commerciali (*regional offices*) e 3.367 uffici locali (*local offices*).

Le aree di maggior interesse per gli investimenti a Hong Kong sono quelle del commercio, sia all'ingrosso che al dettaglio, e dei servizi nel loro complesso: di formazione, bancari, finanziari, amministrativi/business, dei trasporti e dello stoccaggio merci. Il flusso di capitali verso Hong Kong è aumentato negli anni, anche grazie all'introduzione da parte del Governo cinese di provvedimenti di liberalizzazione valutaria e di modifiche del regime di residenza nella Regione Amministrativa Speciale. Dal 2007 sono state prese delle misure con lo scopo di facilitare l'afflusso di capitali dalla Cina continentale alla borsa di Hong Kong. Le società cinesi quotate sul mercato azionario di Hong Kong nel 2012 hanno contribuito per il 57% della capitalizzazione totale del mercato.

Altri progetti intrapresi per consolidare Hong Kong come piattaforma per l'internazionalizzazione del renminbi (RMB) sono: emissione di bond denominati in renminbi, utilizzo dello yuan in transazioni tra un numero limitato di società della Cina continentale e altre di Hong Kong, Macao e



dei Paesi ASEAN (Associazione delle Nazioni del Sudest Asiatico). Dopo l'accordo siglato nel 2010 tra l'Autorità monetaria di Hong Kong e la People's Bank of China, nuovi prodotti finanziari sono stati resi disponibili sulla piazza di Hong Kong in RMB: ciò permette alle società di intermediazione e di investimento finanziario di Hong Kong di trattare azioni e obbligazioni in RMB, e alle società di capitali di effettuare la raccolta fondi in RMB. Alla fine del 2012 i depositi bancari in RMB a Hong Kong hanno raggiunto la cifra di 720 miliardi, pari a 447,2 miliardi di dollari USA, con un aumento di circa il 9% rispetto al 2011.

### 1.3 Accordi economico-commerciali, barriere tariffarie e non tariffarie, politiche doganali e restrizioni all'import-export

Dal 1979 la Cina ha aperto le sue porte agli investimenti stranieri, il che ha portato il Paese ad emergere come una delle entità con la crescita economica più rapida al mondo. Hong Kong è sempre stata il principale investitore in Cina, attiva in una vasta gamma di settori di prodotti e servizi.

Dal 1985 la Cina è divenuta il più importante partner commerciale di Hong Kong. Secondo lo Hong Kong Census and Statistics Department, la quota di mercato detenuta dalla Cina continentale nelle importazioni di Hong Kong è passata dal 9,3% del 1978, al 43,7% del 1994, per arrivare al 44,5% nel 2012. Il commercio di Hong Kong con la Cina è in gran parte connesso alle attività produttive realizzate in territorio cinese: l'80% dei produttori di Hong Kong ha già trasferito gli stabilimenti produttivi in Cina, favorendo l'aumento delle attività di outsourcing, la crescita delle riesportazioni di Hong Kong e lo sviluppo delle infrastrutture.

Un ulteriore slancio all'integrazione economica tra Cina e Hong Kong è stato dato dal *Closer Economic Partnership Arrangement* (CEPA), un processo iniziato nel 2004 che comporta l'esenzione dei dazi per una serie di prodotti e la liberalizzazione di settori di attività che con il tempo vi sono stati ricompresi: settore legale, delle costruzioni, della distribuzione, assicurativo, bancario, della formazione professionale, turistico, culturale, ospedaliero, dei trasporti e delle analisi tecniche di laboratorio.

In particolare per quanto riguarda il settore dei trasporti, Hong Kong è autorizzata alla costruzione e gestione della linea 4 della metropolitana di Shenzhen, mentre le società di Hong Kong operanti nel settore dei servizi marittimi potranno aprire società di navigazione, interamente controllate, in alcuni porti del Guangdong.

L'ultimo pacchetto (in ordine di tempo) è stato firmato il 29 agosto 2013 (*Supplement X*) e prevede ulteriori misure di liberalizzazione volte a rafforzare la cooperazione nel settore finanziario e a facilitare il com-

mercio e gli investimenti tra Cina e Hong Kong. In base al CEPA, per beneficiare del regime privilegiato, i prodotti devono essere originati o subire una trasformazione sostanziale a Hong Kong.

L'economia basata sulla libertà di scambio ha come scopo fondamentale l'eliminazione delle barriere al commercio. Essendo Hong Kong un porto libero, la maggior parte delle merci può essere importata ed esportata senza il pagamento di alcun dazio doganale. Tutte le merci in arrivo, sia via mare che per via aerea, devono essere predichiarate alla dogana, operazione molto semplice e oggi completamente digitalizzata. Le autorità doganali hanno comunque il diritto di ispezionare le merci prima che queste siano prelevate dagli spazi portuali o aeroportuali. Perché sia possibile ritirare la merce l'importatore deve presentare, entro quattordici giorni dall'arrivo della merce, la dichiarazione di importazione al Trade and Industry Department (TID) assieme alla fattura di acquisto e alla *packing list* redatta in lingua inglese. Per le operazioni di esportazione è necessaria una licenza, ottenibile in quarantott'ore dalla richiesta al TID, solo per i prodotti tessili e per i beni classificati come strategici. Tutte le altre merci sono di libera esportazione; è previsto solo l'obbligo da parte dell'esportatore di presentare la dichiarazione di esportazione al TID entro quattordici giorni dalla data di spedizione.

## 2 Quadro dei rapporti tra Hong Kong e Italia

### 2.1 L'interscambio commerciale con l'Italia

Nonostante la crescita delle esportazioni dall'Italia a Hong Kong sia rallentata rispetto agli anni precedenti a causa della crisi dell'economia globale, i rapporti commerciali tra i due Paesi sono comunque proficui: l'export italiano verso Hong Kong ha registrato nel 2012 un valore totale di 4,48 miliardi di euro, con un incremento del 7,2% rispetto all'anno precedente, e il nostro Paese si è collocato al 14° posto tra i fornitori di Hong Kong e al quinto tra i Paesi europei (dopo Regno Unito, Francia, Germania e Svizzera). Per quanto riguarda le esportazioni (riesportazioni e prodotti nazionali) di Hong Kong verso l'Italia, il valore del giro d'affari per lo stesso anno è stato di 2,50 miliardi di euro, registrando una riduzione del 16%. L'Italia si colloca così al 19° posto fra i Paesi clienti di Hong Kong.

Analizzando, in ordine di valore, i dati riferiti al periodo gennaio-maggio del 2013 in riferimento ai principali settori merceologici esportati dall'Italia a Hong Kong, le variazioni percentuali rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente sono i seguenti:

---

Cuoio, abbigliamento e accessori di pelletteria: +11,1%

---

Abbigliamento (escluso pellicceria): +6,7%

---

Gioielleria: +25,4%

---

Strumenti di misurazione e orologi: +11,7%

---

Calzature: +3,9%

---

Filati e fibre tessili: -13,5%

---

Strumenti medico-dentistici: +26,3%

---

Prodotti alimentari e bevande: +2,6%

---

Prodotti per la pulizia e cosmetici: +2%

---

Autoveicoli: -28,2%

---

Articoli di maglieria: +10,8%

---

Mobili: +15%

---

I flussi di investimenti italiani verso Hong Kong sono aumentati dal 2010 al 2011 del 23,78%, ma non è possibile fare previsioni di crescita attendibili, poiché tra gli investimenti diretti esteri non risultano quelli delle imprese che investono a Hong Kong tramite una società controllata in loco e registrata come appartenente a Hong Kong.

Le circa 350 aziende italiane presenti stabilmente a Hong Kong svolgono la loro attività principalmente nei settori della finanza, della logistica, della moda e del lusso. La moda italiana è presente nel territorio con tutti i suoi più famosi brand, come: Gucci, Prada, Valentino, Zegna, Armani, Dolce e Gabbana e altri, con più di 200 negozi monomarca dislocati tra i più prestigiosi shopping mall, hotel e vie di maggior traffico pedonale. Nel 2012, brand italiani come Dainese, Brioni, Fratelli Rossetti, Brunello Cucinelli, Azimut Bennet e Sici hanno inaugurato o consolidato la loro presenza con l'apertura di punti vendita, showroom e uffici di rappresentanza.

Dato il suo ruolo di piattaforma per la Cina continentale e di porta d'accesso alla regione del Guangdong, Hong Kong viene scelta come quartier generale operativo dalle società italiane che vogliono sviluppare la propria attività anche in Cina, così da sfruttare i numerosi vantaggi che la Regione offre. Instaurando una partnership con le imprese di Hong Kong, le nostre società possono trarre benefici di natura organizzativo-finanziaria e logistico-distributiva, oltre alla conoscenza delle specificità culturali e delle peculiarità del mercato cinese.

Una delle ragioni della straordinaria performance di Hong Kong è determinata dalle frequenti attività di riesportazione: parte dei beni che vengono importati da Hong Kong sono poi riversati commercialmente in diversi Paesi, in particolar modo in Cina. Nel 2012, le attività di riespor-

tazione hanno riguardato beni per un totale di 366,5 miliardi di euro, di cui 2,38 miliardi di euro di origini italiana (in incremento dell'1,73% su base annua). Le riesportazioni di prodotti italiani in Cina hanno riguardato un volume d'affari di 1,61 miliardi di euro, pari al 29% delle merci importate a Hong Kong dall'Italia.

### 2.2 Principali settori economici e opportunità per le PMI italiane

Il mercato italiano continua a conquistare terreno nel territorio della Regione Amministrativa Speciale, il quale è evidentemente in grado di apprezzare il pregio dei marchi italiani, senza trascurare la sperimentazione di nuovi segmenti di import. Uno degli elementi distintivi del made in Italy a Hong Kong è il design, nella sua più ampia accezione: mobili, articoli per illuminazione, oggettistica da regalo e per la casa, autoveicoli e, più recentemente, elicotteri e nautica da diporto. L'Italia, seconda solo alla Cina per valore di importazioni (nel 2012 sono aumentate del 4,8%), domina il segmento medio alto del mercato.

Un settore che riscuote particolare interesse e successo a Hong Kong è il quello enoagroalimentare. L'interesse del mercato locale per cucine di diversa provenienza riflette la ricettività e le potenzialità di Hong Kong, la cui domanda è alimentata anche da un flusso di turisti che nel 2012 ha raggiunto la cifra record di 48,6 milioni. I ristoranti italiani a Hong Kong sono quasi 200, e l'Italia si conferma tra i primi fornitori per quanto riguarda olio d'oliva, cioccolato, conserve di pomodori, paste alimentari, formaggi e caffè.

Il nostro Paese, inoltre, è al quinto posto nella classifica dei Paesi fornitori di vini e nel 2012 si è guadagnata una quota di mercato del 3,25%, per un valore complessivo di esportazioni verso Hong Kong di 25,51 milioni di euro (pari a 33,6 milioni di dollari USA). Per perseguire l'obiettivo dichiarato di affermarsi come centro di riferimento per la commercializzazione e la distribuzione di vino in tutta l'area Asia-Pacifico, il Governo di Hong Kong nel 2008 ha eliminato totalmente i dazi all'import: grazie a tali provvedimenti di liberalizzazione il settore del vino ha visto una forte crescita.

### 2.3 L'attrattiva del nostro Paese

Gli intensi flussi turistici portano benefici anche a un altro settore altamente proficuo, quello della gioielleria: nel 2012 gli acquisti di gioielli a Hong Kong da parte dei turisti hanno raggiunto la somma di 1,8 miliar-

di di euro, il 18% delle spese per lo shopping. L'Italia si contraddistingue nella categoria «gioielleria realizzata in oro senza diamanti», in cui occupa il secondo posto nella classifica dei fornitori, con una quota di mercato del 15,1% e un valore di 381 milioni di euro.

Ottime performance italiane sono state raggiunte dall'Italia anche in altri ambiti della moda e del lusso.

In particolare, le calzature italiane sono percepite come sinonimo di alta qualità e sono uno dei simboli del made in Italy: l'Italia, infatti, è il primo fornitore europeo, secondo in assoluto solo alla Cina, e ha guadagnato nel 2012 una quota di mercato del 12%, con un valore di esportazioni pari a 443,92 milioni di euro. La quota italiana può essere ulteriormente incrementata, con l'ingresso nel mercato di prodotti di fascia medio alta, che rispondano alle esigenze del consumatore in cerca di prodotti di qualità ma dal costo più contenuto.

Infine, dati positivi provengono anche dal settore dell'occhialeria: i consumatori di Hong Kong considerano i prodotti ottici utili non solo per il loro impiego specifico, ma anche e soprattutto come accessori di moda. In questo settore l'Italia è al primo posto nell'esportazione di occhiali da sole, con una quota del 47,5%, e seconda tra i Paesi fornitori di prodotti per occhialeria, con una quota del 17% e un valore complessivo di 67,94 milioni di euro.

Un settore in cui il Governo e gli enti scientifici di Hong Kong stanno investendo è quello della protezione ambientale, delle biotecnologie e delle nanotecnologie. Le aziende italiane che operano in questo ambiente potrebbero quindi trarre vantaggio dai progetti di sviluppo e ricerca finanziati dalle istituzioni governative locali, che mettono a disposizione di investitori esteri strutture, attrezzature e servizi specializzati e la possibilità di affacciarsi con maggiore facilità a un mercato di enormi dimensioni come quello della Cina continentale, con cui Hong Kong ha stretto vari accordi di collaborazione dal 2004.

Hong Kong, centro fieristico internazionale, ospita numerosi appuntamenti durante tutto l'anno destinati a buyer e addetti ai lavori, richiamando così l'attenzione di operatori provenienti da tutto il mondo, e offrendo loro opportunità d'incontro e di scambio con aziende locali. Interessanti vetrine per il made in Italy possono essere la Hong Kong International Wine and Spirits Fair, lo Hong Kong International Jewellery Show, che nell'edizione di quest'anno ha visto presenti più di 200 espositori italiani, e la Hong Kong Trade Development Council (HKTDC) Food Expo.

### 2.4 *Doing business in Hong Kong*. Perché e come investire a Hong Kong

#### 2.4.1 L'avvio di un business a Hong Kong

La società a responsabilità limitata (*limited company*), la filiale (*branch company*) e l'ufficio di rappresentanza (*representative office*) sono le tre strutture di business a disposizione dell'investitore straniero che intende entrare nel mercato di Hong Kong. La scelta della tipologia specifica dipenderà dalle esigenze e dagli obiettivi dell'azienda. La maggior parte delle piccole e medie imprese sceglie una società a responsabilità limitata o un ufficio di rappresentanza mentre le grandi aziende costituiscono solitamente una filiale. La procedura per l'avvio di un business a Hong Kong è generalmente molto semplice e con un costo ragionevole. Ogni documento che sia richiesto per la costituzione di una sede a Hong Kong deve essere redatto in inglese o in cinese e, nel caso debba essere tradotto dall'italiano, la traduzione deve essere autenticata a Hong Kong presso un notaio pubblico o presso la Corte Suprema.

#### 2.4.2 Competitività e *business environment*

La Regione Amministrativa Speciale di Hong Kong è tra le prime dieci economie mondiali più competitive e, secondo il *Global Competitiveness Report* redatto dal World Economic Forum per l'anno 2013-2014, ha guadagnato due posizioni rispetto all'anno precedente, collocandosi al settimo posto (World Economic Forum 2013). Per il quarto anno consecutivo, Hong Kong primeggia per la qualità delle infrastrutture, in particolare per tutte le reti di trasporto (strade, ferrovie, aerei) e detiene il primato anche per quanto riguarda l'efficienza, l'affidabilità e la stabilità del mercato finanziario. Hong Kong, infatti, è al primo posto per quanto riguarda la facilità con cui le società raccolgono soldi emettendo azioni sul mercato e gli imprenditori trovano capitale di rischio da investire in progetti innovativi. L'alta competizione locale, gli incentivi a investire, la quasi assenza di tariffe doganali contribuiscono a classificare il mercato dei beni di Hong Kong come il secondo al mondo per dinamismo ed efficacia. Inoltre, la Regione Amministrativa Speciale si è guadagnata il terzo posto per efficienza del mercato del lavoro, grazie soprattutto a due fattori: produttività e capacità di attrarre talenti.

Un altro indice altamente favorevole per Hong Kong è il *Doing Business Report*, elaborato dalla Banca Mondiale, secondo cui Hong Kong si classifica al secondo posto su un totale di 185 Paesi. I sotto-indici in cui Hong Kong ha raggiunto una posizione eccellente nel ranking riguarda-

no: l'avvio di un'attività, i permessi di costruzione, l'accesso al credito, la protezione degli investitori e le procedure di commercio.

Contribuiscono all'attrattiva del Paese anche il suo posizionamento strategico all'interno della regione asiatica e la progressiva integrazione nella Repubblica Popolare Cinese: dal 2004 è in corso il già citato processo di liberalizzazione e di integrazione previsto dal CEPA, che comporta la progressiva esenzione dei dazi per una vasta gamma di prodotti e la liberalizzazione in numerosi settori di attività.

Hong Kong è inoltre il centro finanziario globale della Cina: si classifica al terzo posto al mondo secondo il *Global Financial Centres Index* (2013), dopo Londra e New York e, insieme ad esse, controlla gran parte delle transazioni finanziarie mondiali. Il settore bancario controlla i due terzi degli asset totali del sistema, è fortemente concentrato e presenta una struttura quasi oligopolistica. La qualità degli asset e la loro redditività sono elevate. Hong Kong è ai vertici in tutte le classifiche internazionali relative al *business climate* e al secondo posto per l'indice di apertura al commercio internazionale.

L'alta competitività è un aspetto da non sottovalutare: un'azienda che vuole entrare nel mercato di Hong Kong dovrebbe investire i propri capitali nell'innovazione, per contraddistinguere i propri prodotti e i propri servizi da quelli già presenti sul mercato.

#### 2.4.3 Tassazione

Una delle ragioni per cui gli investitori e gli imprenditori stranieri preferiscono Hong Kong per stabilire ed espandere le proprie attività commerciali è sicuramente l'attrattiva del suo regime fiscale, riconosciuto a livello mondiale come uno dei più semplici e favorevoli. In aggiunta, sono stati introdotti degli incentivi fiscali per fare di Hong Kong la destinazione ideale per gli investimenti nella regione Asia-Pacifico.

Qui di seguito uno schema riassuntivo delle varie aliquote fiscali riferite alle società e agli individui.

##### Aliquote societarie

Entrate	Aliquota
Reddito delle società	16.5%
Plusvalenze patrimoniali	0%
Dividendi degli azionisti	0%
Redditi prodotti all'estero	0%

## Linea diretta con l'Asia

---

Le tasse a Hong Kong sono calcolate secondo il principio territoriale, ossia solo sui redditi derivanti da o originati a Hong Kong, e non su redditi percepiti all'estero. Questo significa che una società che svolge attività di produzione di beni e servizi, di commercio e servizi professionali a Hong Kong, ma i cui profitti provengono da un altro Paese non è tenuta a pagare tasse a Hong Kong per quei profitti.

L'imposta sul reddito delle società è fissata al 16,5% e l'imponibile risulta dal reddito indicato nel conto economico.

Le plusvalenze derivanti dalla cessione di beni, i dividendi incassati sia da società con sede a Hong Kong che da società con sede all'estero e i redditi prodotti all'estero non sono soggetti a imposta. Dal giugno del 1998 anche gli interessi corrisposti dalle banche a Hong Kong e riscossi dalle società sono esenti da imposta se il deposito non è stato costituito per garantire un prestito con interessi deducibili dal reddito.

### Aliquote individuali

Reddito (in HKD)	Aliquota
1 - 40,000 HKD	2%
40,001 - 80,000 HKD	7%
80,001 - 120,000 HKD	12%
Above 120,000 HKD	17%
Plusvalenze patrimoniali	0%
Guadagni all'estero	0%
Dividendi derivati da una società di Hong Kong	0%

Anche l'imposta sui salari segue il principio della territorialità, ossia è applicata su ogni reddito prodotto a o derivante da Hong Kong da ogni professione, impiego o pensione. Il reddito prodotto da un lavoro svolto non a Hong Kong sarà soggetto all'imposta sui salari solo se la persona risiede a Hong Kong per più di 60 giorni all'anno. Il reddito imponibile del lavoratore comprende le somme o i valori convertibili in denaro, il pagamento di debiti a carico del lavoratore e i sussidi per l'educazione. L'indennità di alloggio è tassata in misura agevolata. Al contrario dell'aliquota societaria, l'imposta sul reddito delle persone fisiche è calcolata sul reddito netto imponibile, con un'aliquota progressiva per scaglioni che va dal 2% al 17%. L'aliquota massima del 17% si riduce al 15% in caso di reddito imponibile cui siano tolte le deduzioni, ma in cui non sia presente alcuna detrazione.



#### 2.4.4 Rischi

Accanto ai moltissimi aspetti positivi dell'economia di Hong Kong, vi sono alcuni rischi economici e operativi che è giusto menzionare.

Innanzitutto, comparando i dati del secondo trimestre del 2012 con quelli dello stesso periodo del 2013, i prezzi degli immobili, sia ad uso commerciale che residenziale, sono saliti del 19,1%. Nonostante la messa a punto di misure restrittive e nuove tasse per evitare bolle immobiliari, l'altissimo costo degli affitti ha spinto molte piccole e medie imprese, locali e straniere, e molte attività commerciali a spostare i propri uffici in zone periferiche.

La politica del cambio fisso con il dollaro americano impone tassi pari a quelli statunitensi, il cui livello non sempre potrebbe essere appropriato alla situazione economica locale, perciò si verificano periodi di elevata inflazione o deflazione.

Un altro aspetto negativo della politica economica di Hong Kong è la vulnerabilità alle fluttuazioni dei mercati internazionali dovuta all'alto grado di apertura dell'economia.

Una probabilità da tenere in considerazione è l'eventuale brusco rallentamento dell'economia del maggior partner commerciale di Hong Kong, la Cina, che potrebbe causare una generale contrazione dell'economia locale.

#### 2.5 Presenza italiana. I casi di successo e i flop sul mercato

Hong Kong è una terra ricca di attrattive e opportunità per le aziende italiane che decidono di inserirvisi, sia nei settori più tradizionalmente 'nostrani', quali quello enogastronomico e quello dell'abbigliamento, sia per molti altri meno identificabili con il marchio made in Italy. Alla base del successo e della prosperità di un'azienda su questo territorio vi è tanto un'idea quanto un prodotto vincente, promosso attraverso una strategia d'inserimento e di rafforzamento progressivo che richiede grossi investimenti, uno studio approfondito del mercato, l'elaborazione attenta di una strategia e un costante lavoro di promozione.

La Camera di Commercio Italiana a Hong Kong riceve ogni anno numerose richieste da parte di aziende o imprenditori italiani desiderosi di entrare nel mercato hongkonghese, attratti dalla vivacità economica e dal volume di ricchezza prodotti da moltissime aziende occidentali, dalla semplicità degli adempimenti burocratici richiesti e dalla prossimità alla Cina continentale e al suo vasto bacino di consumatori. Soltanto parte di queste aziende riesce effettivamente a realizzare la propria idea imprenditoriale nel territorio e ancora meno sono quelle che hanno effet-

tivamente successo e prosperano in seguito. Quali sono quindi i fattori che contraddistinguono i successi dai fallimenti?

Alla base, naturalmente, vi deve essere un'idea o un prodotto vincente, appetibile rispetto al mercato in cui si va a inserire. I prodotti che funzionano benissimo in Italia o in Europa non sempre hanno lo stesso appeal per un pubblico orientale. Ferrero deve parte del suo successo all'incredibile popolarità del Ferrero Rocher, il quale ha avuto una ricezione fenomenale a Hong Kong e in gran parte dei Paesi limitrofi. Il motivo? La forma rotonda, ben vista dalla popolazione perché simbolo di fortuna e prosperità, il packaging dorato che ricalca i colori tradizionali associati alla ricchezza e l'interno di cioccolato, apprezzato perché considerato 'di lusso'. Una volta inserito sul mercato, il Ferrero Rocher ha raggiunto un grande successo, ed è spesso utilizzato dai consumatori di Hong Kong come perfetto regalo per parenti e amici, addirittura confezionato sotto forma di bouquet da regalare a San Valentino. Se il prodotto avesse avuto una forma diversa, un colore diverso o una composizione diversa, probabilmente le sue vendite non sarebbero state così ingenti. Alla base quindi del successo di un prodotto o di un'idea vi deve essere uno studio approfondito del consumatore locale, della sua storia, delle sue abitudini e delle sue preferenze. Per questo serve effettuare, prima di entrare nel mercato, un'attenta analisi su come adattare la propria idea alle particolarità del territorio. Ma il prodotto in sé non basta; se Ferrero non avesse portato avanti una campagna di investimenti promozionali, nessuno sarebbe venuto a conoscenza del prodotto. Per rimanere sulla cresta dell'onda a Hong Kong servono, infatti, decisi investimenti nel marketing. Il nome del brand e la sua conoscenza sono importanti tanto quanto la qualità del prodotto.

Una volta che un'azienda ha in mano un'idea e un prodotto vincente come può inserirsi in maniera efficace nel mercato? Un imprenditore che scende dall'aereo e arriva a Hong Kong, cosa deve fare per far arrivare il prodotto dalle sue mani a quelle dei consumatori? Le strategie con cui un'azienda può affrontare il mercato sono numerose e la strada meno convenzionale potrebbe essere quella vincente. La compagnia Buonissimo ne è un esempio. L'importatore di enogastronomia italiana ha visto una solida crescita negli anni ed è riuscito a raggiungere ottimi risultati nella vendita dei suoi prodotti. Buonissimo non ha mai aperto un negozio. Studiando il mercato, infatti, ci si era accorti che il consumatore cinese utilizza spesso internet per visionare i prodotti prima di acquistarli e che le piattaforme di shopping on line quali Ebay, TaoBao e Alibaba erano molto frequentate. Si è quindi deciso di aprire una piattaforma on line di e-commerce, o commercio elettronico. Gli investimenti sono stati dedicati all'apertura di un sito gradevole alla vista e facile da consultare,

e a una rete di distribuzione efficiente. Si è così riusciti a tagliare i costi di gestione di un negozio fisico e a concentrarsi su investimenti nel marketing per far conoscere i propri prodotti. Questo perché, nonostante la campagna avesse dei prodotti di alta qualità alla base e una strategia di vendita elaborata e vincente, si è capito quanto sia importante farsi conoscere. Come prima cosa hanno individuato nella comunità italiana di Hong Kong un ottimo target per la vendita di prodotti, successivamente si è investito molto nella promozione tramite la sponsorizzazione di eventi, scegliendo quelli in cui il pubblico italiano sarebbe stato più numeroso. In questo modo Buonissimo è riuscita a far conoscere il prodotto in maniera informale a molte persone, le quali successivamente lo hanno acquistato dopo aver visitato il sito. Così facendo, in poco tempo si è raggiunto un bacino di clienti fissi che, vista la qualità dei prodotti, hanno consigliato il sito ai conoscenti e stimolato la crescita dell'azienda.

Per entrare a Hong Kong serve quindi una buona idea, una buona strategia di mercato e dei consistenti investimenti di marketing indirizzati al giusto target. Un altro esempio di strategia di inserimento vincente non viene da un'azienda operante nei classici settori associati al made in Italy, bensì da un'area diversa: si tratta della Passarello & Partners, società di consulenza. Alla base vi è un'idea chiara e definita: assistere le piccole e media imprese che vogliono aprire un business in quest'area, fornendo supporto nella costituzione societaria e la documentazione necessaria al corretto funzionamento di un'azienda, dai visti alla contabilità ai consigli su come inserirsi correttamente nel mercato. L'idea è stata implementata tramite una strategia efficiente su come gestire i vari dipartimenti e come investire per essere competitivi nel mercato. L'azienda ha puntato sulla qualità dei dipendenti e sulla competitività dei prezzi e, attraverso sforzi e investimenti, è riuscita ad acquisire un sempre crescente bacino di clienti e ad espandersi a Singapore, Shanghai, Canton e Pechino.

Per entrare a Hong Kong, e più in generale per conquistare il mercato cinese, serve quindi un'idea di base che possa essere appetibile per il mercato locale, studiare bene la cultura e la particolarità del posto in cui ci si va a inserire. Serve inoltre conoscere bene il mercato per elaborare una strategia che funzioni per l'azienda, spesso formando un piano di sviluppo sul medio o lungo termine.

Il motivo principale per cui una compagnia non riesce ad avere successo a Hong Kong è la poca preparazione e il mancato studio della realtà locale. Prima di arrivare in quest'area bisogna conoscere ad esempio i volumi di esportazione del prodotto che si vuole proporre, bisogna avere chiaro il motivo per cui il prodotto si distingue, in modo da presentarsi in maniera più efficiente. Bisogna inoltre investire nella realizzazione di

ottimi materiali promozionali, quali: brochure, *company profiles* e materiali interattivi. Importantissimo è il sito web, che deve essere funzionale, gradevole e bilingue. È importante essere coscienti che il percorso per affermarsi in un mercato competitivo quale quello di Hong Kong è spesso lungo e richiede costanza e sforzo. Possiamo però affermare che i casi di successo ci dimostrano che gli imprenditori italiani, una volta in possesso dei requisiti fondamentali, sono pienamente in grado di costruirsi un futuro roseo e duraturo.

### **3 Focus 'urbanistica sostenibile'**

«Going green is not a cost but an investment»  
(Conrad Wong, vicepresidente di Yau Lee Holdings,  
presidente dello Hong Kong Green Building Council)

Hong Kong è uno dei luoghi più urbanizzati del pianeta e ha una popolazione di più di sette milioni di abitanti. Lo sviluppo urbano di Hong Kong ha avuto un impatto molto pesante sull'ambiente naturale circostante: un alto livello di emissioni di carbonio e di rifiuti e un grave inquinamento atmosferico sono le maggiori problematiche che il Governo di Hong Kong si è trovato ad affrontare per rispondere alle sempre più numerose richieste di forme di sviluppo sostenibile.

Durante il dibattito intitolato *Redefining Hong Kong*, organizzato recentemente dal *South China Morning Post*, rappresentanti del Governo ed esperti di sostenibilità ambientale hanno discusso degli impegni che sono stati portati a termine in questi anni e degli obiettivi ancora da raggiungere per contribuire al miglioramento dell'ambiente a Hong Kong.

La più grande sfida che sta affrontando il Governo è la riduzione dell'inquinamento stradale, sia a livello locale che al livello regionale. Secondo i dati dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS), l'inquinamento dell'aria di Hong Kong e del territorio del Delta del Fiume delle Perle (*Pearl River Delta*) è dovuto principalmente a veicoli a motore, navi e centrali elettriche. I veicoli diesel, in particolare camion, autobus e autobus leggeri, sono la principale fonte d'inquinamento automobilistico.

Per migliorare la qualità dell'aria e rendere Hong Kong una città ecocompatibile, l'Environment Bureau ha da poco rilasciato il piano *A Clear Air Plan for Hong Kong*, che stabilisce in dettaglio le varie misure da adottare contro l'inquinamento atmosferico provocato dagli impianti di produzione energetica e dai trasporti terrestri e marittimi; il piano inoltre rafforza la collaborazione con la regione del Guangdong contro l'inquinamento a livello regionale.

Il Governo sta lavorando alacremente per ridurre le emissioni. Nel 2012, grazie a un programma per ridurre l'inquinamento stradale, i livelli di particolato respirabile e degli ossidi di azoto sono diminuiti rispettivamente del 42% e del 31% rispetto al 1999. Gli *Hong Kong's new Air Quality Objectives* (AQOs), in base alle linee guida dell'OMS sulla qualità dell'aria, sono entrati in vigore il primo gennaio 2014. I governi della Regione Amministrativa Speciale di Hong Kong e della provincia del Guangdong hanno approvato nel novembre del 2012 una nuova serie di obiettivi regionali per la riduzione delle emissioni, rispettivamente per il 2015 e il 2020, con l'obiettivo di migliorare la qualità dell'aria.

Il Governo di Hong Kong è da anni impegnato nella promozione dell'ecosostenibilità: con questo obiettivo, nel marzo 2003, è stato fondato il Council for Sustainable Development, incaricato di guidare il Governo sulle questioni di primaria importanza da affrontare per promuovere lo sviluppo sostenibile, fornire consulenza sulla preparazione di una strategia di sviluppo che integri le prospettive economiche, sociali e ambientali e promuovere la consapevolezza e la comprensione dei principi dello sviluppo. A tale proposito, è stato creato anche un fondo di 100 milioni di dollari di Hong Kong per sostenere le iniziative che contribuiranno a sviluppare una forte consapevolezza pubblica dei principi dello sviluppo sostenibile. Il fondo è reso disponibile per gruppi non governativi, istituzioni accademiche e di ricerca e per persone al di sopra dei 18 anni residenti a Hong Kong.

#### 4 Conclusioni

Hong Kong è quindi impegnata a costruire un futuro sostenibile e ad assicurare che le prossime generazioni possano continuare a prosperare in un ambiente pulito e salubre. È tuttavia possibile incorporare il concetto di sostenibilità nella progettazione edilizia e nella sua gestione, riducendo così l'impatto ambientale e migliorando la qualità della vita? Gli edifici ecosostenibili sono progettati, costruiti e gestiti per rispondere a determinate esigenze, quali la tutela della salute degli occupanti, il miglioramento della produttività dei dipendenti, l'utilizzo dell'energia, dell'acqua e delle altre risorse, in modo da ridurre l'impatto complessivo sull'ambiente. Dopo le linee guida emanate dal Council for Sustainable Development, il Governo ha deciso di aumentare le zone verdi e gli spazi ricreativi all'interno degli edifici privati per migliorare l'ambiente abitativo. Tra i requisiti necessari per ottenere le concessioni di costruzione c'è quello di adottare tecnologie sostenibili e di esporre negli edifici di nuova costruzione informazioni riguardan-

ti i consumi di energia. Un'altra iniziativa presa dal Governo riguarda l'emanazione di una circolare tecnica, che evidenzia le linee guida riguardo l'utilizzo di criteri edilizi ecosostenibili per tutti i progetti governativi a Hong Kong. Il Governo sta lavorando sulla legislazione affinché questi codici di edilizia sostenibile diventino obbligatori per tutti i progetti, pubblici e privati.

Per migliorare la qualità dell'aria interna e aumentare la consapevolezza pubblica sulla sua importanza, il Governo ha attuato un programma di gestione *Indoor Air Quality* (IAQ). Uno dei compiti principali del programma è avviare un sistema di certificazione volontario IAQ per uffici e luoghi pubblici. Agli edifici che rispettano gli standard di IAQ vengono rilasciati dei certificati di livello «Good Class» o di «Excellent Class», emessi anche per far conoscere al pubblico tali realizzazioni. Un'importante iniziativa presa a livello privato è stata, nel 2009, la fondazione dello Hong Kong *Green Building Council* (HKGBC), un'organizzazione non profit costituita da quattro dei principali costruttori del territorio impegnata nella promozione dello sviluppo di edifici sostenibili a Hong Kong. Lo scopo dell'HKGBC è di accrescere la consapevolezza ambientale coinvolgendo i cittadini, le industrie e il Governo nello sviluppo di soluzioni pratiche per l'ambiente di Hong Kong. A questo proposito è stato istituito un riconoscimento che ogni anno premia l'azienda che più si impegna nel mettere in pratica gli obiettivi dell'organizzazione. Uno dei premiati del 2012 è stato il progetto *Zero Carbon Building*. Questo edificio va oltre il tradizionale concetto di *Carbon Neutral* e garantisce il 45% in più di efficienza energetica rispetto agli edifici simili per dimensione e destinazione d'uso: una percentuale molto importante che, se confrontata con le emissioni di CO<sub>2</sub> emesse annualmente, permetterà una riduzione di circa 7.100 tonnellate di sostanze nocive nell'atmosfera.

Nel 2013 ci sono stati importanti sviluppi anche per quanto riguarda il settore dei trasporti: il 15 maggio la BYD, un'azienda automobilistica di Shenzhen, ha annunciato il lancio dei primi 45 taxi elettrici che saranno operativi a Hong Kong, progettati in collaborazione con la Hong Kong Taxi & Public Light Bus Association, Ltd.; con la CLP Power Hong Kong, Ltd. e con la Hong Kong Electric Company, Ltd. La BYD e6 è un'automobile spaziosa a cinque posti, alimentata da una batteria ad emissioni zero al fosfato di ferro, con il più alto livello di sicurezza: a batteria completamente carica, l'autonomia del veicolo è di 300 km. Per favorire l'utilizzo di questi veicoli, la BYD ha installato nove stazioni di ricarica in tutto il territorio di Hong Kong.

---

## Riferimenti bibliografici

- Automotive Fleet* (2013). *Hong Kong's pure-electric taxis go into service* [online]. *Automotive Fleet*, 22 May. <http://www.automotive-fleet.com/channel/green-fleet/news/story/2013/05/hong-kong-s-pure-electric-taxis-go-into-service.aspx?prestitial=1> [22/05/2013].
- BYD Co., Ltd. (2013). *Hong Kong's First Pure-Electric Taxis Begin Service, Revolutionizing Public Transport* (news, 15 May) [online]. <http://www.byd.com/na/news/news-159.html>.
- Financial Centre Futures (2013). *The global financial centres index 13 - March 2013* [online]. [http://www.geneve-finance.ch/sites/default/files/pdf/2013\\_gfci\\_25march.pdf](http://www.geneve-finance.ch/sites/default/files/pdf/2013_gfci_25march.pdf).
- Knight, Frank (2013). *Global house price index 2013 - Q4* [online]. <http://my.knightfrank.com/research-reports/global-house-price-index.aspx>.
- The Government of Hong Kong Special Administrative Region - Electrical and Mechanical Services Department (2014). *HK energy efficiency registration scheme for buildings* [online]. <http://www.emsd.gov.hk/emsd/eng/pee/eersb.shtml>.
- The Heritage Foundation (2014). *2014 Index of economic freedom - Hong Kong* [online]. <http://www.heritage.org/index/pdf/2014/countries/hongkong.pdf>.
- The World Bank Group (2014). *Doing business report 2014* [online]. <http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB14-Full-Report.pdf>.
- World Economic Forum (2012). *The financial development report 2012* [online]. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_FinancialDevelopmentReport\\_2012.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_FinancialDevelopmentReport_2012.pdf).
- World Economic Forum (2012). *The global competitiveness report 2012-2013* [online]. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2012-13.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf).

## Siti internet

- Hong Kong Green Building Council.  
<http://www.hkgbc.org.hk/eng>
- ICE.  
<http://www.ice.gov.it>
- The Banker. International Financial Centres.  
<http://www.thebanker.com/Banker-Data/International-Financial-Centres>

The Government of Hong Kong Special Administrative Region. *Business and Trade*.

<http://www.gov.hk/en/business>

The Government of Hong Kong Special Administrative Region. *Green Buildings*.

<http://www.gov.hk/en/residents/environment/sustainable/buildings.htm>

The Hong Kong Institute of Education. *Sustainable development in Hong Kong: Concepts, contexts and challenges*.

<http://www.ied.edu.hk/sdhk/wp>

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD).

<http://unctad.org/en/Pages/Home.aspx>





## Macao: una scommessa vincente

A cura della Camera di Commercio Italiana a Hong Kong e Macao  
Elisa Dal Farra

Tavola statistica: i principali numeri di Macao

Ordinamento dello Stato	Regione Amministrativa Speciale della Repubblica Popolare Cinese (in inglese: <i>Special Administrative Region, SAR</i> )			
Superficie	29,9 km <sup>2</sup>			
Capitale	Macao			
Lingua	Cinese, portoghese			
Religione	Buddhismo, confucianesimo, taoismo			
Moneta	Pataca (MOP); simbolo: P			
Fuso orario rispetto all'Italia	+ 7 h quando è in vigore l'ora solare + 6 h quando è in vigore l'ora legale			
	2010	2011	2012	2013 (2q)
PIL Nominale (mld €)	21,2	27,6	32,6	18,1
Variazione del PIL reale (%)	33,4	30,0	18	18,2
Popolazione (K)	540,6	557,4	582,0	591,9
PIL pro capite a PPA (K\$)	52,8	66,9	76,5	
Disoccupazione (%)	2,8	2,6	2,0	1,9
Debito pubblico (% PIL)	0	0	0	0
Inflazione (%)	2,81	5,81	6,11	
Variazione del volume delle importazioni di beni e servizi (%)	19,6	41,2	13,9	12,0
Stock di investimenti diretti esteri della SAR ( <i>outward</i> ) (mln €)	412	503,8	-	
Stock di investimenti diretti esteri nella SAR ( <i>inward</i> ) (mld €)	10,2	11,1	-	
Interscambio globale (mld €)	-37.158	-55.317	-62.768	-33.975
Interscambio con l'Italia (mln €)			511,2	
Fonte: Macau Government; Central Intelligence Agency (CIA); World Bank				

**Abstract** Dubbed the 'Las Vegas of Asia', Macao's economic structure is firmly shaped by its flourishing tourism sector, driven primarily by its casino business. Since the legalization of all gambling activities in 2006, the Special Administrative Region has seen exceptional growth, and has quickly surpassed Las Vegas in terms of revenues. The service sector makes up 93% of Macao's GDP, and is still seeing consistent year on year growing due to the constant construction not only of new and bigger casinos but also new hotels, shops, restaurants which serve the enormous amount of tourists coming from all regions and countries in Asia, in particular Mainland China. In this context, all Italian companies linked to the luxury and retail sector have a greater chance of establishing a foothold in the region, give that products linked to the «Made in Italy» label are considered as high-end and prestigious, and appease the need of modern day gambling consumers. The Food and Beverage sector also presents interesting opportunities as the number of casinos and activities increase together with the number of tourists. For this reason, Italian import and export figures have stably increased throughout the years. Macao can rely on its good infrastructure, convenient transport system, low tax rates and virtually no import tax on most products. However many companies choose instead to establish headquarters in its sister territory Hong Kong because of the more competitive and business-friendly environment, as well as its international and cosmopolitan nature. Another sector that has received a growing interest from the Macao SAR is the green economy. Due to its rapid and unregimented urbanization, Macao is facing strong environmental challenges. To resolve them, Macao is implementing different strategies that include numerous incentives for companies, treaties with neighboring regions and initiatives with private citizens.

## **1 Quadro generale**

### **1.1 Quadro macroeconomico e tendenze di sviluppo**

Macao è una Regione Amministrativa Speciale (*Special Administrative Region*, SAR) della Repubblica Popolare Cinese (RPC); possiede autonomia fiscale e finanziaria e gode di un proprio potere legislativo, esecutivo e giudiziario nonché di un territorio doganale autonomo. La politica estera e la difesa sono invece gestiti dal Governo centrale di Pechino.

Il territorio della Regione di Macao è formato dalla penisola e dalle isole di Taipa e Coloane, è situato sulla costa sud-est della Cina e dista 60 km dalla Regione Amministrativa Speciale di Hong Kong (posizionata in direzione sud-ovest rispetto a Macao).

Assieme a Hong Kong e Canton, Macao forma uno dei vertici del triangolo chiamato Delta del Fiume delle Perle (*Pearl River Delta*). Nel corso degli ultimi anni quest'area ha conosciuto un sorprendente sviluppo economico, tanto da diventare il cuore produttivo della Cina, con un'altissima concentrazione di fabbriche e imprese.

Macao è caratterizzata da un alto grado di internazionalizzazione e la sua economia è fortemente dipendente dalle esportazioni, nonostan-

te la domanda interna abbia costituito un importante fattore della sua crescita economica negli anni Novanta.

Nel 2012 le esportazioni totali di beni hanno raggiunto un valore di 8,15 miliardi di patacas (pari a 768 milioni di euro) marcando così una crescita del 17,1% rispetto ai valori dell'anno precedente. È interessante notare come il settore tessile e dell'abbigliamento, che ha sempre costituito la principale voce delle esportazioni di Macao, ha registrato nell'anno passato una diminuzione del 34,1%.

Fino al terzo trimestre del 2008, la Regione Amministrativa Speciale di Macao deteneva il tasso di crescita del reddito più alto al mondo; al momento si è invece contratto e stabilizzato al nono posto della classifica dei dati della Banca Mondiale.

Dal 2006, grazie all'aumento esponenziale del numero di casinò, e allo straordinario sviluppo del gioco d'azzardo, il PIL di Macao è cresciuto in maniera notevole e costante. Il gioco d'azzardo costituisce infatti la principale fonte d'entrate per le casse della Regione e il trend di crescita non sembra voler rallentare.

Nonostante la crisi finanziaria mondiale abbia portato l'economia di Macao in recessione nel quarto trimestre del 2008 e nel primo trimestre del 2009, nel 2010 l'economia della penisola ha consolidato il trend di ripresa economica registrando un incremento del PIL del 26,2%, con il PIL pro capite cresciuto del 25,8%, fino alla solida cifra di 35.000 euro circa.

Nel 2012 il PIL ha raggiunto i 35 miliardi di euro, con un incremento del 18% rispetto ai valori dell'anno precedente. Nel primo semestre del 2013 il PIL è stato oggetto di un'ulteriore crescita del 10,2% rispetto allo stesso periodo del 2012. I guadagni risultano provenire esclusivamente da due settori: servizi (93%) e industria (7%), mentre l'agricoltura rappresenta lo 0% visto che solamente il 2% del territorio coltivabile risulta utilizzato. Il settore che contribuisce maggiormente alla forte crescita è quello dei servizi, grazie soprattutto al turismo e alle attività di intrattenimento. Nonostante i guadagni derivati dall'export non rappresenti più un dato così rilevante, si può comunque riscontrare un trend positivo in questa voce: nel primo semestre del 2013 la crescita si è attestata al 10%; mentre l'import ha subito un incremento positivo del 15,7% grazie alla crescita nel numero dei turisti, del consumo privato e degli investimenti.

A partire dagli anni Ottanta Macao, similmente alla colonia britannica di Hong Kong, ha cominciato ad abbandonare la produzione manifatturiera, spostando tutte le sue attività nelle basi produttive del Guangdong, dotate di maggiore flessibilità, manodopera a basso costo e con minori costi di gestione. Questa manovra ha permesso di indirizzare le attività di Macao verso settori più redditizi, soprattutto quello dei servizi. Fino

agli anni Ottanta l'industria costituiva la principale fonte di lavoro nel territorio, impiegando circa il 50% dei lavoratori; oggi invece occupa soltanto l'8% di tutta la forza lavoro di Macao. Anche il settore delle costruzioni ha subito un trend negativo in termini di occupazione, e ad oggi rappresenta soltanto il 13% della popolazione attiva.

Questo slittamento nelle fonti di impiego è andata a favore del settore turistico, che nel 2013 risultava occupare il 50% della forza lavoro presente nel territorio.

Nel settore turistico vengono comprese tutte le attività di vendita al dettaglio nei negozi, negli alberghi e nei ristoranti, e soprattutto quelle legate al settore del gioco d'azzardo, che è diventato la principale fonte di reddito e il motore trainante dell'economia di Macao.

La liberalizzazione a Macao ha generato, a partire dal 2006, introiti superiori a quelli di Las Vegas, rendendo Macao il più grande mercato del gioco d'azzardo al mondo. Questo trend positivo di crescita non sembra subire rallentamenti; a fine dicembre 2010 i casinò presenti attivamente nel territorio di Macao risultavano essere 33, che nello stesso anno hanno generato introiti per il Governo pari a 189,6 miliardi di patacas, ovvero circa 17 miliardi di euro, un aumento del 57,5% rispetto al 2009. Nel 2012 il numero di casinò è salito a 35, con profitti per un totale di 28 miliardi di euro, ovvero +13,4% rispetto al 2011.

A Macao è stato inoltre costruito il casinò più grande al mondo, il *Venetian*, appartenente al gruppo Sands, a testimonianza del fatto che la Regione Amministrativa Speciale sta diventando la realtà più importante per il gioco d'azzardo a livello globale.

Anche i miglioramenti infrastrutturali e nel sistema dei trasporti avviati dal Governo negli scorsi anni, con l'obiettivo di incentivare il settore del turismo, hanno contribuito alla brillante performance dell'economia locale. Il settore turistico si è progressivamente rafforzato, tanto da far registrare aumenti rilevanti già a partire dal 2005, anno in cui si sono contati 18,7 milioni di visitatori, con un aumento del 12,2% rispetto all'anno precedente. Il numero di turisti ha visto un progressivo incremento fino a raggiungere nel 2012 i 28 milioni di unità, in lieve crescita rispetto al 2011. Solo nel primo semestre del 2013 si stima che il numero di visitatori abbia già raggiunto i 16,3 milioni.

L'incidenza del turismo sull'economia di Macao è indubbiamente rilevante e comporta un'influenza diretta sulle vendite al dettaglio, che nel 2012 sono cresciute del 21% rispetto ai valori dell'anno precedente, raggiungendo complessivamente un valore di circa 5 miliardi di euro. La maggior parte di questi ricavi sono stati ottenuti tramite la vendita di beni di lusso, quali orologi e gioielli.

Il boom economico, avvenuto negli anni precedenti al 2010, ha ge-

nerato da un lato una forte inflazione, dall'altro una riduzione della disoccupazione, che si è attestata attorno al 3%. Nel 2012 l'inflazione ha invertito il trend ed è diminuita del 2% rispetto al 2010, raggiungendo lo 0,8%, mentre la disoccupazione ha continuato a diminuire, passando all'1,9%, toccando così il dato più basso della storia di Macao.

Macao ha una propria moneta, la pataca, legata da un rapporto di cambio fisso con il dollaro di Hong Kong (1,03 MOP=1 HKD), e di conseguenza anche al dollaro USA (1USD=7,78 HKD). La moneta di Hong Kong viene accettata e usata ovunque sul territorio di Macao, rendendo più facile i rapporti di scambio tra i due Paesi e aiutando l'incremento del flusso turistico proveniente dalla zona.

### 1.2 Gli investimenti diretti esteri (*inward* e *outward*)

Il *World Investment Report 2013* redatto dall'UNCTAD dipinge un quadro favorevole per quanto riguarda gli investimenti diretti esteri a Macao: il flusso risulta aumentato di sei volte rispetto ai valori del 2000, superando la crescita mondiale nello stesso periodo. Si stima che gli IDE in entrata alla fine del 2012 ammontassero a 16,35 milioni di dollari USA. È attraverso queste cifre sbalorditive che Macao ha raggiunto il 14° posto tra i Paesi asiatici con il più alto stock di investimenti diretti esteri in entrata. Il settore che ha maggiormente beneficiato di tale crescita è stato quello del terziario, che comprende servizi culturali e di intrattenimento, inclusa l'industria del gioco, la quale rimane il cuore pulsante dello sviluppo economico di Macao.

### 1.3 Accordi economico-commerciali, barriere tariffarie e non tariffarie, politica doganale e restrizioni all'import-export

#### 1.3.1 Hong Kong e Macao

Hong Kong risulta essere il primo importatore di prodotti da Macao: nel 2012 l'export verso Hong Kong ha infatti raggiunto la quota del 43,1% del totale e nel primo semestre del 2013 ha guadagnato un'ulteriore fetta di mercato, portando la quota al 62%. Hong Kong precede la Cina, che nel 2012 ha visto una diminuzione dell'export da Macao, la cui quota si è attestata al 16,3%. Altri principali clienti di Macao risultano essere il Sudan (13,4%) e gli Stati Uniti (5,1%).

Le importazioni verso Macao sono in costante aumento. Nel 2012 si è raggiunto un totale di 6 miliardi di euro, con un incremento del 13% ri-

spetto al valore del 2011. Il primo Paese fornitore di Macao è la Cina con il 32,3% del valore totale, seguita dalla vicina Hong Kong con il 15,6%. Notevoli anche i numeri di Paesi europei come Francia (8%), Svizzera (7,7%) e Italia (6,7%). L'Italia si rivela un importante fornitore di Macao, esportando verso quest'area soprattutto prodotti di lusso quali vestiario e autovetture.

### 1.3.2 Cina e Macao

Per promuovere e facilitare i rapporti commerciali tra la Repubblica Popolare Cinese e la Regione Amministrativa Speciale di Macao, i due governi hanno firmato, il 17 ottobre 2003, un accordo di collaborazione economica, il CEPA (*Closer Economic Partnership Agreement*). L'intesa regola tre aree principali: il commercio di beni, il commercio di servizi e le agevolazioni per il commercio e gli investimenti. L'accordo ha come obiettivo un'integrazione graduale tra le attività delle due zone economiche. Questo accordo mira a facilitare gli scambi e le attività commerciali tra le due aree e a incentivare l'interscambio di prodotti e servizi.

L'accordo CEPA è stato pensato in vista di un'integrazione tra le aree di Hong Kong, di Macao e del Guangdong, che verranno trasformate, in futuro, in un'unica zona economica. L'ultimo supplemento del CEPA (*Supplement X*) è stato aggiunto il 30 agosto 2013.

Negli ultimi anni Macao ha condotto una politica di stimolo delle importazioni attraverso una progressiva liberalizzazione dei dazi doganali. Attualmente la quasi totalità delle categorie di prodotti è priva di dazi all'entrata, con l'eccezione di alcuni cibi deperibili o dall'alta gradazione alcolica, alcuni prodotti che nocivi per la salute, prodotti petroliferi e tabacco. L'esenzione dei dazi è stata gradualmente estesa anche al settore dei servizi, in particolare su quelli legali, assicurativi, bancari, turistici, culturali, delle costruzioni e dei trasporti.

## 2 Quadro dei rapporti tra Macao e l'Italia

### 2.1 Interscambio commerciale con l'Italia

Secondo i dati dello Statistics and Census Service Macao SAR, nel 2012 le importazioni italiane in questa Regione hanno registrato un aumento del 14,4% rispetto ai valori dell'anno precedente, per un totale di 5.387 milioni di patacas, equivalenti a circa 511,6 milioni di euro. Grazie a

questo incremento, la quota di mercato dell'Italia è salita al 7,6%. Anche le esportazioni di Macao verso l'Italia sono aumentate del 27,7% rispetto al 2011, per un valore pari a 17,2 milioni di patacas, circa 1,6 milioni di euro.

Grazie alle ottime performance del primo semestre del 2013, l'Italia è passata dal quinto al quarto posto nella classifica dei fornitori mondiali di Macao, confermandosi così al secondo posto tra i Paesi dell'Unione Europea, dietro solo alla Francia, la quale detiene una quota di mercato pari all'8,8% del totale.

Le esportazioni italiane a Macao riguardano principalmente gli articoli di pelletteria da viaggio, abbigliamento e calzature. Questo incremento nella domanda è stato possibile grazie a un crescente interesse da parte del consumatore locale, e più in generale del territorio cinese, verso il made in Italy in tutte le sue sfaccettature. La crescita di consapevolezza nei confronti del 'marchio Italia', associato all'eccellenza dei prodotti e al lusso, si è concentrata sui settori che contraddistinguono l'Italia nel mondo: moda e design.

Per quanto riguarda le esportazioni, l'Italia è l'undicesimo cliente mondiale di Macao e il quarto tra i Paesi dell'Unione Europea dopo Germania, Francia e Regno Unito; circa il 94% degli acquisti dall'Italia si distribuisce nel settore della moda e del design.

A Macao sono presenti numerosi punti vendita dei più famosi marchi italiani, gestiti principalmente da holding locali che prendono in affidamento il marchio e ne curano apertura e distribuzione. Inoltre, la maggior parte delle aziende italiane operanti sul territorio di Macao hanno la sede principale nella Regione di Hong Kong che si trova a pochi chilometri di distanza e che, essendo più internazionalizzata, offre maggiori vantaggi dal punto di vista commerciale. Per questo motivo la presenza italiana nella zona è alquanto limitata: soltanto uno studio legale e un importatore sono registrati come aziende italiane a Macao.

## 2.2 Principali settori economici e opportunità per le PMI italiane

L'Italia è fortemente conosciuta nel territorio di Macao grazie ai suoi settori di punta, attraverso i quali è riuscita a diffondere le proprie origini e far conoscere le sue imprese nella Regione Amministrativa Speciale della Repubblica Popolare Cinese.

L'economia di Macao, dipendendo fortemente dal gioco d'azzardo e dal turismo (assieme formano circa il 50% del PIL di Macao e il 70% delle entrate governative), si colloca come luogo ideale dove esportare prodotti di lusso italiani. Il made in Italy costituisce quindi un forte richiamo



per gli occasionali consumatori che attribuiscono molta importanza alla provenienza e allo status di un prodotto.

In particolar modo, per quel che concerne i prodotti di alta gamma quali la nautica, le automobili, il tessile e il settore dei gioielli, nel quale rientrano i settori dell'ottica e dell'orologeria, l'Italia si posiziona al secondo posto tra i maggiori fornitori europei dopo la Francia. Nel primo semestre del 2013 l'export italiano verso Macao ha goduto di un aumento considerevole, pari al 12,3% rispetto al primo semestre dell'anno precedente, con un valore delle esportazioni di circa 261,425 milioni di euro.

In lusso non è l'unica economia dai tratti italiana che negli anni è cresciuta vistosamente nei confini amministrativi della Regione di Macao. Anche il settore della ristorazione, sempre in seconda posizione rispetto a quello francese, ha visto il numero dei locali dove assaporare piatti italiani arrivare a circa 150. Anche l'artigianato e il design italiano, grazie ai colossali edifici che ospitano gli svariati casinò vedono le proprie aziende presenti sul territorio per lavori di costruzione e di ristrutturazione. Possono essere considerati come *best practices* due casi di aziende italiane, la Sicis Mosaici e la Fedrizzi Innovative Art, Ltd., che hanno contribuito con le loro idee made in Italy ad allestire alcuni degli spazi interni di importanti stabilimenti, come ad esempio gli interni del casinò *Venetian*.

### 2.3 L'attrattiva del nostro Paese

La percezione che sia ha passeggiando tra le strade e i negozi di Macao è che l'Italia venga intesa come Paese di pregio e fascino, identificato con lusso e alta qualità della vita. Il made in Italy è presente nei negozi e nei luoghi simbolo di Macao, rafforzando così il suo già forte appeal nei confronti dei consumatori locali e dei turisti, attenti alla provenienza del prodotto.

Questa percezione di «Bel Paese» è in parte dovuta alla costruzione di un imponente Casinò; il *Venetian* del gruppo Sands. Interamente arredato in stile italiano, propone ai suoi clienti lunghi corridoi con piazze, locali storici e canali in stile veneziano, affinché l'esperienza degli stessi possa essere il più italiana possibile. Un fattore fondamentale dell'aumento del consumo di prodotti di lusso italiani va ricercato quindi nella natura stessa dell'economia di Macao, la quale si basa per la maggior parte sull'intrattenimento, specialmente quello legato al gioco d'azzardo. Numerose sono le persone in cerca di fortuna, che arrivano sperando di tornare a casa con qualche importante vincita, così da poter acquistare e forse percepire se stessi come un po' più italiani.

### 2.4 *Doing Business in Macao*. Perché e come investire a Macao

Secondo il *2014 Index of Economic Freedom* compilato dall'*Heritage Foundation*, Macao occupa il 29° posto nella classifica delle economie più libere al mondo e il settimo tra i Paesi dell'area Asia-Pacifico.

L'elevato ranking a livello mondiale è dovuto sicuramente alla grande flessibilità del sistema, che costituisce il motore dell'apertura al commercio internazionale e agli investimenti. La liberalizzazione delle importazioni e lo snellimento del sistema burocratico hanno fornito le basi per l'espansione economica dell'area. In quanto Regione Amministrativa Speciale, Macao mantiene la sua struttura economica trasparente e libera con un ambiente imprenditoriale soddisfacente, e libero dalle pesanti leggi e burocrazia che invece si riscontrano nella Cina continentale. Le basse aliquote e un sistema fiscale snello contribuiscono quindi alla grande competitività di Macao.

#### 2.4.1 Tassazione

Il sistema fiscale di Macao ricalca a grandi linee quello portoghese, Paese di cui è stato colonia fino al 1999. Tuttavia, i due sistemi non sono speculari poiché sono state apportate cospicue modifiche alle normative originali. Il processo di miglioramento e snellimento delle regole ha consentito al sistema fiscale di adattarsi alla particolarità del territorio con le sue specifiche problematiche e necessità.

Macao possiede uno dei sistemi fiscali con le aliquote più basse dell'Asia Orientale, e questa è una caratteristica essenziale per attrarre investitori esteri. Le fonti principali di entrate per l'erario non sono infatti le imposte, dirette o indirette, bensì ricavi del settore del gioco d'azzardo, ed è per questo motivo che il Governo di Macao riesce a mantenere bassa la pressione fiscale. Grazie al gioco d'azzardo, quindi, il carico fiscale sulle imprese locali e straniere è molto basso, il che consente all'economia di Macao un ritmo di notevole sviluppo.

Il regime fiscale di Macao è di carattere territoriale: tutte le attività di natura commerciale o industriale svolte nel territorio sono soggette a imposizione. Le aziende straniere aventi sede nel territorio di Macao sono considerate compagnie di Macao e tutti i ricavi, compresi quelli derivanti da attività svolte all'estero, seguono il regime di tassazione di Macao. Le aziende che non sono registrate sul territorio sono invece tassate secondo il sistema fiscale di Macao solo da ricavi derivanti da attività svolte sul territorio.

Per le persone fisiche, la distinzione tra residenti e non residenti non è essenziale, poiché solo le entrate personali derivanti dal proprio lavoro

nel territorio sono tassate. Un individuo può essere soggetto nello stesso tempo a una tassa sul reddito e ad imposte complementari. Le coppie sposate saranno valutate separatamente a fini fiscali professionali, ma in comune per l'imposta complementare.

Imposta sul valore aggiunto	Assente
Imposta sul reddito delle società	Progressiva: 0%; 9%; 12%
Imposta sul reddito delle persone fisiche	Progressiva: 0%; 7%; 8%; 9%; 10%; 11%; 12%
Imposta sui capital gain	Assente

## 2.5 Presenza italiana. I casi di successo e i flop sul mercato

Macao costituisce una realtà molto particolare nell'area Asia-Pacifico. L'economia si regge quasi esclusivamente sul settore turistico, che ruota attorno al gioco d'azzardo legalizzato e praticato su tutto il territorio. I capitali provengono principalmente dai numerosi casinò presenti nella penisola e nelle isole di Taipa e Coloane, gestiti da una manciata di holding. La presenza di compagnie italiane e occidentali è molto limitata, con l'esclusione delle compagnie portoghesi, che hanno un accesso privilegiato per accordi risalenti all'epoca coloniale. Molte compagnie, infatti, scelgono come strategia di costituirsi nella vicina Hong Kong, che può contare su una burocrazia molto snella e un ambiente più internazionale, nonché su un maggiore sviluppo nel settore logistico.

Quali sono quindi le ragioni che possono spingere una compagnia italiana ad aprire a Macao, e quali sono le strategie vincenti per un corretto inserimento in questo territorio?

Le compagnie italiane che aprono a Macao provengono principalmente dai seguenti settori: moda e design, gioielleria e costruzioni. L'alto numero di consumatori, soprattutto cinesi provenienti dal continente, fanno crescere la domanda per prodotti di lusso, simbolo di ricchezza e di status sociale. Molti acquistano a Macao prodotti di marchi conosciuti o di fascia alta, perché rappresentano un modo di esibire la propria ricchezza. La forte presenza di negozi monomarca di brand famosi ne è la prova. I negozi si trovano prevalentemente all'interno dei casinò e sono gestiti di comune accordo con il management della struttura. Per aprire un negozio di successo serve innanzitutto un brand forte, che abbia quindi un nome conosciuto o che sia percepito come *heritage*, quindi dalla lunga storia. I prodotti che possono vantare un lungo passato saranno quindi avvantaggiati, poiché potranno puntare su questo aspetto nel marketing.

Un altro settore di interesse per le aziende italiane è quello dell'arredamento e del design d'interni. Un esempio importante di inserimento in questo mercato è dato dalla compagnia Fedrizzi Innovative Art, Ltd., che si occupa di decorazioni e affreschi d'interni. Forti di un prodotto vincente, di una tecnica d'affresco particolare sviluppata nel corso degli anni e di una forte esperienza, hanno ottenuto l'appalto per la decorazione degli interni del casinò *Venetian* e hanno al contempo sviluppato vari altri progetti sul territorio di Macao. Il punto di partenza è stato quindi l'alta qualità del loro prodotto e la capacità di sapersi proporre in maniera accattivante, soprattutto al management delle aziende presenti sul territorio. Un'azienda che propone un servizio o un prodotto deve per prima cosa capire le necessità del mercato locale, analizzando i punti di forza del suo prodotto, investire in materiale informativo e avere ben chiara una strategia di marketing a breve medio termine, formulata in maniera tale da far comprendere l'unicità del prodotto ai potenziali partner o clienti. Prima di entrare in contatto con la controparte bisogna fare attenzione al target che ci si propone, e studiare le varie possibili compagnie, selezionando quelle che potrebbero essere più adatte o interessate al prodotto proposto. Questo lavoro di ricerca e indagine deve essere il più accurato possibile e richiede tempo.

A differenza di Hong Kong, più internazionale, Macao rimane legata agli usi e costumi tipici del *business environment* cinese, mantenendo molte convenzioni tipiche della Cina continentale. Per proporsi efficacemente a una compagnia bisogna, ad esempio, stabilire un legame personale con la controparte, spesso costituendo un rapporto di fiducia che va oltre il puro ambito lavorativo. Si deve quindi fare anche attenzione agli usi e costumi locali e avere bene in mente come comportarsi correttamente con la controparte.

Un errore che fanno in molti è associare il mercato di Macao a quello di Hong Kong, pensando che i due siano comparabili, se non intercambiabili. Sebbene Macao abbia anch'essa un efficiente sistema economico, poche tasse e una rete di servizi sviluppata, non si può pensare che ciò che vale per Hong Kong valga anche per Macao.

Macao costituisce sicuramente un ottimo trampolino di lancio per l'ingresso nella Cina continentale e un'azienda italiana attenta può trarre molti benefici dallo stabilirsi in questo territorio. La strada non è semplice ma con costanza e lucidità vi possono essere enormi opportunità per costruirsi una solida posizione.

### 3 Focus 'urbanistica sostenibile'

A causa dei ritmi sostenuti di sviluppo urbanistico, iniziati dopo la riunificazione con la Repubblica Popolare Cinese, Macao si trova ora ad affrontare numerose sfide ambientali e di sviluppo sostenibile. I problemi principali legati al rapido sviluppo e all'arricchimento della popolazione si riscontrano nel deciso incremento dei consumi di acqua e di elettricità, che nel decennio 2000-2010 hanno visto una crescita rispettivamente del 40% e del 117%. L'aumento del turismo, la costruzione selvaggia di casinò e strutture alberghiere hanno portato ad accese proteste da parte della popolazione contro gli alti livelli di inquinamento acustico e dell'emissione dei gas di scarico. Un altro problema deriva dalla cattiva gestione dei rifiuti pubblici e delle scarse misure intraprese per il loro riciclo. Parte del problema nasce anche dalle eccessive emissioni inquinanti delle fabbriche del Guangdong, a pochi passi dal confine con Macao, che pregiudicano fortemente la qualità dell'aria.

Per far fronte alle crescenti esigenze di una città in rapido sviluppo e per indirizzarla verso un percorso ecocompatibile, il Governo ha gradualmente introdotto una serie di misure volte a promuovere la protezione dell'ambiente, lo sviluppo dell'industria ecosostenibile e la riduzione di emissioni di carbonio.

Nel 2011 il Governo di Macao ha istituito l'Environmental Protection and Energy Conservation Fund, volto a fornire sussidi e incentivi ad aziende e associazioni che acquistano prodotti e attrezzature ecocompatibili. Questo progetto permetterà l'introduzione di nuove tecnologie nel territorio, promuovendo allo stesso tempo la consapevolezza della necessità di uno sviluppo industriale ecosostenibile. Il Fondo conta una riserva disponibile di 200 milioni di patacas (25 milioni di dollari USA), che saranno elargiti ai progetti più meritevoli tra quelli presentati dalle aziende che faranno domanda.

Il primo programma supportato dal Fondo si chiama *Environmental Protection, Energy-Saving Products and Equipment Subsidy Scheme*, in base al quale le aziende e le associazioni ritenute idonee ricevono un sussidio pari all'80% del valore totale degli acquisti di prodotti e attrezzature ecocompatibili fino a un limite massimo di 500.000 patacas (62.500 dollari USA). Nel 2012 il Fondo ha ricevuto più di 200 proposte di rimborso, la maggior parte riguardanti l'illuminazione a risparmio energetico, cappe aspiranti, attrezzature per la conservazione dell'acqua e cucine elettriche.

Oltre agli incentivi per le aziende e i cittadini residenti nel territorio, Macao si sta impegnando nella creazione di accordi bilaterali con i Paesi limitrofi per elaborare strategie comuni che da un lato stimolino la *Green*

*Economy*, e dall'altro portino ad una progressiva implementazione bilaterale di politiche a favore dell'ambiente. L'impegno del Governo sul fronte del miglioramento delle condizioni ambientali è testimoniato dai numerosi accordi di collaborazione con le regioni del Delta del Fiume delle Perle, e in particolare con la provincia del Guangdong, confinante nella parte settentrionale. Nel marzo del 2011 è stato firmato uno degli accordi più significativi tra le due parti, il *Framework Agreement on Cooperation Between Guangdong and Macao*, il quale include specifiche sezioni dedicate allo sviluppo di politiche congiunte di protezione ambientale.

Altri accordi di cooperazione con le regioni del Delta del Fiume delle Perle sono contenuti nel documento di consultazione *Plan for Environmental Protection in Macao (2010-2020)*, pubblicato dal Dipartimento per la Protezione Ambientale di Macao (Direcção dos Serviços de Protecção Ambiental, DSPA) con il supporto tecnico dell'Istituto di Scienze Ambientali della Cina del Sud (South China Institute of Environmental Sciences, SCIES). Il testo, tramite un vasto lavoro di raccolta e analisi dell'opinione pubblica, di pareri di esperti e di industrie, elabora una strategia ad ampio raggio che riguarda numerosi aspetti. Esso si basa sulla cooperazione tra settori, industrie e cittadini per la prevenzione e l'eliminazione dell'inquinamento, sia atmosferico che dell'acqua. Il testo formula una strategia comune per un miglior sistema di riciclaggio e trattamento dei rifiuti pericolosi e per la realizzazione di progetti comuni a favore dell'ambiente e dell'ecosistema. I progetti di cooperazione regionale ora in corso sono: miglioramento del Canal dos Patos e sviluppo di una rete di monitoraggio condivisa per la qualità dell'aria nel Guangdong e a Macao.

Il Dipartimento per la Protezione Ambientale di Macao (DSPA), insieme all'Ufficio Governativo per il Turismo (Direcção dos Serviços de Turismo, DST), è impegnato anche nell'organizzazione del *Green Hotel Award*. Il progetto, attivo dal 2007, nel 2013 ha premiato il 24% del totale degli hotel presenti a Macao e vede la collaborazione e il supporto di diverse associazioni locali impegnate nell'ambito alberghiero.

I criteri di valutazione del *Green Hotel Award* riguardano tre ambiti, denominati: *Green Leadership and Innovation; Green Programme e Performance and Partner Synergy*.

Il primo ambito si riferisce al livello di impegno assunto dai manager degli hotel per aumentare le iniziative a favore dell'ambiente e per coinvolgere lo staff nella creazione di idee 'verdi' attraverso programmi educativi e l'assegnazione di progetti.

Il secondo ambito valuta i risultati ottenuti dagli hotel dopo lo svolgimento dei programmi ambientali. Tra i criteri valutati vi sono il rispetto

delle norme ambientali, il risparmio dell'energia e dell'acqua, la riduzione dei rifiuti e il controllo del rumore.

Il terzo ambito si incentra sulla campagna di collaborazione tra strutture alberghiere e i propri contractor. Si valuta infatti lo scambio di informazioni tra gli alberghi e le compagnie clienti e i fornitori e quanto questi scambi tengano conto di strategie per la gestione ambientale. Questo terzo tipo di valutazione ha anche lo scopo di promuovere la conoscenza delle strategie comuni di cui gli alberghi sono già consapevoli. Gli albergatori riescono così a diffondere nuovi metodi ai fornitori di piccole e medie dimensioni, in modo che essi stessi possano poi in futuro adottare queste strategie in maniera autonoma.

In linea con il testo finale del *Plan for Environmental Protection in Macao*, lo scopo del premio è di dimostrare l'importanza di una corretta gestione ambientale attraverso il riconoscimento del lavoro svolto dagli hotel su questo fronte.

Un'altra iniziativa significativa intrapresa dal Governo è il *Macao International Environmental Cooperation Forum and Exhibition* (MIECF), un importante canale di comunicazione dedicato all'ecosostenibilità che promuove scambi e collaborazioni tra industrie, istituzioni accademiche e governi, sia regionali che internazionali. Dopo il 2011, anno in cui l'evento è stato riconosciuto dall'Associazione Globale dell'Industria dell'Esposizione (Union des Foires Internationales, UFI) come esposizione internazionale, il numero totale degli espositori e dei progetti approvati è cresciuto rispettivamente del 20% e del 13%. Il tema della sesta edizione, tenutasi dal 21 al 23 marzo 2013, è stato: *Sustainable Cities, the Way towards a Green Future*: l'evento ha voluto promuovere soluzioni ambientali legate alle basse emissioni di carbonio e allo sviluppo di città sostenibili. I temi su cui si sono concentrate le conferenze sono state le seguenti: efficienza energetica, energia rinnovabile, edilizia e mobilità ecosostenibili, soluzioni per la gestione dei rifiuti e dell'acqua, servizi per l'ambiente. I dati dimostrano che questa fiera ha assunto per Macao un ruolo predominante, soprattutto per dare visibilità alla propria industria ecocompatibile. Quest'anno sono stati presenti 439 espositori e si è raggiunto il numero di 10.182 visitatori da tutto il mondo. Tra i partecipanti si sono contati numerosi produttori e fornitori di servizi, seguiti da università e da commercianti. Secondo i sondaggi compiuti in loco, gli obiettivi dei partecipanti all'evento comprendevano: la raccolta di informazioni sul mercato; la conoscenza di nuovi prodotti e di nuove tecnologie; le opportunità di collaborazioni e di investimento.

## 4 Conclusioni

Macao offre importanti opportunità per le aziende italiane: l'area è infatti dotata di forti capitali regolarmente investiti in progetti di sviluppo urbano ed economico. La crescita degli ultimi anni ha portato ad un forte aumento nel PIL pro capite, a cui si aggiungono i capitali dei turisti che arrivano sul territorio richiamati dal gioco d'azzardo. Il settore del retail può quindi otterere buoni risultati se si è disposti a investire capitale e tempo per una strategia di inserimento efficace. Bisogna tuttavia notare che Macao risente di un fortissimo legame con la Cina popolare che ne condiziona i sistemi burocratico e amministrativo, i quali risultano molto più complessi e articolati di quelli di Hong Kong. Bisognerà quindi affrontare l'inserimento con una strategia dotata di ampio respiro, ricercando e stabilendo solidi contatti con partner accuratamente scelti. Vi è anche da notare che le politiche di tutela del territorio hanno portato a una drastica diminuzione dei visti lavorativi per stranieri e che vi potrebbero essere alcune problematiche legate al reclutamento del personale e all'apertura di negozi. Riteniamo tuttavia che le prospettive per il futuro della regione siano interessanti e sempre in crescita; non dubitiamo che il costante avvicinamento al territorio strategico del *Pearl River Delta* possa costituire un punto di forza per gli investitori che decidono di portare il proprio business in questo territorio.

## Riferimenti bibliografici

- Environmental Protection Bureau. *2013 Macao green hotel awards: Application guidelines* [online]. <http://www.dspsa.gov.mo/greenhotel/e/activities/Application%20Guidelines%20of%202013%20Macao%20Green%20Hotel%20Award.pdf>.
- The Heritage Foundation. *2014 Index of economic freedom - Macao* [online]. <http://www.heritage.org/index/pdf/2014/countries/macau.pdf>.
- United Nations Conference on Trade and Development. (UNCTAD). *World Investment Report 2013 - Global value chains: Investment and trade for development* [online]. [http://unctad.org/en/Publication-Library/wir2013\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Publication-Library/wir2013_en.pdf).



## Siti internet

Chinese Academy for Environment Planning.

<http://www.caep.org.cn/english/index.asp>

Direcção dos Serviços de Protecção Ambiental.

<http://www.dspa.gov.mo/Default.aspx?alias=www.dspa.gov.mo/ptpt>

International Monetary Fund.

<http://www.imf.org/external/index.htm>

*Macao International Environmental Cooperation Forum and Exhibition.*

<http://www.macaomiecf.com/MIECF2014/intro.html>

Macao Magazine.

[http://www.macaomagazine.net/index.php?option=com\\_magazine&func=show\\_all&magazine\\_id=18](http://www.macaomagazine.net/index.php?option=com_magazine&func=show_all&magazine_id=18)

Macao Trade and Investment Promotion Institute.

<http://www.ipim.gov.mo/index.php?lang=en-us>

Monetary Authority of Macao.

<http://www.amcm.gov.mo/eIndex.htm>

South China Institute of Environmental Sciences.

<http://www.scies.org/en>

The Taxation Association of Macao.

<http://www.macautax.org>

The Government of Macao Special Administrative Region. Statistics and Census Service.

<http://www.dsec.gov.mo/default.aspx?lang=en-US>

# La cultura giapponese... per il commercio

A cura del Dipartimento di Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea  
Marcella Mariotti

**Abstract** This essay is intended as a brief overview on the set of customs and traditions, as well as cultural trends, that may affect trade relations between Italy and Japan. After defining what is meant by 'culture' and 'Japanese' (paragraph 1), the author offers insights into the relationship between culture and etiquette (paragraph 2), introducing the Japanese etiquette in the workplace according to the following ideal order: a) making preparations for the business trip (such as buying souvenirs and creating business cards); b) being on the site, which requires a knowledge of what is culturally considered pure or impure (including relaxing baths, nose blowing, or clean and unbroken socks); c) starting of the concrete business relationship, which includes a thorough understanding of the interpreter's fundamental role to preserve the harmony between the two companies. Paragraph 3 focuses on Italy's image in Japan to better understand the expectations of the latter (Japan) against the first (Italy), in other words, the so called 'Myth Italy'. The approach is aimed at presenting some differences between the two countries, but above all at emphasizing the similarities and shared points. Such commonalities can be seen as potential levers to build long lasting relationships of mutual understanding and trust, that can therefore maximize the business profit as well.

## 1 Introduzione

Molteplici sono i modi per avvicinarsi a quanto si suppone sia diverso e sconosciuto. In ambito commerciale, risulta comunque sempre fondamentale riflettere su quale sia la propria posizione nei confronti della missione che si sta per compiere: in altre parole, comprendere cosa si possa offrire all'interlocutore straniero che ne stimoli l'interesse e il piacere. Per saperlo, l'unica via è individuarne le abitudini e i bisogni, e porsi in relazione ad essi in maniera costruttiva, in modo da massimizzare i vantaggi reciproci.

Questo breve excursus sulla 'cultura giapponese' deve quindi prendere il via da alcune definizioni di base, che aiutino ad avvicinarsi ad essa e ricerchino quindi 'vicinanze lontane'.

Partendo dal presupposto che non può esistere una monolitica e immutabile 'cultura giapponese', tanto quanto non può esistere una 'italiana', per 'cultura' si intenderà qui l'insieme di usi e costumi, nonché di tendenze culturali che possono influire sulle relazioni commerciali (e non solo) fra Italia e Giappone.

Trattando di un arcipelago come il Giappone si cade di solito nello stereotipo degli stereotipi, quello che lo studioso Peter Dale indica come «il mito dell'unicità giapponese» (Dale 1988), dimenticando quindi

la sua storia multiculturale strettamente legata a Cina e Corea. Basti pensare che monaci di alto rango e numerosi scribi della prima corte imperiale del VI sec. d.C. erano coreani, che insieme al buddhismo e a tecniche di artigianato, essi introdussero in Giappone la scrittura importando i caratteri cinesi, o al fatto che il riso e i rituali ad esso legati furono importati dal continente asiatico (Ohnuki-Tierney 1994, p. 83). Una storia molto simile a quella italiana (invasioni migratorie fino al V secolo, grandi guerre d'Italia del XVI secolo ecc.), fino alla nascita degli Stati Giappone e Italia, che in entrambi i casi ha condotto a un processo identitario simile, capace, forse proprio per questo, di favorire in modo del tutto unico i rapporti fra i due Paesi, come vedremo più avanti. Dunque, per 'giapponese' si intenderà qui una definizione puramente geografica, riferita al luogo in cui si applicano e si sviluppano i suddetti molteplici usi, costumi e tendenze culturali.

Si intende qui sottolineare l'importanza non solo delle differenze, da capire e rispettare nella loro eterogeneità, ma soprattutto delle somiglianze: ad esempio, l'importanza data al cibo, ai legami personali, così come l'enfasi sull'autenticità e la qualità dei propri prodotti, nonché il rispetto o l'orgoglio per le proprie tradizioni culturali, la subalternità rispetto alle grandi superpotenze (USA o Cina ecc.) oppure, per le generazioni meno anziane, la condivisione di una analoga cultura popolare (*anime*, *manga*, videogiochi) in modo da costruire duraturi rapporti di reciproca comprensione e fiducia, in grado di massimizzare, quindi, il profitto lavorativo.

La relazione commerciale ha un ordine che si deve rispettare e che diventa importante comprendere per avere successo. Ha un inizio e una fine, secondo una ritualità che inizia con il regalo del primo incontro e con i biglietti da visita.

## 2 Cultura ed etichetta

La 'cultura del lavoro' che può essere utile ai rapporti commerciali dell'Italia con il Giappone, è minuziosamente descritta nelle oltre 11.386 pubblicazioni in giapponese (<http://www.amazon.co.jp> [08/01/2014]) inerenti il comportamento da tenersi all'interno di, o nel relazionarsi con, un'azienda. In inglese se ne contano circa seicento, mentre in italiano si può fare riferimento genericamente a traduzioni di testi dell'inizio degli anni Ottanta (Wilkinson 1981; Zimmermann 1985), pubblicazioni recenti della Camera di Commercio Italiana in Giappone o tesi di laurea magistrale sul diritto commerciale giapponese. A tutt'oggi, l'unica guida linguistica completa, che cita anche

questioni culturali di etichetta, è *Comunicare giapponese* (Yagi 1998), anche se ormai datata (la valuta citata è ancora la lira) e in fase di revisione completa.

Un così alto numero di testi in giapponese che insegnano come ci si deve comportare in azienda, è prova evidente di due fattori: per prima cosa, non esiste una 'cultura comune' condivisa quotidianamente da chiunque sia nato in Giappone per il solo fatto di essere 'giapponese'; in secondo luogo, si vuole che esista un cerimoniale, costruito tramite continue pubblicazioni sul tema e appreso, non appena si decida di parteciparvi, tramite lo studio delle stesse.

È la cerimonia, il rito stesso che offre sicurezza poiché, essendo ripetibile e riproducibile, consente di individuare precisamente cosa accadrà. Non solo, ma secondo la religione shintoista (un aspetto della poliedrica religiosità giapponese che include anche buddhismo, confucianesimo e a volte cristianesimo) e il culto dei kami (spiriti e divinità ancestrali con forze benefiche e distruttive):

depende dall'uomo controllarne [delle divinità] le potenzialità [distruttive o benefiche] con un'azione rituale appropriata e indirizzarle a proprio favore [...]. [L'uomo tramite il rito] ha un potere sul dio, lo controlla e pacifica. Ma l'efficacia del rito non dipende dal sentimento interiore di chi lo officia [...] ma dalla perfezione formale con cui è eseguito. (Raveri 2006, p. 255)

Sono l'autocontrollo e la disciplina ciò che purifica e mette in sintonia l'uomo con la divinità. Con la modernità e la costruzione nei primi anni del Novecento dell'ideologia nazionalista e razzista dello 'Shintō di Stato', si identificò l'imperatore con il 'vero dio' in terra e i giapponesi, solo loro, come aventi natura divina. È forse bene ricordare però come «il ruolo delle divinità Shintō come guardiani della fertilità e della produzione sia stato assunto anche da aziende e fabbriche giapponesi contemporanee, molte delle quali sovvenzionano santuari shintoisti o hanno piccoli santuari [di solito costruiti sull'attico del palazzo] dedicati alle divinità individuate come protettrici dell'azienda stessa» (Andreasen et al. 2013, p. 65).

Dal punto di vista dei rapporti commerciali, discostarsi dall'azienda può avere un duplice effetto: essere considerati innovativi e interessanti (se ci si colloca al di fuori del raggio d'azione dell'azienda, e non la si mette quindi 'in pericolo'); oppure essere considerati inaffidabili e quindi di troppo (un proverbio giapponese recita: «Il chiodo che fuoriesce va appiattito»).

Alcuni usi e costumi tutt'oggi seguiti in Giappone richiamano il ga-

lateo europeo della borghesia di fine Ottocento, legato ai libri di buone maniere del Rinascimento.<sup>1</sup>

Così come scrisse infatti il Della Casa: «Le azioni si devono fare non a proprio arbitrio, ma per il piacere di coloro coi quali si è in compagnia» (Della Casa 1996), anche l'autrice giapponese più consultata in materia di etichetta, Nishide Hiroko, ugualmente imposta il fondamento delle buone maniere (aziendali e non), nel mettersi al posto del proprio interlocutore e agire per il suo piacere, ponendolo al centro delle nostre attenzioni (Nishide 2010, pp. 3-5). La caratteristica che più si avverte quando si è in Giappone è in effetti l'assoluta gentilezza e cortesia delle persone.

## 2.1 Gli *omiyage* (o *temiyage*): i souvenir per farsi ricordare con piacere

Dedicarsi completamente all'altro, investire il proprio tempo nel presentare se stessi e conoscersi, evitando la fretta e la superficialità, è sicuramente un modo di esprimere attenzioni e cortesia. Oltre quindi a studiare in ogni minimo particolare l'azienda con cui ci si vuole relazionare e oltre a individuare, cercando di memorizzarli, i ruoli ricoperti dalle persone che si incontreranno, è di fondamentale importanza non giungere all'incontro a mani vuote e portare un *omiyage* («ricordino, pensiero») per ciascun interlocutore, dalla direzione al personale della segreteria (di solito escluso/a l'interprete), possibilmente di diverso valore a seconda del ruolo di chi lo riceverà. In internet si possono trovare diversi siti che suggeriscono o sconsigliano prodotti più o meno appropriati; ma al di là dell'oggetto in sé, che sarà sempre e rigorosamente made in Italy, ciò che importa è soprattutto la sua funzione culturale: dimostrare che si ritiene tanto importante l'interlocutore da aver impiegato il proprio tempo per pensare e cercare un regalo adatto e aver riservato ad esso dello spazio in valigia.

L'*omiyage*, possibilmente una 'specialità locale', è retaggio forse della politica Tokugawa (1600-1868) del *sankin kōtai* («residenza alternata»), secondo la quale il signore (*daimyō*) di ciascun feudo doveva recarsi, ad anni alterni, ad omaggiare lo *shōgun* e trasferire per un anno la propria residenza, con il seguito, ad Edo (l'attuale Tokyo). Lungo i percorsi più frequentati, primo fra tutti il *Tōkaidō* (fra Kyoto e Tokyo, 53 stazioni),

1 Fra i primi, appunto, *Il galateo* di Giovanni Della Casa, scritto fra il 1551 e il 1555 e stampato a Venezia nel 1558, tradotto in francese nel 1562, in inglese nel 1576, in latino nel 1580, in spagnolo nel 1584 e tedesco nel 1594. Può essere interessante a proposito dell'interiorizzazione delle norme e il mantenimento dell'ordine, la ricerca svolta da Utsumi Hirofumi (2009) sull'applicazione al Giappone delle teorie di Norbert Elias (1939).

fiorirono negozi che vendevano specialità culinarie locali, riconosciute come prelibatezze la cui fama si diffuse in tutto il Giappone fino a costituire, negli anni Cinquanta e Sessanta del secolo scorso, un must per ogni località, fosse questa turistica o meno (Guichard-Anguis, Moon 2008, p. 64). Oggi, così come si possono trovare prodotti tipici regionali giapponesi venduti in appositi reparti dei grandi magazzini o nelle stazioni, anche la maggior parte di quelli italiani, dai vetri di Murano alla Nutella, sono per lo più acquistabili anche in Giappone.

Solitamente, come da galateo, il regalo non verrà aperto subito, dando quindi maggiore importanza alla presenza e al 'pensiero' della persona rispetto a qualsiasi oggetto essa possa aver portato. Negli incontri di lavoro, però, può capitare che i doni vengano aperti subito, come spunto per la conversazione e l'approfondimento della conoscenza.

Sebbene l'*omiyage* sia il punto di partenza 'prima della partenza', andrà consegnato, una volta entrati nella stanza della riunione, solo dopo la conclusione del rituale scambio dei biglietti da visita sarà concluso.

### 2.2 *Meishi*: il biglietto da visita e i rapporti gerarchici

La storia del pensiero giapponese, come ricordato in precedenza, ha subito l'influsso di diverse aree geografiche, importando e adattando il pensiero buddhista e confuciano a quello indigeno shintō. Il neoconfucianesimo, introdotto dalla Cina tramite la Corea, fu adottato dallo shogunato Tokugawa (1600-1868), unificatore e governatore di oltre 300 feudi, come strumento di controllo politico. L'aspetto razionale, gerarchico, e l'importanza della pietas filiale che ne costituiscono i fondamenti, portarono alla creazione di una nuova società, divisa per la prima volta in quattro classi popolari (quindi corte imperiale esclusa) di diverso rilievo (in ordine decrescente: samurai, contadini, artigiani, mercanti), al di fuori delle quali erano inseriti i fuoricasta: lavoratori che rompevano tabù buddhisti (macellai, conciatori, becchini, spazzini, carnefici, guardie, prostitute ecc.) o che per altri motivi non rientravano in quelle prestabilite. Si trattava di una società votata al mantenimento dell'armonia sociale.

Più che una religione, il neoconfucianesimo era un codice etico che collegava il buon comportamento nella vita sociale al buon governo. Dal momento che postulava che un buon governo è quello gestito da uomini di alta morale e acculturati, e da una guida benevola e paternalista, poté essere utilizzato, in questi tempi di pace, per trasformare i samurai in una classe di burocrati civili [da cui si sarebbero poi formati i potentissimi *zaibatsu*, consorzi monopolistici industriali

e commerciali]. Inoltre giustificava l'ordine sociale asserendo che se ognuno svolgeva il proprio dovere e il compito assegnatoli dalla società, ci sarebbero stati ordine, armonia e stabilità. (Tipton 2008, p. 5)

Il sistema delle classi venne abolito nel 1871, ma il concetto di superiore e subordinato, lealtà e armonia che porta profitto e benessere è sicuramente condiviso da molti anche oggi (Khan 1997).

In Giappone, si presuppone che ciascuno sappia posizionarsi adeguatamente rispetto all'interlocutore. Ci si saluta inchinandosi, dopo aver pronunciato il saluto guardando negli occhi l'interlocutore (*gosengorei*, «prima le parole poi gli inchini»): un cenno di 15 gradi se si incrocia un conoscente o si è a quattro o cinque metri di distanza; un inchino di 30 gradi verso i clienti o un superiore, il più comune, avvicinandosi da due o tre metri; o a 45 gradi quando si è a un metro di distanza e/o si intende esprimere gratitudine. I diversi gradi di cortesia si riscontrano anche nella lingua, che presenta numerosi registri,<sup>2</sup> dal familiare (di solito più breve) all'estremamente cortese (di solito più prolisso) (Matsumoto 1993, p. 59). Non è insolito, nell'incontro con stranieri, che l'inchino sia accompagnato anche dalla stretta di mano. Conoscere la posizione dell'interlocutore rimane fondamentale per sapere con quale registro rivolgersi a chi si ha di fronte e di quanti gradi deve essere inclinato l'inchino di saluto.

Di conseguenza, il cerimoniale principale in ambito commerciale è sicuramente lo scambio dei biglietti da visita, eredi secondo alcuni dell'usanza degli eruditi cinesi della tarda epoca Han (circa III sec. d.C.) di fare annunciare una propria visita inserendo una carta con nome e qualifica in una scatola davanti al cancello dell'ospite che si intendeva visitare,<sup>3</sup> così come della simile usanza degli aristocratici francesi di fine Settecento che affidava alla servitù il compito di preannunciarne la visita o la richiesta di un incontro.

In ambito aziendale, nel biglietto da visita sarà scritto non solo il nome dell'azienda e il proprio nome e cognome, ma anche la specifica mansione. Mentre nell'uso giapponese il cognome precede il nome (ad esempio: Murakami Haruki) come in gran parte dell'Asia, la versione europea o americana del biglietto da visita ne asseconda gli usi e prevede che comunque il nome preceda il cognome, di solito scritto in maiuscoletto. Una cortesia

<sup>2</sup> «Buongiorno» si dirà «*ohayō*» a un amico, ma: «*ohayō gozaimasu*» a un estraneo. Il saggio di Barbara Pizziconi (2011) può costituire a questo proposito un'interessante lettura.

<sup>3</sup> L'esemplare più antico di *meishi* sembrerebbe essere stato rinvenuto nel 1984 nella tomba del generale Zhu Ran (182-249 d.C.) <http://www.netlive.info/knowledge/070829.html> [31/01/2014].

ulteriore, se non si intende predisporre il biglietto da visita interamente in giapponese e si opta per la versione internazionale: su un'unica facciata, in inglese, vi è sicuramente l'inserimento della pronuncia giapponese del proprio nome, trascritta nei caratteri dell'alfabeto sillabico *katakana*, direttamente sopra o sotto il nome.

Il biglietto da visita rappresenta la persona stessa e per questo dovrà essere pulito, senza macchie né pieghe, e andrà maneggiato con estrema cura, sia nel porgerlo che nel riceverlo: avrà sempre un involucre e sarà quindi sempre riposto in un porta biglietti, possibilmente in pelle o stoffa, con due tasche: una per i propri biglietti, l'altra per quelli altrui. Il biglietto da visita standard misura 9x5 cm: offrire un biglietto di dimensioni diverse può creare imbarazzo perché non rientrerebbe nella maggior parte delle custodie. Lo scambio avviene appena ci si incontra, in piedi, mai da seduti, quindi la custodia va tenuta a portata di mano.

Si porge il biglietto dopo i superiori, rivolto in modo che chi lo riceve possa leggerlo, guardandosi negli occhi, con due mani (eccezionalmente, per scambi simultanei, con la sola destra) mantenendolo più in basso rispetto a quello di chi ospita e iniziando dalla persona che ricopre il ruolo più importante, pronunciando il nome della propria azienda, la mansione e il nome proprio. Quello che si riceve non va assolutamente riposto subito, ma deve essere mantenuto sul tavolo (o in mano, appoggiato sul dorso della custodia) fino al termine della visita, in modo da poterlo studiare adeguatamente ed eventualmente farvi immediato riferimento. Sul tavolo, in caso di più interlocutori, si posiziona il biglietto della persona più importante in alto e gli altri di seguito.

Il biglietto da visita è il primo investimento importante: su di esso spesso si imbastiscono le prime conversazioni, legate alla pronuncia del nome, al luogo, alla carta o al design scelto. Varie sono le indicazioni, ma di solito lo scambio dei biglietti avviene prima di quello dei regali (*omiyage*, *temiyage*), che si svolgerà una volta passati nella stanza della riunione. Come in Italia, qualsiasi annotazione (data, luogo dell'incontro o altro) non va scritta sul biglietto, se non a incontro concluso e in privato.

## 2.3 Puro e impuro

### 2.3.1 Fare il bagno e soffiarsi il naso

Può capitare di essere invitati in un bagno pubblico o alle terme, o, se si è ospiti in casa, semplicemente a fare un bagno nell'*ofuro* («vasca»). Nell'arcipelago giapponese, di natura vulcanica, ci sono migliaia di località termali, per lo più a sud, nell'isola del Kyūshū, e a nord nella



prefettura di Nagano, lungo le alpi centrali. Alcune città sono talmente legate ad esse da essere interamente dedicate al turismo del benessere, come Beppu, nel Kyūshū.

Fare il bagno non prevede il lavaggio del corpo dentro la vasca e di solito l'ospite è il primo a cui viene offerto di entrarvi. Prima di entrare nella vasca, di solito abbastanza profonda da consentire di immergersi fino al collo, ci si lava insaponandosi in una postazione doccia adiacente, per poi sciacquarsi completamente. Immergersi nell'acqua calda è un momento di rilassamento per togliere, tramite il sudore, le impurità e ristabilire l'equilibrio del corpo.

Il sangue e le altre secrezioni liquide e informi diventano impuri quando *fuoriescono* dal corpo, quando *dilagano* e si *disperdono* all'esterno [...]. L'acqua dissolve e lava via ciò che è fuoriuscito disordinatamente, riporta la superficie della pelle alla sua pulizia e levigatezza, chiarisce la linea di confine del corpo. Il corpo fisico torna 'puro' perché riproduce di nuovo la compattezza del modello simbolico [...]. Alla luce di questa prospettiva teorica si può comprendere la ragione per cui certe azioni, riportate alla tradizione mitologica, siano bollate come impure: sono il risultato della lotta fra il selvatico, il naturale, visto come violento (*ara*) e l'ordinato, il culturale, visto come pacifico (*nigi*). (Raveri 2006, p. 156-157)

Soffiarsi il naso in pubblico è considerato di conseguenza altamente sconveniente, mentre si potrà tranquillamente tirare su col naso. È uso comune, non solo in periodo di pollini, apporre davanti alla bocca e al naso una mascherina bianca simile a quella chirurgica, per evitare di spargere i propri germi, quando influenzati, o di raccogliere quelli altrui.

### 2.3.2 Togliersi le scarpe

L'ingresso (*genkan*) è considerato il luogo d'incontro fra esterno e interno: uno spazio liminale, né interno né esterno e per questo inclassificabile, tra la porta e il gradino di accesso all'ambiente di casa (Ohnuki-Thierney 1984, p. 22). In passato, e ancora oggi in alcune case rurali o di montagna, era in terra battuta. Era quindi assai sconveniente salire il gradino, varcare la soglia (oggi a volte solo segnata da una traversa, senza alcun dislivello) con le scarpe o gli zoccoli, portando così lo sporco e le impurità esterne in casa. Il saluto che accoglie gli ospiti in casa - non gli avventori, che sono fatti rimanere giù dal gradino - è ancora oggi *o-agari-kudasai* («prego venga su [dal gradino]»).

Alcune aziende, così come alcune cliniche, studi professionali e risto-

ranti, richiedono di togliersi le scarpe e indossare apposite pantofole per gli ospiti, allo stesso modo in cui si farebbe nelle abitazioni private.



Figura 1. Il *genkan* (entrata). <http://hidamariom.exblog.jp/9198427> [31/01/2014]

Per questo motivo l'abbigliamento formale prevede che si indossino sempre le calze,<sup>4</sup> anche in estate, possibilmente in buone condizioni e, per le donne, color carne e non appariscenti, così come è bene adottare calzature facili da togliere e calzare, in modo da non far attendere troppo chi ci accoglie.

### 2.4 L'interprete e il tempo indiretto

L'armonia è da preservare ad ogni costo e la figura dell'interprete in Giappone riveste spesso questo ruolo. Imprenditori e imprenditrici giapponesi che parlano un perfetto italiano o un perfetto inglese spesso saranno comunque scortati/e da un interprete. In giapponese la cor-

---

<sup>4</sup> Non di rado si ricevono in regalo calzini dal design particolare e raffinato.

tesia si riflette sovente (ma non sempre) in una costruzione più prolissa (si ritiene l'interlocutore degno di ricevere il proprio tempo), vicina a corrispondenti espressioni italiane che possono suonare forse un po' antiquate: «Sarebbe così gentile da aprire la finestra se questo non le reca disturbo?» Fare domande dirette potrebbe essere interpretato come un'interferenza in un territorio privato, anche se la globalizzazione e la messaggistica istantanea portano sempre più giovani ad assumere modi di fare ed espressioni euro-americane. Sarà comunque difficile quindi ricevere un rifiuto diretto, un vero e proprio «No», e in un incontro aziendale il compito di esplicitare gentili perifrasi sarà sovente affidato all'interprete, tramite cui le enunciazioni e il loro tempo transiteranno divenendo indirette, in modo da preservare comunque i buoni rapporti fra gli interlocutori.

## 2.5 La famiglia: cataloghi e cene

Riuscire ad avviare rapporti commerciali con un'azienda giapponese significa fundamentalmente averne ottenuto la fiducia ed essere stati accettati per condividere lo stesso destino, come un membro di famiglia.

Il valore della famiglia non è sentito in forza del rapporto di sangue bensì del rapporto che si instaura tra un gruppo di persone non necessariamente consanguinee che condividono lo stesso destino. (Yagi 1998, p. 87)

Come tale, si offre e ci si aspetta fedeltà: una caratteristica fondamentale che ha fatto sì che il commercio on line e tramite catalogo si sviluppasse enormemente in Giappone, tanto da includere consegne a domicilio di ingredienti freschi pesati e pronti per la preparazione di pietanze.<sup>5</sup> La localizzazione del sito e quindi l'adattamento a esigenze specifiche del mercato e-commerce giapponese è assolutamente necessaria. Mentre il rispetto dei parametri inseriti in un catalogo, delle tempistiche di consegna, delle qualità dei prodotti offerti è ovviamente indispensabile pena, spesso, la fine del rapporto, bisogna sottolineare come il consolidamento del rapporto fra aziende si concretizzi principalmente tramite incontri in prima persona e inviti a cene di lavoro.

Sebbene la famiglia sia considerata estremamente importante come

---

<sup>5</sup> Cisco's Research & Economics considera che nel 2015 USA, Regno Unito e Giappone copriranno il 53% dell'e-commerce globale, mentre altri Paesi come Messico, Brasile, Cina e Russia avanzeranno di ben il 26% annualmente. Citato in Weisenberger (2013).

nucleo dell'intera società, è preferibile non farsi accompagnare dal consorte nelle cene di affari, in modo da non mischiare pubblico e privato. Il rapporto si consoliderà definitivamente durante una cena, offerta presso uno dei migliori ristoranti, dopo l'orario di lavoro, durante la quale l'ebbrezza alcolica spesso costituirà l'espedito comunemente accettato per potersi rivolgere in modo diretto ai superiori, in questo caso l'azienda ospitante, o esprimere pareri contrastanti con i loro. I commenti sulle pietanze, così come sulle stoviglie in cui sono disposte, costituiranno il centro della conversazione.

### 3 L'immagine dell'Italia in Giappone

Conoscere l'altro e sapere quindi cosa offrirgli include l'analisi delle aspettative che egli ha nei nostri confronti. In altre parole, capire che tipo di immagine dell'Italia sia stata creata negli anni in Giappone, in che modo, perché, e come sia stata recepita, può chiarire la posizione fortemente privilegiata che le nostre aziende dovrebbero saper sfruttare al meglio.

Fra gli anni Cinquanta e gli anni Settanta si ebbe in Giappone una progressiva urbanizzazione, che vide uno spostamento di massa verso le città e lo sviluppo di una cultura popolare che tramite i mass media diffondeva l'immagine di una società consumistica altamente sofisticata, nella quale il 90% della popolazione poteva ritenersi parte di un'ampia classe media (Mouer 2009, p. 118). Con la fiorente economia degli anni Ottanta e fino ai primi anni Novanta molti colletti bianchi venivano mandati a lavorare per un periodo all'estero con tutta la famiglia, mentre altri, soprattutto donne, vi si recavano per turismo o per un cambio di residenza. In questi anni, per molti giovani sui vent'anni (i quarantenni di oggi) la meta preferita era l'Italia. Lo studioso che più di tutti ha approfondito l'argomento è senz'altro Toshio Miyake (2013). Nella modernità, per il Giappone il cosiddetto 'Occidente' era rappresentato da Regno Unito, Francia, Germania e Stati Uniti; l'interiorizzazione dell'Italia come 'Sud del mondo' avveniva sulla base dei diari di viaggio di intellettuali europei tradotti in giapponese. L'immagine che ne derivava era quindi di un Paese che non incuteva timore, premoderno, culla del Rinascimento e dell'artigianato. Dopo la seconda guerra mondiale, quando Italia, Germania e Giappone si unirono nel Patto Tripartito (molti neonati del periodo presero il nome Roberto dalle sillabe iniziali delle tre capitali: Roma, Berlino, Tokyo), le informazioni e gli scambi aumentarono e il rapporto divenne più ambivalente: l'Italia rientrava nel superiore 'Occidente', ma era considerata inferiore in quanto premoderna (mafia, corruzione, insta-

bilità politica, inefficienza economica), tanto che nel 1986 un'inchiesta la dipinge come «il Paese più stupido ed emotivo». Eppure, venti anni dopo, un sondaggio della Camera di Commercio Italiana in Giappone riporta come gli italiani siano considerati molto gentili, creativi e sexy, anche se irresponsabili, tanto che molti giapponesi vorrebbero vivere in Italia (D'Emilia 2006). Dal 1990, in effetti, il numero di immigrati giapponesi in Italia è stato in costante aumento fino al 2009.<sup>6</sup>

Miyake riassume l'immagine dell'Italia in Giappone come 'Occidente' marginale, che riesce a sciogliere le tensioni pro- e anti- Occidente (Miyake 2012, p. 196).

Il 'mito Italia', nato negli anni Ottanta grazie alla pubblicazione di riviste dedicate alla fascia di mercato delle donne single, con più tempo e soldi da spendere, esplose negli anni Novanta, con il boom delle scuole di lingua e il corso di lingua italiana della TV nazionale tenuto da quello che è diventato il 'rappresentante italiano' più conosciuto in Giappone dopo Leonardo: Girolamo Panzetta (1962-), e con la pubblicazione dei romanzi bestseller su Cesare e l'Antica Roma della celebre scrittrice e opinionista Shiono Nanami.

È nella prima decade del nuovo secolo che diventa sempre più popolare il filone dei *gourmet manga*. Se si considera che i manga nel 2011 rappresentavano un mercato da 3,6 miliardi di dollari,<sup>7</sup> e che nel 2010 costituivano il 36% di tutto il mercato editoriale cartaceo (Miyake 2013, p. 286), è facile dedurre quanto, anche grazie all'immagine del life style promosso da questo tipo di cultura popolare, la cucina e il vino italiani abbiano visto un nuovo ulteriore lancio, con corsi di sommelier annessi, aperture di nuovi ristoranti e popolarità della cultura slow food: la consapevolezza dei costi sociali della modernizzazione ha portato il Giappone ad interessarsi alla decentralizzazione amministrativa italiana, così come ad apprezzare la differenziazione regionale, la cultura del bar, dello slow food e degli agriturismi. Il passato e la tradizione italiana sono tutt'oggi apprezzati ma, più importante ancora, il suo presente non è più 'giudicato' da un presunto 'superiore' (Giappone o USA). La sua modernità alternativa è sicuramente un ricettacolo di proiezioni nostalgiche di vita autentica e rilassata, così come spunto per una modernità alternativa e sostenibile.

6 <http://www.comuni-italiani.it/statistiche/stranieri/jp.html> [13/01/2014].

7 Fonte: Japan Book Publishers Association, 2011.

## 4 Conclusioni

La mediazione americana del dopoguerra, che tramite i soldati di origine italiana ha introdotto in Giappone pasta, pizza, e l'espresso, reso popolare dagli Starbucks contemporanei, sembra ormai essere superata in favore di una ricerca dell'autenticità, del lento e 'vero' *modus vivendi* italiano. Diventa quindi necessario indagare ulteriormente e quindi comprendere in che relazione si trovano i due concetti di «Italy made in Italy» e «Italy made in Japan», ovvero il gap fra il *nation branding* istituzionale, quello che l'Italia stessa esporta, e la sua singolare ricezione in Giappone, dovuta alla diffusione di una cultura popolare che è da esso indipendente e si riscontra nella pasta e nel vino dei *gourmet manga*, nella Venezia dei cartoni animati Pokémon, nelle serie televisive interamente dedicate alla scoperta di paesini italiani,<sup>8</sup> nell'esperienza della seconda generazione amante dell'Italia (i figli dei quarantenni di oggi, i ventenni degli anni Ottanta), e nelle riviste dedicate.

Dopo il *nation branding*, sembra essere giunta l'ora di iniziare a promuovere e appoggiarsi al *city branding*, prendendo esempio da KIKO Milano e dai suoi prodotti cosmetici, non ancora atterrati in Giappone ma assai popolari fra i siti giapponesi di vendita on line. La più che viva e ormai matura passione giapponese per l'Italia continua ad accogliere e a sostenere i prodotti italiani in attesa costante di esserne stupita e rinnovata.

## Riferimenti bibliografici

- Andreasen, Esben; Reader Ian; Stefansson, Finn (2013). *Japanese religions: Past and present*. London; New York; Oxford: Routledge.
- Della Casa, Giacomo (1996 [1558]). *Galateo ovvero de' costumi* (a cura di Giuseppe Borghi) [online]. <http://www.classicitaliani.it/index022.htm>.
- D'Emilia, Pio (2006). «Mad for Italy». In: Camera di Commercio Italiana in Giappone (a cura di), *Viste dalla camera: Speciale giugno-luglio*. Tokyo: Edizioni Camera di Commercio Italiana, pp. 33-43.
- Dale, Peter N. (1988). *The myth of Japanese uniqueness*. London; New York; Oxford: Routledge and Nissan Institute for Japanese Studies.
- Elias, Norbert (1939). *Über den Prozess der Zivilisation. Soziogene-*

---

<sup>8</sup> *Chiisana mura no monogatari Italia*, «Racconti di piccoli Paesi italiani». Canale satellitare Nihon Terebi, 2011.

- tische und Psychogenetische Untersuchungen*. Basel: Verlag Haus zum Falken. (Trad. italiana di Giuseppina Panzieri, *Il processo di civilizzazione: Le trasformazioni dei costumi nel mondo aristocratico occidentale*. Bologna: Il Mulino, 1988).
- Guichard-Anguis, Sylvie; Moon, Okpyo (2008). *Japanese tourism and travel culture*. London; New York: Routledge.
- Khan, Yoshimitsu (1997). *Japanese moral education: Past and present*. Cranbury, NJ; London; Mississauga, ON: Associated University Presses Inc.
- Matsumoto, Yoshiko (1993). «Linguistic politeness and cultural style: Observations from Japanese». In: Clancy, Patricia M. (ed.). *Japanese/Korean Linguistics*, vol. 2. Stanford, CA: Stanford University Press, pp. 55-67.
- Miyake, Toshio (2013). «L'Italia nei manga: Specchio identitario e convergenza *mangaesque*». In: Coci, Gianluca (a cura di), *JapanPOP: Parole, immagini, suoni dal Giappone contemporaneo*. Roma: Aracne, pp. 283-314.
- Miyake, Toshio (2012). «Italy made in Japan: Occidentalism, self-orientalism, and italianism in contemporary Japan». In: Parati, Graziella (a cura di), *New perspectives in Italian cultural studies*, vol. 1. New York: Fairleigh Dickinson University Press, pp. 195-213.
- Mouer, Ross (2009). «Work culture». In: Sugimoto, Yoshio (ed.). *The Cambridge companion to modern Japanese culture*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 113-129.
- Nishide Hiroko (2010). *Bijinesu manā tatta koredake nijū akushon: Go-to DVD Book*. Tokyo: Gotōshoin.
- Ohnuki-Tierney, Emiko (1984). *Illness and culture in contemporary Japan: An anthropological view*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ohnuki-Tierney, Emiko (1994). *Rice as self: Japanese identities through time*. Princeton: Princeton University Press.
- Pizziconi, Barbara (2011). «Japanese honorifics: The cultural specificity of a universal mechanism». In: Mills, Sara; Kádár, Daniel Z. (eds.). *Politeness in Asia*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 45-70.
- Raveri, Massimo (2006). *Itinerari nel sacro: L'esperienza religiosa giapponese*. Venezia: Libreria Editrice Cafoscarina.
- Tipton, Elise K. (2008). *Modern Japan: A social and political history*. London: Routledge.
- Utsumi Hirofumi (2009). *Globalization and violence: A case study of the Tokyo tribunal* (paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association) [online]. <http://citation.al->

lacademic.com/meta/p\_mla\_apa\_research\_citation/1/0/9/1/7/pages109176/p109176-1.php.

Weisenberg, John (2013). *What is global marketing for small business? Your guide to international business growth*. Bloomington (IN): Booktango.

Yagi, Hiromi (1998). *Comunicare giapponese*. Milano: Egea.

### **Siti internet**

Amazon Japan.

<http://www.amazon.co.jp> [08/01/2014]

Double Espresso Blog. Hidamariom.exblog.jp

<http://hidamariom.exblog.jp/9198427> [31/01/2014]

Comuni Italiani. Statistiche.

<http://www.comuni-italiani.it/statistiche/stranieri/jp.html>  
[13/01/2014]

Japan Book Publishers Association.

<http://www.jbpa.or.jp/en> [31/01/2014]





# Giappone: la sfida olimpica

A cura della Camera di Commercio Italiana in Giappone  
Davide Fantoni, Francesco Rinarelli

Tavola statistica: i principali numeri del Giappone

Ordinamento dello Stato	Monarchia costituzionale parlamentare				
Superficie	377.944 km <sup>2</sup>				
Capitale	Tokyo (23 distretti; 8.967.665 abitanti)				
Lingua	Giapponese (oltre il 99%), ainu, lingue di Ryūkyū (meno dell'1%)				
Religione	Sincretismo/agnosticismo (60%), buddhismo (34%), shintoismo (3%), cristianesimo (1%), altre religioni (1%)				
Moneta	Yen giapponese (JPY); simbolo: ¥				
Fuso orario rispetto all'Italia	+ 8 h quando è in vigore l'ora solare + 7 h quando è in vigore l'ora legale				
	2010	2011	2012	2013 (p)	2014 (p)
PIL nominale (2013 mln \$) (1)	5.495.387	5.897.015	5.963.969	5.149.897	5.285.274
Variazione del PIL reale (%)(1)	4,7%	-0,6%	2%	2%	1,2%
Popolazione (mln) (1)	128.048	127.896	127.611	127.341	127.061
PIL pro capite a PPA (2013 \$) (1)	34.280	34.853	36.265	37.525	38.897
Disoccupazione (%) (1)	5.050	4.575	4.350	4.068	4.097
Debito pubblico lordo (% PIL) (1)	216%	230%	238%	245%	245%
Inflazione (indice al 29 agosto 2011) (1)	100.012	99.724	99.686	99.748	102.708
Variazione del volume delle importazioni di beni e servizi (%) (1)	11,06	5,90	5,30	3,32	4,10
Stock di investimenti diretti esteri del Paese ( <i>outward</i> ) (in mln \$) (2)	830.463 (Italia 1.410)	957.703 (Italia 2.508)	1.040.463 (Italia 2.705)	ND	ND
Stock di investimenti diretti esteri nel Paese ( <i>inward</i> ) (2)	214.722 (Italia 909)	226.224 (Italia 1041)	206.301 (Italia 962)	ND	ND
Interscambio globale (exp/imp in mln \$)	74.858	-42.904	-103.986	ND	ND
Interscambio con l'Italia (exp/imp in mln \$) (3)	-1	-2,5	-4,6	-6,5	ND

Fonti: (1) IMF World Economic Outlook Database, aprile 2013 (per la variazione del PIL reale negli anni 2013 e 2014, IMF World Economic Outlook Database, ottobre 2013); (2) Japan External Trade Organization (JETRO); (3) Japanese Ministry of Finance (MOF)

**Abstract** Six years ahead of the 2020 Olympics in Tokyo, Japan hopes in a rehabilitation of the country as a regional and economic superpower; to these hopes the prospect of the trade relationships between Italy and Japan are also linked. An investigation based on bilateral trade data as well as consumer surveys and market researches traces which sectors – besides the traditionally strong food, leather and pharmaceuticals – are more likely to be open for trade with Italy and which strategies Italian companies should adopt to gain access in the Japanese market. Finally, a special focus on the issue of urban sustainability shows that opportunities are present for building thermal insulation and ageing society technologies.

## 1 Quadro generale

### 1.1 Quadro macroeconomico e tendenze di sviluppo

Il 2012 ha visto indicatori economici sostanzialmente stabili (e deboli) per i primi tre trimestri, in linea con la generale debolezza dei mercati mondiali e l'incertezza sulla crescita industriale, accompagnata da una crescente preoccupazione sul consistente calo delle esportazioni, a seguito del rincaro dello yen e delle tensioni con la Cina.

Il rapporto debito/PIL, del 220% a inizio anno, è ulteriormente incrementato fino a sfiorare il 240%, anche in seguito agli stimoli per la ricostruzione conseguenti al grande terremoto del 2011. Gli stessi interventi, però, hanno anche potuto mantenere su livelli di crescita moderati il prodotto interno lordo, che ha sfiorato il 5,7% all'inizio dell'anno e si è poi attestato sull'1,5% in termini nominali, sebbene il dato aggregato mascheri il deciso rallentamento che l'economia giapponese ha registrato negli ultimi mesi, fino a raggiungere lo stato di recessione tecnica.

A seguito del cambio di governo – che ha riportato alla leadership lo schieramento del Partito Liberal Democratico, guidato dal già primo ministro Shinzo Abe – l'inizio del 2013 è stato segnato da una energica politica di lotta alla deflazione tramite lo strumento dello stimolo economico, nonostante i rischi derivanti da un debito pubblico ormai superiore al 240% del PIL.

Il nuovo Governo, attraverso una politica economica espansiva, giornalmisticamente ribattezzata 'Abenomics', punta a stimolare la domanda interna e le esportazioni dopo anni di stagnazione e deflazione.

L'allentarsi della crisi europea e l'ingente immissione di nuova moneta ha generato, in tempi rapidi, una svalutazione dello yen rispetto sia all'euro che al dollaro. Questo, sul mercato interno, ha prodotto in effetti un segnale di speranza per i numerosi settori industriali che hanno sofferto la sopravvalutazione valutaria dello scorso anno mentre, sul fronte estero, le nuove possibilità di investimento (e di speculazione

valutaria) hanno permesso il riaffacciarsi nel Paese di alcune tipologie di investitori, e hanno conseguentemente accresciuto l'indice Nikkei di diversi punti percentuali dall'inizio di dicembre.

In luglio la bilancia dei pagamenti giapponese ha fatto registrare il più grande balzo in avanti delle esportazioni *year-on-year* dal 2010, con un +12,2% (dopo il +7,4% registrato a giugno) ma, a fronte di un parallelo aumento delle importazioni di valore del 19,6% nello stesso mese, il deficit commerciale ha raggiunto 1.020 miliardi di yen, il terzo valore mai raggiunto dal 1979.

Da un punto di vista economico questo trend è da considerarsi instabile, sia per le probabili cautele che esprimeranno altri attori internazionali di fronte a una ulteriore svalutazione dello yen (sebbene finora il G20 non abbia ancora espresso preoccupazione), sia per il permanere della forte condizione di indebitamento, che porrà il nuovo Governo di fronte a scelte gravi su riforme sociali e regimi di tassazione. A seguito di una nuova crisi dell'euro nel marzo del 2013, è stato comunque possibile notare come la corsa alla svalutazione della moneta giapponese, ferma a poco sotto gli 0,8 centesimi di euro nel mese di marzo 2013, non sia inarrestabile. Ad ottobre 2013, il cambio si è stabilizzato di poco sopra i 130 yen per un euro.

La notizia dell'assegnazione dei Giochi Olimpici del 2020 alla città di Tokyo ha dato all'attuale fase di espansione dell'economia giapponese una maggiore profondità temporale, almeno per i prossimi sette anni.

### 1.2 Gli investimenti diretti esteri (*inward* e *outward*)

Rispetto ai maggiori paesi dell'Unione Europea, l'Italia ha una posizione finanziaria in Giappone che è di un ordine di grandezza minore, con uno stock totale a fine 2012 di circa 962 milioni di dollari, pari all'1% del totale degli investimenti europei (fonte: JETRO). Gli investimenti del Giappone nell'Unione Europea sono di circa 253 miliardi di dollari, un valore circa triplo rispetto a quello degli investimenti di senso opposto. Anche in questo caso, tuttavia, la quota di investimenti che il Giappone detiene in Italia ammonta a circa un centesimo del valore totale verso l'Europa.

Al di là di questi valori, che mostrano la modesta rilevanza degli investimenti bilaterali, occorre anche considerare che mentre per Paesi come Germania, Inghilterra, Olanda e Svizzera i livelli di investimento sono rimasti piuttosto stabili nell'ultimo ventennio, l'ingresso di capitale italiano in Giappone è un fenomeno piuttosto recente, risalente ai primi anni del nuovo millennio.

Guardando al quadro delle fusioni e acquisizioni aziendali più rilevanti avvenute nel corso degli ultimi tre anni, si può notare come sia evidente la maggiore disponibilità di capitale di investimento da parte di entità giapponesi rispetto a quelle italiane.

- Acquisizione di Value Team da parte di NTT Data (aprile 2011);
- acquisizione di Permasteelisa da parte di JS Group/Lixil (agosto 2011);
- formazione di una joint venture controllata da Princes (Mitsubishi) con AR Industrie Alimentari (gennaio 2012);
- acquisto da parte di Nidec di Ansaldo Sistemi Industriali (giugno 2012);
- acquisto da parte di DoCoMo in Buongiorno S.p.A. (luglio 2012);
- l'investimento di Chiyoda Corporation in Archimede Solar Energy (ottobre 2012);
- acquisizione di Dytech da parte di Tokai Rubber Industries (dicembre 2012);
- fusione di Takeda Italiana con Nycomed S.p.A. (gennaio 2013).

### 1.3 Accordi economico-commerciali, barriere tariffarie e non tariffarie, politica doganale e restrizioni all'import-export

Le principali problematiche di accesso al mercato giapponese sono rappresentate dalle barriere non tariffarie (soprattutto *quelle relative ai controlli igienico-sanitari*); *queste rientrano nel dialogo UE-Giappone denominato Regulatory Reform Dialogue (RRD)*, nell'ambito del quale vengono affrontate, con cadenza annuale, le reciproche richieste di deregolamentazione. Ad oggi i risultati ottenuti risultano limitati, tanto che nella pratica l'RRD è virtualmente sospeso.

Il problema delle barriere non tariffarie può essere acuitizzato da alcuni fattori.

Fra questi, la non totale trasparenza, talvolta perfino l'arbitrarietà, dei requisiti di conformità per alcune categorie di prodotti importati (tipicamente nei settori meno esposti al diretto controllo da parte dei consumatori). Il controllo delle conformità è spesso affidato a organismi semigovernativi, con limitata internazionalizzazione e spesso collegati alle associazioni di produttori esistenti, con forti rischi di manovre protezionistiche e collusive.

Un altro fattore è la non aderenza a molti standard internazionali, in particolare per quanto riguarda i requisiti sanitari dei cibi o le norme antincendio e antisismiche di numerosi prodotti a uso industriale e abitativo. Infine, la scarsa disponibilità di materiale illustrativo in lingua inglese.

Nonostante il quadro generalmente non positivo, si sono ultimamente registrati alcuni progressi. Nel novembre 2012 il Consiglio degli Stati membri ha dato finalmente il via libera alla Commissione Europea per avviare le trattative di un accordo di libero scambio con il Giappone.

Inoltre, nel contesto delle negoziazioni per l'accordo di libero scambio con diverse nazioni dell'area del Pacifico, compresi gli Stati Uniti (*Trans-Pacific Partnership*, TPP), è probabile che nel futuro molte delle liberalizzazioni conseguenti a una sottoscrizione del trattato si possano ripercuotere anche su Paesi terzi.

## 2 Quadro dei rapporti tra il Giappone e l'Italia

### 2.1 L'interscambio commerciale con l'Italia

Dal punto di vista del rapporto fra Italia e Giappone, a causa della svalutazione dello yen alla fine del 2013 è prevedibile un'inversione nel trend dei flussi verso l'Italia rispetto alla fine dello scorso anno.

Nel corso del 2012, il flusso verso l'Italia, calcolato in yen, era calato del 31% rispetto all'anno precedente e del 40% rispetto al 2010. Ad agosto 2013, tuttavia, il valore delle esportazioni verso l'Italia aveva già sostanzialmente eguagliato il valore totale dell'anno precedente (201 contro 202 miliardi di yen), sebbene sia ancora di un terzo inferiore al 2010.

Rimangono comunque ampi spazi di crescita bilaterale del volume di scambi, soprattutto se si osserva che precedentemente all'attuale crisi (nel 2007) il volume degli scambi complessivi tra i due Paesi era di oltre il 55% maggiore rispetto al 2012. A ulteriore prova di questo, ad agosto 2013 il valore delle importazioni dall'Italia aveva già superato il valore nello stesso periodo del 2012, e una prima proiezione vede una crescita a fine anno del 26% rispetto all'anno scorso.

### 2.2 Principali settori economici e opportunità per le PMI italiane

In quanto Paese industrialmente avanzato, con eccellenze trasversali a tutti i settori della produzione, la l'offerta di valore da parte delle aziende italiane deve in generale essere orientata alla massima leadership nella qualità, nel prezzo e nell'esecuzione del rapporto di business.

D'altro canto, nel 2012 il Giappone ha importato circa 527 miliardi di euro in beni e servizi (un terzo in più del valore totale delle esportazioni italiane), e si tratta pertanto di un mercato dalle grandi potenzialità.

Dal punto di vista dei settori, è possibile effettuare una comparazione sia temporale che regionale. Nel tempo, Italia e Giappone hanno consolidato gli scambi in alcuni settori che costituiscono il nucleo del commercio tra i due Paesi, con un ampio margine di distacco dagli altri partner dell'Asia Orientale.

Questi sono: il settore dell'abbigliamento e della pelletteria, con un mercato che nel 2011 era circa tre volte quello cinese e circa cinque volte quello coreano; il settore farmaceutico - superiore al mercato cinese e circa sette volte il mercato coreano; i prodotti alimentari - il doppio del mercato cinese, molto più grande di quello coreano; il turismo - ancora superiore alla Cina (e di molto superiore alla Corea) per numero di visitatori diretti in Italia (Eurostat 2013).

Nei settori sopra elencati l'offerta italiana è ampia, diversificata, competitiva; nuove aziende possono competere solo con prodotti specializzati (che sappiano però intercettare tempestivamente i gusti del mercato), oppure tramite azioni di marketing e di *brand management*, o infine accontentandosi di margini molto ridotti.

Al di fuori di questi settori di punta, esistono comunque possibilità di azione là dove, se la barriera all'ingresso è comunque alta per i fattori elencati nel paragrafo precedente, è prevedibile una marginalità elevata e una più debole concorrenza interna. Ne presentiamo alcuni brevemente.

### 2.2.1 Mezzi per l'agricoltura

Nonostante la presenza di potenze industriali nel mercato delle macchine agricole (tra cui Mitsubishi e Honda), il settore primario in Giappone è stato finora poco produttivo, anche a causa di forti politiche protezioniste che nei prossimi anni potrebbero essere rimosse, come esito delle negoziazioni internazionali in corso (TPP, FTA UE-Giappone ecc.). Si prevede una tendenza a rendere più efficienti tutte le operazioni agricole e, di conseguenza, un innalzamento della domanda per macchine ad alto rendimento.

L'analisi delle importazioni dà sostegno a questa tesi. Dal 2002 al 2012 l'importazione dall'Italia di macchinari per la lavorazione del raccolto è cresciuta di circa il 27%, quella di trattori a uso agricolo dell'80% e quella delle macchine per la preparazione del suolo del 142%.

Alcuni settori agricoli stanno inoltre acquisendo maggiore importanza, come quello caseario. Il valore delle importazioni delle macchine per la lavorazione del latte importate dall'Italia è cresciuto del 300% in dieci anni (in un mercato che è comunque ancora piuttosto piccolo).

### 2.2.2 Macchinari per l'imballaggio e per l'industria alimentare

L'eccellenza dell'Italia nelle macchine per l'imballaggio e l'impacchettamento è riconosciuta a livello internazionale (*Business People* 2013). In Giappone, questo vantaggio può comunque essere sfruttato solo a patto di un serio studio delle esigenze del mercato, che è molto attento alla cura del packaging e del suo allineamento alle strategie di marketing: confezioni facili da aprire, senza necessità di grande forza fisica o di strumenti; confezioni facili da lavare e disfare a fini di riciclo; confezionamenti per mantenere la freschezza degli alimenti e l'integrità di componenti deperibili.

Da un punto di vista della storia recente del commercio fra Giappone e Italia, quest'ultima ha conquistato la leadership nel settore dei macchinari per l'imballaggio automatico (oltre tre miliardi di yen di importazioni l'anno) sottraendola alla Germania, che vende poco più di due miliardi di yen ma che nel 2002 era a quasi sette), mentre nell'impacchettamento l'Italia è solo al settimo posto, dietro a Germania, Cina, Taiwan, Thailandia, Olanda e Corea del Sud.

### 2.2.3 Prodotti organici

La domanda di prodotti organici è comune a molte nazioni industrializzate, e il Giappone non fa eccezione. In maniera differente da molti Paesi occidentali, comunque, il principale *driver* di questa domanda non è stato finora in generale l'aderenza più o meno consapevole a teorie 'green', quanto piuttosto una marcata sensibilità collettiva verso la genuinità e la pulizia dei prodotti, oltre che verso la cura artigianale della produzione.

Poiché non è possibile racchiudere in un'unica categoria 'organica' tutta la produzione ispirata al tema, è difficile quantificare con esattezza la crescita di interesse da parte del mercato, tuttavia i segnali sono chiari. Secondo una ricerca commissionata dall'azienda giapponese Food Trust Professional Service (FTPS), il mercato per i soli cibi organici aveva raggiunto nel 2009 i 130 miliardi di yen (circa un miliardo di euro), senza contare l'indotto (Food Trust Professional Service 2011). Yano Research, importante istituto giapponese di ricerche di mercato, stimava invece nel 2011 una crescita annua del mercato dei cosmetici naturali e organici di quasi il 7%, per un mercato che avrebbe raggiunto nel 2012 i 98 miliardi di yen (circa 700 milioni di euro) (Yano Research 2012).

L'ostacolo principale per l'ingresso in questi mercati è il rilascio dei permessi necessari a promuovere un prodotto come organico. Per quanto riguarda il settore alimentare, è il Japanese Agricultural Standards (JAS) l'organismo governativo del Ministero dell'Agricoltura, delle Politiche Forestali e della Pesca giapponese, l'organismo al quale richiedere una certificazione apposita, il cui ottenimento può essere complicato e



costoso. Per il settore dei cosmetici, il Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare giapponese impone diversi tipi di test e analisi prima di rilasciare il permesso alla commercializzazione.

Il settore non è comunque limitato agli ambiti sopracitati. Fra le numerose categorie che possono essere oggetto di riprogettazione organica vi sono, fra gli altri, l'abbigliamento per bambini e neonati, l'arredamento e le soluzioni per l'edilizia e per i trasporti.

#### 2.2.4 Prodotti per animali domestici

Il mercato giapponese dei prodotti per animali da compagnia ha superato i 3.000 miliardi di yen (80 miliardi di euro) nel 2011 (Sogo Planning 2012). Si tratta di un mercato molto vasto non solo per il numero di famiglie con un animale domestico in casa, ma anche per le attitudini dei consumatori, che considerano il proprio animale domestico come membro della famiglia a tutti gli effetti in termini di esigenze di cura, di nutrizione, di svago, persino di abbigliamento.

Nel corso degli anni, la qualità richiesta per i cibi importati è aumentata, anche se a fronte di una diminuzione della richiesta, con un valore delle importazioni che negli ultimi dieci anni è rimasta piuttosto stabile (sotto i 300 milioni di euro). Di questo valore, tuttavia, l'Italia ha finora catturato solo un millesimo. Poiché si prevedono difficoltà nell'ingresso in questo mercato ora che è entrato in un periodo di maturità, le migliori opportunità si trovano nella vendita di giochi e accessori per il benessere del cane di piccola taglia e del gatto, anche in funzione del fatto che la vita degli animali domestici nelle grandi città è per lo più limitata agli svaghi dentro casa; nella produzione di cibo molto specializzato in termini nutrizionali o funzionali; negli articoli per negozi di animali specializzati in svago, addestramento, estetica (lavaggio, cura del pelo e delle unghie ecc.).

### 2.3 L'attrattiva del nostro Paese

L'immagine dell'Italia in Giappone è molto positiva e particolarmente legata all'ammirazione per il nostro patrimonio artistico, per una manifattura artigiana di grande qualità e per uno stile di vita ritenuto familiare, equilibrato e sereno.

Un sondaggio statisticamente significativo commissionato dalla Camera di Commercio Italiana in Giappone nel 2006 mostrava che, in un confronto fra altri Paesi occidentali:<sup>1</sup>

---

1 Francia, Germania, Spagna, Stati Uniti d'America (ICCI 2006).

- la percezione degli italiani e dell'Italia era fortemente positiva, mancando di caratteri negativi fra i primi cinque citati (a differenza di Paesi come Francia o Spagna);
- l'Italia risultava come il Paese più gradito per vivere;
- l'Italia risultava indietro a Germania e Stati Uniti come Paese con cui è gradito lavorare;
- l'associazione con l'Italia era maggiore che per gli altri Paesi per pasta, abbigliamento, pelletteria, design e grandi marchi, ma più bassa di altre per vino, auto, gioielli, industria - con l'eccezione dei macchinari tessili. Tali associazioni risultavano largamente indipendenti dall'età dei rispondenti.

Il sondaggio mostrava chiaramente un'immagine positiva dell'Italia, immagine che tuttavia non trainerebbe alcuni comparti tradizionalmente forti per l'Italia (vino, gioielli, macchine agricole e di precisione). Nel caso del vino, effettivamente l'Italia anche oggi si posiziona decisamente sotto la Francia per quantità e valore dell'import, in diretta concorrenza con Paesi come Cile, Spagna, Australia.

## 2.4 *Doing business in Japan*. Perché e come investire in Giappone

### 2.4.1 Ricezione delle aziende e dei prodotti italiani in Giappone

L'immagine dell'Italia in Giappone è molto positiva e particolarmente legata all'ammirazione per il nostro patrimonio artistico, per una manifattura artigiana di grande qualità e per uno stile di vita ritenuto familiare, equilibrato e sereno.

Questa positiva predisposizione verso quanto proviene dall'Italia può tradursi in un vantaggio competitivo delle aziende italiane solo a condizione di offrire un servizio impeccabile lungo tutta la catena del processo di vendita, dal primo contatto all'assistenza postvendita; occorre inoltre allineare sempre il prodotto alla storia che esso comunica. In particolare, in prodotti venduti come esemplari di made in Italy deve risaltare l'artigianalità, l'originalità, la cura dei particolari. Il mercato giapponese è sempre più consapevole della globalizzazione delle merci e della complessità delle filiere. Pertanto, per la clientela più esigente, la semplice italianità del prodotto non basta più, ma è necessario un evidente collegamento tra l'immagine italiana e i caratteri sopra elencati. Infine, bisogna adattare alla cultura locale alcune caratteristiche del prodotto, in particolare per quanto riguarda la grandezza delle confezioni, l'uso dei colori e delle scritte, i controlli di integrità del prodotto, il richiamo nella comunicazione a persone, tradizioni e comunità più che a idee astratte.

#### 2.4.2 La cultura giapponese nel fare affari

Con l'avvento dell'ultima globalizzazione, è difficile non trovare in ogni Paese persone d'affari dalla formazione internazionale, con le quali la modalità di condurre trattative è del tutto simile a quella occidentale.

Per quanto riguarda il Giappone, tuttavia, poco tempo fa l'interazione con i mercati esteri è stata delegata ad alcune grandi realtà di trading. Questo ha lasciato delle tracce sul modo di condurre affari per la maggior parte dei settori industriali, che da poco hanno aperto le loro porte all'estero. Fra le caratteristiche emerse, vi è una padronanza dell'inglese (soprattutto quello parlato) ancora piuttosto limitata. Nel 2009 i risultati del TOEFL iBT (che comprende anche la verifica della produzione orale) per il Giappone erano superiori solamente a quelli del Laos. Nel 2012, nonostante la piena coscienza del problema da parte del Governo, il Giappone è ancora il penultimo Stato asiatico per punteggio medio, sopra la sola Mongolia, mentre il Laos risulta superiore di un punto. Per contro, il Giappone in Asia ha risultati inferiori solo all'India nel caso di test su carta che non prevedano l'interazione parlata (Educational Testing Service 2013). Un'altra caratteristica è la priorità delle relazioni personali sui meccanismi di business, talora anche in contrasto con esigenze di efficienza. Di conseguenza, la necessità di maturare relazioni personali all'interno di associazioni di categoria, uffici ministeriali, amministrazioni locali per l'inizio di un'attività economica di alto profilo, anche in presenza di prodotti chiaramente competitivi. L'ultima di queste caratteristiche è una grande sensibilità per le forme di comunicazione, il rispetto delle gerarchie, la chiara assunzione di responsabilità anche per compiti piccoli o di supporto, la massima cura del corpo e dell'abbigliamento.

#### 2.5 Presenza italiana. I casi di successo e i flop sul mercato

L'azienda X è una piccola impresa artigiana che produce borse di altissima qualità in pelle, di coccodrillo, di struzzo e di pitone. Entra in Giappone tramite un'esposizione dedicata alla moda italiana. Successivamente, mantiene i contatti con i clienti tramite personale giapponese reclutato part time e con visite nel Paese tre o quattro volte l'anno. In tali occasioni il rappresentante dell'azienda X mostra il campionario e riceve le richieste di riparazione.

Il business si ingrandisce grazie al passaparola, e ora nella zona di Osaka e Tokyo le borse di X, pur se non riconosciute dal cliente finale come brand affermato, sono però molto note ai dettaglianti per la qualità della manifattura. Le borse vengono vendute al cliente finale a un prezzo di tre

o cinque volte superiore al valore di fabbrica, il che consente ampi spazi di gestione per le fluttuazioni dello yen e la fidelizzazione dei dettaglianti.

L'azienda Y è una grande produttrice di macchinari per l'imballaggio. Il suo proprietario entra nel mercato tramite conoscenze personali: un collega imprenditore ha ricevuto da una ditta giapponese la richiesta di una manutenzione tecnica per macchinari simili, che l'azienda X non ha problemi ad aggiustare. Così la ditta giapponese ha l'occasione di verificare l'effettiva superiorità dei macchinari di Y rispetto alla concorrenza, e in poco tempo arrivano i primi ordini di macchinari. Frequenti visite nel Paese diventano occasioni per fare conoscenza con i soci delle principali associazioni di categoria, che presto valgono all'azienda l'incontro con nuovi clienti. L'azienda ora opera da anni con contratti per centinaia di migliaia di euro l'anno.

### 2.5.1 Principali fattori di insuccesso

Il Giappone è un Paese molto lontano dall'Italia per geografia, lingua, cultura, struttura economica e, pertanto, è normale che vi siano difficoltà nell'ingresso. Tra i fattori che determinano l'insuccesso di una missione in Giappone ne elenchiamo alcuni, la cui riduzione è alla portata della maggior parte delle aziende interessate all'export: l'assenza di un sito internet in inglese con una chiara descrizione del business, dei prodotti o dei servizi trattati, della storia aziendale e della struttura societaria; la preparazione della missione in poco tempo, senza valutazione della concorrenza, dei trend di mercato, delle principali barriere regolamentari e fiscali, del livello dei prezzi. Citiamo inoltre la mancanza di una struttura aziendale dedicata ai rapporti con l'estero; l'assenza di servizi di assistenza postvendita, specialmente in lingua giapponese; l'indisponibilità a frequenti viaggi nel Paese per il consolidamento dei rapporti personali con le controparti.

Quando è meglio stabilire una sede nel territorio.

Data la grande importanza dei rapporti personali, una sede di rappresentanza o una filiale in Giappone sono soluzioni ovvie per costruire una rete di conoscenze e sfruttare i vantaggi di una conoscenza più ravvicinata del mercato. Le opzioni per lo stabilimento di una presenza societaria sono tipicamente due: gli uffici di rappresentanza, che non soggiacciono all'obbligo di registrazione (ad eccezione delle banche straniere, delle società di intermediazione immobiliare o di altri istituti finanziari), né sono soggetti a imposizione fiscale; la società commerciale di diritto locale, in particolar modo nella forma della *kabushiki kaisha* («società di capitali»), dove i soggetti che costituiscono la società sono responsabili solo per il capitale sottoscritto.

Rimandando a trattazioni più estese per una disamina delle opzioni disponibili,<sup>2</sup> si può dire che la forma dell'ufficio di rappresentanza può essere valida come approssimativa traduzione nella cultura di business locale del concetto italiano di agente monomandatario, laddove in Giappone la figura dell'agente slegato dall'azienda che rappresenta, anche per la concezione dei rapporti personali descritta in precedenza, è vista come sospetta o fonte di instabilità.

L'ufficio di rappresentanza non è comunque di per sé abilitato ad alcuna attività commerciale, che rimane nella piena responsabilità della casa madre. La società commerciale di diritto locale non ha bisogno di ingenti capitali per essere costituita (il requisito nominale è infatti di 1 yen), essendo soggetta a registrazione e tassazione può operare commercialmente e con piena indipendenza dalla casa madre. Tale autonomia naturalmente richiede un maggior impiego di risorse, anche per la necessità di una contabilità interna.

In entrambi i casi, comunque, l'impiego di risorse giapponesi o almeno residenti è sempre necessario, sia per problemi connessi ai permessi di soggiorno, sia (nel caso delle società di capitali) per la gestione delle procedure connesse all'apertura e al mantenimento della struttura.

### **3 Focus 'urbanistica sostenibile'**

Il percorso del Giappone verso uno sviluppo urbano sostenibile non è stato fin qui lineare.

Il Giappone, ad esempio, si era dimostrato al passo con i tempi all'Expo che si è tenuta nella prefettura di Aichi nel 2005. Si trattava di un'esposizione internazionale specializzata il cui tema principale, *La saggezza della Natura*, si era sviluppato in esposizioni tematiche di ecologia, tecnologie rinnovabili e integrazione della tecnica e dell'arte con la natura; con il tema *Sviluppo delle ecocomunità*, si erano esplorati nuovi modelli di civilizzazione basandosi sulle nuove tecnologie a disposizione e affrontando contemporaneamente problemi molto incisivi come l'aumento della popolazione e la sua effettiva sostenibilità.

Sebbene a livello tecnologico il Giappone abbia brillato tra i partecipanti ad una Expo risalente a otto anni fa, la percezione popolare dei provvedimenti presi e dei risultati ottenuti finora non è priva di scetticismo. Molti giapponesi ritengono che il Governo non faccia abbastanza

---

<sup>2</sup> Per una trattazione più approfondita e consapevole di tutte le implicazioni legali e aziendali della scelta di forma societaria si consiglia la lettura di Villa (2011).

o che non riesca a raggiungere dei risultati soddisfacenti col proprio operato (Omura 2012).

Nonostante il giudizio piuttosto disincantato sul proprio Governo da parte dei cittadini, i campi in cui il Giappone interviene in ambito di protezione dell'ambiente e delle risorse naturali sono effettivamente numerosi e degni di nota, a partire da macropolitiche come il *Protocollo di Kyoto* fino alla partecipazione a iniziative internazionali e alla creazione di piani di aiuto pubblico allo sviluppo di carattere ecologico. Sono state inoltre implementate misure a protezione della biodiversità di flora e fauna e delle foreste nazionali, e sono stati compiuti grandi sforzi sul versante della sostenibilità per ridurre le emissioni nocive e i prodotti chimici di scarto, nonché per minimizzare gli sprechi energetici. Di seguito elenchiamo alcuni degli interventi più significativi.

### 3.1 Trasporti e *mobility*

Diverse case automobilistiche, tra cui Nissan e Mitsubishi, hanno messo in commercio dei modelli di vetture elettriche (in inglese *Electric Vehicle cars*, *EV cars*) (IBTimes, 2010), e stanno progettando una nuova generazione di ibride e di veicoli a idrogeno, in accordo con il recente spostamento di interesse verso questi ultimi. Il Governo, con una misura approvata nel 2009, incentiva l'acquisto di questi veicoli, sia nel caso di sostituzione di un precedente veicolo ad alto impatto ambientale, sia nel caso di acquisto ex novo (Japan Automobile Manufacturers Association 2010).

Rimanendo nell'ambito dei trasporti, si è acceso recentemente l'interesse per la *smart mobility*, che riguarda soprattutto gli spostamenti giornalieri dei lavoratori: l'obiettivo è di indurre sempre più persone a utilizzare i mezzi pubblici, in particolare i treni, o i veicoli 'verdi', per ottenere un abbattimento della quantità di emissioni nocive.

### 3.2 *Smart city*

Il concetto di *smart mobility* è riconducibile a quello di *smart city*, su cui si basa un progetto di dimensioni più consistenti che prevede la trasformazione delle attuali città giapponesi in entità con un minore impatto ambientale. Data la natura complessa e molto sfaccettata degli agglomerati urbani e dei loro abitanti, la trasformazione delle città in *smart cities* si dimostra certamente una sfida che richiede molto tempo, impegno e denaro, ma essa è anche una fonte d'ispirazione per la coscienza collettiva.

Esistono già delle città che fungono da banco di prova, in vista dell'applicazione dei provvedimenti su più larga scala, fra queste: Yokohama, Toyota e Kitakyūshū City, nonché Keihanna, città accademica di recente fondazione, che nasce direttamente come realizzazione di una *smart city*.

Un altro progetto interessante è quello chiamato 3R (*Reduce, Reuse, Recycle*) che prevede, per le città che lo implementano, una batteria di agevolazioni fiscali (riduzione delle tasse, prestito a basso interesse, sussidi statali e altro) e di incentivi sociali (promozione della città).

### 3.3 Yokohama: sviluppo della *compact city*

Una *compact city* è una città con una rete intensiva di aree residenziali e funzioni urbane. Gli edifici amministrativi formano il centro, che è collegato con le zone urbane e suburbane.

A causa di ritardi durante la ricostruzione della città nel secondo dopoguerra, il centro città di Yokohama era deteriorato e i sobborghi erano cresciuti disordinatamente. Questo causava un alto grado d'inefficienza nella rete dei trasporti, che non era in grado di coprire tutta la città, e una grande dipendenza dalle automobili. Il Governo locale ha formulato nel 1965 delle strategie a medio e lungo termine per ovviare a questo e agli svariati problemi insorti (inquinamento, ingorghi, inondazioni, incapacità di gestire i rifiuti solidi ecc.). Partendo dai concetti di compattezza e praticità, la struttura urbana è stata rinforzata prestando attenzione allo sviluppo della rete dei trasporti e alla formazione del centro città. L'idea fondante consisteva nel creare delle aree specifiche (residenziali, industriali ecc.) strettamente collegate da una rete stradale razionale e da servizi pubblici efficienti in una città non più dispersiva e fatta di distanze percorribili a piedi. Il progetto iniziale di Yokohama è durato quarant'anni e l'ha resa una *compact city* indipendente e vivibile, grazie a uno sguardo proiettato al futuro e strategie a lungo termine che hanno permesso alla città di svilupparsi organicamente. Durante questi quarant'anni, vari progetti minori sono stati ideati e attuati e ancora adesso le autorità continuano a intervenire nelle questioni urbane e ambientali, mantenendo la fondamentale sinergia con abitanti e aziende locali.

### 3.4 Toyama City: sviluppo basato sui trasporti pubblici

Data la sua vasta area di sviluppo e la conseguente forte dipendenza degli abitanti dalle automobili, Toyama è il secondo capoluogo di prefettura per consumo di benzina (1,4 volte la media nazionale). Le

autorità locali hanno lanciato una strategia base, chiamata *Sviluppo di una compact city basata sui trasporti pubblici*, i cui obiettivi principali sono l'aumento della percentuale di popolazione che fa uso di trasporti pubblici anziché delle automobili, l'accorciamento delle distanze e la promozione del passaggio da abitazioni isolate ad appartamenti. Il progetto più importante e oneroso è la conversione delle linee della metropolitana ordinaria in metropolitana leggera: avviato nell'aprile 2006, esso richiede il continuo supporto pubblico per ottenere finanziamenti.

Per aumentare la popolazione nel centro città e lungo i corridoi del trasporto pubblico, le autorità hanno proposto incentivi economici per i privati che cambiano residenza e per i costruttori che edificano in determinate aree residenziali.

Toyama è una delle città che ha riformato la sua struttura urbana concentrandosi sui trasporti pubblici, ideando strategie di lungo periodo. Il caso di Toyama mostra come siano necessari tanto tempo e risorse economiche per trasformare una città estesa in una *compact city*.

### 3.5 Occasioni di business per le aziende italiane

Con l'introduzione di così tanti nuovi progetti si sono aperte molte possibilità per le aziende e le organizzazioni italiane, che possono agire su più livelli per entrare nel mercato giapponese.

Si è creata e continua a crearsi domanda per molti nuovi prodotti, sia grazie ai progetti che vengono portati avanti, sia per un cambiamento generalizzato nel modo di pensare, sempre più volto alla riduzione dello spreco e alla massimizzazione dell'efficienza energetica. Sintesi di questo nuovo approccio è il termine giapponese *mottainai*, che esprime un sentimento di rimorso verso gli sprechi.

### 3.6 Un nuovo modo di pensare

Grazie alla diffusione della mentalità *mottainai*, molti progetti sono divenuti realizzabili. Per fare l'esempio di un brand molto conosciuto, si può osservare la campagna che il gruppo Seven & I ha introdotto recentemente nei propri 7-Eleven giapponesi, con misure che si rivolgono sia ai prodotti venduti che al versante logistico-gestionale (Seven & I Holdings Co., Ltd. 2013).

Le aziende italiane possono puntare a inserirsi in progetti come questo; ad esempio, portando prodotti già utilizzati, oppure esportando



un'intera campagna. L'interessante iniziativa italiana *M'illumino di meno* può essere un valido esempio. Lanciata in Italia nel 2005 per sensibilizzare il pubblico sulla questione del risparmio energetico, questa campagna è riproposta il 16 febbraio di ogni anno, giorno dell'entrata in vigore del *Protocollo di Kyoto*.

L'iniziativa sprona i partecipanti a ridurre al minimo il consumo energetico, spegnendo il maggior numero di dispositivi elettrici non indispensabili per almeno un'ora. Sebbene avvenga per un periodo limitato nel corso dell'anno, ha avuto fin dalla sua prima edizione un tale successo da essere riconosciuta a livello nazionale ed europeo. Accomunabile all'iniziativa dell'*Earth Hour*, può essere un buon trampolino di lancio per sviluppare la domanda di prodotti e servizi, mentre rafforza l'idea della *smart city* e dimostra come ogni minimo sforzo possa fare la differenza.

### 3.7 Prodotti specifici

Fin dal rafforzamento delle leggi per la protezione ambientale degli anni Novanta, ad esempio la *kankyō kihonhō*, «Legge Fondamentale sull'Ambiente» (Japanese Ministry of the Environment, MOE 1993), la mentalità giapponese ha riconosciuto progressivamente l'importanza della protezione ambientale di proteggere l'ambiente. Dopo il report annuale del 2006 del Ministero dell'Ambiente (MOE 2006) in cui è stato posto l'accento sul surriscaldamento globale e sulla necessità di migliorare l'efficienza nella gestione dei rifiuti e del riciclaggio e di collaborare internazionalmente per proteggere l'ozonosfera, è aumentata la domanda di prodotti ecologici e sono nati numerosi settori ricchi di potenzialità.

Uno dei casi più notevoli è quello dei prodotti organici: dal cibo ai cosmetici, dal cotone agli utensili di uso comune, «organico», «naturale», «macrobiotico» sono divenute parole d'ordine quotidiane per molti. Alcuni prodotti italiani che rispondono a queste caratteristiche sono attualmente importati e venduti in Giappone. Le aziende che desiderano inserirsi in questo campo, soprattutto se trattano cibo o prodotti deperibili, devono prestare grande attenzione alle severe leggi che lo regolano. È fondamentale tenersi aggiornati anche sulle leggi che regolamentano il riciclaggio del cibo, sempre in bilico tra la necessità di garantire la sicurezza dei consumatori e lo sforzo di ridurre al minimo gli sprechi.

Grandi potenzialità si trovano anche nel campo dell'*ecodesign*, volto a creare prodotti con basso impatto ambientale, sia in fase di produzione che a livello di consumo. Non si tratta solo d'illuminazione ed elettricità,

ma di un ventaglio di prodotti che comprende bottiglie di plastica, asciugamani e tanto altro. Esistono fiere ed esposizioni di diversa rilevanza organizzate in tutto il Giappone (la *Eco-house and Eco-building Expo* e la *Eco-products Exhibition* sono solo due tra le più conosciute).

### 3.8 Il caso delle finestre

Ci sono anche prodotti che non sono ancora stati introdotti nel mercato giapponese o che non godono di grande popolarità ma che contengono grandi potenzialità. Un esempio è quello dei doppi vetri (o vetro camera) che, se installati, permettono di minimizzare la dispersione di calore, contribuendo in modo sostanziale ad abbattere i consumi.

Fin dal 1997, col *Protocollo di Kyoto*, è stata introdotta in Giappone una legge che stabilisce i parametri per l'isolamento termico degli edifici, ma che è stata spesso ignorata. Nel 2000 solo il 5,1% degli edifici aveva i doppi vetri, rendendo di fatto il Giappone uno dei Paesi con il minor utilizzo di questa struttura. Paragonando le percentuali di diffusione della speciale tipologia di vetri *Low-E* (abbreviazione di *low emission*, «bassa emissività», quindi vetri ad alta riflettanza), il Giappone presenta solo lo 0,3%, percentuale insignificante rispetto al 48% statunitense.

I metodi utilizzati attualmente per ovviare ai periodi di basse temperature comprendono sacchi a pelo a forma di tuta, nastri adesivi specifici per coprire le parti metalliche degli infissi e bloccare gli spifferi e speciali pellicole isolanti da applicare direttamente al vetro.

La maggioranza delle case di recente costruzione presenta una maggiore attenzione alle proprietà isolanti delle finestre. Si stima che siano necessari almeno dieci anni per una penetrazione significativa di questa struttura nell'insieme delle case esistenti, il che concede tempo sufficiente per proporsi sul mercato con soluzioni made in Italy.

Nel presentarsi sul mercato giapponese occorre comunque fare attenzione al fatto che oltre il 90% delle finestre a uso residenziale ha un telaio in alluminio e un'apertura a scorrimento invece che ad anta. Mentre è difficile prevedere un cambiamento per quanto riguarda la modalità di apertura, l'uso di telai in legno è una soluzione che può offrire valore aggiunto, sia in termini di isolamento termico che di design.

### 3.9 Non solo ecologia: vivibilità in un Paese che invecchia

Il tema della sostenibilità urbana è legato profondamente a tematiche ambientali ed energetiche, ma il Giappone è sicuramente anche un

banco di prova di livello mondiale per l'individuazione di valide strategie urbanistiche ai problemi dell'invecchiamento demografico e della decrescita economica. Il Giappone è infatti particolarmente colpito, soprattutto nei suoi territori periferici, da un decremento della popolazione, accompagnato da un generale processo di senilizzazione.

Recenti stime del National Institute of Population and Social Security Research (IPSS), ente analogo all'italiano ISTAT, stima che nel 2030 la popolazione del Giappone conterà undici milioni di persone in meno rispetto a oggi, con una popolazione anziana pari a un terzo circa del totale (National Institute of Population and Social Security Research 2012). Nel frattempo, secondo altri studi, la regione di Tokyo sarà l'unica che avrà mantenuto un tasso di crescita positivo (Japan Centre for Economic Research 2012).

Questo comporta l'isolamento della popolazione più anziana nei territori meno sviluppati, con conseguenti problemi relativi ad un'adeguata copertura assistenziale; la decrescita economica di vaste porzioni del territorio; la mancanza di manodopera abile per il mantenimento delle infrastrutture territoriali e del tessuto commerciale.

Dopo decenni di politiche di immigrazione sostanzialmente conservatrici, gli ultimi anni vedono un leggero incremento di misure volte a introdurre, soprattutto nelle zone più colpite dal fenomeno della decrescita, personale straniero specializzato nell'assistenza agli anziani e nell'agricoltura. Accanto a queste iniziative governative, i cui esiti macroscopici saranno probabilmente evidenti solo fra qualche anno, si possono comunque individuare progetti nati non solo dal Governo ma anche dall'industria e dalla società civile che possono avere certamente effetti sullo sviluppo dei consumi nei prossimi anni, anche considerando la tendenza *high-spending* del segmento demografico più anziano in Giappone (Ranasinghe 2012).

### 3.10 Teleassistenza, robotica e domotica

Il Governo Abe ha stanziato nel 2013 oltre due miliardi come investimento per lo sviluppo di robot da intrattenimento, riabilitazione e cura. Lo stanziamento sarà destinato a sussidiare non solo centri di ricerca pubblici, ma anche l'industria. Fra i primi beneficiari vi sono Toyota, Sharp, Toto, Sekisui, Kikuchi (Japanese Ministry of Economy, Trade and Industry 2013), che già servono un mercato che si avvicina ai 16 miliardi di yen l'anno (Iida 2013).

Se si pensa che il Giappone abbia il monopolio del settore, si deve comunque osservare che l'Italia è dopo la Germania il secondo Paese

al mondo per produzione di robot, e che la distribuzione della robotica personale ha canali di vendita tuttora non consolidati. Inoltre, la robotica di assistenza non coincide necessariamente con la robotica umanoide o *life-critical*: soluzioni di automazione della casa per la facilitazione dei lavori domestici o la sicurezza in casa possono anzi essere accolti con fiducia, se si considera il successo dei modelli per la pulizia proposti dall'americana iRobot (Sasaki 2013).

### 3.11 Architettura di interni per anziani

Il mercato immobiliare di residenze funzionali per anziani, abitazioni private potenziate con ambulatori interni e servizi di assistenza sussidiata, è di quasi 500 miliardi di yen (4 miliardi di euro) e si prevede che salirà a 2.000 miliardi di yen nel 2020 (Fuji Kezai 2012). Si tratta di un settore destinato a una popolazione anziana che detiene il 60% circa dei risparmi privati e con elevate esigenze di qualità; è naturale ipotizzare che la rapidissima crescita di questo tipo di strutture, a metà fra la residenza privata e la casa di riposo, veicoli una domanda di soluzioni architettoniche e di design di interni specializzate.

Mentre soluzioni di grande impatto, come i montascale elettrici, non sono in generale adatte a essere installate in ambienti domestici urbani, soluzioni di design per l'apertura e la chiusura degli infissi, per l'illuminazione, per l'accessibilità e il ricollocamento facilitato della mobilia e per la prevenzione degli incidenti domestici possono avere una domanda notevole, soprattutto da parte di studi di architettura e general contractor specializzati nel settore.

## 4 Conclusioni

Sono state mostrate alcune delle caratteristiche economiche e sociali del Giappone in relazione al contesto del commercio internazionale e in particolare delle relazioni commerciali con l'Italia. Lo stato attuale dell'economia giapponese, per anni costretta a un processo di lento declino, è ora a una svolta, sia per il delinearsi di un quadro regionale in forte sviluppo, sia per le recenti manovre economiche e monetarie del governo in carica.

Mentre nei confronti dell'Italia permane una prevalente immagine positiva associata al nostro stile di vita e alle eccellenze artistiche e creative del Paese, immagine con ricadute positive sulle importazioni dall'Italia, la crescita strategica degli scambi bilaterali dipende forte-

mente dall'esito di questi nuovi sviluppi, e dalla capacità delle imprese italiane di ripensare il loro modello di esportazione, curando sempre di più gli aspetti di marketing e gestione del servizio al cliente oltre alla qualità intrinseca del prodotto.

Il periodo da oggi al 2020, data d'inizio delle olimpiadi di Tokyo, decreterà probabilmente il successo o il fallimento sia dei tentativi del Giappone di risollevare il suo stato di potenza economica mondiale, sia del tentativo dell'Italia di liberare finalmente il potenziale commerciale di questo rapporto.

### Riferimenti bibliografici

- ALMEC Corporation (2011). *Study of Japanese Experiences on Sustainable Urban Development Including Pollution Control and Management, Resource/Energy Efficiency and GHG Reduction* [online]. [http://siteresources.worldbank.org/INTURBANDEVELOPMENT/Resources/336387-1270074782769/6925944-1288991290394/Japanese\\_Experiences\\_Sustainable\\_Urban\\_Development.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTURBANDEVELOPMENT/Resources/336387-1270074782769/6925944-1288991290394/Japanese_Experiences_Sustainable_Urban_Development.pdf) [10/10/2013].
- Business People* (2013). «Settore meccanico, i record dell'Italia» [online]. *Business People*, 12 agosto. [http://www.businesspeople.it/Business/Economia/Il-made-in-Italy-che-non-ti-aspetti\\_52015/Settore-meccanico-i-record-dell-Italia](http://www.businesspeople.it/Business/Economia/Il-made-in-Italy-che-non-ti-aspetti_52015/Settore-meccanico-i-record-dell-Italia) [8/10/2013].
- Educational Testing Service (ETS) (2013). *Test and score data summary for TOEFL iBT tests and TOEFL PBT tests: January 2012–December 2012 test data* [online]. [http://www.ets.org/s/toefl/pdf/94227\\_unl-web.pdf](http://www.ets.org/s/toefl/pdf/94227_unl-web.pdf) [10/10/2013].
- EUROSTAT (2013). *Nights spent at tourist accommodation establishments by country/world region of residence of the tourist* [online]. <http://open-data.europa.eu/it/data/dataset/I6XLD0teGvziiMvaNkkuA> [10/10/2013].
- Food Trust Professional Service (FTPS Co., Ltd.) (2011). 日本におけるオーガニック・マーケット調査 (OMR) 2010-2011 *nihon ni okeru oganikku maketto chosa OMR 2010/2011* (Organic market report in Japan) [online]. <http://www.food-trust.jp/document/doc/0001.pdf> [10/10/2013].
- Fuji Keizai Group (2012). 11年開始「サービス付き高齢者向け住宅」20年に1万7.000件, *FK Tsushin*, n. 125 (Abitazioni attrezzate per anziani: 17.000 unità dal 2011 al 2020) [online]. <http://www.group.fuji-keizai.co.jp/mgz/mg1210/1210b1.html> [10/10/2013].
- IBTimes (2010). «Nissan delivers first LEAF cars in Japan» [online]. *International Business Times*, 22 December. <http://www.ibtimes.com/nissan-delivers-first-leaf-cars-japan-251443> [9/10/2013].

- Iida Mai (2013). «Robot niche expands in senior care» [online]. *The Japan Times*, 19 June. <http://www.japantimes.co.jp/news/2013/06/19/national/robot-niche-expands-in-senior-care/#.Uly0qVC9Urk> [10/10/2013].
- Italian Chamber of Commerce in Japan – ICCJ (2006). *Viste* (Periodico della Camera di Commercio Italiana in Giappone). Giugno/luglio, pag. 33 e sgg.
- Japan Automobile Manufacturers Association, Inc. (2010). *Fact Sheet: Japanese Government Incentives for the Purchase of Environmentally Friendly Vehicles* [online]. <http://jama.org/pdf/FactSheet10-2009-09-24.pdf> [9/10/2010].
- Japan Centre for Economic Research (2012). «Population Projections by Prefecture in Japan» (abstract). *The 38th Medium Term Economic Forecast (FY 2011 - FY 2020)* [online]. [http://www.jcer.or.jp/eng/pdf/m38\\_abstract\\_new.pdf](http://www.jcer.or.jp/eng/pdf/m38_abstract_new.pdf) [10/10/2013].
- Japanese Law Translation Database System. *Act on Securement of Stable Supply of Elderly Persons' Housing*. Atto n. 26 del 2001 [online]. <http://www.japaneselawtranslation.go.jp/law/detail/?printID=&id=1476&re=02&vm=02> [10/10/2013].
- Japanese Ministry of Economy Trade and Industry (METI) (2013). ロボット介護機器開発・導入促進事業（開発補助事業）第1次採択事業一覧 *robotto kaigo-kikai kaihatsu / donyu sokushin jigyo (kaihatsu hojo jigyo)* (Opere per lo sviluppo e inserimento di apparecchi robotici per l'assistenza sociosanitaria (opere per il sostegno allo sviluppo) – panoramica delle prime adozioni) [online]. [http://www.meti.go.jp/english/press/2013/0528\\_01.html](http://www.meti.go.jp/english/press/2013/0528_01.html) [10/10/2013].
- Japanese Ministry of the Environment (MOE) (1993). *The Basic Environment Law 91/1993 – Outline* [online]. <http://www.env.go.jp/en/laws/policy/basic/leaflet2.html> [10/10/2013].
- Japanese Ministry of the Environment (MOE) (2006). *Annual Report on the Environment in Japan 2006* [online]. <http://www.env.go.jp/en/wpaper/2006/fulltext.pdf> [10/10/2013].
- Japanese Ministry of the Environment (MOE) (2004). 住まいや職場での「環境のわざ」の例 *sumai ya shigotoba de no "kankyō no waza" no rei* (Esempi di ecosostenibilità in casa e sul luogo di lavoro) [online]. <http://www.env.go.jp/policy/hakusyo/honbun.php3?kid=219&serial=20499&bflg=1> [10/10/2013].
- National Institute of Population and Social Security Research (2012). *Population Projections for Japan (January 2012): 2011 to 2060* [online]. [http://www.ipss.go.jp/site-ad/index\\_english/esuikei/ppfj2012.pdf](http://www.ipss.go.jp/site-ad/index_english/esuikei/ppfj2012.pdf) [10/10/2013].
- Omura, Teruyo (2012). «Sustainability and the change in public opin-

- ion: natural disaster empowers Japanese citizens» [online]. In: *Regional Development: Connectedness, Business and Learning: Creating Sustainable Communities*. Brisbane: University of Southern Queensland, pp. 123-131. <http://eprints.usq.edu.au/22373/5/RDC.pdf> [10/10/2013].
- Ranasinghe, Dhara (2012). «Can Japan's Elderly Become Its Growth Engine?» [online]. *CNBC*, 24 October. <http://www.cnbc.com/id/49472404> [10/10/2013].
- Sasaki Sayo (2013). «More competitors urgently needed: iRobot tech chief» [online]. *The Japan Times*, 29 July. <http://www.japantimes.co.jp/news/2013/07/29/business/more-competitors-urgently-needed-irobot-tech-chief/#.ULZHyRDA7rM> [10/10/2013].
- Seven & I Holdings Co., Ltd (2013). *It's a New Day" for... - Annual Report 2013* [online]. [http://www.7andi.com/dbps\\_data/\\_template/\\_user/\\_SITE/\\_localhost/\\_res/ir/library/ar/pdf/2013\\_all.pdf](http://www.7andi.com/dbps_data/_template/_user/_SITE/_localhost/_res/ir/library/ar/pdf/2013_all.pdf) [10/10/2013].
- Sogo Planning Co., Ltd. (2012). 2012 年版ペットビジネス市場の現状と将来展望 2012 *nenpan petto bijinesu shijo no genjo to mirai tenbo* (Stato attuale e prospettive future del *pet business*). [online]. [http://www.sogop.co.jp/news/archives/2012/07/press\\_rele\\_5.html](http://www.sogop.co.jp/news/archives/2012/07/press_rele_5.html) [10/10/2013].
- United Nations Framework Conventions on Climate Change. *Kyoto Protocol* [online]. [http://unfccc.int/kyoto\\_protocol/items/2830.php](http://unfccc.int/kyoto_protocol/items/2830.php) [10/10/2013].
- Villa, Adriano (a cura di) (2011). *Fare affari in Giappone - Breve guida legale per investire e operare in Giappone* [online]. Tokyo: Studio Legale Pavia e Ansaldo. [http://www.ambtokyo.esteri.it/NR/rdonlyres/0C3D7CE3-3C1B-4A44-B91F-73932843437D/0/Studio\\_legale\\_VillaFare\\_affari\\_in\\_Giappone.pdf](http://www.ambtokyo.esteri.it/NR/rdonlyres/0C3D7CE3-3C1B-4A44-B91F-73932843437D/0/Studio_legale_VillaFare_affari_in_Giappone.pdf) [10/10/2013].
- Yano Research Institute (2012). *Natural/Organic Cosmetics Market in Japan: Key Research Findings 2012* [online]. <https://www.yanoresearch.com/press/pdf/968.pdf> [10/10/2013].

## Siti Internet

- Expo 2005 Aichi Japan.  
<http://www.expo2005.or.jp/en/> [10/10/2013]
- Earth Hour Homepage.  
<http://www.earthhour.org/> [10/10/2013]
- Japan Smart City Portal.  
<http://jscp.nepc.or.jp/en/index.shtml> [10/10/2013]
- Japanese Ministry of Economy, Trade and Industry (METI). 3R Policies.

<http://www.meti.go.jp/policy/recycle/main/english> [10/10/2013]  
Japanese Ministry of Finance (MOF).

<http://www.mof.go.jp/english> [10/10/2013]  
Japanese Ministry of the Environment (MOE). Global environment.

<http://www.env.go.jp/en/earth> [10/10/2013]  
Japanese Ministry of the Environment (MOE). Protection of endangered species.

<http://www.env.go.jp/en/nature/biodiv/species.html>  
[10/10/2013].

Mottanai Homepage.

<http://mottainai.info/english> [10/10/2013]

Radio2, *Caterpillar*. M'illumino di meno.

<http://caterpillar.blog.rai.it/milluminodimeno> [10/10/2013]





# Introduzione alla cultura vietnamita

Alessandra Chiricosta (Università degli Studi Roma Tre)

**Abstract** Since its inception, the land that nowadays constitutes the territory of the Socialist Republic of Vietnam has hosted various cultures. Their relationships can be described on the one hand in terms of exchange and mutual influence – eventually leading to the creation of original forms of syncretism – and on the other hand in terms of oppositions, finalized to the creation of ‘strong’ cultural identities. The specificity of the ‘Vietnamese Culture’ can be found in its capability to mix together different – sometimes contradictory – cultural elements, to keep its ‘plural’ dimension, in terms of number and gender. The Vietnamese multifaceted culture always defines itself in relational dynamics: with the territory, with the spiritual realm, with other cultures – both close and remote. The originality of the Vietnamese approach to its own History stands in a creative relation between myths and reality: far from being a mere teleological description of events, the Vietnamese history present itself as a circular movement, that is articulated by the succession of âm and dương (yin and yang). Relationships, especially the kinship system, can be considered as the base of the Vietnamese sense of cultural identity, in which the singular subjectivity of the Cartesian individual cannot find any place.

## 1 Introduzione

Il territorio della Repubblica Socialista del Vietnam si estende per una superficie di 128.000 km<sup>2</sup> lungo la linea costiera orientale della Penisola Indocinese. Confina a nord con la Cina, a ovest con il Laos, e a sud-ovest con la Cambogia. Ad est, il Vietnam è bagnato dal Mare dell’Est (dicitura con cui in Vietnam si indica il Mar Cinese Meridionale). Non solo la sua superficie, pressoché di identica estensione, ma anche altre caratteristiche geografiche avvicinano il Vietnam all’Italia. Entrambi i Paesi si estendono in lunghezza, da nord a sud, andando a coprire varie fasce climatiche. Entrambi sono coronati da un sistema montuoso ad arco, che ne segna i confini settentrionali, e da un altro, di minore altitudine, che discende lungo la dorsale del Paese. Entrambi presentano una vastissima superficie che si affaccia sul mare e ospitano al loro interno importanti bacini fluviali, attorno ai quali si sono sviluppate civiltà diverse tra loro. Ambedue i territori hanno nutrito, nel corso della loro ‘lunga storia’, culture di grande spessore, nate dall’incontro tra popoli, lingue, costumi differenti. La centralità della famiglia e una forte dimensione agricola delle culture vietnamite costituiscono un altro grande elemento di affinità tra due mondi per altri versi estremamente lontani.

Quando descrivono la forma del loro territorio, i vietnamiti richiamano l'immagine di un *đòn gánh*, il tradizionale bilanciere che spesso appare nell'iconografia legata al Paese, oppure quella di un drago, che si stende da nord a sud (sovente stilizzato come una 'S'). Ciascuna di queste immagini non si limita ad indicare un'analogia di forma, ma richiama una simbologia, una modalità di narrazione e di interpretazione della sfaccettata e complessa cultura vietnamita.

## 2 Il bilanciere

Il territorio che costituisce l'attuale Vietnam ha ospitato tre differenti civiltà: la Việt al nord, nel bacino del Fiume Rosso, fortemente influenzata dall'Impero cinese; la Cham al centro e la Khmer a sud, entrambe maggiormente debitrice delle culture indiane. Altro elemento di grande importanza è la presenza di 53 popolazioni definite oggi «minoranze etniche» (la maggioranza Khin costituisce l'80% della popolazione) con una propria lingua e cultura, presenti soprattutto nelle aree montuose di confine, sia settentrionale che occidentale, e nella zona conosciuta come «Altipiani Centrali». L'espansione del regno dei việt, attraverso i secoli, ha determinato l'assimilazione dei regni del centro-sud, che hanno mantenuto, comunque, i propri tratti peculiari. Oltre l'evidente impronta cinese, il Vietnam mostra anche il suo rapporto con le culture indiane, sia del sud che del nord. Inoltre, i contatti con le altre culture e civiltà del Sudest Asiatico, sia peninsulare che insulare, rendono la cultura vietnamita estremamente articolata, avendo armonizzato in sé elementi provenienti da civiltà quanto mai distanti tra loro. Ed è proprio questa capacità di assimilazione ad essere riconosciuta come uno dei tratti distintivi della cultura vietnamita. Nella sua lotta contro il colonialismo francese, lo stesso Ho Chi Minh ricordava che anche elementi 'dell'Occidente' fossero ormai entrati a pieno titolo nel patrimonio culturale vietnamita, senza che ciò ostacolasse in alcun modo la coscienza di una forte identità culturale. Caratteristica della cultura vietnamita è, infatti, l'inserimento degli stimoli provenienti da altre culture nel tessuto organico della propria, riadattando e conciliando gli elementi di dissonanza.

La forma 'a bilanciere' richiama la compresenza sul territorio vietnamita di tre culture diverse tra loro, organizzate soprattutto attorno ai grandi bacini e delta del Fiume Rosso a nord e del Mekong a sud, e quello più piccolo del Fiume dei Profumi al centro. La lunga e stretta striscia di territorio centrale, in cui si situa Hue, la capitale della dinastia Nguyễn, media, come il bastone che regge i due piatti, tra Hanoi (città «in mezzo

al fiume») e Ho Chi Minh City (ex Saigon). Le tre zone del Vietnam presentano sostanziali diversità da molteplici punti di vista: climaticamente, il nord è caratterizzato da un clima a quattro stagioni, mentre il centro e il sud sono, progressivamente, maggiormente definiti dalla presenza dei monsoni. Ne consegue che diverse modalità abitative, sociali, economiche, culturali abbiano marcato lo sviluppo delle tre aree attraverso i secoli. Linguisticamente, il vietnamita del nord, del centro e del sud mostrano profonde differenze di struttura e di pronuncia, che rendono talvolta difficoltosa la comprensione tra gli stessi madrelingua.

### **3 Figli del Drago, nipoti della Fata**

«Figli del Drago, nipoti della Fata». Questo è l'appellativo con cui il popolo vietnamita definisce la sua origine e la genealogia dei suoi re. Il riferimento richiama la leggenda del Re Drago, Lạc Long Quân (*long* è il termine sino-vietnamita che identifica il drago) che sposa Âu Cơ, figlia di una fata, bonifica il territorio del Đại Việt – corrispondente grosso modo all'attuale Vietnam del nord – dagli spiriti nefasti e fonda la prima stirpe regale del Paese, quella dei re Hung. La leggenda in questione è una delle più popolari nel territorio dell'attuale Vietnam e rende subito evidente l'importanza simbolica che il drago riveste sin dalle origini nella cultura del Paese. Si narra che Lạc Long Quân, figlio del Re Drago che vive nel Mar Cinese Meridionale, sconfisse una serie di mostri che imperversavano nel territorio del bacino del Fiume Rosso, rendendolo così abitabile e coltivabile, e si ritirò nel suo palazzo marino, pronto ad intervenire in caso di necessità. Giunse dal nord un potente re, deciso a invadere il territorio. Insieme ad un grande esercito, il re portò con sé anche sua figlia, Âu Cơ, fanciulla di straordinaria bellezza e intelligenza, la cui madre era un'immortale delle montagne. Lạc Long Quân, rispondendo al disperato appello degli invasori, giunse nell'accampamento del re in un momento in cui questi era assente, sotto le spoglie di un bellissimo uomo. Ovviamente, i due giovani si innamorarono immediatamente e decisero di fuggire insieme sulle montagne. Il re, scoperto il rapimento della figlia, si gettò al loro inseguimento con il suo esercito, che venne però sconfitto dagli animali che la giovane coppia gli scagliò contro, costringendolo a tornare a nord. Successivamente, Âu Cơ rimase incinta: partorì una sacca (o una zucca, secondo altre versioni) che dopo sette giorni si aprì, scoprendo cento uova. Da queste nacquero cento figli, che crebbero rapidamente. La famiglia visse felicemente, fino a quando Lạc Long Quân sentì la necessità di ritornare nel suo palazzo marino. Âu Cơ, soffrendo

per la mancanza del marito, decise di richiamarlo ai suoi doveri di padre; dopo essersi incontrati su uno scoglio, i due decisero di condurre vite separate, comprendendo di appartenere a mondi troppo diversi. Cinquanta dei figli seguirono il padre nei palazzi marini, mentre altri cinquanta vissero con la madre sulla terraferma. Di questi ultimi, il primogenito divenne il primo re del Văn Lang (l'area abitata dai, nel nord dell'attuale Paese), con il nome di Hùng Vương, («re Hùng»): egli divise il territorio in quindici regioni, ciascuna controllata da un governatore. Al figlio del re spettò il titolo di Quân Lang, e alla figlia quello di My Nương. Questa storia, che racchiude un repertorio assai ricco da un punto di vista antropologico, storico, sociale e religioso, è stata oggetto di molte interpretazioni. La divisione dei figli riflette i diversi costumi della popolazione costiera e di quella dell'entroterra, pronti, comunque, a soccorrersi mutuamente in caso di pericolo. La gran parte dei miti delle origini del Paese sottolineano la duplice natura, terrestre e marina, della cultura vietnamita, le cui civiltà si sono sviluppate attraverso questa polarizzazione e si sono arricchite nei contatti con sfere culturali differenti. Prima di ritirarsi nuovamente nel suo palazzo sottomarino, l'eroe dalle fattezze di drago fonda, assieme ad Âu Cơ, la stirpe di re che conferirà alle popolazioni locali la dignità di 'regno', ovvero di 'Stato'. La regalità vietnamita, dunque, e la concezione stessa di Stato che da questa deriva, possiede anch'essa una natura ancipite, terrestre e marina, maschile e femminile. Il primo dei figli di Âu Cơ e Lạc Long Quân, il primo re Hùng, sposterà sul piano rituale il simbolismo mitico della regalità del Drago, insegnando agli abitanti del Đại Việt a tatuarsi le guance, la pancia e le cosce con immagini di drago per proteggersi dai mostri acquatici. Dal suo palazzo sottomarino, inoltre, Lạc Long Quân continua a proteggere gli abitanti della costa e i marinai dai pericoli esterni e, all'occorrenza, anche la popolazione dell'entroterra a cui si è 'sposato'. Per comprendere quanto il simbolismo del drago sia fortemente radicato nella cultura vietnamita, basti pensare che il nome scelto per la capitale del regno, finalmente liberato dagli invasori cinesi, ovvero l'attuale Hanoi, fu *Thăng Long*, «il drago che ascende». Anche questo nome è associato ad un'importante leggenda, che vede il re Lý Thái Tổ trasferire la capitale nel luogo in cui, da una barca, aveva visto un drago dorato ascendere verso il cielo. La nuova città venne fondata nel settimo mese del calendario lunare del 1010. Dal lato 'terrestre' invece, la figura di Âu Cơ connette l'origine del popolo vietnamita ai gruppi etnici definiti dai cinesi del nord (Han) come *Bǎi Yuè*, «i cento Yue», abitanti nelle odierne aree della Cina meridionale. È ad uno di questi gruppi, i *Luò Yuè* (o *Lạc Việt*, «việt degli uccelli di fiume»), e alla loro civiltà, una delle poche ad aver resistito all'impo-

nente opera di sinizzazione, che i vietnamiti contemporanei guardano come ai propri antenati, identificando nella storia di Âu Cơ la narrazione della propria migrazione verso sud, nel bacino del Fiume Rosso, e il 'matrimonio' con popolazioni provenienti dalla Malesia e dalle isole del Pacifico meridionale. Questa interpretazione sarebbe anche rafforzata dalle figure rappresentate sui tamburi in bronzo di Đông Sơn (2000 a.C.- 200 d.C.), che mostrano persone decorate con piume di uccello intente in attività agricole e di navigazione assai prima dell'arrivo dei cinesi Han in questo territorio. Alcuni studiosi, grazie allo studio dei tamburi, hanno spostato la sede dell'origine delle tecniche di risicoltura e di irrigazione, nonché quelle della lavorazione del bronzo a 'cera persa' proprio nell'area del Sudest Asiatico. Le teorie in merito sono, però, discordanti e riflettono spesso l'insanabile conflittualità che ha da sempre caratterizzato le relazioni tra Vietnam e Cina. Il Vietnam è stato occupato dall'Impero cinese per quasi mille anni (dal 207 a.C. al 939 d.C.) e anche dopo la conquista dell'indipendenza politica, l'influenza culturale della Cina è stata avvertita per lungo tempo. La particolarità della cultura vietnamita si è forgiata ed è emersa proprio nella sua lunga resistenza alla dominazione cinese: l'identità vietnamita, infatti, è un unicum di grande originalità, che mescola elementi originatisi in diverse culture. Questo rapporto di 'amore e odio' tra Vietnam e Cina, conservatosi anche in epoca comunista e presente ancora oggi, in un periodo di profonda trasformazione socioeconomica di entrambi i Paesi, è stato descritto dallo scrittore Nguyễn Huy Thiệp (1950-) come «inevitabile», così come sono inevitabilmente caratterizzati dalla stessa ambiguità di sentimenti i rapporti tra consanguinei, o tra marito e moglie nelle coppie di lunga data.

#### **4 La S: Âm e dương**

Il mito di Âu Cơ racconta anche di una originaria discendenza matrilineare, che contrasterebbe radicalmente con l'intera ossatura politica e culturale Han, basata sulla patrilinearità, e di un ruolo assai peculiare delle donne nella cultura vietnamita che, nonostante le vicissitudini storiche e i cambiamenti culturali, ha conservato i propri tratti di originalità fino ai nostri giorni. Il passaggio da una discendenza matrilineare a una patrilineare sarebbe proprio 'raccontato' attraverso l'assegnazione della regalità al primo (maschio) dei figli rimasti con Âu Cơ. Lungo i secoli, poi, la costruzione di una dicotomia fra un 'Vietnam âm' (ovvero *yīn*, «femminile») e una 'Cina dương' (*yáng*, «maschile») ha caratterizzato gran parte della costruzione dell'identità culturale vietna-

mita. Come ricorda Jamieson (1995) la dicotomia *âm/duong* costituisce una categoria fondamentale nella tradizione vietnamita, che permea, ancora oggi, diversi aspetti della filosofia, della religione, ma anche della poesia e della letteratura, oltre che della vita quotidiana. Secondo alcune interpretazioni, la stessa forma del Vietnam suggerirebbe proprio la 'S' che delimita lo spazio *yīn* e *yáng* nel diagramma *tàijí*. Inoltre, come la Cina, il Giappone, la Corea e altri Paesi e gruppi etnici, anche il Vietnam scandisce il tempo attraverso il calendario lunare, detto, appunto calendario *âm*, laddove quello solare è detto *duong*. L'anno lunare inizia con la festa del Tét, una tra le maggiori celebrazioni per tutti i vietnamiti. Fortemente ritualizzata, la festa del Tét rappresenta il momento di riunione per tutta la famiglia, e di consolidamento dei legami familiari. Come accade per il ciclo cinese, anche quello vietnamita ha una durata di dodici anni, ognuno dei quali è rappresentato da un animale: topo, bufalo, tigre, gatto, drago, serpente, cavallo, capra, scimmia, gallo, cane, maiale. Ad ognuno di questi è associato, ciclicamente, anche uno dei Cinque Principi Agenti, derivati dalla celeberrima, antica scuola omonima: in tale dottrina viene sottolineato come i Cinque Principi Agenti di cui l'universo è costituito, ovvero Legno, Fuoco, Terra, Metallo e Acqua sono avvinti in un doppio legame ciclico di interdipendenza. I Cinque Agenti, oltre a possedere le virtù evocate dal simbolo che li rappresenta, vengono inoltre associati ai cinque punti cardinali, alle stagioni e al ciclo diurno e notturno, nonché ad un colore ecc. Pertanto, il Legno è legato all'est, alla primavera, all'alba e al verde; il Fuoco al sud, all'estate, al mezzogiorno e al rosso; il Metallo all'ovest, all'autunno, al tramonto e al bianco; l'Acqua al nord, all'inverno, alla mezzanotte e al nero; la Terra al centro, in tutte le accezioni che questo termine ricopre, e al colore giallo. I Cinque Agenti connotano, quindi, sia lo spazio che il tempo con un andamento ciclico: in ciò si uniscono all'alternanza, anch'essa ciclica, di *yīn* e *yáng*. Nata in Cina, secondo alcuni studiosi il taoismo fa il suo ingresso in Vietnam assieme al confucianesimo e alla versione sinizzata del buddhismo, mescolandosi con i culti locali. A causa del ruolo preminente del neoconfucianesimo nella formazione della classe dirigente vietnamita dal periodo dell'occupazione cinese in poi, il peso del dualismo *âm/duong* è generalmente sottostimato da molti studiosi, soprattutto occidentali. Tuttavia questo corpus di teorie e pratiche ha influenzato profondamente l'interpretazione vietnamita del mondo, specialmente nel contesto rurale, ovvero per la maggioranza della popolazione. Così culti autoctoni, il taoismo e il buddhismo hanno intessuto nel tempo un intreccio comune, andando a formare una cultura popolare condivisa, per certi versi, da tutti i vietnamiti. L'idea di una coesistenza

armonica di due principi opposti si rispecchia in varie espressioni della cultura vietnamita, in cui sono convivono differenti valori morali, categorie concettuali, norme operative. Il *duong* (*yáng*) «è definito da una tendenza alla dominanza maschile, alta ridondanza, bassa entropia, gerarchia complessa e rigida, competizione e stretta ortodossia incentrata su norme comportamentali basate su ruoli sociali» (Jamieson 1995, p. 12). Mentre l'*âm* (*yīn*) è caratterizzato da «una tendenza verso un maggiore egualitarismo e flessibilità, una maggiore partecipazione femminile, meccanismi per smorzare la competizione e il conflitto, alta entropia, bassa ridondanza, e una maggiore enfasi sui sentimenti, sull'empatia e la spontaneità» (Jamieson 1995, p. 13). Secondo Jamieson, i due principi operativi *âm* e *duong*, in armonica opposizione fra loro, e i valori ad essi connessi, possono essere usati come base per il modello di società e cultura della tradizione vietnamita. La forma e il contenuto particolare di ognuno o di entrambi i principi possono cambiare considerevolmente nel tempo, mentre la loro relazione simbiotica persiste a un livello astratto di complementarietà funzionale attraverso la loro opposizione logica. Come si è accennato, il Vietnam si è sovente autorappresentato come *âm* nel suo rapporto con l'invasore cinese, e, di conseguenza, ha eletto le 'donne guerriere' a paladine simboliche (e non solo) della lotta all'oppressione. Questa rappresentazione ha avuto un grande peso anche nelle lotte di liberazione dal colonialismo francese e dall'imperialismo statunitense: la propaganda ha spesso evidenziato la natura 'debole' del Vietnam, che trionfa proprio in virtù della propria 'inferiorità' («Un grillo prende a calci un carretto. Uno potrebbe pensare che il grillo si faccia male, ma è il carretto a cadere», recitava uno dei famosi *Ca Dao* composti da Ho Chi Minh).

Tra i maggiori eroi che hanno capeggiato spedizioni militari antichissime nel corso dei secoli vengono annoverate ben tre donne, assunte al livello di protettrici della patria e oggetto di culti di Stato: le due sorelle Trung, che guidarono una rivolta tra il 40 e il 42 d.C.; e Ba Trieu, che, nel 248 d.C., guidò un esercito a cavallo di un elefante, come ci mostra una vasta iconografia. Le sue parole sono diventate quasi leggendarie: «Vorrei cavalcare la tempesta, uccidere squali nel mare aperto, cacciare gli aggressori, riconquistare il mio Paese, rompere le catene della schiavitù, e non piegare mai la schiena ad essere la concubina di un qualsiasi uomo». Anche da un punto di vista politico-amministrativo le donne vietnamite continueranno a mantenere diritti inconcepibili per la visione generalmente diffusa in Estremo Oriente. Se sarà il confucianesimo a dare un'impronta decisiva allo sviluppo della politica e della cultura 'ufficiale' *viêt*, elementi più *âm*, femminili, rimarranno come sostrato culturale autentico e profondo, unendosi con le filosofie e le pratiche



buddhiste, taoiste e con i culti originari locali (primo fra tutti il culto della Dea Madre, il più antico attestato in Vietnam), e continuando a vivere nella tradizione popolare. Nell'anno Mille verrà fondata, a Thăng Long, l'odierna Hanoi, la prima università nazionale, impostata secondo i dettami confuciani, concepita per la preparazione per gli esami Stato, il cui superamento avrebbe dischiuso le porte alla carriera governativa. L'élite confuciana vietnamita tenterà continuamente di ricalcare il modello cinese, ma non vi riuscirà mai completamente: il femminile non solo si manterrà nella cultura popolare come elemento imprescindibile, ma si insinuerà nelle maglie dell'organizzazione confuciana, riuscendo ad ottenere titoli e posizioni inaspettati. Nel buddhismo i culti femminili troveranno un prezioso alleato, sovrapponendosi al culto, ad esempio, della Bodhisattva Quan Âm, o a quello delle Quattro figlie della Dea, che diverranno quattro sante buddhiste; col confucianesimo, invece, i culti femminili manterranno sempre una particolare forma di conflitto, in una lunga opera di rifiuto e accettazione che condurrà fino ai nostri giorni. È noto, infatti, il ruolo attivo che le donne ebbero durante le guerre anticoloniali contro la Francia e contro gli Stati Uniti, la grande presenza sulla scena politica (grazie anche all'opera dell'Unione delle Donne, organismo istituito al tempo di Ho Chi Minh e ancora attivo) che le ha portate ad avere, ai giorni nostri, una presenza di oltre il 30% nel Governo. Sono meno note, tuttavia, le grandi barriere culturali che ancora permangono, eredità della misoginia confuciana, e che mantengono viva l'antica conflittualità all'interno della quale si costruisce l'identità femminile in Vietnam. Innumerevoli sono i casi documentati di eroismo femminile non solo durante la guerra, ma all'indomani di essa, quando molte donne si trovarono a ricostruire la nazione dopo un'esperienza devastante, in cui molti uomini le volevano nuovamente relegare in una posizione ancillare, facendo accettare loro, ad esempio, una bigamia sorta durante il conflitto. La politica del *Đổi Mới* («rinnovamento»), l'apertura economica e la globalizzazione sta prospettando al mondo femminile vietnamita delle nuove sfide, molte delle quali, a mio avviso, si giocheranno proprio nei termini di una nuova costruzione di identità, in cui la ferma flessibilità dimostrata finora sarà sicuramente un'arma vincente. Tuttavia, molte sono le critiche che le studiose e le attiviste *việt* muovono al nuovo modello di sviluppo economico, che sta portando la cultura vietnamita a recuperare orizzonti patriarcali ampiamente superati nell'epoca comunista.

## 5 La famiglia

Il diverso ruolo sociale delle donne nella cultura vietnamita si riflette anche nell'organizzazione familiare che, ancora oggi, rappresenta il nucleo non solo sociale, ma anche economico e politico della nazione, nonché un principio imprescindibile per la definizione dell'identità personale. La famiglia vietnamita costituisce, sin dalle origini, il fulcro dell'organizzazione del villaggio che, a sua volta, è il principio fondante dello Stato: un antico proverbio vietnamita recita: «la legge del re cede alla regola del villaggio». Per quanto, difatti, varie dinastie vietnamite, in vari momenti storici, abbiano tentato, nella lunga storia del Paese, di adottare una struttura amministrativa e politica che ricalcasse quella cinese, tuttavia il Paese ha sempre resistito a questa 'verticizzazione', non riconoscendo mai un'autorità assoluta, come quella dell'imperatore. Ancora oggi, una delle questioni politiche più delicate in Vietnam è proprio il rapporto tra Governo centrale e autonomie locali.

Il Vietnam pensa a se stesso come una grande famiglia allargata, che parte dalla famiglia nucleare, si allarga allo *họ* («clan»), che include gli antenati, i posterì e le terre di famiglia, in una totalità che abbraccia anche la dimensione spaziale e temporale, per giungere alla nazione. Questo principio non venne messo in discussione nemmeno nel momento dell'affermazione del comunismo: lo stesso Ho Chi Minh accettò di buon grado l'appellativo di *Bác*, ovvero «zio maggiore» con cui venne affettuosamente chiamato, riconoscendo il valore fondamentale delle relazioni di parentela come principio strutturante della nascente Repubblica Socialista. Sebbene una profonda lotta contro i «lasciti feudali» e le «superstizioni» sia avvenuta anche in Vietnam, tuttavia questa non assunse mai le dimensioni devastanti della Rivoluzione Culturale cinese.

Gli antenati sono considerati come una componente attiva dello *họ*, per certi versi la più importante. Il culto degli antenati costituisce non solo un'occasione d'incontro per i membri dello *họ*, bensì il principio su cui si basa la concezione del lignaggio. Gli antenati sono dei testimoni e sono tenuti informati in maniera rituale di ogni evento familiare: l'entrata ufficiale di un nuovo membro all'interno della famiglia, ad esempio una sposa o un nuovo nato, deve essere 'autorizzata' da cerimonie ufficiali nelle quali viene loro presentato. Si ritiene, inoltre, che 'siano presenti' nei giorni di festa e durante le celebrazioni per l'anniversario della loro morte, prendendo parte ai banchetti rituali. Queste cerimonie, così come la «pulizia annuale della tomba», non devono essere viste come residui obsoleti di antiche superstizioni: ancora celebrati al giorno d'oggi anche tra i *việt kiều* («vietnamiti espatriati»), costituiscono un elemento fondamentale del paesaggio relazionale e socioculturale vie-

tnamita. Lo *họ*, dunque, può essere considerato un criterio spaziotemporale che lega vicendevolmente i parenti. L'organizzazione dello *họ* si fonda su ben determinati principi morali, che ogni suo membro incarna e perpetua nel momento stesso in cui 'accetta' di nominare altri membri con il loro nome-ruolo familiare. Le relazioni tra i costituenti dello stesso *họ* sono definiti da una serie di norme, in conformità delle quali ci si aspetta che ciascun membro assolva a determinati compiti, in accordo con il ruolo che riveste nell'ambito della famiglia. Queste norme rispettano delle gerarchie basate, in primis, sull'età, ovvero sul rispetto dei più anziani: la pietà filiale (*hiếu*) costituisce il principio fondamentale su cui si regge lo *họ* e la struttura sociale vietnamita nel suo complesso. Il concetto di *hiếu* racchiude una nozione centrale per la comprensione dei rapporti umani e sociali, ovvero il debito morale (*on*). L'indebitamento nei confronti dei genitori è ritenuto talmente oneroso da non poter mai essere saldato: i bambini vengono così educati tramite storie esemplari e leggende che illustrano l'importanza della pietà filiale, talvolta spinta fino alla conseguenza estrema del sacrificio personale, per dimostrare gratitudine e rispetto ai propri genitori.

La gerarchia verticale sancita dallo *hiếu* viene in parte mitigata da un altro principio strutturante lo *họ*, ovvero la reciprocità, che garantisce solidarietà e unità tra i suoi membri, e assicura loro un mutuo aiuto, materiale e non. Anche la reciprocità all'interno dello *họ* si conforma a regole diverse rispetto a quelle rispettate nelle relazioni 'esterne', soprattutto in termini di aiuto materiale. Lo *họ* può, infatti, essere anche considerato alla stregua di una rete economica e sociale, capace di assicurare assistenza reciproca sulla base della mutua assunzione di ruoli, compiti, codici di comportamento e rispetto. Proprio su questa struttura relazionale si fonda sia la «via vietnamita al socialismo», sia, quasi paradossalmente, la costruzione della nuova economia di mercato, che vede sempre nella famiglia l'unità produttiva di base e nell'armonia familiare il fondamento della stabilità sociale.

## 6 Una famiglia senza 'io'

Per comprendere il ruolo fondante della famiglia nel sistema delle più ampie interrelazioni sociali vietnamite basti pensare che la totalità delle forme, assai numerose, che traducono i termini 'tu' e 'io' sono utilizzate, ancora oggi, anche per identificare le relazioni parentali. È impossibile tradurre in vietnamita pronomi personali quali 'io' e 'tu' al di fuori di un contesto specifico di interlocuzione o senza un preciso riferimento testuale. Il modo corretto di indicare 'me stesso' o il 'tu' a

cui mi rivolgo o riferisco varia, tra l'altro, a seconda delle differenti relazioni sociali ed emotive che sussistono tra gli interlocutori. Il termine che il parlante decide di adottare durante una conversazione non è determinato solamente da fattori 'oggettivi', quali il genere, l'età, lo status, il legame di parentela, ma anche dal livello di distanza o vicinanza emotiva che si vuole dimostrare nei confronti dell'interlocutore, o il grado di accordo con le posizioni da lui espresse nel contesto specifico. Così, i termini utilizzati per riferirsi a 'me stesso' e 'tu' possono anche variare diverse volte nell'ambito di una stessa conversazione. La necessità, inoltre, di indicare se ci si stia riferendo a se stessi può essere considerata quasi irrilevante. Se il ruolo e l'importanza dei 'soggetti', delle 'persone', sono decisamente secondari, di primaria importanza è, invece, la relazione che li lega: le scelte lessicali che articolano l'uso di uno degli innumerevoli modi di dire 'io' o 'tu' riflettono la creazione della relazione tra gli interlocutori e agiscono direttamente su di essa. Così ci si rivolge ad un uomo anziano o molto importante chiamandolo *Ông*, lo stesso termine che si usa per definire il «nonno»; *Bà*, termine che indica la «nonna», viene usato per riferirsi ad una signora di una certa età, e quindi degna del massimo rispetto; allo stesso modo, gli appellativi seguono una linea di lignaggio che racchiude tutta la popolazione in un'ideale grande famiglia. Per far parte di questa 'famiglia' è necessario, dunque, parlare la lingua viet e accettare tutte le implicazioni comportamentali, le responsabilità e le aspettative che sono racchiuse nel definire un'altra persona con i termini di parentela. Quindi, la posizione sociale rivestita all'interno della famiglia vietnamita non è di certo secondaria rispetto a quella della vita 'esterna' ma, anzi, coincide idealmente con essa.

## **7 La lingua e la letteratura**

Lingua isolante, monosillabica (anche se la maggior parte delle parole unisce due o tre sillabe) e tonale (sei toni), il vietnamita si mostra particolarmente resistente ad una catalogazione netta: le sue caratteristiche strutturali e fonetiche rendono assai difficile una sua precisa collocazione nelle divisioni esistenti in gruppi linguistici. Se la gran parte degli studiosi concordano nel ritenerla più affine al gruppo Mon-Khmer del gruppo austroasiatico, altri hanno avanzato l'ipotesi di un suo inserimento nel gruppo sinotibetano. Questa attribuzione però, assume maggiormente le forme di una forte influenza più che di una filiazione da un ceppo comune. Durante l'occupazione cinese, infatti, molti termini della lingua Han entrarono in uso, soprattutto tra i letterati. Tali elementi fu-

rono progressivamente modificati, andando a costituire la terminologia *hán-việt*, («sino-vietnamita»). La lingua cinese, soprattutto scritta, ha continuato a esercitare la sua influenza anche dopo che il Vietnam ottenne la sua indipendenza dalla Cina. I caratteri cinesi furono utilizzati sia come mezzo di comunicazione tra letterati e funzionari, sia come strumento di composizione per la letteratura 'alta'. Dal X secolo in poi, monaci e studiosi buddhisti svilupparono un sistema di scrittura basato sui caratteri cinesi, chiamato *chữ nôm* («scrittura meridionale»). L'attestazione più antica, datata 1209 d.C. (dinastia Lý), è stata ritrovata nella stele della pagoda di Bao An a Yen Lang, nella provincia di Vinh Phu. Il *chữ nôm* combina caratteri Han con altri creati espressamente dai vietnamiti, che vi aggiunsero elementi fonetici. Alcune parole cinesi furono modificate secondo la pronuncia vietnamita: per questa ragione la lingua vietnamita spesso presenta due parole per un identico o analogo significato: una sino-vietnamita e l'altra 'propriamente' vietnamita. Durante la dinastia Trần (1225-1400) questa forma di scrittura venne sistematizzata e iniziò a essere usata in letteratura: i maggiori capolavori vietnamiti, soprattutto in poesia, sono scritti proprio in *chữ nôm*. Tra questi vi è anche il Kim Vân Kiều, scritto nella seconda metà del 1700 da Nguyễn Du (1766-1820) e ritenuto il maggior romanzo in versi vietnamita di tutti i tempi. Il romanzo ha per protagonista Kieu, una ragazza bella, virtuosa e intelligente che nella sua lunga storia di sventure riflette proprio questa strana dicotomia tra etica confuciana e autorità femminile. Sarà lei, infatti, ad incarnare la perfezione della pietà filiale, fino a degradare se stessa e rinunciare al suo amore, per poi risalire la china, nella migliore delle catarsi. Ma agirà sempre in quanto protagonista, dimostrando un'ostinazione e una forza emotiva sconosciuti a gran parte dei personaggi maschili del romanzo. Di grande pregio, poi, sono i componimenti delle grandi poetesse Hồ Xuân Hương (1772-1822), Đoàn Thị Điểm (1705-1748) e Bà Huyện Thanh Quan (1805-1848).

Accanto a questa produzione letteraria, che inizia a mostrare tratti di originalità che la scrittura in Han non consentiva, si mantiene con forza la produzione poetica orale, caratterizzata soprattutto dai *Ca Dao*, componimenti improvvisati in versi liberi, a botta e risposta, che esprimono il mondo di emozioni e di valori della cultura popolare, in tutte le sue modificazioni storiche. La produzione di miti, leggende, storie in Vietnam è di una sconvolgente ricchezza: la *vis narrativa* *việt* si esprime da sempre in canti, teatro (*Cải lương*, *Tuồng* e *Chèo* sono i tre generi tradizionali) e spettacoli di marionette sull'acqua (*Rối nước*). Nata nel XII secolo, questa forma d'arte mette in scena, sia nei contenuti che nelle forme, lo spirito più autentico della cultura popolare vietnamita, connettendo l'arte, il mito, la storia alla vita quotidiana nelle risaie.

La crescente presenza occidentale in Vietnam, a partire dal XVII secolo, determinò un ulteriore sviluppo della forma di scrittura. Il gesuita Alexandre de Rhodes (1591-1660) perfezionò una tecnica di traslitterazione in caratteri latini ideata dai portoghesi, dando origine al cosiddetto *quốc ngữ* («scrittura nazionale»). Questo nuovo metodo di scrittura, più accessibile dei precedenti sia per gli stranieri che per i vietnamiti stessi, viene scelto come sistema di scrittura ufficiale prima dal Governo coloniale francese, nel 1910, poi in epoca comunista, tra il 1954 e il 1974, dopo un ulteriore processo di revisione. Tale decisione, fortemente appoggiata da Ho Chi Minh, consentì un innalzamento esponenziale del tasso di alfabetizzazione nazionale. L'influenza delle letterature 'occidentali' sotto il Governo coloniale francese condizionò ampiamente le prime espressioni di letteratura moderna, che si concretizzarono nella forma di racconti brevi e romanzi. Tratto assai interessante delle prose moderne è la conflittualità che si viene a creare nella presentazione della 'prospettiva in prima persona', praticamente sconosciuta in una cultura che, più che gli individui, pensa le relazioni.

## 8 Le religioni

La religiosità vietnamita presenta un panorama assai articolato, in cui diverse forme religiose si sono intrecciate le une alle altre nel corso di centinaia di anni, dando vita a forme di culto originali. La dimensione storica, inoltre, si intreccia a quella mitica e a quella rituale, costituendo un unicum in cui i personaggi dei miti continuano ad essere attivi anche nella dimensione temporale della contemporaneità, e personaggi storici divengono retroattivamente attivi nell'orizzonte del mito. La *vis narrativa* vietnamita, inoltre, contribuisce a rendere più vivace e vitale tale intreccio, raccontandolo attraverso storie che vivono all'interno della Storia, e dando fondamento a quest'ultima. Ogni villaggio, che costituisce il nucleo essenziale dell'organizzazione politica, etica, sociale del Vietnam, custodisce una serie di racconti mitici, da cui il villaggio stesso e, a volte, tutta la nazione, trae la sua ragion d'essere. Per questo motivo, risulta oltremodo complesso sancire delle precise linee di demarcazione tra una tradizione religiosa e un'altra. Nel corso del tempo, infatti, alle religioni autoctone, incentrate sui diversi culti delle dee madri e degli elementi naturali, nonché degli eroi culturali di ogni singolo Paese o villaggio (in quello che viene definito come un sistema aperto e democratico, in cui si assumono al rango di divinità uomini e donne, giovani e vecchi, aristocratici e plebei, creature celesti e terrestri) si sono unite prima il buddhismo - sia di scuola Theravada,

proveniente dall'India, che di scuola Mahayana, proveniente dalla Cina - e poi le religioni cinesi, a seguito dei dieci secoli di colonizzazione. Queste ultime si presentavano già potenzialmente legate in un pensiero unitario (consolidato, però, solo col neoconfucianesimo nel 1200 d.C.): taoismo, confucianesimo e la versione sinizzata del buddhismo costituivano tre aspetti di una realtà che voleva sempre più concepirsi come unica («le tre scuole sono una scuola», recita un noto detto cinese, adottato anche in Vietnam). Il confucianesimo si diffuse soprattutto tra i letterati, i funzionari statali e le classi elevate. Come dottrina eminentemente etica e politica, condizionò la formazione della classe dominante e la struttura della regalità, pur non riuscendo ad assumere mai in Vietnam le forme di una dottrina verticistica di stampo imperiale. L'etica confuciana, inoltre, influenzò profondamente la struttura della famiglia vietnamita, e il sistema delle relazioni interpersonali. Tuttavia, come si è già avuto modo di evidenziare, in Vietnam sarà sempre viva una forte dimensione di natura diversa, che si struttura nella sfera *âm* del buddhismo, del taoismo e dei culti popolari. Il vissuto religioso vietnamita tende, però, ad una forma di integrazione reciproca di differenti stimoli, a seconda dei campi di applicazione: così, nella religiosità popolare ci si rivolge a Confucio per superare degli esami, mentre si pregano Bodhisattva buddhisti, soprattutto Quan Âm, o la Dea Madre per assicurarsi una prole o per la salute e per questioni legate alla sfera intima e affettiva. Quan Âm è il nome vietnamita del Bodhisattva della compassione, il cui culto è largamente diffuso in tutto l'Estremo Oriente: in Cina è conosciuta come Guanyin e in Giappone come Kannon. In Vietnam Quan Âm è considerata, tra le altre cose, una delle manifestazioni della Dea Madre. Sotto la dicitura 'Religione della Dea Madre' meglio nota ai vietnamiti come «Religione dei Tre Palazzi, Quattro Palazzi» è ricompresa una notevole quantità di differenti forme di culto, che vanno da pratiche circoscritte a piccole realtà locali a miti fondatori e culti di Stato: in ogni caso questi culti rappresentano la religione autoctona più antica del Vietnam. Il sodalizio tra la Dea Madre e il buddhismo, inoltre, è particolarmente indicativo di una forma religiosa *âm*, femminile, diffusa in tutto il Paese. Solo per fare un esempio, molti dei templi dedicati al culto della Dea sono inseriti in pagode buddhiste e, poiché questo culto non prevede un'organizzazione monastica, è il clero buddhista ad occuparsi dei suoi riti quotidiani.

Se il buddhismo sia entrato nel territorio vietnamita attraverso la via settentrionale - ovvero dalla Cina, in una forma già sinizzata - o dalla via meridionale - direttamente dall'India - è ancora una questione ampiamente dibattuta. Vari studiosi vietnamiti hanno fornito prove dell'esistenza di scuole buddhiste in Vietnam in un'epoca precedente

l'insediamento del 'buddhismo sinico'. Se l'influenza dell'interpretazione e delle pratiche cinesi nel buddhismo vietnamita diviene sempre più evidente durante e dopo l'occupazione cinese, le scuole buddhiste vietnamite, soprattutto quella Dhyana (Zen) e della Terra Pura, avranno un loro sviluppo autonomo, radicandosi sia nei contesti popolari dei villaggi, sia in quelli aristocratici e di corte. Non solo monaci buddhisti hanno sovente svolto funzioni di consiglieri del re, ma era anche abbastanza diffusa la pratica per cui membri dell'aristocrazia e della famiglia reale decidessero di rasarsi il capo e divenire monaci o monache. Bisogna infatti ricordare che il monachesimo vietnamita segue in gran parte la tradizione Mahayana, che non presenta differenze gerarchiche tra il monachesimo maschile e quello femminile. Nei villaggi, poi, il buddhismo si intreccia ancora più strettamente con la cultura popolare e i culti autoctoni, andando a costituire la forma più tipica del vissuto religioso e culturale vietnamita. L'importanza del buddhismo, non solo da un punto di vista religioso ma anche politico e sociale, è testimoniata, tra l'altro, dal fondamentale ruolo che diversi monaci e monache svolsero durante la guerra di liberazione dal regime coloniale francese e dall'imperialismo statunitense, con la creazione di una vera e propria 'terza via', che diede l'avvio al cosiddetto *Socially Engaged Buddhism* di Thích Nhất Hạnh (1926-).

La creatività della *vis religiosa* vietnamita non si esaurisce neanche in tempi recenti: due delle ultime religioni ufficialmente riconosciute in Vietnam sono la *Hòa Hảo* (nata nel 1936), che si articola sempre nell'ambito del buddhismo, e il *Cao Đài* (1924), interessante e originale sincretismo che annovera, tra i suoi santi, accanto a Gesù Cristo, Maometto, Laozi, Confucio e Buddha, anche Victor Hugo, Giovanna D'Arco e Sun Yat-sen. Il cattolicesimo giunge nel XVI-XVII secolo, prima attraverso i mercanti portoghesi e poi, soprattutto, attraverso i missionari gesuiti. Se il cattolicesimo venne ostacolato dai re vietnamiti, fu, al contrario, promosso ampiamente dal Governo coloniale francese e dal Regime del Sud del presidente Ngô Đình Diệm, all'indomani della separazione del Paese in due Stati. Il cristianesimo protestante, di minor diffusione, entrò in Vietnam nella seconda parte della guerra contro gli Stati Uniti.



## Appendice

Tavola cronologica delle Dinastie vietnamite

Periodo leggendario.	? - 258 a.C.
Regno di Kinh Dương Vương. Dinastia Hồng Bàng.	
Periodo proto-storico	258 - 111 a.C.
Regno Âu Lạc (An Dương Vương).	257-208 a.C.
Regno Nányuè (Nam Việt).	Dinastia Triệu, dal 207 al 111 a.C.
Periodo storico	111 a.C. ad oggi
1. Prima dominazione cinese.	111 a.C. - 39 d.C.
Rivolta delle sorelle Trưng.	39-43 d.C.
2. Seconda dominazione cinese.	44 - 453 d.C.
3. Dinastia vietnamita Lý anteriore.	544-602
4. Terza dominazione cinese.	603-938
5. Dinastia vietnamita Ngô (capitale Cổ Loa).	939-967
Periodo dei dodici signori della guerra.	944-967
7. Dinastia Le anteriore.	980-1009
8. Dinastia Lý anteriore. Capitale Thăng Long (Hanoi).	1010-1214
9. Dinastia Trần. Unificazione. Trần Hưng Đạo eroe nazionale. Il regno assume il nome di Annam.	1225-1400
10. Dinastia usurpatrice Hồ.	1400-1407
11. Dominazione cinese Ming	1407-1427
12. Dinastia Lê, fondata da Lê Lợi. Codici legali. Sviluppo culturale. Confucianesimo. Conflitti tra Signori del Nord (Trịnh) e Signori del Sud (Nguyễn). Missionari Cristiani. Alfabeto quốc ngữ, padre Alexandre de Rhodes. Sconfitta del regno Champa.	1428-1789
Interludio della dinastia Mạc.	1528-1592
13. Dinastia usurpatrice Tây Sơn.	1788-1802
14. Dinastia Nguyễn fondata da Gia Long. Nome Vietnam e poi Đại Nam.	1802-1945 1802-1820
15. Periodo delle guerre di liberazione.	1945-1975
16. Repubblica Socialista del Vietnam.	dal 1976.

## Riferimenti bibliografici

- Cadière, Léopold (1992). *Croyances et pratiques religieuses des Vietnamiens*. Hanoi: Imprimerie d'Extrême Orient.
- Chánh Trí Mai Thọ Truyền (1962). *Le bouddhisme au Vietnam*. Saigon: Pagode Xá-Lợi.
- Chiricosta, Alessandra (2013). *Filosofia interculturale e valori asiatici*. Milano: O barra o edizioni.
- Durand, Maurice M.; Nguyễn Trần Huan (1985). *An introduction to Vietnamese literature*. New York: Columbia University Press.
- Jamieson, Neil L. (1995). *Understanding Vietnam*. Berkeley; Los Angeles; London: California University Press.
- Marr, David G. (1984). *Vietnamese tradition on trial, 1920-1945*. Berkeley: University of California Press.
- Marr, David G. (2000). «Concepts of “individual” and “self” in twentieth-century Vietnam». *Modern Asian Studies*, 34, 4, pp. 769-796.
- McHale, Shawn F. (2004). *Print and power: Confucianism, communism, and Buddhism in the making of modern Vietnam*. Honolulu: University of Hawai'i Press.
- Minh Chi; Hà Văn Tấn; Nguyễn Tài Thu' (1999). *Buddhism in Vietnam*. Hanoi: Thế Giới Publisher.
- Nguyễn Du (1994). *Kim Vân Kiều*. Hanoi: Thế giới publisher.
- Nguyễn Khắc Viện (1974). *Tradition and revolution in Vietnam*. Berkeley: Indochina Resource Center.
- Nguyễn Khanh Toan (1969). *Vietnamese and teaching in Vietnamese in D.R.V.N. Universities*. Hanoi: Foreign languages publishing house.
- Nguyễn Văn Hoan; Tagliacuzzi, Pino (2000). *I Ca Dao del Vietnam*. Milano: O barra o edizioni.
- Nørlund, Irene; Pham Duc Thanh (2000). *Asian values and Vietnam's development in comparative perspective*. Copenhagen: NIAS Press.
- Taylor, Keith W. (2013). *A history of the Vietnamese*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Thích Nhất Hạnh; Cao Ngoc Phuong (1970). *La lotta non violenta del buddhismo nel Vietnam*. Firenze: Città Nuova.
- Trần Ngọc Thêm (2008). *Recherche sur l'identité de la culture vietnamienne*. Hanoi: Thế Giới Publisher.
- Vella, Walter F. (ed.) (1973). *Aspects of Vietnamese history*. Honolulu: University of Hawai'i Press.
- Werner, Jayne S. (2012). *Sources of Vietnamese tradition*. New York: Columbia University Press.



## Vietnam: una nuova destinazione

A cura della Camera di Commercio Italiana in Vietnam  
Pham Hoang Hai, Nguyen Yen Ly

Tavola statistica: i principali numeri del Vietnam

Forma di Stato	Repubblica socialista del Vietnam				
Superficie	331,212 km <sup>2</sup>				
Capitale	Hanoi				
Lingua	Vietnamita, inglese (lingua straniera preferita).				
Religione	Buddhismo 93%; cattolicesimo 6,7%; hoa hao 1,5%; cao dai 1,1%; protestantesimo 0,5%; islam 0,1%				
Moneta	Nuovo dong vietnamita (VND); simbolo: đ				
Fuso orario rispetto all'Italia	+ 6 h quando è in vigore l'ora solare + 5 h quando è in vigore l'ora legale				
	2010	2011	2012	2013 (p)	2014 (p)
PIL (miliardi €)	81.86	94.40	108.14	117.56	124.14
Crescita PIL (%)	6.78	5.89	5.03	5.3	5.4
Popolazione (milioni)	86.93	87.84	88.77	92.48	94.68
PIL pro capite a PPA (\$)	3191	3417	3635	3866	4112
Tasso di disoccupazione (%)	2.88	2.27	1.99	2.28	2.5
Debito pubblico (% PIL)	56.3	54.9	55.4	50.4	50.5
Inflazione (%)	8.9	18.7	9.21	8.2	7.9
Crescita dei beni importati (%)	21.3	25.8	6.6	--	--
Stock Investimenti indiretti ( <i>outward</i> , milioni \$)	2,926	2,120	1,546	--	--
Stock Investimenti diretti ( <i>inward</i> , milioni \$)	19,886	15,618	16,348	--	--
Interscambio mondiale (milioni \$)	6361.71	7747.07	8791.34	--	--
Interscambio con l'Italia (milioni \$)	822.5	998.8	972.06	--	--
Fonte: World Bank; Asian Development Bank (ADB); General Statistics Office of Vietnam (GSO); General Office for Population Family Planning (GOPFP); International Labour Organization; Vietnam Report					

**Abstract** Vietnam is the 42th economy in the world. Total domestic product (GDP) is USD 176 billion; Vietnam's economy ranks the 6th in Southeast Asia, after Indonesia, Thailand, Malaysia, Philippines and Singapore (World Bank). Meanwhile, Myanmar is forecasting the first growth rate of 7.6%; followed by the Philippines with 6.6%; then Vietnam is 5.5% in 2014. Vietnam is considered the 'promised land' for investors around the world. To date, Vietnam has attracted a total FDI of more than US\$200 billion. In 2013, Vietnam attracted US\$ 21.6 billion in FDI, an increase of 54.5% compared to that in the previous year. Vietnam is a country with a great potentiality in natural resources, young population and abundant labor forces. These conditions will be a fundamental for foreign investors to do business and production. Besides, Vietnam is a country of peace, political stability, an emerging economy, a potential market for trade, a destination for foreign investment. Vietnam legal system related to business and investment activities has improved and is very convenient to foreign investor. In addition, with a large market and potentiality, in integrity with ASEAN economic region which will be formal in 2015-2018 by AFTA agreement, Vietnam will create various good opportunities for investors. Potential investors may view Vietnam as a good investing destination, especially investment in productive activities. The areas, in which foreign investors are interested in, are industrial processing and manufacturing with more than 600 projects in these years, followed by the manufacturing sector, distribution of electricity, gas, water, air and real estate.

## **1 Quadro generale**

### 1.1 Quadro macroeconomico e tendenze di sviluppo

Grazie ad una situazione di relativa stabilità economica, per il terzo anno consecutivo la condizione macroeconomica del Vietnam è migliorata significativamente. Il Paese sta cercando di ridurre gli effetti negativi della crisi economica mondiale del 2007, sia attraverso il controllo del tasso d'inflazione (da una iperinflazione del 23% nel 2011 si è passati ad un tasso del 6,7% nel giugno 2013) sia mantenendo un tasso di cambio stabile, aumentando le riserve nazionali (fino a 2,8 mesi delle importazioni alla fine del primo trimestre del 2013).

Tuttavia, la stabilità macroeconomica da sola non è stata sufficiente a spingere il Paese fuori dalla cosiddetta fase di 'crescita lenta', a causa della mancanza di un'adeguata riforma strutturale dell'economia.

Infatti, il tasso di crescita nel periodo 2007-2012 si è mantenuto al di sotto del 7%, raggiungendo nel 2013 il suo minimo storico dal 1990, ossia il 5,2%, tendenza confermata anche per il 2014, con una crescita stimata intorno al 5,6%.

Gli sforzi per stimolare l'economia attraverso una politica di riduzione fiscale accompagnata da una politica monetaria elastica hanno avuto come risultato rendimenti decrescenti; inoltre, si registra un innalzamento del deficit fiscale, con nuove passività e crediti inesigibili.

Senza un'accelerazione consistente nel processo delle riforme strutturali, in particolare del settore bancario e delle imprese statali, il Paese è destinato a crescere con ritmi da cosiddetta 'crescita lenta'.

Grafico 1. Contributo alla crescita. Produzione e domanda



Fonte: GSP (GDP basato sul prezzo 2010); World Development Indicators

Tale tendenza ha portato ad un rallentamento in tutti i settori, in particolare in quello dell'industria e in quello dell'agricoltura. Il settore dei servizi è cresciuto del 5,9% nel 2012, contribuendo al 2,2 % della crescita complessiva. L'agricoltura ha registrato un calo, in particolare nei comparti della silvicoltura e della pesca, passando dal 4% del 2011 ad una crescita del 2,7% nel 2012, a causa di problemi climatici, di malattie del bestiame e del calo generale dei prezzi. L'agricoltura e l'industria, pur rappresentando il 70% della forza lavoro nazionale, hanno contribuito alla crescita solamente per il 3%, rispetto al 3,8% registrato nel periodo 2005-2011. Il rallentamento produttivo riflette l'indebolimento della domanda interna e l'aumento delle scorte. I consumi privati e gli investimenti, che rappresentano oltre il 90% del PIL del Vietnam, sono cresciuti rispettivamente del 3,5% e dell'1,9% nel 2012, rispetto al 5,3% e al 9,8%, registrati rispettivamente nel 2009 e nel 2010. La riduzione del tasso di crescita dei consumi e degli investimenti è compensata solo da una lieve crescita nelle importazioni, pari al 6,6% nel 2012.

Le esportazioni restano un punto di forza del Paese, in attesa di riprendersi dai problemi interni. Le esportazioni sono cresciute del 16% nel primo trimestre del 2013, a fronte del 18,2% registrato nel 2012 e del 34,2% del 2011. Il Vietnam è tradizionalmente esportatore di prodotti ad alta intensità di lavoro, come i capi di abbigliamento, le calzature e i mobili, che continuano a trainare la crescita del settore. Tuttavia, va sottolineato il notevole incremento nell'esportazione di prodotti di alto valore e di hi-tech, quali: telefoni cellulari, componenti e accessori,

computer, pezzi di ricambio per automobili, che hanno fatto registrare la crescita maggiore nel settore delle esportazioni per il 2012. Come si può notare nella tab. 1, il Vietnam ha esportato 12,7 miliardi di dollari di cellulari rispetto ai 3,7 miliardi di dollari di riso e ai 6,1 miliardi di dollari di frutti di mare e ai 7,3 miliardi di dollari di calzature. Si stima che l'esportazione di cellulari e dei suoi accessori per il 2013 sia stata di circa 18 miliardi di dollari, divenendo di fatto la principale voce nel settore delle esportazioni.

Il settore delle esportazioni in Vietnam è cambiato notevolmente negli ultimi dieci anni. Il petrolio greggio e l'agricoltura, che rappresentavano circa il 44% del valore totale delle esportazioni nel 2002, sono crollati al 19% nel 2012. Nello stesso periodo, la quota di esportazioni cosiddette 'di basso valore' (abbigliamento e calzature) è scesa dal 27% al 20%. L'esportazione dei prodotti di alto valore rappresenta attualmente più di un quinto del volume totale delle esportazioni.

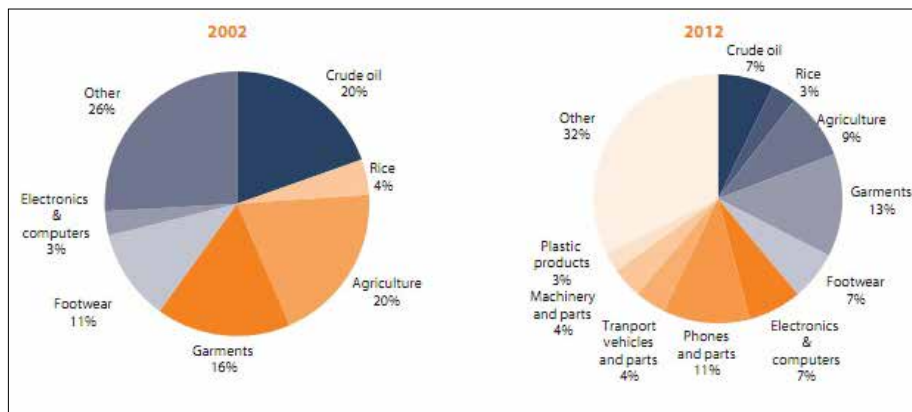
Tabella 1. Esportazioni di merci

	Export Turnover 2012		Value Change in %		
	US\$ Bln.	Share (%)	2011	2012	4M-13
Total export value (f.o.b price)	114.6	100.0	34.2	18.2	16.0
Crude oil	8.2	7.2	44.2	13.6	2.1
Non-oil	106.3	92.8	33.4	18.6	17.0
Agriculture					
Rice	3.7	3.2	12.6	0.4	-5.2
Other Agricultural Commodities	9.9	8.6	39.9	9.2	-11.3
Seafood	6.1	5.3	21.9	-0.3	-3.5
Low cost manufacturing					
Garment	15.1	12.2	25.3	7.5	18.0
Footwear	7.3	6.3	27.9	10.9	14.2
Wood products	4.7	4.1	13.7	17.9	13.1
Hi-tech					
Electronics and computer	7.8	6.8	30.1	68.1	44.5
Cell phones and accessories	12.7	11.1	98.4	98.8	97.0
Transport vehicles and parts	4.6	4.0	49.2	32.2	18.5
Others	34.6	30.2	34.0	8.7	3.1
Domestic sector	42.3	36.9	26.5	1.2	3.8
Foreign sector (including oil)	72.3	63.1	40.8	31.1	23.7

Fonte: General Department of Customs

## Linea diretta con l'Asia

Grafico 2: cambiamenti delle esportazioni del Vietnam negli ultimi dieci anni



Fonte: General Department of Customs, General statistics Office, the World Bank

### 1.2 Gli investimenti diretti esteri (*inward* e *outward*)

Il graduale declino degli investimenti diretti esteri (IDE) ha sollevato forti e crescenti preoccupazioni. Gli IDE totali del primo trimestre del 2013 sono stati stimati intorno al 29,3% del PIL. Il calo dei suddetti investimenti, soprattutto nel settore privato, è dovuto alla caduta della domanda interna, all'aumento del tasso di interesse, e ad un andamento verso il basso della crescita del credito.

Grafico 3. Investimenti diretti esteri in Vietnam 2007-2012



Fonte: GSO (GDP basato sul prezzo 2010); World Development Indicators



Nonostante una diminuzione degli investimenti diretti esteri (IDE) e l'implementazione del rapporto IDE, il Vietnam è ancora considerato come una delle destinazioni più attraenti per gli investimenti internazionali (Ministry of Planning and Investment, Foreign Investment Agency). Secondo la recente indagine compiuta dalla Singapore Business Federation per il 2012-13, i principali fattori di attrazione degli investimenti in Vietnam restano il basso costo della manodopera, una situazione demografica favorevole, la posizione strategica del Paese e la sua stabilità politica (Singapore Business Federation).

### 1.3 Accordi economico-commerciali, barriere tariffarie e non tariffarie, politica doganale e restrizioni all'import-export

A seguito delle riforme inaugurate nel 1986 con il lancio del *Đổi Mới* («rinnovamento»), il Vietnam ha notevolmente incrementato le relazioni bilaterali coi diversi Paesi partner, anche attraverso la stipula di importanti accordi economici e commerciali nei diversi settori economici. Tra i principali accordi ricordiamo: il *Vietnam-EU Textile and Garment Agreement* (1992), l'*AFTA (ASEAN Free Trade Agreement, 1993)*, il *Vietnam-EU Agreement on Market Access* (2004), l'*ACFTA (ASEAN-China Free Trade Agreement, 2005)*, la *WTO* (2007), l'*AKFTA (ASEAN-Korea Free Trade Agreement, 2007)*, l'*AJCEP (ASEAN-Japan Comprehensive Economic Partnership, 2008)*, l'*AANZFTA (ASEAN-Australia-New Zealand Free Trade Area, 2009)* e l'*AIFTA (ASEAN-India Free Trade Area, 2009)*. Sono in corso di negoziazione altri importanti accordi di libero scambio, come il *Vietnam-ASEAN-EU Free Trade Agreement*, il *Vietnam-Chile Free Trade Agreement* e la *TPP (Trans-Pacific Partnership)*.

L'Ufficio Doganale Centrale è il responsabile diretto delle attività di import-export finalizzate a ridurre il deficit commerciale e a controllare il tasso di inflazione. L'ufficio doganale del Vietnam esercita un controllo assiduo sugli oggetti importati non compresi nell'elenco dei cosiddetti «beni necessari» (ad esempio moto, auto, condizionatori, lavatrici, acciaio, prodotti alimentari e frutti di mare, bevande alcoliche, vestiti, calzature, ceramiche, motori elettrici.<sup>1</sup> Inoltre, va ricordato che la legislazione vietnamita in materia prevede che tutte le operazioni relative allo sdoganamento (ispezione, pratiche, accertamento fiscale) siano effettuate al varco d'ingresso della merce. Dopo circa venti anni

<sup>1</sup> L'elenco completo dei suddetti beni è contenuto nella *Official Letter* No.3286/TCHQ-TXNK (Vietnam Briefing 2013; PwC 2013).

di deficit, nel 2012 la bilancia commerciale ha registrato segno positivo, a cui si aggiungono gli incrementi di valore in tutti i settori, a eccezione di quelli a esportazione limitata, come armi, equipaggiamento militare, sostanze stupefacenti, sostanze chimiche tossiche, legno e prodotti legati alla fauna selvatica ecc.

## **2 Quadro dei rapporti tra il Vietnam e l'Italia**

### 2.1 L'interscambio commerciale con l'Italia

L'interscambio commerciale tra Vietnam e Italia ha fatto registrare un miglioramento costante negli ultimi anni. Per il Vietnam, l'Italia rappresenta il 18° mercato per le esportazioni e il 15° per quanto riguarda le importazioni. Gli interscambi tra i due Paesi hanno registrato una crescita media annua del 19% nel periodo 2005-2010. Il volume degli scambi nel 2012 è stato di 2,85 miliardi di dollari, con un aumento del 12,5% rispetto a quello del 2011. Il volume delle esportazioni è stato di 1,88 miliardi di dollari, con un incremento del 22,3% rispetto all'anno precedente; le importazioni, viceversa, hanno registrato un calo del 2,7% rispetto all'anno precedente.

I beni vietnamiti esportati in Italia sono principalmente: abbigliamento, calzature, frutti di mare, caffè, cellulari, pezzi di ricambio ecc. (tab. 2).

Tabella 2. esportazioni dal Vietnam verso l'Italia nel 2012

Beni	Volume (mln \$)	Proporzione (%)	Crescita (%)
Cellulari	579	30,9	139,0
Calzature	226	12,0	-9,5
Caffè	216	11,5	21,8
Frutti di mare	150	8,0	-20,2
Tessile	138	7,4	-10,3
Utensili e ricambi	109	5,8	60,1
Computer e componenti	88	4,7	79,2
Altri	370	19,7	-8,8
Totale	1877	100,0	22,3

Fonte: General Department of Vietnam Customs

Nei primi sei mesi del 2013 le esportazioni vietnamite verso l'Italia hanno registrato una crescita di 1,1 miliardi di dollari; tra i beni espor-

tati vi sono principalmente cellulari e componenti, caffè, calzature, alimentari e frutti di mare; tutte queste voci sommate ammontano a circa il 43,3% del totale.

Viceversa, i principali beni importati dall'Italia sono stati: macchinari industriali e componenti, prodotti alimentari, materiali, prodotti farmaceutici ecc. Il volume dei macchinari importati è diminuito leggermente, mentre i prodotti alimentari, i mangimi e i prodotti farmaceutici sono aumentati significativamente, nell'ordine del 101,1% e del 41,1% (tab. 3).

Tabella 3. Importazioni del Vietnam dall'Italia nel 2012

Beni	Volume (mln \$)	Proporzione (%)	Crescita (%)
Macchinari	292	30,0	-24,6
Alimentari	167	17,2	100,6
Farmaci	94	9,7	41,4
Materiali tessili	139	14,3	-1,6
Motocicli (assemblati)	51	5,3	-9,0
Prodotti chimici	109	2,6	1,1
Altri	25	21,0	-15,0
Totale	972	100,0	-2,7

Fonte: General Department of Vietnam Customs

## 2.2 Principali settori economici e opportunità per le PMI italiane

La *Risoluzione governativa 10/2007/QĐ-TTg* introduce i 21 settori economici principali del Vietnam:<sup>2</sup>

---

Agricoltura - Silvicultura - Pesca.

---

Estrazione

---

Industria

---

Energia (elettrica, gas, idrica, solare, eolica)

---

Distribuzione delle risorse idriche, trattamento delle acque reflue e dei rifiuti

---

Costruzioni

---

2 Per l'elenco completo si rimanda a National Business Registration Portal (2007).

## Linea diretta con l'Asia

---

Automobili e motocicli (commercio, riparazione di motori elettrici)

---

Servizi di logistica e magazzino

---

Alberghiero e ristorazione

---

Informazione e comunicazione

---

Finanziario

---

Immobiliare

---

Tecnologia

---

Servizio di amministrazione e attività di supporto

---

Difesa

---

Istruzione

---

Sanità

---

Arte e Intrattenimento)

---

Altro

---

Il Governo vietnamita ha adottato un piano di sviluppo economico in cui sono stati individuati sei settori strategici per lo sviluppo economico generale del Paese: l'elettronica, i macchinari agricoli, l'industria alimentare, l'energia e il trattamento delle acque, il trasporto e il settore automobilistico. Le strategie del piano sono dirette a sostenere l'efficacia degli IDE per rafforzare la cooperazione strategica nei settori manifatturiero e di trasferimento di tecnologia, in particolare in quello della cosiddetta 'tecnologia sostenibile'. Queste ultime potrebbero rappresentare una grande opportunità per gli investimenti delle PMI italiane in Vietnam, nonché una preziosa occasione per promuovere gli scambi commerciali nel settore dell'elettronica, nella produzione di macchine e utensili, nelle cosiddette 'tecnologie verdi', nel trattamento dei rifiuti, nelle energie rinnovabili, nel settore petrolifero e nella tecnologia dello sfruttamento dei gas.

### 2.3 L'attrattiva del nostro Paese

In Vietnam l'Italia è considerata come una delle icone della cultura europea. Al centro delle rappresentazioni della cultura italiana vi sono le sue attrattive turistiche, come il Canal Grande di Venezia, il Colosseo a Roma, nonché l'arte, la musica e la letteratura. I cibi italiani sono ben noti in Vietnam, soprattutto attraverso i ristoranti italiani che servono i piatti più famosi, come la pizza, gli spaghetti, i formaggi, i vini. Inoltre, lo stile italiano è molto apprezzato e conosciuto nei settori della moda e delle calzature.

L'Italia è conosciuta anche per le sue competenze nel campo industriale. I beni industriali e i macchinari di fabbricazione italiana, oltre ad essere conosciuti per la loro resistenza e il loro valore tecnico, presentano il vantaggio di essere economicamente competitivi rispetto ai loro omologhi europei. Nel 2012 il 30,9% delle importazioni italiane in Vietnam ha riguardato macchinari e attrezzature (General Department of Vietnam Customs). Nel settore motociclistico sono apprezzati e diffusi i prodotti Piaggio (assemblato) e Ducati (importato); sono conosciuti anche i marchi automobilistici tradizionali, come Lamborghini, Ferrari, Maserati ecc.

## 2.4 *Doing business in Vietnam*. Perché e come investire in Vietnam

### 2.4.1 I possibili approcci al mercato (rischio, accesso al credito)

Nonostante l'attrazione dei consumatori vietnamiti verso i prodotti italiani, esistono allo stato attuale due grossi fattori di debolezza: un notevole ritardo sul mercato locale (in molti settori) e un accesso al credito molto limitato.

Le PMI italiane normalmente, preferiscono i loro mercati tradizionali: Europa, Stati Uniti o Paesi del Mediterraneo; solo a seguito della crisi dei mercati storici le PMI hanno cominciato ad affacciarsi su nuovi mercati, tra i quali il Vietnam rappresenta una potenziale destinazione. Tuttavia, in molti settori, le imprese italiane incontrano una forte concorrenza da parte degli altri concorrenti internazionali (Francia, Stati Uniti, Germania, Giappone ecc.) i quali, viceversa, hanno una presenza sul mercato locale radicata da diversi anni, conoscono i gusti dei consumatori e applicano politiche aziendali molto aggressive verso altri concorrenti.

A causa della crisi internazionale, l'accesso al credito rappresenta un elemento molto importante per la clientela vietnamita, in particolare per quelle imprese che vogliono acquistare i macchinari. Tuttavia, anche su questo versante gli altri *players* internazionali come Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Germania), COFACE (Francia), JBIC (Giappone) o Ex-Im Bank (Stati Uniti) svolgono un lavoro molto efficace fornendo linee di credito (principalmente a imprese medio piccole) mentre è ancora molto difficile avere accesso al credito da parte di SACE e di altre banche italiane, creando di fatto molte difficoltà alle imprese italiane nell'approcciare il mercato vietnamita.

Il legislatore vietnamita sta cercando di migliorare il *business environment* tramite nuovi regolamenti giuridici e fiscali sull'economia.

### 2.4.2 Il sistema giuridico del Vietnam

Le autorità vietnamite si muovono sempre di più verso la realizzazione di uno 'Stato di diritto', allo scopo di regolare giuridicamente la società in tutti i suoi aspetti principali, da quello politico e istituzionale a quello dei diritti civili e umani, a quello sociale ed economico. Nel 2012 la Banca Mondiale ha riconosciuto al Vietnam un punteggio di 8/10 nell'ambito delle garanzie giuridiche. (World Bank 2013). Le attività dei soggetti economici in Vietnam sono disciplinate principalmente dalle seguenti fonti: la *Legge sulle imprese* del 2005, la *Legge sugli investimenti* del 2005, il Codice Civile del 2005, il Codice Penale del 1999 e le leggi fiscali. Il contesto politico e giuridico è ritenuto stabile nel lungo periodo.

### 2.4.3 Regime fiscale in Vietnam

Il regime fiscale e della tassazione prevede, per le entità economiche operanti sul territorio vietnamita, le seguenti imposizioni: IVA; Corporate Income Tax (CIT); Withholding tax; Capital transfer; Import tax; Export tax; Personal Income Tax (PIT); Insurance; Excise tax; Property tax; Royalty and Environment tax.

Il piano di sviluppo nazionale del sistema della tassazione per il periodo 2011-2020, sancito con la *Decision no. 732/QĐ-TTg*, ha come obiettivo di raggiungere per il 2015 la riscossione del 70% del budget nazionale e l'80% per il 2020.

Per il periodo 2011-2015, il regime della tassazione delle imposte sarà pari al 23-24% del PIL, con una crescita media annuale del 16-18%. Le autorità vietnamite hanno fissato questo obiettivo per ridurre il *lead time* delle procedure fiscali, così da essere tra i primi cinque Paesi dell'ASEAN per convenienza del sistema di tassazione. Si prevede che per il 2015 il 60% degli imprenditori utilizzeranno il sistema fiscale digitale, cifra che dovrebbe assestarsi intorno al 90% per il 2020.

## 2.5 Presenza italiana. I casi di successo e i flop sul mercato

La presenza di imprese italiane in Vietnam è aumentata progressivamente negli ultimi anni. Sempre di più il Paese sta diventando il punto d'accesso ideale per gli imprenditori italiani desiderosi di operare nei mercati dei Paesi dell'ASEAN e dell'Asia in generale. Sulla base di un sondaggio effettuato dall'European Chamber of Commerce in Vietnam, nel primo trimestre del 2013 il 51% delle imprese europee intervistate ha dichiarato di avere grandi aspettative per lo scenario di investimen-

to vietnamita, confermando la volontà di espandere la propria presenza sul mercato locale (European Chamber of Commerce 2013). Tendenza, questa, che si conferma anche per le imprese italiane, sempre di più orientate ad investire e ad esportare nel mercato locale. Attualmente, si registra la presenza di circa 60 imprese, tra cui: Piaggio, Ariston Thermo, Datalogic, Perfetti Van Melle, Bonfiglioli, Hung Yen K&D, ENI, Assicurazioni Generali.

L'industria del vino italiano considera sempre di più il Vietnam come un mercato molto promettente: nel 2012 il vino italiano ha fatturato un totale di 1,5 miliardi di euro, con un aumento del 20% rispetto al 2011.

Nel settore dei motocicli, la Piaggio ha aperto il primo centro di produzione nella provincia di Vinh Phuc nel 2009, registrando nel 2011 un fatturato di circa due volte superiore rispetto al 2010, con una produzione di circa 100.000 unità.

Nel 2012, la Piaggio ha aperto il suo secondo stabilimento per la produzione di motori nella zona industriale di Binh Xuyen, sempre nella provincia di Vinh Phuc, con una produttività annua di 200.000 unità.

L'Italia considera il Vietnam come uno dei dieci principali Paesi per lo sviluppo strategico nel commercio e gli investimenti nei settori delle automotrici, dell'informatica, dei servizi, del turismo e della moda.

### 3 Focus 'urbanistica sostenibile'

#### 3.1 Pianificazione urbana sostenibile

La pianificazione urbana in Vietnam segue le direttive stabilite dalla *Legge di pianificazione urbana nazionale* del 2009, la quale in primo luogo regola: la pianificazione dell'economia regionale e dello sviluppo sociale; la pianificazione dello sviluppo delle zone industriali; la pianificazione della costruzione urbana e amministrativa; la pianificazione delle *royalties* e l'uso dell'ambiente e del terreno nelle aree urbane.

Il Vietnam cerca di adeguare la propria pianificazione urbana alla crescita economica e al miglioramento delle condizioni di vita. Tuttavia, il boom dello sviluppo urbano e politiche di settore irrazionali hanno generato una carenza nella pianificazione di dettaglio e nelle infrastrutture tecniche (ad esempio, la fornitura di elettricità e di acqua). Nel 2012, il sistema urbano del Paese presentava 765 città con un tasso del 32% di urbanizzazione e il 75% del PIL.

Per realizzare una pianificazione sostenibile delle aree urbane, il Governo ha varato diverse normative, tra cui: la *Strategia nazionale*

*di protezione ambientale (2003), le Strategie di sviluppo sostenibile (Agenda 21, 2004), la Strategia di sviluppo nazionale 'verde' 2011-202, con i seguenti obiettivi: la progettazione di aree urbane in modo ecologico ed economico; garantire presenza dei fattori ecologici nei progetti; la costruzione di infrastrutture (elettricità, fornitura di acqua, trattamento acque); lo sviluppo di infrastrutture per il trasporto, mezzi di trasporto innovativi a risparmio energetico ed energie rinnovabili; l'accesso alle nuove tecnologie per lo sviluppo e la realizzazione di eco-cities.*

### 3.2 Green energy

Secondo le strategie del *Piano di sviluppo nazionale sull'energia* per il 2020, l'obiettivo primario è di ottenere per il 2020 un incremento del 5% della fornitura energetica nazionale e dell'11% per il 2050, dal momento che il tasso di crescita della domanda di energia in Vietnam è due volte più alto rispetto al tasso di crescita del PIL. Il consumo energetico in Vietnam è aumentato di cinque volte nell'ultimo ventennio, passando da 4.210.000 tonnellate di petrolio nel 1990 a 19.550.000 tonnellate nel 2004, il che costituisce di fatto una crescita annuale dell'11,7%. Lo sviluppo di nuove energie rinnovabili è considerato di vitale importanza per la vita economica e sociale del Paese, nonché per la sicurezza alimentare e lo sviluppo sostenibile.

Si stima che il potenziale delle fonti di energia rinnovabili in Vietnam sia elevato. Ogni anno il Vietnam ha circa 2.000-2.500 ore di sole, a una media di 150 kcal/cm<sup>2</sup>, pari a circa 43,9 milioni di tonnellate di petrolio all'anno. Inoltre, l'energia eolica produce 800-1.400 kWh/m<sup>2</sup> all'anno sui terreni e 500-1.000 kWh/m<sup>2</sup> all'anno nella zona di Tây Nguyên («Altopiani centrali») e nel sud, attestandosi a circa 500 kWh/m<sup>2</sup> all'anno nelle restanti aree.

Le biomasse forniscono una quantità pari a 43-46 milioni di tonnellate di petrolio: tra queste il 60% proviene da legno riciclato e il 4% da rifiuti agricoli.

La ricerca per la produzione di celle fotoelettriche Grätzel in Vietnam ha avuto un rendimento del 6%, mentre quella dei prodotti importati circa l'11%, soprattutto da Francia e Germania. La batteria solare A-Silic non è diffusa in Vietnam.

Il Vietnam di recente ha costruito il primo centro elettrico a turbina, con una produttività di 1,5 MW. Il primo impianto di energia fotovoltaica è stato inaugurato nel 2009. Il Vietnam sta incrementando i progetti per accedere ai trasferimenti di tecnologia nella produzione di energie rinnovabili.



### 3.3 Sistema di drenaggio e trattamento dei rifiuti

Il settore delle infrastrutture è messo sotto pressione dalla crescita della popolazione. L'obiettivo del Governo per lo sviluppo dell'approvvigionamento idrico e del drenaggio per il 2025 è quello di riuscire a soddisfare la domanda al 100% per l'acqua pulita, fornendo 120 litri per persona al giorno, riducendo il consumo al 15%. Servizi di fornitura dell'acqua operano stabilmente 24 ore al giorno, sette giorni su sette.

Tabella 4. il target della fornitura dell'acqua

Indice	Area urbana	2015	2020	2025
Proporzione coperta (%)	I, II, III	90	90	100
	IV	70	90	100
	V	50	70	100
Domanda	I, II, III	120	120	120
	IV	100	120	120
	V	--	100	120
Dispersione idrica	I, II, III	25	18	15
	IV	25	18	15
	V	30	25	15
Stabilità del servizio	I, II, III	24	24	24
	IV	--	24	24
	V	--	--	24

Fonte: *The orientation for the development of water supply and drainage by 2025*  
(Government Decision No.1658/QĐ-TTg)

In Vietnam esistono circa 68 aziende di fornitura d'acqua, le quali attingono il 70% della fornitura da acque di superficie e il resto da acqua di falda.

Esistono 420 sistemi di fornitura d'acqua con una capacità di 5,9 milioni di m<sup>3</sup> al giorno, che forniscono attualmente 4,5 milioni di m<sup>3</sup> al giorno, pari al 77% della capacità progettata.

Il sistema di fornitura dell'acqua non è in grado di soddisfare la domanda di consumo a causa della mancanza di sincronizzazione tra gli impianti di trattamento e il sistema degli acquedotti; inoltre, il tasso di perdita dell'acqua rimane elevato, e gli impianti di trattamento delle acque non sono in grado di operare a pieno regime (solo 14-20 ore al giorno).

## Riferimenti bibliografici

- European Chamber of Commerce (2013). *2013 first quarter survey* [online]. [http://www.eurochamvn.org/News/EuroCham\\_News/Business\\_confidence\\_and\\_outlook\\_among\\_European\\_businesses\\_in\\_Vietnam\\_is\\_improving](http://www.eurochamvn.org/News/EuroCham_News/Business_confidence_and_outlook_among_European_businesses_in_Vietnam_is_improving).
- Ministry of Finance, General Department of Taxation. *Decision no. 732/QD-TTg* [online]. [http://www.gdt.gov.vn/wps/portal/!ut/p/b0/04\\_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjz0KdA72dw7zDDAws\\_N0MDTx-dAyw8PMz9DE28DPQLsh0VASql\\_IM!/?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/wps/wcm/connect/gdt+content/english/docsystem/legal/decision/ed19254d-36c5-4f70-827d-b21d6485b989](http://www.gdt.gov.vn/wps/portal/!ut/p/b0/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjz0KdA72dw7zDDAws_N0MDTx-dAyw8PMz9DE28DPQLsh0VASql_IM!/?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/gdt+content/english/docsystem/legal/decision/ed19254d-36c5-4f70-827d-b21d6485b989).
- National Business Registration Portal (2007). *The System of Economic Branches of Vietnam: Issued with Decision 10-2007-QD-TTg of the Prime Minister dated 23 January 2007* [online]. <http://dangkykinhdoanh.gov.vn/Portals/0/pdf/the%20system%20of%20economic%20branches%20.pdf>.
- PwC (2013). *Vietnam Newsbrief: Customs update 26 June 2013* [online]. [http://dbav.org.vn/web/assets/files/PwC%20Vietnam%20Newsbrief\\_New%20price%20database%20for%20various%20dutiabile%20goods%20in%20VN-en.pdf](http://dbav.org.vn/web/assets/files/PwC%20Vietnam%20Newsbrief_New%20price%20database%20for%20various%20dutiabile%20goods%20in%20VN-en.pdf).
- Vietnam Briefing (2013). *Vietnam Issues Changes to Import Price Database* [online]. <http://www.vietnam-briefing.com/news/vietnam-issues-changes-to-import-price-database.html>.
- World Bank (2013). *Doing Business 2013. Smarter regulations for small and medium-sized enterprises. Economy Profile: Vietnam* [online]. [http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2013/01/24/000426117\\_20130124172809/Rendered/PDF/NonAsciiFileName0.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2013/01/24/000426117_20130124172809/Rendered/PDF/NonAsciiFileName0.pdf).

## Siti internet

- European Chamber of Commerce in Vietnam  
<http://www.eurochamvn.org>
- General Department of Vietnam Customs.  
<http://www.customs.gov.vn/home.aspx?language=en-US>
- General Statistics Office of Vietnam.  
[http://www.gso.gov.vn/default\\_en.aspx?tabid=491](http://www.gso.gov.vn/default_en.aspx?tabid=491)
- Ministry of Finance, General Department of Taxation.  
[http://www.gdt.gov.vn/wps/portal/!ut/p/b1/04\\_Sj9CPykssy0xPLMn-Mz0vMAfGjz0KdA72dw7zDDAws3C0MDTxDPZwsXd1djC2MzfXD9aMgStwdPUz](http://www.gdt.gov.vn/wps/portal/!ut/p/b1/04_Sj9CPykssy0xPLMn-Mz0vMAfGjz0KdA72dw7zDDAws3C0MDTxDPZwsXd1djC2MzfXD9aMgStwdPUz)

MfYBKTNwNDDxNnPz9PJwDgYqNoQoMcABHA30\_j\_zcVP2C70w0R0dFRQDFL-  
wQP/dL4/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh

Ministry of Planning and Investment, *Foreign Investment Agency*.

*Foreign investment in Vietnam.*

<http://fia.mpi.gov.vn/Default.aspx>

National Business Registration Portal.

<http://dangkykinhdoanh.gov.vn/en-gb/home.aspx>

Singapore Business Federation.

<http://www.sbf.org.sg>

# Un approccio culturale al mondo del lavoro in Thailandia

A cura della Camera di Commercio Italiana in Thailandia  
Andrea Bertoli, Michele Tomea

**Abstract** This cultural study takes the cue from the knowledge that TICC's companies member have experienced in Thailand. The intent is to give a taste of the business world in Thailand and show an overview of the facilitations or the obstacles shaping the Thai business world. The economic increase of Thailand fascinates many investors, professionals, business women and business men. Furthermore, the huge job offer beckons also the young managers, who are looking forward to start their own careers and new job experiences. However, the gap between the western business world and the eastern business world means facing big challenges, but meanwhile the opportunity to be involved in a trade market which runs fast and requires to know many tricks. For instance, an entrepreneur who comes in Thailand may not know how to give her/his business card or how to dress up. Equally important, the differences among the cultures regarding the conversation code are many. In consequence, it is better to be familiar with those habits in order to succeed in business. Hereby, everyone interested in moving to Thailand or to start a business there or to find a job will get some tips how to handle the first approach to Thai business community and how to manage as best the opportunity.

## 1 Storia e politica della Thailandia contemporanea

La Thailandia, un tempo nota con il nome di Siam (nome ufficiale fino al 1939) è una monarchia costituzionale dal 1932. L'attuale re, Bhumibol Adulyadej, il cui nome dinastico è Rama IX, è salito al trono il 9 giugno 1946. Tra tutti gli attuali monarchi e capi di Stato nel mondo, Rama IX è quello in carica da più tempo. La funzione del re è quella di vero e proprio garante della costituzione; egli è infatti molto amato dai thailandesi, dai quali è considerato sacro (*rama* significa «angelo»).

Il Parlamento detiene il potere legislativo e il Consiglio dei Ministri quello esecutivo. Al Consiglio dei Magistrati è affidato il potere giudiziario. Al re rimangono alcuni poteri, come quello di veto, di approvazione e promulgazione delle leggi emanate dal Parlamento e la concessione della grazia. Il re è inoltre il capo delle forze armate e il difensore della fede buddhista.

Dopo la seconda guerra mondiale, la Thailandia strinse maggiormente i suoi rapporti con gli Stati Uniti, in funzione anticomunista. Tutta la seconda metà del Novecento è caratterizzata dal susseguirsi di governi

piuttosto deboli e l'equilibrio nazionale dipende sempre dalle scelte dell'esercito. Per la prima volta nel 2001 i militari perdono il controllo delle istituzioni e la vittoria è assegnata a Thaksin Shinawatra, che ha governato per l'ultimo decennio, vincendo nelle elezioni del 2005 e del 2006. Nel 2006 i militari riprendono il potere, con l'appoggio del re e della popolazione. Durante il suo mandato, Thaksin, promuovendo iniziative in favore della popolazione, si è conquistato molti sostenitori fra i thailandesi, i thaksiniani. Dopo la crisi politica del 2008, che ha causato alcuni scontri tra i militari e i cittadini, le elezioni del 2011 hanno visto la vittoria della sorella di Thaksin, Yingluck Shinawatra. Pur avendo formalmente vinto a larga maggioranza le elezioni del 2 febbraio 2014, il partito Pheu Thai è stato incapace di formare un nuovo governo poiché la validità del voto è stata inficiata dal boicottaggio del voto e da violente contestazioni da parte delle opposizioni; pertanto la commissione elettorale si è vista costretta a fissare nuove elezioni per il mese di aprile 2014.

## **2 Economia**

Negli ultimi trent'anni, l'economia thailandese ha subito grandi cambiamenti. Dalla metà degli anni Ottanta ai primi anni Novanta, il PIL è cresciuto annualmente del 13% e gli impiegati nel settore agricolo sono diminuiti del 25%. In concomitanza con la crisi finanziaria asiatica del 1997, il baht thailandese venne colpito da attacchi speculativi e questo provocò una forte diminuzione delle importazioni, la fuga di capitali (soprattutto quelli americani) e il rischio di default. Il Fondo Monetario Internazionale (FMI) prestò allo stato thailandese 20 miliardi di baht; la manovra tuttavia non ebbe gli esiti sperati e alla fine di ottobre del 1997 il baht subì un ulteriore deprezzamento. Insieme al finanziamento, il FMI presenta alle istituzioni una serie di riforme strutturali, come l'aumento dei tassi di interesse, il taglio della spesa pubblica e l'aumento della pressione fiscale. A queste ultime riforme si aggiunsero delle soluzioni destinate a sancire inevitabilmente uno stretto legame tra mercato thailandese e mercati occidentali, ovvero una maggiore apertura e trasparenza del sistema finanziario, accompagnata da una riforma della legislazione relative alle banche e agli istituti di credito.

La ripresa economica arrivò nel 2001 e il deficit venne definitivamente azzerato nel 2004 (6 anni prima delle previsioni). Il baht riacquistò valore fino a stabilizzarsi nel 2006. Questo fattore ha favorito una crescita vigorosa nel settore delle infrastrutture, dei trasporti e in campo

tecnologico. Grazie ad un'economia di libero mercato e ad un'industria orientata alle esportazioni, la Thailandia si colloca oggi all'85° posto tra i Paesi in cui avviare una nuova impresa, in una graduatoria che comprende 185 Stati.

Nonostante il rallentamento dell'economia globale dopo la crisi finanziaria del 2008, l'economia thailandese è cresciuta notevolmente negli ultimi anni, con un aumento del PIL pari al 4% nel 2012. La tendenza per il futuro sembra essere estremamente promettente: secondo il Fondo Monetario Internazionale, infatti, il PIL della Thailandia nel 2014 sarà il più alto tra i Paesi ASEAN e il suo livello di disoccupazione sarà il più basso in Asia (già inferiore all'1%). Le importazioni, le esportazioni e gli investimenti diretti all'estero sono cresciuti notevolmente nel corso del 2012, registrando un aumento del 66% solo nel primo semestre dell'anno. Le esportazioni sono cresciute a un tasso inferiore rispetto alle importazioni, principalmente a causa della riduzione della domanda da Europa, Cina e membri dell'ASEAN. Nonostante questo, la Thailandia rimane un Paese solido, e rappresenta la seconda più grande economia del Sudest Asiatico dopo l'Indonesia.

### 3 Thailandia, «terra libera»

Il significato del nome Thailandia secondo i thailandesi allude alla totale estraneità del Paese dalla colonizzazione dell'Occidente. Libertà è anche la sensazione che in questa terra si respira dopo i primi giorni di permanenza: il visitatore, infatti, è colpito da tutti gli stimoli di diversa natura che, uno dopo l'altro e ognuno in maniera diversa, producono meraviglia e stupore; sembra quasi di essere tornati bambini.

Lo shock culturale iniziale assume connotati diversi per ciascuno. Le prime impressioni possono essere molto negative; c'è chi crede per esempio che tutti i thailandesi siano spinti da un'irrefrenabile voglia di svuotare il portafogli dei turisti, particolarmente con l'imbroglio. Alcuni visitatori sono estasiati dall'estrema cortesia dei thailandesi e dai loro continui sorrisi. Altri, invece, rimangono impassibili.

Queste prime impressioni, sempre scorrette e frettolose, rischiano di essere l'unico parametro per comprendere la cultura thai, che non può essere raccontata tramite disegni stilizzati, caricature e luoghi comuni. I rapporti interpersonali in Thailandia non hanno nulla a che fare con lo shopping a Chatuchak, i locali notturni a Nana, le spiagge di Phuket e le passeggiate in elefante.

Per coloro che contempiono un trasferimento permanente in Thailandia, della durata maggiore di una vacanza, possono essere utili alcune

semplici istruzioni, una sorta di manuale d'uso per un ingresso lavorativo di successo. Dopo una panoramica iniziale, entriamo nel vivo delle dinamiche lavorative thailandesi, cercando di capire come la mentalità occidentale possa adattarsi al meglio al mercato asiatico.

#### 4 Il denaro e il successo

Ogni racconto popolare è espressione autentica della civiltà in cui per secoli esso è stato tramandato. La Thailandia, più di altri Paesi, conserva le credenze più antiche del culto buddhista. Queste si traducono in opere quotidiane di fede, come le offerte alle *san phra phum* («case degli spiriti»), pratiche superstiziose che denotano un'adesione totale dell'animo popolare alle proprie tradizioni. L'attaccamento alla religione buddhista, unita alla serenità d'animo, all'orgoglio per il proprio passato e ad una totale fiducia nel futuro sono le qualità peculiari dei thailandesi, che dividono il proprio tempo tra vita spirituale e piaceri mondani. Tra tutte le storie popolari, *Il re e il contadino* illustra in modo efficace questo contrasto.

Il re incontra un contadino e gli chiede come spenda il proprio denaro. Il contadino risponde: "Sua maestà, divido il mio denaro in quattro parti: seppellisco la prima parte sotto terra; con la seconda parte pago i miei creditori; getto nel fiume la terza parte e l'ultima parte è un dono per il mio nemico". Il re chiede spiegazioni su questo bizzarro comportamento, e il contadino così replica: "Con il denaro sepolto faccio la carità e offro doni agli spiriti; con il denaro per i creditori mantengo mia madre e mio padre, ai quali io devo tutto ciò che ho; il denaro gettato nel fiume è quello che spendo per il gioco, per l'oppio e per il vino; infine, il denaro per i nemici è il denaro per mia moglie". (citato in Le May 1930)

Il contadino thailandese sceglie di spendere il proprio denaro in religione, famiglia, piaceri della vita e vita coniugale. Il denaro speso a fini mondani è perso, l'unico denaro investito è quello per la religione che, come un tesoro sepolto, rimane l'unica sicurezza per il futuro.

Qual è allora il ruolo ricoperto dal denaro nella cultura thai? I grandi sorrisi e la grande devozione verso i luoghi di culto fa apparire il popolo thai distaccato dagli averi materiali. Da questo punto di vista, la visione occidentale, in cui denaro e successo sono inevitabilmente legati, si adegua bene allo mentalità thailandese. Per la maggior parte delle persone il successo va colto giorno per giorno, per alcuni esso è legato all'avan-

zamento nella scala sociale. Una fortunata minoranza ha la possibilità di accedere ad un'istruzione superiore e concludere il proprio percorso di studi con un master in Occidente, garanzia di una carriera di successo sia nel settore pubblico, ricoprendo cariche governative, sia in quello privato, con la possibilità di diventare manager di compagnie straniere. Questo status è certamente il più ambito, per l'opportunità di agire in ambito internazionale e per rafforzare la struttura sociale del proprio Paese. Il denaro, dunque, non è altro che la conseguenza di ciò.

Come può essere gestita al meglio una potenziale offerta di lavoro in Thailandia?

### 5 Lavorare in Thailandia

Il primo problema da affrontare è certamente legato al visto. Esistono tre tipi di visto: quello transitorio, con durata di 30 giorni, quello turistico, di 60 giorni e infine il *non-immigrant visa*, che permette una permanenza in Thailandia di 90 giorni. Per ottenere un permesso lavorativo è necessario disporre di quest'ultimo tipo di visto o essere residenti in Thailandia da un certo numero di anni con un visto *non-immigrant*. Esaurite le questioni burocratiche, ecco presentarsi il primo incontro lavorativo.

Al momento di fissare un giorno e un'ora per l'appuntamento, qual è il metodo giusto da adottare? In Occidente si tende a proporre alcune date e concordare insieme il giorno e l'orario più opportuni; tuttavia, nell'eventualità di fissare un appuntamento con un possibile cliente thailandese, è preferibile che sia quest'ultimo a scegliere la data. Il rischio di indicare per primi una data è che questa sia scomoda per l'interlocutore, ma che egli per eccesso di cordialità eviti di dirlo.

Riguardo alla puntualità, in Occidente anche cinque minuti di ritardo possono trasformarsi in un errore grossolano con esiti negativi per gli affari; i thailandesi non si aspettano la puntualità negli incontri con i connazionali, ma fanno eccezione per gli occidentali, che rispettano gli orari. Non c'è il rischio di sembrare sgarbati arrivando con dieci o più minuti di ritardo.

Uno degli aspetti da non sottovalutare è il modo in cui si porge il biglietto da visita, solitamente un'azione piuttosto scontata in Occidente. In Thailandia, il biglietto da visita ha il valore di un documento d'identità, che permette all'interlocutore di capire chi ha di fronte e lo status sociale della controparte. In Occidente lo status sociale è un argomento delicato e si rischia di ricevere critiche *politically correct* o di essere accusati di classismo. In Asia esistono, invece, delle precise parole da



anteporre al nome di ciascuno, che indicano la posizione di ognuno nella scala sociale. Il biglietto da visita deve essere porto con entrambe le mani e con i dettagli rivolti all'interlocutore; a questo punto, in Occidente il biglietto finisce nella tasca dei pantaloni e ci si scambia una stretta di mano: questo in Thailandia è da evitare. Se c'è interesse nei confronti del proprio interlocutore, la cosa migliore è guardare il biglietto da visita per capire chi si ha davanti e quale sia il suo lo status. Terminato questo momento formale, come è meglio continuare?

La comunicazione avverrà sempre in lingua inglese, a meno che una delle parti non disponga di un interprete. Per favorire una comunicazione chiara e gradevole, la scelta più efficace è parlare inglese lentamente e fare frequenti pause mentre si parla. Anche se i manager thailandesi conoscono l'inglese molto bene, l'accento thai rimane sempre forte nella loro pronuncia; inoltre, c'è il rischio che, per eccesso di cortesia, un thailandese non dica di non aver capito. Negli affari quindi è meglio essere il più chiari possibile.

Il prossimo passo è capire quale sia l'argomento di conversazione migliore per rompere il ghiaccio. È meglio cominciare subito a parlare di affari, o è preferibile lasciare alla parte thailandese questo onore? La scelta preferibile è la seconda: occorre cioè lasciare il tempo all'interlocutore di capire chi ha davanti e di scegliere quando cominciare a parlare di affari. L'importante, prima di entrare nel vivo della discussione commerciale, è evitare alcuni modi, argomenti e alcune risposte inadeguate per la cultura thailandese. Ad esempio, è meglio evitare di toccare le persone: abbracci, strette di mano e pacche sulla spalla non sono considerati gesti affettuosi; non gesticolate troppo mentre parlate (monito per gli italiani); non mostratevi arrabbiati, nervosi o annoiati; non parlate delle vostre riflessioni su come va il mondo o sui massimi sistemi e preferite argomenti neutrali; mostrate estremo rispetto per la corona, il re e il buddhismo, con i suoi simboli e rituali; non lanciatevi in analisi comparate della Thailandia con l'Italia o altri Stati, mostrando disappunto verso usi e costumi thai; non mostrate impazienza; non comparate la Thailandia con casa vostra; non mostratevi contrariati per scelte personali altrui; al lavoro, nel caso di scontro fra colleghi, non improvvisatevi pacieri e rimanete al vostro posto, mantenendo un ruolo super partes; non chiedete troppo della vita privata di una persona e infine fate affari di persona, evitando troppe conversazioni telefoniche.

Terminato l'elenco dei divieti, possiamo ora ad alcuni consigli. I thailandesi badano molto alla forma: siate sempre curati e ben vestiti, evitate di scoprire troppo il vostro corpo, nonostante il caldo; tenete a mente il titolo e il cognome del vostro interlocutore; prestate attenzione alla gestualità del volto: spesso sono segnali di disappunto o approvazione;

accettate cibo e bevande offerte, ma senza sentirvi obbligati a mangiare o bere tutto quello che vi viene offerto; siate curiosi nei confronti della Thailandia e dei costumi locali; annotate tutte le informazioni durante gli incontri, questo verrà apprezzato dall'interlocutore e vi tornerà molto utile; ringraziate sempre per ciò che vi viene offerto ma senza sembrare prolissi e ampollosi. Infine, sorridete: siete nella terra del sorriso, dopotutto.

## **6 Il nuovo posto di lavoro**

Il buddhismo professa il distacco dalle vicende mondane e la serenità d'animo, virtù che i thailandesi sono capaci di praticare e per le quali sono conosciuti in tutto il mondo. Questi sono strumenti di autodifesa dalla società individualista, caotica e frenetica. Sul lavoro, però, anche il buddhista più integro può perdere le staffe e rendere la collaborazione lavorativa un vero calvario. Lo scontro non è mai diretto, le armi più utilizzate sono spesso bigliettini anonimi e pettegolezzi in ufficio, e vi è il rischio di restare invischiati in queste vicende.

Se gli affari vanno a buon fine, è molto importante saper comunicare e convivere in un ufficio in cui thailandesi e occidentali lavorano insieme. È buona norma per un thailandese parlare dei propri problemi personali a lavoro: una dimostrazione di empatia verrà sicuramente apprezzata; d'altro canto, è meglio evitare di condividere i propri problemi: lo fareste a vostro rischio e pericolo. Pettegolezzi sulla vostra vita, infatti, si propagherebbero a macchia d'olio. Capita spesso di essere testimoni involontari di liti tra colleghi: la cosa migliore è non intromettersi e non prendere nessuna parte. Nemmeno il ruolo di mediatore va bene. L'unico sforzo apprezzato è di colloquiare separatamente con i protagonisti della lite. Questo è il solo modo per capire qual è il tema della discussione e chi sono i responsabili, anche se la versione autentica dei fatti sarà sempre alterata.

L'interpretazione del linguaggio non verbale è una tecnica importante in tutto il mondo. Se ne conoscete i segreti, questa vi tornerà utile in Thailandia. È molto facile capire se un vostro collega apprezza veramente il vostro operato oppure no. La comunicazione verbale rispetta sempre toni gentili e molto educati. Lo sguardo fa la differenza: se una persona non guarda il viso o gli occhi del proprio interlocutore, è molto probabile che la sua presenza sia irritante. Non aspettatevi scontri diretti e chiarimenti a quattr'occhi: il thailandese arrabbiato non ostenta il proprio disappunto ma mantiene una coerente indifferenza, senza mai perdere il controllo. Questa situazione può diventare molto frustrante perché i

modi occidentali per chiarirsi non funzionano, è molto meglio cercare di mediare con dei doni e chiedere aiuto ad un altro collega thailandese esperto, ma si tratta sempre di metodi indiretti, mai diretti.

## 7 Gli interlocutori e i settori

Il mercato del lavoro thailandese presenta diversi interlocutori e settori con i quali l'imprenditoria straniera deve necessariamente confrontarsi. Uno di questi è rappresentato dai sino-thailandesi, giunti in Siam tra l'Ottocento e il Novecento. Questa minoranza ha contribuito a far crescere il Paese con infrastrutture come le ferrovie e i canali per le comunicazioni via acqua, rafforzando il settore dei trasporti, delle esportazioni e delle assicurazioni. I sino-thailandesi sono i maggiori proprietari delle banche thailandesi e delle aziende medio piccole nel settore manifatturiero. In quest'ultimo settore i valori fondamentali sono il duro lavoro e la buona volontà, perciò è raro trovare manager con una formazione universitaria e un MBA all'estero. Negli affari con questi ultimi è necessario che gli accordi avvengano in modo diretto e di persona: infatti, la qualità del rapporto e le garanzie date sono ben diverse da quelle di un accordo concluso secondo le modalità occidentali; questi manager preferiscono sorvolare sulla qualità ma convincervi a lavorare insieme a loro.

Un'altra categoria è quella dei tecnocrati, che hanno ricevuto solitamente una formazione occidentale e sono molto abili a lavorare con gli stranieri. Questi tecnocrati ricoprono ruoli di rilievo nel settore pubblico, degli affari esteri, della tecnologia e delle comunicazioni e fanno parte, ad esempio, del Department of International Trade Promotion (DITP), della Bank of Thailand (BOT) e di altre agenzie che si occupano di investimenti in Thailandia. I tecnocrati fanno parte di un gruppo con un'istruzione di alto livello e sono estremamente preparati, avendo lavorato ed essendosi formati in Occidente. Sono consulenti eccellenti e fidati.

Nel settore privato lo scenario è diverso. I manager dei grandi gruppi thailandesi, che sono a capo della maggior parte della produzione del Paese, uniscono bene le qualità pratiche dei manager sino-thailandesi e quelle dei meticolosi tecnocrati. Mirando sempre ai profitti, questi hanno interesse a costruire un'immensa rete di contatti che permette loro di superare alcuni cavilli burocratici, andando subito al nocciolo degli affari.

Un altro settore è quello della burocrazia pubblica, con la quale almeno una volta durante la propria permanenza in Thailandia si ha a che fare. La *Thai bureaucracy* è un vera e propria classe in cui sono occupati i

cosiddetti 'servitori del re', che hanno ricevuto un'educazione approfondita ma non vengono dalla classe dei tecnocrati. Vi sono diverse unità burocratiche e ciascuna ha un'efficienza diversa dalle altre: la cosa più importante è dunque capire quale tra tutti gli uffici sia il più adatto e preparato negli accordi economici con l'estero. La cooperazione con questi uffici deve cominciare con largo anticipo per evitare pressioni inutili e improduttive. È buona norma, fin da primo incontro, disporre dei documenti e possedere le conoscenze culturali necessarie per superare ogni ostacolo.

### 8 Settori vietati dalla legge

Fare affari è consentito dalle regole del libero mercato, tuttavia esistono alcune norme nella legge thailandese che vietano agli stranieri di intraprendere attività esclusive della cultura thai.

Ad esempio, agli occidentali non è consentito praticare lavori manuali, come coltivare riso, allevare animali, lavorare come boscaiolo, muratore, carpentiere, taglialegna, tassista, mototassista, commesso, minatore e intagliatore di pietre, parrucchiere, estetista, massaggiatore, sarto, tessitore, orafo, gioielliere, disegnatore, calzolaio. Agli stranieri sono preclusi tutti i ruoli pratici, ma non quelli di dirigenza: ad esempio, è vietato loro lavorare come saldatore ma non come capocantiere. L'intento è quello di preservare il lavoro dei thailandesi. Questa scelta ha creato un mercato del lavoro in cui l'occupazione è inferiore all'1%. Il settore diplomatico e quello delle ONG è escluso da questa categoria.

### 9 Alcune norme per trovare facilmente lavoro in Thailandia

L'interesse ad investire in Thailandia da parte delle imprese straniere è in continua crescita. Per questo i thailandesi, soprattutto gli studenti, seguono corsi di lingua inglese, anche privatamente. Essere madrelingua inglese è un'ottima opportunità per entrare nel settore dell'insegnamento. Per gli altri tipi di impiego si prospetta talvolta un periodo di lavoro volontario con la possibilità di una futura assunzione; in questo primo periodo è utile cercare contatti e distribuire il proprio curriculum vitae, cercando nel frattempo di raggiungere un livello elementare di lingua thailandese. Quest'ultimo punto è utile perché permette di approcciarsi meglio alla cultura thailandese e vivere la ricerca di un lavoro in modo più propositivo. Insieme ad alcuni circoli per stranieri, anche le Camere di Commercio possono essere d'aiuto nella ricerca di

un lavoro, poiché dispongono di una rete di contatti e offrono interessanti seminari formativi.

### Riferimenti bibliografici

- Branchard, Wendell (1958). *Thailand: Its people, its society, its culture*. New Haven: HRAF Press.
- Cooper, Robert G. (2004). *Thais mean business*. Singapore: Marshall Cavendish Ed.
- Cooper, Robert G. (2012). *Culture shock! A survival guide to customs and etiquette: Thailand*. New York: Marshall Cavendish Ed.
- Klausner, William (1977). *Conflict or communication*. Bangkok: Bangkok Post.
- Le May, Reginald (1930). *Siamese tales, old and new: The four riddles and other stories*. London: Noel Douglas, Ltd.
- Welty, Roger (2008). *Successful living in Thailand*. Bangkok: Asia Books & Co.

### Siti internet

Bank of Thailand.  
<http://www.bot.or.th/English/Pages/BOTDefault.aspx>

# Thailandia: un portale per l'Asia, un mondo di opportunità

A cura della Camera di Commercio Italiana in Thailandia  
Alessandro Lazzaro, Giovanni Quaratesi

Tavola statistica: i principali numeri della Thailandia

Ordinamento dello Stato	Monarchia costituzionale				
Superficie	531.120 km <sup>2</sup>				
Capitale	Bangkok (9,3 milioni circa).				
Lingua	Thai (ufficiale), inglese (commerciale).				
Religioni principali	Buddhismo 94,6%; islam 4,6%; cristianesimo 0,7%				
Moneta	Baht (THB); simbolo: B				
Fuso orario rispetto all'Italia	+ 6 h quando è in vigore l'ora solare + 5 h quando è in vigore l'ora legale				
	2010	2011	2012	2013 (p)	2014 (p)
PIL nominale (mln €)	195.354	236.148	256.074	270.697	332.296
Variazione del PIL reale (%)	7,8	0,1	6,4	4,9	5,0
Popolazione (mln)	66,4	66,6	66,8	66,8	66,5
PIL pro capite a PPA (€)	7.185	7.185	7.629	8.036	8.504
Disoccupazione (%)	1,0	0,7	0,7	0,7	0,9
Debito pubblico (% PIL)	43,1	44,9	48	47,8	51,9
Inflazione (%)	3,0	3,8	3,0	3,2	3,1
Variazione del volume delle importazioni di beni e servizi (%)	37,0	24,9	7,8	7,7	7,7
Stock di investimenti diretti esteri del Paese (mln €)	17.459	30.111	38.934		
Stock di investimenti diretti esteri nel Paese (mln €)	105.554	111.494	117.870		
Interscambio globale (mln €)	7.682	-4.593	-15.371	-11.682*	
Interscambio con l'Italia (mln €)	184,64	-174,24	-588,21	-255,17*	
Fonti: World Bank; Central Intelligence Agency; Asian Development Bank; Trading Economics; ICE; UNCTADstat					

\*gennaio-giugno 2013

**Abstract** This economical study has been made possible thanks to the latest economics books and the plentiful database of TICC and it is intended to propose a comprehensive and up to date framework of the economical situation in Thailand. In recent years the land of smiles has increased its attractiveness for foreign investors enormously and today it represents one of the finest investment destinations available and one that continuously strives for improvement. The Country present investors with an easy and competitive investment environment, among one of the more attractive tourist destinations in the world. With a strong and strengthening infrastructure, government support, and geographic location it is clear why Thailand continues to attract investments from around the world. The main investors in Thailand are Japan, with 40,1% share, and USA with 10% share. In terms of starting a business in Thailand, it takes only 4 procedures and 27 days, one of the best times recorded in Southeast Asia. As regards the Italian presence, the peninsula is well known in Thailand for the food and beverage, automotive, boat industry and fashion sector. In all of these sectors, Italy is synonymous of high quality products. Italian food such as *mozzarella di bufala*, *prosecco* and Parma ham seem to be really appreciated by Thai people. With the fashion industry and the food industry, the automotive industry is another noteworthy sector, the luxury cars such as Maserati, Lamborghini and Ferrari are the most popular cars among tycoons. Investments in Thailand real estate sector exceeded 22 billion euro in 2012, with an annual growth rate of 12.7%, while 2013 projections see a growth rate of 8.5% or more. Cement annual demand should be 34 millions tones, near the pre-crisis historical maximum of 37 million in 1997. New houses in Bangkok in 2012 were about 37% more than 2011. Cities like Chiang Mai, Khon Khaen and Chon Buri and other provinces have grown dramatically thanks also to the recent infrastructure plan by the Government and the imminent integration in the ASEAN area. As for the sustainable building in Thailand, the number of sustainable buildings is growing every year: they were two in 2009 and eighteen in 2013, all with the LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) certificate. LEED is an American certification well known and spread in the whole world, which measures the level of sustainability of a building. The fast and steady development of residential and industrial areas outside Bangkok and in countryside cities, the pharaonic state plan to improve infrastructures (highways, railways, docks and airports), the ambitious governmental target of reaching 25% clean energy in 2021, make building sector in Thailand, particularly sustainable building, one of the most attractive sectors for Italian companies in this country for its future developments.

## 1 Storia della Thailandia

La storia della Thailandia comincia ben 10.000 anni fa, nella valle del Mekong e dell'altopiano del Khorat. In questi luoghi si era insediato un popolo molto evoluto, probabilmente il ceppo originario di tutte le etnie asiatiche, dedito alla coltivazione del riso già dal 4.000 a.C. (mentre in Cina si coltivava solo il miglio) e alla lavorazione del bronzo dal 3.000 a.C. (mentre in Cina questa lavorazione arrivò solo mille anni dopo).

Tra il VII e il XIII secolo d.C. l'intera regione dell'attuale Thailandia era riunita sotto il regno Khmer di Angkor, poi respinto per mano dei principi Thai all'interno dei confini dell'attuale Cambogia. Nel 1238 d.C. cominciò il periodo d'oro della civiltà thailandese, cui seguì il regno

Ayutthaya (1351-1767), durante la quale l'economia subì un forte impulso anche grazie ai nuovi contatti con i mercanti portoghesi, olandesi, inglesi, danesi e francesi comparsi nel Siam agli inizi del 1600. Nel 1782 salì al potere il re Chao Phaya Chakri con il titolo di Rama I. Si deve a questo sovrano il trasferimento della capitale a Bangkok e la fondazione del Regno di Thailandia come appare oggi.

La Thailandia e la cultura thailandese moderna iniziarono però con Re Rama IV o Re Mongkut, salito al trono nel 1851, che per primo sentì l'esigenza di modernizzare il Paese e di avvicinarlo all'Occidente, stringendo al contempo numerosi accordi commerciali con i partner occidentali. La successiva ascesa alla guida del Paese del figlio Rama V Chulalongkorn nel 1868 segnò l'inizio dello sviluppo della Thailandia: la schiavitù venne abolita, fu istituito un nuovo e più evoluto codice di leggi e si approfondirono i rapporti commerciali, politici e militari con le principali nazioni occidentali. Gli sforzi del Paese verso la modernizzazione e la saggia diplomazia della sua classe dirigente nei confronti delle potenze europee diedero i loro frutti: la Thailandia non venne mai colonizzata e mantenne sempre la propria indipendenza. Questo risultato storico contribuì a rafforzare il già profondo nazionalismo e l'attaccamento del popolo thailandese al proprio sovrano e alla monarchia.

Nel 1932 il Paese si dotò di una costituzione e di un parlamento, diventando così una moderna monarchia costituzionale e nel 1939 cambiò ufficialmente nome da Siam, che significa «Paese libero», in Thailandia, ossia «terra degli uomini liberi». Fra il 1932 e il 1958 la storia della Thailandia è stata caratterizzata da un periodo di instabilità politica, durante il quale si rafforzò l'oligarchia militare al potere, mentre cresceva una tenace opposizione interna che condusse alla rivolta degli studenti thailandesi nell'ottobre del 1973.

L'instabilità proseguì fino al 1992, quando la democrazia fu pienamente ristabilita attraverso libere elezioni, e venne promulgata l'attuale costituzione thailandese. Gli anni Duemila sono stati segnati dall'ascesa al potere di Thaksin Shinawatra, magnate delle telecomunicazioni, allontanato nel 2006 con un colpo di Stato pacifico da parte delle élite militari, per la sua diffusa impopolarità. Dopo un periodo turbolento durato alcuni anni, le elezioni svoltesi nel luglio 2011 hanno assegnato la maggioranza assoluta al partito Pheu Thai, guidato da Yingluck Shinawatra, sorella dell'ex primo ministro Thaksin, riportando il Paese alla stabilità.

Dal 10 al 13 settembre 2013 Yingluck Shinawatra ha visitato l'Italia da Primo Ministro, assieme ai rappresentanti delle élite industriali thailandesi, allo scopo di rafforzare le relazioni tra Italia e Thailandia per quanto concerne gli scambi commerciali e gli investimenti tra i due Paesi (Ministero degli Affari Esteri 2013).



Tra gli italiani che hanno avuto un'influenza sulla cultura thailandese ricordiamo lo scultore fiorentino Corrado Feroci (1892-1962), noto anche con il suo nome thailandese, Silpa Bhirasri, fondatore dell'Accademia di Belle Arti di Silpakorn e artefice del *Democracy Monument*, del *Victory Monument* e della statua di Re Rama I al Memorial Bridge (Ferri de Lazara, Piazzardi 1996, pp. 175-193). Ricordiamo inoltre Annibale Rigotti (1870-1968), architetto torinese che progettò l'Ananta Samakhom Throne Hall, Villa Norasingh (attuale Government House del Primo Ministro) e i giardini del Saranrom Palace (Ferri de Lazara, Piazzardi 1996, pp. 91-113).

## 2 Quadro generale

### 2.1 Quadro macroeconomico e tendenze di sviluppo

Grazie a un'efficiente rete infrastrutturale, un'economia di libero mercato, politiche a favore degli investimenti e una solida industria orientata all'export, la Thailandia ha vissuto negli ultimi anni una crescita vigorosa e stabile, principalmente grazie alle esportazioni (elettronica, prodotti agricoli, automobili e componenti, cibi conservati), che rappresentano più dei due terzi del PIL, ed è oggi la seconda più grande economia del Sudest Asiatico dopo l'Indonesia.

L'economia thailandese è riuscita a resistere a notevoli shock economici, sia interni che esterni. Nel 2009 la crisi finanziaria dei Paesi occidentali ha avuto un impatto estremamente negativo sull'export thailandese, con un crollo a due cifre della produzione per la maggior parte dei settori e un calo del 2,3% per l'economia nel suo insieme; tuttavia, il Paese è stato in grado di riprendersi velocemente e, grazie alla rapida risalita delle esportazioni, già nel 2010 cresceva ad un tasso del 7,8%, il più alto dal 1995. Alla fine del 2011 una drammatica inondazione ha colpito le aree industriali di Bangkok e delle sue cinque province circostanti, paralizzando la produzione manifatturiera e interrompendo il trend positivo di crescita. Dal secondo trimestre del 2012 la produzione industriale ha ripreso vigore e l'economia è tornata a crescere a un tasso annuo del 5,5%, nonostante il calo delle esportazioni. Tale dinamica ha spinto il Governo thailandese a cercare di mantenere alto il tasso di crescita economica attraverso stimoli alla domanda interna e investimenti pubblici. Sono stati infatti stanziati, già nel 2012, 8,67 miliardi di euro per prevenire ulteriori inondazioni, mentre altri 56 miliardi di euro sono stati spesi per un piano settennale per il miglioramento delle infrastrutture del Paese iniziato nel 2013 (CIA 2013).

Il piano prevede la creazione di quattro tratte ferroviarie ad alta ve-

locità, da rendere operative a partire dal 2018-2019, tra Bangkok e le principali città provinciali, oltre all'ampliamento dell'attuale rete ferroviaria; esso prevede inoltre la costruzione di cinque nuove autostrade interprovinciali, per una lunghezza complessiva di 705 km, operative dal 2020, e il completamento di tredici tratte autostradali già in fase di costruzione (due già completate) per una distanza totale di 4.150 km. Sono in fase di potenziamento i due maggiori porti commerciali del Paese, Laem Chabang (10,8 milioni di container all'anno) e Bangkok (1,3 milioni di container all'anno), e si sta procedendo all'ampliamento dell'aeroporto Suvarnabhumi di Bangkok, il primo dei 103 aeroporti del Paese e il sesto in Asia nel 2011 per numero di passeggeri, che passerà entro il 2016 ad una capacità massima di 65 milioni di passeggeri all'anno, dai 48 milioni attuali.

Ulteriori e considerevoli investimenti sono stati inoltre compiuti, sempre nel corso del 2012 e del 2013, per migliorare il sistema educativo e incrementare la frequenza scolastica, soprattutto nelle zone rurali. Infatti, benché il tasso di alfabetizzazione sia piuttosto elevato (94%), resta invece basso il numero di lavoratori qualificati, il che costituisce di fatto un limite alla crescita del Paese.

Nonostante ciò, la Thailandia ha uno dei tassi di disoccupazione più bassi al mondo, inferiore all'1%, e attira circa 2,5 milioni di lavoratori dagli Stati vicini; tale dinamica sta però agendo sul livello dei salari, in rialzo in alcuni settori. Inoltre, il Governo thailandese ha approvato un salario minimo di 300 baht al giorno, e la riduzione delle imposte per i redditi medi.

Resta invece critica la situazione del settore agricolo a seguito dell'adozione del *Rice Pledging Scheme*, un piano di acquisto del riso dai coltivatori da parte dell'amministrazione pubblica a prezzi più alti rispetto a quelli di mercato, con l'obiettivo di migliorare la distribuzione della ricchezza. Il provvedimento ha però portato nel 2012 a un crollo delle vendite all'estero e alla perdita del primato mondiale del Paese come esportatore di riso (Assocamerestero 2013).

Infine, nei primi mesi del 2013 è terminato il sistema di incentivi governativi per l'acquisto della prima auto, che consisteva in uno sgravio fiscale per chi avesse acquistato una prima automobile. Questo provvedimento ha letteralmente motorizzato la Thailandia e ha contribuito alla crescita del settore *automotive* domestico, le cui dimensioni, le solide basi, e il know-how accumulato lo hanno reso estremamente competitivo e orientato alle esportazioni: non si prevede pertanto che il termine del piano possa avere un effetto negativo sul settore.

## 2.2 Gli investimenti diretti esteri (*inward* e *outward*)

Dopo un lieve calo nel 2011, dovuto ad una disastrosa alluvione, gli investimenti esteri in Thailandia hanno ripreso vigore nel 2012 e sono previsti in crescita per il 2013 e 2014: questo è dovuto, da un lato, a un calo di attrattiva della Cina, dove i salari stanno crescendo e i costi di produzione stanno aumentando; dall'altro, alla spinta politica del Governo thailandese, che sta cercando di rendere la Thailandia il nuovo polo degli investimenti in Asia.

Il principale investitore è il Giappone, con una quota del 40,1% del totale, seguito da Stati Uniti (10%), Regno Unito (8%), Hong Kong (6%), Olanda (5%), Francia (4,4%) e Singapore (3%).

A livello settoriale, gli investimenti diretti esteri (IDE) verso la Thailandia riguardano in maggioranza macchinari e prodotti in metallo (34,9%) e prodotti elettronici (22,2%), e in misura minore servizi (18,4%); prodotti chimici e carta (11,9%); prodotti alimentari (4,4%); minerali e ceramica (4,1%); industria leggera e tessile (4%).

Anche dal punto di vista degli IDE *outward* la Thailandia si conferma uno dei Paesi più dinamici del Sudest Asiatico, destinando i propri investimenti principalmente verso Singapore (16%); Hong Kong (12%); Regno Unito (9%) e Australia (8%).

Quanto ai singoli settori, la Thailandia investe in attività estrattive (24,4%); attività finanziarie e assicurative (24%); attività manifatturiere (21,8%); grande distribuzione e commercio al dettaglio (11%) (UNCTAD 2012).

## 2.3 Accordi economico-commerciali, barriere tariffarie e non tariffarie, politica doganale e restrizioni all'import-export

### 2.3.1 Accordi economico-commerciali

La Thailandia è membro dell'*Association of Southeast Asian Nations* (ASEAN), che ha fondato l'8 agosto 1967 (a Bangkok) assieme ad altri quattro Paesi: Indonesia, Malesia, Singapore e Filippine. Nel corso degli anni si sono aggiunti Brunei (1984), Vietnam (1995), Laos e Myanmar (1997) e Cambogia (1999), per un totale ad oggi di dieci nazioni. L'ASEAN rappresenta un mercato vasto e in crescita, con una popolazione che supera i 600 milioni di persone, un'area di oltre 4 milioni di km<sup>2</sup> e un PIL aggregato che nel 2012 veniva stimato dal Fondo Monetario Internazionale a 1.708 miliardi di euro.

La cooperazione tra i Paesi membri si basa su tre macroaree: sicurezza (*ASEAN Security Community, ASC*), socioculturale (*ASEAN Socio-*

*Cultural Community*, ASCC) ed economica (*ASEAN Economic Community*, AEC).

L'AEC mira a raggiungere quattro obiettivi: un unico mercato e centro di produzione; la competitività economica della regione; un giusto sviluppo economico; l'integrazione dell'economia globale.

Lo scopo dell'ASEAN è quello di creare un mercato unico, senza però avere una forte struttura centralizzata come avviene per l'UE, per riuscire così a mantenere flessibilità e autonomia decisionale senza pesanti centri burocratici.

Altri accordi di libero scambio e di cooperazione sono stati poi firmati dai Paesi membri dell'ASEAN con altri Paesi: Australia e Nuova Zelanda (*ASEAN-Australia-New Zealand Free Trade Agreement*, AANZFTA), in vigore dal 2010; Cina (*ASEAN-China Free Trade Agreement*, ACFTA), in vigore dal 2010; India (*ASEAN-India Free Trade Agreement*, AIFTA), in vigore dal 2010; Giappone (*ASEAN-Japan Comprehensive Economic Partnership*, AJCEP), in vigore dal 2009; Corea (*ASEAN-Korea Free Trade Agreement*, AKFTA), in vigore dal 2010.

Al di fuori dell'ASEAN, la Thailandia ha firmato accordi bilaterali di libero scambio con i seguenti Paesi: Australia (*Thailand-Australia Free Trade Agreement*, TAFTA), in vigore dal 2005; India (*Thailand-India Free Trade Agreement*, IFTA), in vigore dal 2006; Nuova Zelanda (*Thailand-New Zealand Economic Partnership Agreement*, TNEPA), in vigore dal 2005; Giappone (*Japan-Thailand Economic Partnership Agreement*, JTEPA), in vigore dal 2007; Perù (*Thailand-Peru Free Trade Agreement*, TPFTA), in vigore dal 2012.

Nel marzo 2013 l'Unione Europea ha avviato formalmente i negoziati per un accordo di libero scambio con la Thailandia, con l'obiettivo di concludere un accordo complessivo che copra le tariffe, le barriere non tariffarie e altre questioni correlate, quali: servizi, investimenti, appalti, aspetti normativi, concorrenza e sviluppo sostenibile del commercio.

### 2.3.2 Barriere tariffarie e non tariffarie

La dogana thailandese applica tariffe doganali sia sulle importazioni che sulle esportazioni, anche se nel secondo caso il numero dei beni oggetto d'imposta è molto più limitato. La classificazione delle importazioni avviene secondo l'*Harmonized Commodity Description and Coding System*. I dazi sono applicati sulla base di un valore specifico o *ad valorem*, che varia tra lo 0% e l'80%, così come specificato dal *Customs Tariff Decree*. Sono tuttavia previste aliquote privilegiate per beni provenienti dai Paesi con cui la Thailandia ha firmato un accordo di libero scambio (PwC 2013, p. 46).

Riguardo alle barriere non tariffarie, esiste l'obbligo, per una grande varietà di prodotti, di essere registrati alla Thai Food and Drug Administration (FDA) prima di poter essere commercializzati. Sono soggetti a tale procedura alimentari, integratori, bevande e apparecchi medici, prodotti per la salute degli animali, cosmetici, sostanze pericolose e farmaci di qualsiasi tipo. A causa del grande numero di richieste e dei rigidi requisiti che devono rispettare i prodotti, i tempi di registrazione possono risultare più lunghi rispetto ad altri Paesi. Questo rende difficile l'importazione dei prodotti facilmente deperibili, come alimentari e farmaci, che possono essere danneggiati dalla sosta per lungo tempo alla dogana in attesa di ricevere il via libera.

Rende ottimisti a riguardo il progetto che porterà, entro il 2015, a costituire un *Free Trade Agreement* tra Unione Europea e Thailandia, al fine di eliminare o comunque velocizzare, tali procedure (The European ASEAN Business Centre 2013).

### 2.3.3 Politica doganale e restrizioni all'import-export

Il processo di sdoganamento è simile per le importazioni che arrivano via mare, via aerea e via terra. Secondo l'*Advance Entry System*, occorre presentare all'ufficio doganale di riferimento il modulo d'entrata, copia della polizza di carico, la fattura, la lista d'imballaggio, la dichiarazione d'importazione, il certificato d'origine (quando necessario) in qualsiasi momento prima dell'arrivo delle merci.

Per le importazioni effettuate via mare, dopo il controllo dei documenti e dopo l'arrivo dell'imbarcazione al porto, l'importatore è soggetto alla tariffa doganale di riferimento, all'imposta sul valore aggiunto e all'accisa. Il pagamento può essere effettuato tramite assegno (se determinate condizioni vengono rispettate) o in contanti. Tali documenti vengono presentati all'ispettore che ordinerà il controllo dei beni (circa il 10% del totale). Un primo controllo è effettuato in base alla documentazione consegnata all'ingresso della merce. Se vi sono discrepanze, i beni saranno trattenuti fino a che la tariffa addizionale o la multa non sarà stata pagata. Se i beni non permettono l'ispezione all'arrivo, vengono presi accordi con il dipartimento della dogana per consegnare i beni direttamente presso l'importatore, dove i beni potranno essere ispezionati dopo essere stati disimballati.

La classificazione doganale delle merci avviene secondo il *Sistema Armonizzato*.

Sono previste restrizioni alle importazioni di valuta, gomma e lavorati, tabacchi, rimanenze del tabacco e lavorati, animali vivi e morti, armi, munizioni e loro parti e accessori, medicine, germi e tossine, bevande,

alcolici, zuccheri e prodotti a base di zuccheri, bilance. Esiste un regime particolare concesso per i beni importati temporaneamente in occasione di seminari o convegni (da riesportare entro sei mesi dalla data di importazione) ed eventi fieristici; lo stesso regime è previsto, inoltre, se l'importatore rilascia una garanzia al dipartimento delle dogane per un importo pari a quello che dovrebbe essere il dazio sull'importazione (Assocamerestero 2013).

### 3 Quadro dei rapporti tra la Thailandia e l'Italia

#### 3.1 Interscambio con l'Italia

La Thailandia è oggi al quinto posto tra i Paesi asiatici per interscambio commerciale con l'Italia (dopo Cina, Giappone, India e Indonesia). Le esportazioni italiane hanno registrato un +22% rispetto al 2011 (1,4 miliardi di euro); esse comprendono principalmente: macchinari e componenti (26,2%); manufatti metallici (11,9%); prodotti chimici (6,9%); macchinari elettrici (5,5%); prodotti medici e farmaceutici (5,1%); miscellanei (3,4%); apparecchi scientifici e medici (2,9%).

Le esportazioni thailandesi verso l'Italia comprendono: pietre preziose e gioielli (11,8%); condizionatori e accessori (7,8%); seppie, calamari, polpi (6,8%); prodotti in gomma (5,8%); automobili e accessori (5,7%); preparazioni per cibi animali (4,9%); ferro e acciaio (3,8%) (Assocamerestero 2013).

#### 3.2 Principali settori economici e opportunità per le PMI italiane

##### 3.2.1 Principali settori produttivi

L'agricoltura ha storicamente rappresentato la spina dorsale dell'economia thailandese, anche se ad oggi il suo contributo alla formazione del PIL si è ridotto al 12,2%. La Thailandia è il primo produttore mondiale di gomma naturale e sintetica (la cui domanda mondiale continua a crescere a causa dell'aumento dell'utilizzo di preservativi); è stata per anni il primo esportatore mondiale di riso e ne resta oggi uno dei maggiori produttori, così come per lo zucchero, e i fiori (specialmente orchidee), che esporta principalmente in Giappone e nell'Unione Europea.

Attualmente, i settori più rilevanti per l'economia sono i servizi e l'industria, che contribuiscono rispettivamente per il 44,1% e 43% alla formazione del PIL.

La maggior parte dei settori industriali ha registrato nel corso del

2012 una riduzione della crescita, dovuta al peggioramento della congiuntura economica mondiale, con l'eccezione del settore automobilistico e di quello alimentare, i soli ad aver registrato trend positivi (Assocamerestero 2013). Proprio dallo sviluppo dell'industria dell'auto sorgono delle opportunità per l'industria manifatturiera italiana, con particolare riguardo alla meccanica strumentale: l'industria thailandese sta infatti passando da una produzione *labour-intensive* a una più *capital-intensive*, facendo crescere dunque la domanda di sofisticati macchinari, quasi interamente importati dall'estero (rappresentano la quinta importazione per valore).

Prospettive positive si intravedono inoltre nel settore delle tecnologie ambientali e delle energie alternative: la Thailandia, infatti, è oggi il primo produttore e consumatore di biocarburante nel Sudest Asiatico, senza dimenticare gli investimenti effettuati nell'eolico, nell'idroelettrico e nel solare, che hanno portato il Paese a produrre il 6,5% della propria energia da fonti rinnovabili (SACE 2013).

Il flusso turistico rimane in costante espansione, in controtendenza rispetto al trend globale, e il settore si sta confermando asset di punta dell'economia del Paese, rappresentando nel 2012 il 7,3% del PIL (16,7% se si tiene conto dell'indotto) e impiegando più di due milioni di lavoratori (quasi cinque considerando l'indotto). Nonostante la diminuzione di turisti europei, nel corso del 2012 sono giunti in Thailandia oltre 22 milioni di visitatori, quasi il 16% in più rispetto all'anno precedente. Tale risultato è il frutto degli sforzi del Paese di diventare meta turistica non solo per i Paesi occidentali ma anche per i vicini Paesi asiatici, dato il loro crescente livello di benessere. In effetti, il considerevole aumento di turisti provenienti da Cina, India e Paesi ASEAN (ma anche da Stati Uniti e Australia) ha più che compensato la diminuzione degli arrivi dall'Europa (Assocamerestero 2013).

Legato al turismo, ma ancora di nicchia, è un altro settore interessante, la nautica: il settore è retto per lo più da turisti internazionali, e si basa in maggioranza su yacht di importazione. Almeno il 70% di quelli di grandi dimensioni, venduti entro i confini nazionali, sono di produzione estera. Per i thailandesi, le imbarcazioni private da diporto sono una novità ma, grazie alla costante crescita del salario medio e all'occidentalizzazione delle loro abitudini, ci si aspetta una crescita della domanda.

### 3.3 L'attrattiva del nostro Paese

L'Italia è conosciuta in Thailandia per un sempre maggior numero di settori: *food and beverage* (F&B), *automotive*, nautica, moda. In tutti

questi l'Italia è sinonimo di alta qualità: sono ormai entrati nel mercato thailandese, con grande apprezzamento del pubblico, prodotti come la mozzarella di bufala, il Prosecco e il Prosciutto di Parma. Inoltre, sono sempre più i ristoranti italiani che offrono cibo italiano di alta qualità, sia esso nella forma del ristorante classico, sia in quella del *ready-to-eat* o della pizzeria. Il vino, benché sempre più gradito dai consumatori locali, fatica a diffondersi su larga scala per via dell'altissima tassazione all'ingresso. Una nicchia in grande espansione è rappresentata dal caffè: marchi italiani come Lavazza, Illy e Segafredo sono sempre più presenti sul mercato thailandese.

L'*automotive* è rappresentato dalle automobili di altissima gamma, Ferrari, Lamborghini e Maserati, sinonimo di lusso e sportività, anche se accessibili a pochi, e dai motoveicoli Ducati e Vespa, decisamente più diffusi, anch'essi famosi per la loro qualità e le loro prestazioni.

La moda ricopre un'importanza sempre maggiore, data anche la volontà della Thailandia di diventare il polo asiatico dello shopping: sono presenti tutti i marchi italiani, resi visibili dai numerosi centri commerciali; a riguardo, è da sottolineare l'acquisto del Gruppo Rinascente da parte della thailandese Central Retail Corporation.

Godono di un'ottima visibilità, ma solo tra gli esperti dell'ambiente, i macchinari industriali italiani. Fornaci per mattonelle (la Thailandia ospita la Cotto, una delle più grandi aziende al mondo per la produzione di mattonelle e sanitari), macchinari per lavorare il metallo e il legno, apparecchiature meccaniche sono tenuti in grande considerazione dai manager delle industrie thailandesi e rappresentano la prima voce delle importazioni dall'Italia, in crescita del 16,3% rispetto al 2011, per un valore pari a 428 milioni di euro nel 2012.

### 3.4 *Doing business in Thailand*. Perché e come investire in Thailandia

#### 3.4.1 Avviare un'attività

La Thailandia occupa l'ottantacinquesimo posto su 185 Paesi quanto alla facilità di avviare un'impresa. Secondo i dati del 2013, per aprire un'attività in Thailandia è necessario ottemperare a quattro requisiti, per un totale di 29 giorni e un costo equiparabile al 6,7% del reddito pro capite nazionale. La procedura è la seguente: occorre per prima cosa richiedere il permesso per utilizzare il nome della società; poi bisogna depositare il capitale sociale richiesto presso una banca; bisogna inoltre ottenere il marchio aziendale. L'ultimo passo consiste nell'ottenere l'approvazione del memorandum (documento che governa i rapporti tra la società e i terzi), richiedere la registrazione della società come persona giuridica (registrazione finale) e inoltre presentare la



regolamentazione dell'attività della società (The European ASEAN Business Centre in Thailand 2013).

Nel caso in cui si voglia intraprendere un'attività nel settore terziario (o per operazioni commerciali) bisogna tenere presente che è necessaria la presenza di uno o più partner locali (siano essi persone giuridiche o fisiche) che detengano la maggioranza del capitale della società. Per attività produttive al di fuori dei settori sensibili è possibile detenere il controllo societario. In ogni caso, non è necessario che il partner locale sia coinvolto attivamente nella gestione dell'attività.

Alcune aree del Paese, dette «parchi industriali», sono dedicate in special modo allo sviluppo dell'industria. All'interno di queste, infatti, vengono offerti agli imprenditori un gran numero di incentivi, i più rilevanti dei quali sono quelli offerti dal Board of Investment (BOI), l'agenzia del Ministero dell'Industria incaricata di incentivare gli investimenti esteri in Thailandia. Se accettate, le aziende possono beneficiare di un'esenzione dall'imposta sul reddito dai tre agli otto anni, a seconda della zona in cui sono ubicate. Possono inoltre ricevere l'esenzione o la riduzione dai dazi di importazione e una serie di altri vantaggi, tra cui: nessuna restrizione al capitale straniero impiegato in attività manifatturiere o di altri settori; nessuna restrizione all'acquisto di terreni e immobili da parte di capitali stranieri; informazioni e assistenza nelle pratiche di creazione d'impresa; assistenza nell'ottenimento del visto e del *work permit*; contatti con agenzie pubbliche e private; contatti con potenziali subappaltatori, fornitori, *joint venture partners*.

La maggior parte dei parchi industriali si trova nella zona centrale del Paese, in particolare nelle aree di Bangkok, Rayong, Saraburi e Chon Buri.

### 3.4.2 Legislazione societaria

Il diritto thailandese consente di costituire la società semplice e di capitali (per azioni o per azioni chiusa), la joint venture, la filiale, l'ufficio di rappresentanza e l'ufficio regionale.

Secondo il *Foreign Business Act BE 2542* (1999) è possibile istituire un ufficio di rappresentanza per la raccolta di informazioni sulle opportunità di business in Thailandia, per controlli di qualità di prodotti acquistati dai clienti locali, per ricerche di mercato, e per il sostegno alle operazioni della società madre dentro o fuori i confini.

Gli uffici regionali, invece, ben si adattano ad attività di comunicazione e coordinamento per conto della sede, supervisione delle operazioni delle succursali e affiliate situate nella stessa regione; servizi di consulenza e management; sviluppo del personale; management finanziario; sviluppo di prodotto e attività di ricerca e sviluppo. La richiesta della *Foreign*

*Business License*, in qualità di ufficio di rappresentanza o regionale, va presentata alla Direzione Generale del Department of Business Development, Ministero del Commercio. Il Foreign Business Committee avrà almeno tre mesi per considerare la pratica e l'eventuale approvazione.

La società a responsabilità limitata (regolata dal *Civil and Commercial Code*), se registrata nel Paese con il 51% di portafoglio azionario locale, verrà considerata di diritto thailandese e può, in linea di principio operare in tutti i settori economici, salvo quelli limitati per legge (Assocamerestero 2013).

### 3.4.3 Sistema fiscale

La Thailandia adotta un sistema di tassazione su base mondiale, ovvero attraverso l'autodichiarazione, e il suo anno fiscale va dal 1° gennaio al 31 dicembre.

### 3.4.4 Imposta sui redditi delle persone fisiche

Sono soggetti a imposizione fiscale i residenti (definiti come coloro che trascorrono in Thailandia un periodo pari o superiore a 180 giorni all'interno del medesimo anno fiscale) e i non residenti sulla base del loro reddito imponibile, sia esso da lavoro o da attività imprenditoriale svolta in Thailandia, indipendentemente dal fatto che tale reddito sia percepito in Thailandia o al di fuori di essa. Infatti, i residenti che percepiscono un reddito al di fuori della Thailandia sono soggetti a imposizione fiscale su tale reddito se questo viene rimesso in Thailandia nel medesimo anno fiscale.

A dicembre 2013 è stata approvata una modifica dell'imposta sul reddito delle persone fisiche, che viene applicata retroattivamente per il periodo di imposta relativo al 2013. La riforma ha aumentato il numero delle aliquote, rendendo l'imposta maggiormente progressiva.

Base imponibile (THB)	Aliquota
1 - 150.000	0%
150.001 - 300.000	5%
300.001 - 500.000	10%
500.001 - 750.000	15%
750.001 - 1.000.000	20%
1.000.001 - 2.000.000	25%
2.000.001 - 4.000.000	30%
Oltre 4.000.000	35%

### 3.4.5 Tassazione sulle attività di impresa

In generale, sono soggette a imposizione fiscale in Thailandia le imprese di diritto thailandese. È possibile che vi siano soggette anche imprese di diritto straniero, se, secondo le leggi thailandesi, si ritenga che esse svolgano di fatto un'attività imprenditoriale in Thailandia (PwC 2014).

A partire dal 1° gennaio 2012 l'aliquota base è pari al 23%. Esistono tuttavia casi speciali ai quali si applica un'aliquota ridotta, come: piccole e medie imprese, società quotate nel mercato azionario thailandese (Stock Exchange of Thailand) e uffici regionali (Regional Operating Headquarters). Inoltre, le aziende approvate dal Board of Investment possono ricevere l'esenzione dall'imposta sul reddito e l'esenzione o la riduzione dai dazi di importazione (Assocamerestero 2013).

### 3.4.6 Imposta sul valore aggiunto

In Thailandia esiste un'imposta sul valore aggiunto pari al 7% del valore del bene. Oggetto dell'imposta sono i beni venduti e i servizi offerti. Sono tuttavia esenti le esportazioni e un certo numero di beni e servizi, quali: alimentari, istruzione, sanità, interessi, immobili (PwC 2014).

### 3.4.7 Rischio Paese

	OCSE	S&P's	Moody's	Fitch
Rating	3/7*	BBB+	Baa1	BBB+

\*dove 0 = rischio minimo, 7 = rischio massimo

Come si può notare dalla tabella, la Thailandia è considerata un Paese a rischio medio basso. Secondo il *Doing Business Report 2013* il Paese si colloca al diciottesimo posto su 185 per la facilità di svolgere un'attività imprenditoriale (World Bank 2013). Presenta infatti un sistema legale ben strutturato, con delle corti indipendenti dal potere politico. Nonostante questo, la risoluzione delle dispute può tuttavia divenire lunga e complessa, a causa di una pesante burocrazia. Da ormai molti anni la Thailandia si è quasi completamente aperta agli investimenti stranieri e l'atteggiamento nei confronti degli investitori internazionali è favorevole. Un'ulteriore spinta agli investimenti è rappresentata dalla buona qualità delle infrastrutture, in particolare della rete stradale. La rete ferroviaria, invece, è ancora troppo poco sviluppata, e il

Governo vi sta provvedendo con il già citato piano settennale di potenziamento della rete.

Permangono inoltre alcune criticità, tra cui la corruzione (centoduesimo posto su 177 secondo il *Corruption Perceptions Index 2013*, Transparency International 2013); il verificarsi di calamità naturali, come alluvioni e tempeste tropicali; e soprattutto il contesto politico.

Dopo le violente manifestazioni del 2010, nel 2011 è stata eletta alla guida del Paese Yingluck Shinawatra, leader del partito Pheu Thai e sorella di Thaksin Shinawatra, ex premier attualmente in esilio a Dubai. Le disparità sociali e i tentativi del Primo Ministro di permettere il rientro in patria del fratello hanno contribuito ad acuire una situazione politica e sociale in costante tensione per via dei contrasti tra le *red shirts*, i rappresentanti dei ceti popolari e base elettorale del partito Pheu Thai, e le *yellow shirts*, ossia l'apparato militare e l'élite thailandese, che rappresentano l'opposizione.

Sono invece migliorati i rapporti con la Cambogia e con gli USA (SACE 2013).

### 3.4.8 Sistema bancario

Il sistema bancario conta tredici banche commerciali, di cui tre pubbliche, e istituti bancari pubblici specializzati nei finanziamenti agevolati a lungo termine, chiamati «istituzioni finanziarie specializzate», controllati e supervisionati dal Ministero delle Finanze. Tra questi: la Bank of Agriculture and Agricultural Cooperatives fornisce finanziamenti agevolati agli agricoltori per l'acquisto di macchinari agricoli, fertilizzanti, prodotti chimici; la Government Housing Bank concede finanziamenti agevolati per l'acquisto di immobili ad uso abitativo; la Export and Import Bank finanzia le attività commerciali con l'estero; la Small Industries Finance Corporation fornisce sostegno finanziario alle aziende con capitale sociale inferiore a 261.900 euro; la Government Savings Bank gestisce i depositi dei piccoli risparmiatori; la Small and Medium Enterprises Development Bank fornisce sostegno finanziario alle piccole e medie imprese. Mentre le banche commerciali presentano discreti indici di capitalizzazione e profittabilità, e sono considerate abbastanza sicure data la graduale discesa dei *non-performing loans*, gli istituti bancari specializzati mostrano performance peggiori e si rende spesso necessaria una loro ricapitalizzazione.

Per le banche straniere è possibile aprire fino a quattro filiali (tre delle quali fuori Bangkok o in provincia). Dal 1997 gli investitori stranieri possono detenere più del 49% del capitale sociale di banche thailandesi per un periodo di dieci anni, trascorsi i quali non potranno però più

acquistare quote aggiuntive nella stessa banca (Assocamerestero 2013; SACE 2013).

Tassi bancari	
Tipologia	Valore
Tasso ufficiale di sconto	2,75%
Depositi vincolati (un anno)	2,5%

### 3.5 Presenza italiana. I casi di successo e i flop sul mercato

I settori a maggiore presenza di aziende italiane e di maggiore successo sono il *food and beverage* (F&B) e il settore dei macchinari.

Il settore F&B in Thailandia è sicuramente uno dei più promettenti e in rapida crescita: le stime parlano di una dimensione del mercato pari a 37 miliardi di euro nel 2015. Le importazioni thailandesi di prodotti alimentari italiani sono cresciute del 44% nel 2011. I prodotti di origine animale costituiscono tuttora la fetta più grossa dei prodotti italiani importati in Thailandia, superando i 46 milioni di euro nel 2012.

Sugli scaffali dei supermercati thailandesi risulta sempre più facile trovare prodotti alimentari italiani come pasta, formaggio, olio d'oliva, passata di pomodoro, cioccolata, biscotti e caffè, tutti sempre più diffusi. I salumi e gli affettati, in particolare, sono molto apprezzati dai thailandesi, con il Prosciutto di Parma a rappresentare la categoria.

Il settore dei beni strumentali, uno dei più dinamici grazie alla forte domanda interna, rappresenta il principale settore per le aziende italiane, costituendo nel 2012 il 53% delle esportazioni italiane in Thailandia. Al suo interno, la voce principale, quella dei macchinari e degli utensili, continua a crescere vistosamente. Anche dopo l'anno record del 2012, nei primi sei mesi del 2013 le esportazioni hanno registrato un aumento dell'1,3%, per un valore pari a 203 milioni di euro, e rappresentano da sole oltre il 25% delle importazioni totali della Thailandia dall'Italia.

Nonostante la buona performance dell'F&B italiano e la presenza di centinaia di ristoranti italiani a Bangkok, e più di 1.000 in tutta la Thailandia, il settore della ristorazione può rivelarsi un investimento rischioso. Questo è dovuto alla mancanza di personale qualificato e soprattutto alla fortissima competizione da parte del Giappone, presente attivamente sul territorio da più tempo e con maggiore organizzazione (grandi catene di ristoranti). Tuttavia, il successo di molti ristoranti dimostra che è possibile riuscire anche in Thailandia: è importante pianificare la propria attività e il piano di business con grande attenzione, senza dare per scontate

alcune difficoltà che si possono incontrare, come le differenze nei gusti e nelle abitudini relative a come e quando consumare i pasti.

### 3.5.1 Edilizia sostenibile

Con il termine 'edilizia sostenibile' si intende un processo di progettazione, costruzione, utilizzo e demolizione di un edificio compatibile con l'ambiente ed efficiente nell'utilizzo delle risorse. Tale compatibilità non deve però andare a discapito dell'economicità, della stabilità e della comodità dell'immobile. Si può quindi includere l'edilizia sostenibile nel più esteso concetto di sviluppo sostenibile, ovvero quella crescita economica che tiene conto dei suoi effetti per le future generazioni, senza però togliere benessere alle generazioni attuali.

In generale, quindi, l'obiettivo dell'edilizia sostenibile è ridurre l'impatto complessivo del capitale artificiale sulla salute dell'uomo e sul capitale naturale attraverso l'utilizzo efficiente delle risorse, dell'energia e dell'acqua, il miglioramento della produttività dei lavoratori e la riduzione dei rifiuti e dell'inquinamento.

### 3.5.2 Il settore dell'edilizia in Thailandia

Gli investimenti nel settore delle costruzioni in Thailandia hanno superato i 22 miliardi di euro nel 2012, registrando una crescita annuale del 12,7%, e le proiezioni per il 2013 prevedono un'ulteriore crescita dell'8,5%. La domanda annuale di cemento dovrebbe attestarsi sui 34 milioni di tonnellate, vicina al massimo storico pre-crisi di 37 milioni di tonnellate del 1997.

Le nuove abitazioni registrate a Bangkok nel 2012 sono state 111.900, circa il 37% in più rispetto al 2011. Le previsioni ONU prevedono che la popolazione urbana thailandese raggiungerà i 39,6 milioni di abitanti nel 2015, dai 23,3 del 2010.

Si registra inoltre una notevole spinta all'urbanizzazione nelle province, soprattutto in città come Chiang Mai, Khon Kaen e Chonburi, anche grazie al piano di infrastrutture recentemente varato dal Governo e alla crescente integrazione dell'area ASEAN.

## 4 Focus 'urbanistica sostenibile'

In Thailandia sta crescendo il numero di immobili che vengono costruiti secondo i canoni dell'edilizia sostenibile: erano due nel 2009, cinque nel 2010, nove nel 2011, quindici nel 2012 e diciotto nel 2013, tutti con

il certificato LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*), la certificazione di origine statunitense, ma riconosciuta e diffusa in tutto il mondo, che misura la sostenibilità di un immobile. Inoltre, altri ottanta edifici sono ancora in attesa di ricevere il certificato.

La Thailandia è il primo Paese dell'area ASEAN a possedere un edificio LEED Platinum, il livello più elevato di sostenibilità: si tratta del quartier generale di Siam Cement Group, rinnovato drasticamente nel 2012.

Anche da parte del Governo proviene una forte spinta alla sostenibilità degli immobili: il nuovo piano regolatore punta infatti a stimolare la bioedilizia garantendo incentivi ai costruttori di edifici sostenibili, ad esempio offrendo loro una maggiore area edificabile.

È stato inoltre istituito nel Paese un ente apposito, il *Thai Green Building Institute*, che ha lanciato nel 2011 un proprio sistema di certificazione per gli edifici 'green', il *Thailand's Rating of Energy and Environmental Sustainability* (TREES), espressamente studiato per la Thailandia.

Il TREES tiene conto in tutto di 85 elementi, raggruppati per macro-aree: gestione dell'edificio (3 elementi), impatto visivo e paesaggistico (16 elementi), efficienza nell'utilizzo dell'acqua (6 elementi), efficienza energetica e livello di inquinamento atmosferico (20 elementi), qualità dei materiali e delle risorse utilizzati (13), vivibilità dell'ambiente interno (17 elementi), livello di protezione ambientale (5 elementi), livello di innovazione nella sostenibilità ambientale (5 elementi).

Sulla base della valutazione relativa a tali aspetti dell'immobile, viene espresso un giudizio che varia appunto da 0 a 85 punti, secondo il seguente schema:

Numero di elementi valutati positivamente	Giudizio
0 - 29	-
30 - 37	Certificazione
38 - 45	Silver
46 - 60	Gold
61 - 85	Platinum

Naturalmente, più alto è il punteggio e il relativo giudizio, maggiore sarà il livello di efficienza energetica e sostenibilità ambientale dell'immobile. Ad oggi sono sedici gli edifici in Thailandia ad aver ottenuto la certificazione TREES (Achurawan 2013). In aggiunta, aziende di primo piano quali Siam Cement Group (SCG), Toyota, Univentures, Kasikornbank Public Co. Ltd. (KBANK) e Ananda Development, hanno

sottoscritto un impegno ad adoperare gli standard TREES per i propri progetti, attuali e futuri.

Merita inoltre un accenno la differenza di costo tra la certificazione TREES e LEED: se la prima si attesta attorno ai 200.000-300.000 baht, si parla invece di un milione di baht per la seconda.

## 5 Conclusioni

In conclusione, il rapido e continuo sviluppo delle aree residenziali e industriali al di fuori di Bangkok e delle città di provincia, il faraonico piano statale di potenziamento delle infrastrutture (autostrade, ferrovia, porti e aeroporti), l'ambizioso obiettivo da parte del Governo di raggiungere entro il 2021 il 25% di energia prodotta da fonti rinnovabili (The European ASEAN Business Centre in Thailand 2013b), rendono il settore dell'edilizia, specialmente quella sostenibile, uno dei più attrattivi della Thailandia, un settore dunque da monitorare attentamente da parte delle imprese italiane per i suoi sviluppi futuri.

## Riferimenti bibliografici

- Acharawan Chutarat (2013). *Building and Construction Labelling and Certification Systems in Thailand* [online]. <http://www.giz.de/fachexpertise/downloads/giz2013-en-chutarat-II-pep-infoworkshop-thailand-eneff-gebaeude.pdf>.
- Assocamerestero (2013). *Business Atlas 2013* [online]. <http://www.assocamerestero.it/default.asp?idtema=1&idtemacat=1&page=informazioni&action=read&index=1&idcategoria=25206&idinformazione=86442>.
- Camera di Commercio Italiana in Thailandia (2011). «Thailandia. Dove iniziano le storie di successo» [online]. In: Centro Estero Veneto (a cura di), *Capire l'Asia oggi per sviluppare il business di domani*. Venezia: Centro Estero Veneto, pp. 89-97. [http://www.ven.camcom.it/userfiles/ID205\\_\\_ManualeAsiaformatopdf-2.pdf](http://www.ven.camcom.it/userfiles/ID205__ManualeAsiaformatopdf-2.pdf).
- Central Intelligence Agency (CIA). *The World Factbook* [online]. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>.
- Encyclopedia of the Nations. *Thailand: Economic sectors* [online]. <http://www.nationsencyclopedia.com/economies/Asia-and-the-Pacific/Thailand-ECONOMIC-SECTORS.html>.
- Ferri de Lazara, Leopoldo; Piazzardi, Paolo (1996). *Italiani alla corte del Siam*. Bangkok: Amarin printing and publishing.
- PricewaterhouseCoopers (PwC) (2013). *Thai Tax 2013 Booklet* [online].



[http://www.pwc.com/en\\_TH/th/publications/2013/thai-tax-2013-booklet.pdf](http://www.pwc.com/en_TH/th/publications/2013/thai-tax-2013-booklet.pdf).

PricewaterhouseCoopers (PwC) (2014). *Worldwide tax summaries online: Thailand* [online]. <http://taxsummaries.pwc.com/uk/taxsummaries/wwts.nsf/ID/JDCN-89HU3F>.

SACE (2013). *Scheda Paese Thailandia* [online]. <http://www.sace.it/countryrisk/RiskWF.aspx?Language=2&MapId=226>.

The European ASEAN Business Centre in Thailand (2013). *Doing Business in Thailand 2013* [online]. <http://www.eabc-thailand.eu/business-dialogue/publications/item/201-guidebooks.html>.

The European ASEAN Business Centre in Thailand (2013). *2013 European Business Position Paper* [online]. <http://www.eabc-thailand.eu/business-dialogue/publications/item/183-european-business-position-papers.html>.

Transparency International (2013). *Corruption perceptions index 2013* [online]. <http://www.transparency.org/cpi2013/results>.

UNCTAD (2012). *World Investment Report 2012* [online]. <http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2012-Full-en.pdf>.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2012). *World Investment Report 2012* [online]. New York; Geneva: United Nations Publications. <http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2012-Full-en.pdf>.

World Bank (2013). *Doing business report 2013: Smarter regulations for small and medium-size enterprises* [online]. <http://www.doing-business.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB13-full-report.pdf>.

## Siti internet

Asian Development Bank

<http://www.adb.org>

Bank of Thailand.

<http://www.bot.or.th/english/Pages/BOTDefault.aspx>

InnViaggi. *Asia e Thailandia*.

<http://www.innviaggithailandia.com/storia-della-thailandia>  
*Internazionale*.

<http://www.internazionale.it> [12/09/2013]

*La Repubblica. Economia e finanza*.

<http://finanza.repubblica.it> [06/03/2013]

Ministero degli Affari Esteri.

<http://www.esteri.it> [2013/09/13]

Oxford Business Group.

<http://www.oxfordbusinessgroup.com> [08/04/2013]

PwC. *Worldwide Tax Summaries*.

<http://taxsummaries.pwc.com>

Thai Food and Drug Administration.

<http://www.fda.moph.go.th/eng/index.stm>

Thai-Italian Chamber of Commerce.

<http://www.thaitch.org/?lang=it>

Thailand Board of Investment.

<http://www.boi.go.th/index.php?page=index>

Thailand Board of Investment (BOI). *Thailand Investment Review* (TIR).

[http://www.boi.go.th/index.php?page=thailand\\_investment\\_review](http://www.boi.go.th/index.php?page=thailand_investment_review)

Thailand Law Forum. *Foreign Business Act B.E. 2542* (1999).

<http://www.thailawforum.com/databasel/foreign.html>

Thailand Ministry of Commerce.

[http://www2.moc.go.th/main.php?filename=index\\_design4\\_en](http://www2.moc.go.th/main.php?filename=index_design4_en)

Thailand Ministry of Commerce. *Foreign Trade Statistics: Trade summary between Thailand and Italy*.

[http://www.ops3.moc.go.th/infor/menucomen/trade\\_sum/report.asp](http://www.ops3.moc.go.th/infor/menucomen/trade_sum/report.asp)

Thailand Ministry of Finance.

<http://www2.mof.go.th>

*The Nation*.

<http://www.nationmultimedia.com>

Trading Economics. *Thailand indicators*.

<http://www.tradingeconomics.com/thailand/indicators>

UNCTADstat.

<http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx>



# Singapore: la leggenda di Sang Nila Utama e la fondazione di Singapore

A cura della Camera di Commercio Italiana a Singapore  
Valentina Favero, Omar Gobbo

**Abstract** One of the major characteristic of Singapore is clearly the influence of the presence of many ethnic groups, since it is the product of centuries of interaction between different cultures. The close connection that the city established with the neighbourhood Asian States and the international scene in the last decades, helped to create a multicultural environment, an interesting mix of different way of living. This 'vibrant melting pot' of people of various backgrounds, religious beliefs and traditions, that live peacefully as a result of a deep integration, can be seen in the unique district's urban architecture as well as in the culinary tradition, just for give an example :it is a unique reality that has to be deep discovered.

## 1 Introduzione

Sang Nila Utama era un principe di Palembang, capitale dell'impero Sriwijaya, sull'isola di Sumatra. Intenzionato a trovare un luogo adatto per una nuova città, decise di visitare le isole al largo della costa di Sumatra. Salpò quindi con la sua flotta e raggiunse le isole Riau, dove lui e i suoi uomini vennero accolti dalla regina del luogo.

Pochi giorni dopo, durante una battuta di caccia, vide un cervo e inseguendolo raggiunse il punto più alto dell'isola, da cui poteva godere la vista delle aree circostanti. Lo colpì in particolar modo la bellezza di un'isola dalle spiagge bianche che, come venne a sapere in seguito, si chiamava Temasek. Ammaliato da tanta bellezza, decise di salpare subito alla volta dell'isola per procedere con l'esplorazione ma durante il viaggio la nave si ritrovò nel bel mezzo di una bufera e, per placare l'ira del Signore del Mare, il principe Sang Nila Utama gettò in acqua la sua corona come pegno. La tempesta cessò e la flotta riuscì a raggiungere incolume l'isola di Temasek. Procedendo nell'esplorazione del territorio, si imbatterono in un leone (o una tigre, come molti sostengono), che il principe interpretò come segno di buon auspicio e quindi decise di fondare una nuova città nel 1324, appunto Singapore. Il nome deriva dal malese *Singapura*, che a sua volta ha radici nella lingua sanscrita, e significa appunto 'città del leone'. Nel corso del suo lungo regno, egli rafforzò le relazioni diplomatiche con la Cina, da cui venne ufficialmente riconosciuto come il sovrano di Singapore per

mezzo di un inviato dell'imperatore nel 1366. Sang Nila Utama Singapura governò per quarantotto anni e fu sepolto a Bukit Larangan (oggi Fort Canning Hill).

## 2 Cenni Storici

Situata in un naturale punto di incontro tra differenti rotte marittime, Singapore ha costruito la propria identità attraverso continui contatti e interscambi tra popoli, culture, lingue e tradizioni diversi. Queste terre furono soggette a varie ondate migratorie provenienti dalla vicina Malesia, dalla Cina, dall'India, dall'Indonesia e dall'Arabia, per essere poi raggiunte dai mercanti europei: portoghesi, olandesi e gli inglesi; questi ultimi hanno dato indubbiamente l'impronta più forte all'identità del Paese. È proprio su questo sfondo economico-sociale che l'amministratore coloniale, Sir Stamford Raffles, decise nel 1819 di fare di Singapore la stazione commerciale più grande di tutta l'Asia. La supremazia britannica durò fino alla seconda guerra mondiale: nel 1942, infatti, le truppe giapponesi conquistarono la città e la occuparono per circa tre anni, durante i quali la popolazione fu messa a dura prova dalle difficili condizioni di vita. Dopo la guerra, il panorama politico di Singapore fu soggetto a grossi cambiamenti: prima tornò ad essere una colonia inglese, poi si unì con la vicina Malesia, e infine dichiarò l'indipendenza il 9 agosto 1965.

## 3 Ordinamento dello Stato

Singapore è una Repubblica parlamentare unicamerale fondata sulla *common law* anglosassone; è un regime democratico in cui i membri del parlamento sono per la maggior parte eletti a suffragio universale ogni cinque anni. L'attuale dodicesimo parlamento conta 99 membri, di cui 87 eletti tramite suffragio universale diretto, 9 di nomina presidenziale e i restanti 3 non-constituency, ossia membri non eletti ma ripescati per rappresentanza minima dell'opposizione in parlamento.

Il primo ministro è il leader del partito politico che raggiunge la maggioranza e viene nominato in modo ufficiale dal Presidente della repubblica. Questi riveste un ruolo eminentemente rappresentativo, ma detiene il potere di veto per decisioni strategiche quali l'uso delle riserve nazionali e la nomina dei giudici.

Per quanto riguarda il potere giudiziario, la maggiore differenza rispetto al modello inglese consiste nelle punizioni corporali e nella pena

di morte, tuttora in vigore. Negli ultimi anni si è aperto un ampio e vivace dibattito circa questa tematica e si prevede che molto presto la pena di morte verrà abolita. Le leggi molto severe, a lungo criticate, hanno tuttavia contribuito a rendere la città un luogo ideale per quanto riguarda la sicurezza e l'ordine pubblico.

Personaggio chiave della scena politica, Lee Kuan Yew (1923-) ha mantenuto la guida del Governo dalla dichiarazione dell'indipendenza fino al 1990. Durante i suoi 30 anni di Governo ha saputo realizzare un ambizioso programma di industrializzazione, facendo di Singapore una delle più floride economie del Sudest Asiatico. Il «Padre della Patria» ha compiuto 90 anni il 16 settembre 2013 ed è ancora amato e venerato dalla popolazione locale. Sebbene non in modo ufficiale, mantiene intatto il carisma del grande leader, partecipando tuttora alla vita politica e rappresentando una figura attorno alla quale possono riunirsi tutti i singaporiani.

### 3.1 The fine city

È uno dei soprannomi dati alla città, per evidenziare una serie di divieti e leggi restrittive che la caratterizzano. Alla base di tutta questa varietà di leggi vi è la ferma volontà di chi governa di mantenere il più possibile l'ordine pubblico, un tasso di criminalità tra i più bassi in assoluto, la pulizia e la salvaguardia delle aree pubbliche comuni. Questo è un compito non semplice, data l'alta densità abitativa e la componente di popolazione straniera in continuo aumento.

Tuttavia, si consiglia sempre ad ogni turista di prestare particolare attenzione alle leggi, in modo da non venir sanzionato per aver gettato un chewing gum a terra, aver fumato al di fuori delle zone apposite, raccolto fiori lungo la strada in zone proibite, attraversato le strisce pedonali senza aver atteso il via libera del semaforo verde.

## 4 Popolazione

Singapore non si limita ad essere uno dei centri urbani con la maggior densità abitativa al mondo, ma è anche un vivace melting pot di popoli che la rende un luogo davvero unico, caratterizzato da quartieri estremamente diversi tra di loro come Chinatown, Little India e Arab Street. Emblematica è l'espressione «Asia per europei», o persino, «Europa per asiatici» (Fedo 2012), che sottolinea proprio come nella piccola città-Stato convivano e si siano amalgamate molte e differenti realtà.

## 5 Lingue parlate

Sono ben quattro le lingue parlate nell'isola: cinese mandarino, malese, tamil e inglese; quest'ultima, utilizzata correttamente da tutti, è la lingua ufficiale degli affari. Molti singaporiani tendono ad usare il *Singlish*, una mescolanza di parole e accenti tra l'inglese e le altre lingue parlate, che potrebbe risultare di non immediata comprensione al nuovo arrivato; dopo poco tempo, però, ci si fa l'abitudine e, quasi inconsapevolmente, si acquisisce la stessa cadenza.

## 6 Religioni

A Singapore sono presenti diversi popoli ed etnie provenienti da tutta l'Asia, ed è per questo che la tolleranza è estremamente importante per una pacifica convivenza.

La religione più praticata è il buddhismo, ma anche la presenza di altri culti si fa sentire, come il cristianesimo, l'islam, il taoismo e l'induismo. Gli edifici più esemplificativi di questo melting pot culturale e religioso si possono identificare in tre principali monumenti.

### 6.1 La moschea Jamae

La moschea Jamae è una delle più antiche moschee di Singapore e si trova nel quartiere di Chinatown, nel distretto centrale. Nota anche come moschea Chulia, si distingue per uno stile architettonico originale, in cui si uniscono il cancello d'ingresso tipicamente indiano, due sale di preghiera e il santuario in stile neoclassico coloniale. Costruita nel 1830, la struttura è rimasta pressoché invariata e nel novembre del 1974 è stata ufficialmente riconosciuta come monumento nazionale.

### 6.2 Il tempio Sri Mariamman

È il tempio indù più antico di Singapore, costruito nel 1827 da Naraina Pillai, un funzionario governativo che qui giunse dalla Malesia. Costruito in stile dravidico, questo tempio era originariamente di legno, poi venne rifatto in pietra e da allora è stato ristrutturato diverse volte. Esso è situato nella South Bridge Road, all'interno della Chinatown di Singapore, ed è frequentato dagli indù tamil della zona. Questo tempio

non ha avuto nella sua storia solo un ruolo religioso, ma anche sociale: infatti, fin dalla sua origine, esso ha spesso ospitato gli immigrati indù tamil che arrivavano qui dal sud dell'India, offrendo loro rifugio, fino a che non trovavano un lavoro e si inserivano nella nuova società.

### 6.3 Tempio della reliquia del dente di Buddha

Questo tempio buddhista venne costruito per ospitare un dente di Buddha, reliquia ritrovata in una stupa in Myanmar. Sin dalla sua apertura, il tempio è diventato una popolare attrazione nel quartiere di Chinatown, sia per lo stile architettonico della struttura sia per il menù vegetariano offerto nell'area di ristorazione del tempio.

## 7 Varietà culinarie

La cucina di Singapore è chiaramente influenzata dalla presenza di diverse etnie, poiché è il prodotto di secoli di interazione tra culture. Vi si possono ritrovare sapori provenienti dalla vicina Malesia, dalla Cina, dall'Indonesia, dall'India, influenze della cultura Peranakan degli immigrati cinesi che giunsero nel XV-XVII secolo nell'arcipelago indonesiano e nella Malesia britannica, nota oggi come Penisola Malese e Singapore (West 2009). In aggiunta, Singapore è influenzata dalle tradizioni occidentali (in particolare quella inglese e portoghese, mix eurasiatico noto come Kristang, termine che deriva dal portoghese *cristão*, ovvero «cristiano»). La 'globalizzazione' della cucina di Singapore è anch'essa una significativa attrazione culturale, in cui i sapori si fondono in modo armonioso, creando innovazioni uniche; questa tradizione culinaria è pubblicizzata anche tramite eventi come il *Singapore Food Festival*, che si tiene nel mese di luglio. Chi vive a Singapore sa bene con quanta facilità si può consumare un pasto economico fuori casa, sia nei ristoranti che nei numerosi *hawker centres* conosciuti anche con il nome di *cooked food centres*, ossia complessi generalmente nei pressi di condomini residenziali pubblici o stazioni della metropolitana cittadina.

Inoltre, si trovano ad ogni angolo negozi e ristoranti specializzati che servono cibo halal o vegetariano, evidente segnale di come si cerchi di rispettare i vari credi religiosi e di offrire una vasta gamma di prodotti.



### Riferimenti bibliografici

Fedo, David (ed.) (2012). *Singapore: Insights from the inside*. Singapore: Ethos Books.

West, Barbara A. (2009). *Encyclopedia of the peoples of Asia and Oceania*. New York: Infobase Publishing.

# Singapore: Babele ha raggiunto le stelle

A cura della Camera di Commercio Italiana a Singapore  
Valentina Favero, Omar Gobbo

Tavola statistica: i principali numeri di Singapore

Ordinamento dello Stato	Repubblica parlamentare			
Superficie	712 Km <sup>2</sup>			
Capitale	Singapore.			
Lingua	Inglese, cinese mandarino, malese e tamil.			
Religione	Buddhismo e taoismo 51%; islam 14%; cristianesimo 15%; induismo 4%			
Moneta	Dollaro di Singapore (SGD); simbolo: S\$			
Fuso orario rispetto all'Italia	+ 6 h quando è in vigore l'ora legale + 7 h quando è in vigore l'ora solare			
	2010	2011	2012	2013 (Ip)
PIL nominale (€M)	179,285	189,598	196,106	197,697
Variazione del PIL reale (%)	15,0	5,8	3,4	3,7
Popolazione (mln)	5,076	5,183	5,312	5,399
PIL pro capite a PPA (€M)	29,557	35,144	36,275	36,496
Disoccupazione (%)	2,2	2,0	2,0	2,8
Debito pubblico (€m)	182,271	200,908	218,487	
Inflazione (%)	2,8	5,2	4,6	4,9
Variazione del volume delle importazioni di beni e servizi (%)	18,8	8,6	3,2	
Stock di investimenti diretti esteri del Paese ( <i>outward</i> )	426,260	449,0		
Stock di investimenti diretti esteri nel Paese ( <i>inward</i> )	630,0	672,0		
Interscambio globale (€m)	511,921	552,970	558,922	
Interscambio con l'Italia (€m)	2,702	3,234	3,109	
Fonti : International Enterprise Singapore (IES); Singapore Ministry of Trade and Industry; Singapore Department of Statistics Tutti i valori sono espressi in euro (€)				

**Abstract** This analysis about the Singapore's unique reality takes into account many aspects, mainly from the economic perspective to the future growth, to the government policy towards the innovative sustainable urban policy. The city represents the hub of South East Asia Countries, the geographical strategic location made it the perfect centre for international trade towards Europe, Asia and Oceania. Gradually, it develops to a financial capital thanks to its legal and tax regime, considered one of the most 'business and investor friendly' in the world: it is the ideal headquarter for investment holding throughout the Region. Singapore is open to innovation, where research and development of new technologies allocate the city as a well-advanced center of excellences; this important aspect is highly demonstrated by studies about the water recycling and sustainable urban building's development. Generally, Italian products and brands are highly appreciated in the Country, but many other opportunities could be better exploited by deepening the knowledge about this 'business-perfect' place.

## 1 Quadro generale

### 1.1 Quadro macroeconomico e tendenze di sviluppo

Città-Stato localizzata nel cuore del Sudest Asiatico, Singapore può vantare alcuni primati tra i ranking internazionali: primo Paese al mondo come destinazione per gli investimenti (Singapore Economic Development Board 2014); primo Paese al mondo per facilità nel fare business (World Bank 2012); primo Paese in Asia per assenza di corruzione (International Institute for Management Development, IMD 2011); primo Paese in Asia per tenore di vita (Singapore Economic Development Board 2014); seconda città più competitiva al mondo (*Global Competitiveness Report* 2013); terza città al mondo quale migliore destinazione per gli investimenti diretti esteri (Konjunkturforschungsstelle, KOF 2012).

Il ruolo di Singapore risulta di primaria importanza per gli investimenti esteri in una zona strategica dal punto di vista commerciale, finanziario e industriale. Qui è localizzato il secondo porto più trafficato al mondo, connesso ad altri 600 in ben 132 Paesi. L'aeroporto collega l'isola con 200 città in 60 Paesi, grazie a 5.400 voli settimanali. Singapore è inoltre uno dei più importanti e strategici hub per servizi logistici e della finanza globale, oltre ad essere il luogo ideale per la costituzione di holding per gli investimenti stranieri in tutta l'Asia.

### 1.2 Gli investimenti diretti esteri (*inward* e *outward*)

Singapore può vantare, oltre ai ranking menzionati in precedenza, cifre che dimostrano quanto sia conveniente investire nel Paese: gli

## Linea diretta con l'Asia

investimenti diretti esteri (IDE, in inglese *foreign direct investment*, FDI) nel 2011 hanno raggiunto 672 miliardi di dollari, con una crescita rispetto al 2010 del 6,7%, mentre l'investimento totale estero si attesta a 882,1 miliardi, dei quali 449 sono diretti, con un incremento dell'investimento diretto del 5,1%.

Tabella 1. Distribuzione degli investimenti diretti esteri per settore

	2010		2011	
	Totale (€ mil)	Percentuale (%)	Totale (€ mil)	Percentuale (%)
Totale di cui:	357,5	100,0	381,4	100,0
Servizi Finanziari e Assicurativi	154,7	43,3	164,4	43,1
Manufatturiero	75,9	21,2	77,9	20,4
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	61,8	17,3	67,3	17,6
Servizi Professionali, Scientifici & Tecnici, Amministrativi & di Supporto	20,3	5,7	22,6	5,9
Trasporto & Magazzino	20,9	5,9	20,0	5,3
Attività Immobiliari	11,5	3,2	15,6	4,1

Tabella 2. Distribuzione dell'investimento verso Singapore

	2010		2011	
	Totale (€ mil)	Percentuale (%)	Totale (€ mil)	Percentuale (%)
Totale di cui:	242,0	100,0	254,9	100,0
Servizi Finanziari e Assicurativi	115,7	47,8	118,8	46,4
Manufatturiero	53,4	22,1	53,2	20,9
Attività Immobiliari	20,1	8,3	25,0	9,8
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	13,2	5,5	15,4	6,1
Informazione & Comunicazione	10,7	4,4	12,3	4,8
Trasporto & Magazzino	5,9	2,4	6,0	2,4

Grafico 1. Investimenti diretti esteri (in miliardi di euro) da Singapore

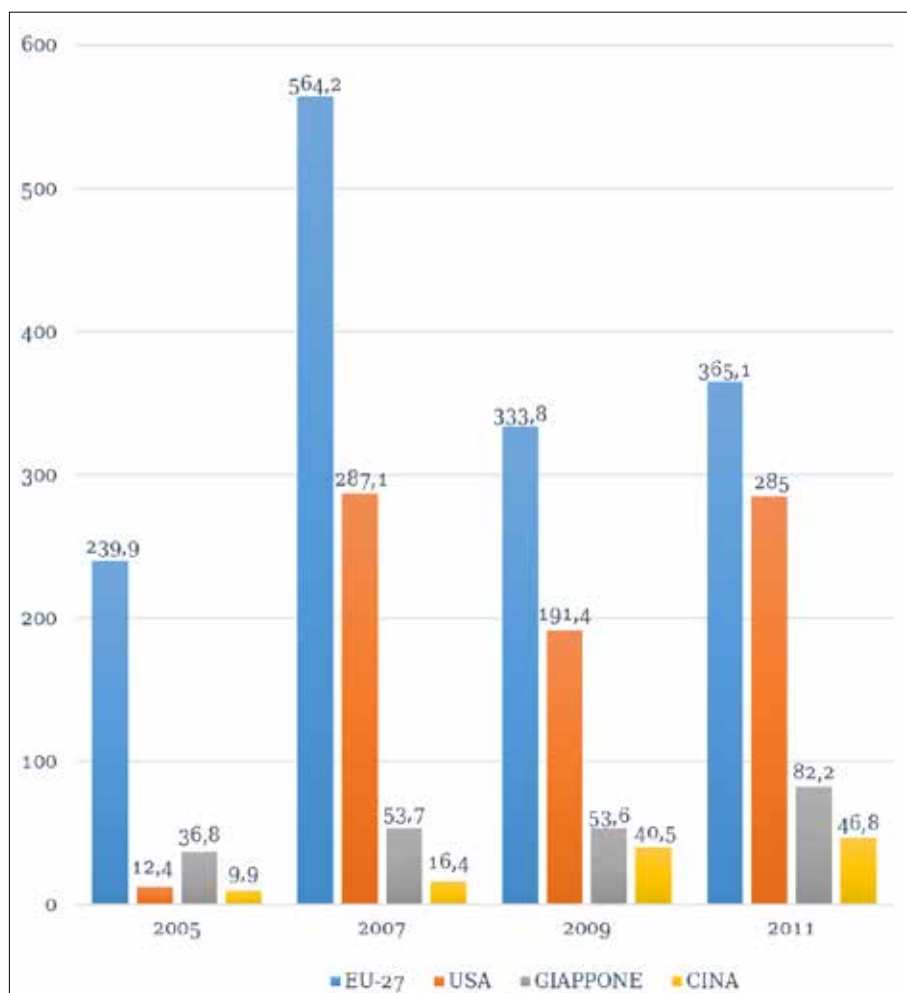
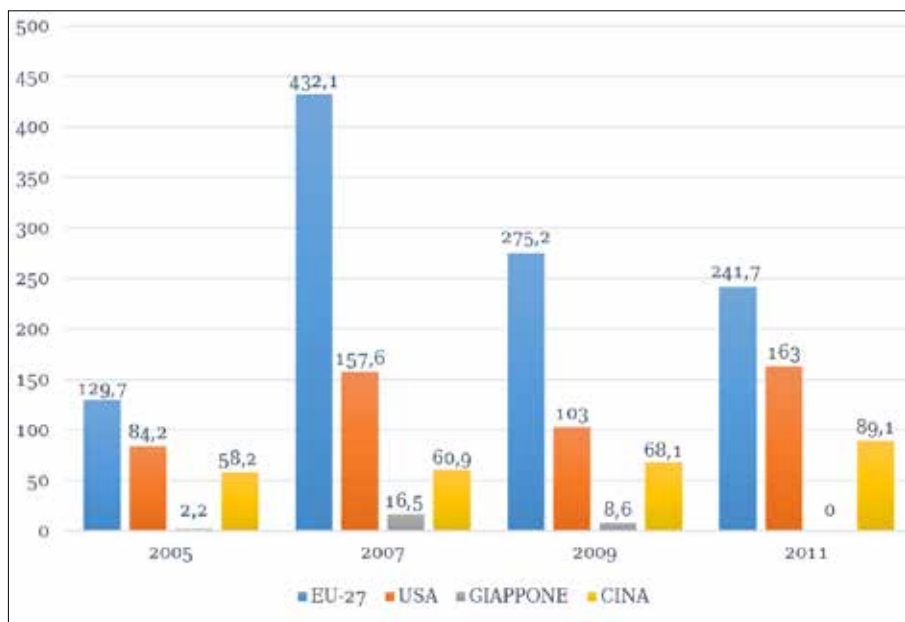


Grafico 2. Investimenti diretti esteri (in miliardi di euro) a Singapore



1.3 Accordi economico-commerciali, barriere tariffarie e non tariffarie, politica doganale e restrizioni all'import-export

Singapore vanta il primato assoluto nel Sudest Asiatico quale hub della finanza globale e luogo ideale per la costituzione di holding. Per favorire gli investimenti nell'area, numerosi accordi sono stati siglati in materia di doppia imposizione con i Paesi esteri: 18 accordi di libero scambio con 24 Paesi, tra cui ricordiamo l'ultimo, concluso nel dicembre 2012 con l'Unione Europea. La bassa tassazione sui redditi di persone fisiche e società, svariati benefici fiscali per favorire gli investimenti esteri e l'espansione delle attività di business sono supportati tramite: sgravi fiscali per le società che costituiscono la loro sede a Singapore; 15 anni di esenzione dall'imposta sui redditi per incoraggiare l'introduzione di nuove industrie nel Paese; esenzione piena o parziale dalle ritenute per le royalties pagate a non residenti; incentivi per chi investe in nuovi macchinari tecnologici, ricerca, sviluppo e formazione del personale; aliquote ridotte per particolari categorie di attività economiche.

Un aspetto di particolare importanza è il sistema di tassazione, la cui principale caratteristica risiede nell'assenza d'imposta sul capital gain,

«guadagno in conto capitale», il che attribuisce importanza internazionale alla piazza finanziaria locale. Contemporaneamente, i benefici fiscali offerti dal Paese non si limitano al settore finanziario; combinando infatti uno dei livelli più bassi di tasse all'impresa con schemi e incentivi alla produzione, Singapore attrae ingenti investimenti diretti esteri. Fattore influente in questo trend è la tassazione nulla sui trasferimenti fra i diversi rami aziendali, che porta molte multinazionali a trasferire la sede centrale nella città-Stato.

Tabella 3. I livelli d'imposta a Singapore

Corporate tax	17%
Guadagno da plusvalenze	esente
Dividendi	esente
Interessi	15%
Branch Remittance	esente
Tassazione sulla persona fisica	da 0% a 20%
Good and Service Tax (GST, equivalente all'IVA)	7%

Per maggiori informazioni si rinvia al sito internet dell'Inland Revenue Authority of Singapore.

Tre agenzie governative supportano investimenti e relazioni con l'estero in diversi settori.

Lo Standards, Productivity and Innovation Board (SPRING Singapore) agisce per conto del Ministero del Commercio e dell'Industria (Ministry of Trade and Industry, MTI) per facilitare crescita e investimenti di piccole e medie imprese (PMI), soprattutto nel settore della finanza, del management e delle tecnologie.

L'Economic Development Board (EDB) è un organismo governativo costituito con l'obiettivo di trasformare Singapore in un hub per investimenti, cercando soluzioni e pianificando strategie per far crescere Singapore a livello internazionale.

L'Agency for Science, Technology and Research (A\*STAR), concentra la sua attività nel settore tecnologico attraverso la promozione della ricerca scientifica nel settore medico, farmaceutico e ingegneristico, attirando ricercatori da tutto il mondo offrendo loro un'elevata specializzazione, in grado di supportare progetti altamente tecnologici.

## 2 Quadro dei rapporti tra Singapore e l'Italia

### 2.1 L'interscambio commerciale con l'Italia

L'Italia rappresenta per Singapore il sesto partner europeo per scambi economici, rapporto consolidato tramite diversi trattati e un articolato programma culturale. Le ragioni di questi stretti rapporti commerciali risiedono, da un lato nell'elevato reddito pro capite e nello standard di vita raggiunto, paragonabile a quello dei Paesi occidentali più avanzati, che permette ai cittadini di Singapore di ambire all'acquisto di beni di alta gamma; dall'altro, nella capacità dell'imprenditoria italiana di produrre beni di alta qualità, appetibili per la popolazione più abbiente, e di saperli proporre in questo mercato in modo adeguato. Il rapporto fra i due Paesi non si esaurisce nel solo interscambio commerciale. A Singapore gli imprenditori e le aziende italiane sono numerosi, come del resto sono significativi gli investimenti singaporiani in Italia.

### 2.2 Principali settori economici e opportunità per le PMI italiane

Tra i settori di maggior interesse vi sono l'ingegneria di precisione; le energie rinnovabili; il settore chimico; il settore farmaceutico e delle biotecnologie e il settore alimentare.

Grazie alla presenza di un comparto manifatturiero complesso (micro-elettronica, nautica, idrocarburi, apparecchiature mediche), il settore dell'ingegneria di precisione continuerà a crescere nei prossimi anni, avendo già contribuito nel 2011 al 9% del PIL, e generando un totale di 92.000 posti di lavoro.

Per quanto concerne le energie rinnovabili, il Governo ha identificato da anni il settore come strategico per gli investimenti futuri: 350 milioni di dollari sono già stati stanziati sin dal 2007. Si stima una crescita esponenziale per il settore del fotovoltaico, delle biomasse e delle celle a combustibile, che entro il 2015 apporterà benefici per 1,7 miliardi di dollari singaporiani e 7.000 nuovi posti di lavoro.

Il settore chimico sta crescendo in maniera consistente nel Paese: l'isola di Jurong è l'area in cui si svolgono le principali attività, seguite dall'Institute of Chemical and Engineering Sciences (ICES, ente nazionale gestito dall'A\*STAR). Avviate tramite diversi progetti pilota, sono oggi in corso ricerche inerenti lo sviluppo e l'ottimizzazione dei processi chimici.

Nel campo farmaceutico e delle biotecnologie si aprono notevoli op-



portunità per investire (già presente il gruppo Menarini, ad esempio), con la nascita di nuove partnership per la distribuzione nel mercato dell'intera regione asiatica.

Per quanto riguarda il settore alimentare, Singapore deve importare la maggior parte del suo fabbisogno complessivo (circa il 90%), ed è quindi forte la dipendenza dal mercato internazionale. La città è centro logistico per la rete distributiva, e offre ottime garanzie per qualità, sicurezza e genuinità dei prodotti (significativo a tal proposito è l'aumento dell'interesse per il biologico) a cui si uniscono grandi opportunità di smercio per i prodotti finali e anche per le attrezzature relative alla lavorazione e la conservazione degli alimenti.

Negli ultimi anni è cresciuto l'interesse nei confronti di attività considerate per lungo tempo secondarie, come quelle culturali e artistiche. Infatti, di recente gli incentivi a questi settori sono cresciuti in modo esponenziale per creare una nuova realtà, una nuova economia creativa, in cui si fondono arte, business e tecnologia. Per quanto riguarda le attività culturali, dominano la scena soprattutto le arti visive, che mirano a promuovere la città come un nuovo centro culturale asiatico indipendente dall'influenza occidentale, importante per lo sviluppo di talenti futuri e per il lancio di nuove iniziative. Il Singapore Art Museum e il National Art Council (NAC) organizzano da qualche anno la *Singapore Biennale*, chiaro richiamo alla ben nota esposizione veneziana: un esempio per tutti che dimostra come tali settori della creatività stiano crescendo. Anche il settore della moda è in continua espansione, come testimoniato dal crescente numero di blog, negozi ed eventi che portano ad essere Singapore una delle città asiatiche più alla moda, insieme a Tokyo e a Hong Kong. Eventi come la *Singapore Fashion Week* e il *Fashion Festival*, nel mese di maggio e ottobre, godono di ampie sovvenzioni governative attraverso la Textile and Fashion Federation (TAFF) e fanno della città un importante centro di sviluppo del *fashion design*.

### 2.3 L'attrattiva del nostro Paese

L'Italia è conosciuta e apprezzata a Singapore in molti settori: alcuni di essi l'hanno resa nota in tutto il mondo già da tempo, altri invece solo recentemente hanno iniziato a decollare. Grazie alla presenza di un gran numero di consumatori abbienti Singapore è un ottimo mercato di sbocco per i prodotti italiani di alta gamma. Sono presenti, prevalentemente tramite distributori locali, tutti i principali marchi italiani nei settori della moda, dell'abbigliamento e dell'arredamento, nel settore automobilistico e in quello agroalimentare. In quest'ultimo l'Italia ec-

celle, essendo tra i primi Paesi fornitori di pasta, vino, formaggi, aceto e conquistando il primo posto in assoluto per l'olio d'oliva. Anche l'industria marittima e portuale di Singapore sta attraversando una fase particolarmente positiva, sia dal punto di vista del traffico commerciale che croceristico. Data inoltre l'importanza strategica che il porto di Singapore riveste nel traffico marittimo mondiale, sono qui presenti alcune delle più importanti compagnie di *shipping*, mentre la Port of Singapore Authority gestisce il traffico commerciale di alcuni tra i porti italiani più importanti, tra cui quello di Genova.

Un altro settore in continua evoluzione è quello dei mobili e del design, che il Governo di Singapore ha incentivato tramite diverse missioni al *Salone Internazionale del Mobile* di Milano, dove nell'aprile 2008 ha ottenuto il suo primo spazio espositivo. Significativi in questo contesto sono due importanti accordi stilati proprio nel 2013 come ulteriore conferma di un legame già forte. Nello specifico, due enti italiani, Federmobili e Federlegno Arredo, hanno stipulato con il Singapore Furniture Industries Council (SFIC) un memorandum d'intesa, indicando una comune linea di condotta. Attualmente sono molti gli sforzi per ottenere simili collaborazioni in altri settori, soprattutto in quello alimentare, della moda, delle energie rinnovabili e dei macchinari industriali per promuovere un migliore coordinamento tra piccole e medie imprese che vogliono investire in questo mercato dalle grandi opportunità.

### 2.4 *Doing business in Singapore*. Perché e come investire a Singapore

Fare business a Singapore è facilitato da diverse leggi, implementate a loro volta da eccellenti infrastrutture di supporto e ottime connessioni con l'estero. A ciò va aggiunto che Singapore non attrae solamente capitali e industrie ma è meta anche di importanti risorse umane a livello internazionale. Singapore è lo *starting point* fondamentale per avviare relazioni in Asia, come in qualsiasi altro continente.

Un'impresa straniera può avere il pieno controllo del capitale aziendale poiché non vi sono restrizioni poste dal legislatore in materia di proprietà. Viene però richiesta la presenza di un direttore locale, che può essere uno straniero con residenza permanente a Singapore. Sono inoltre previste riduzioni fiscali per aziende straniere che investono a Singapore e che abbiano al proprio interno un socio locale (o residente) con quota azionaria di almeno il 10% del capitale sociale.

Inoltre, secondo lo schema *Global Investor Programme* (GIP), un imprenditore straniero proprietario di un'azienda con almeno tre anni di vita, interessato ad investire a Singapore, potrà richiedere la residenza

permanente attraverso tale programma e ottenerla con una certa facilità (Contact Singapore 2013).

#### 2.4.1 Ridurre eventuali barriere

Una grosso ostacolo all'investimento è l'elevato costo del terreno dovuto allo spazio limitato dell'isola, che ha comportato negli anni la costante lievitazione dei costi. Per ovviare a tale criticità e ridurre l'impatto sui progetti di espansione nel Sudest Asiatico, molte aziende straniere, e anche italiane, hanno optato per stabilire gli uffici amministrativi a Singapore e la produzione nelle aree limitrofe. L'area scelta per il sito produttivo è detta BBK, dalle iniziali delle tre isole di Batam, Bintan, Karimun: appartenenti alla Repubblica Indonesiana e distanti 12 miglia da Singapore, esse formano una Special Economic Zone.

Nelle Special Economic Zone è possibile attivare la produzione manifatturiera, lo stoccaggio, il deposito e lo smercio. Tutte le attività godono di esenzione per le seguenti tassazioni: import-export; vendita; tassa sul lusso; imposta sul valore aggiunto.

Ad oggi la *BBK zone* ha attratto investimenti diretti esteri per un totale di 9,5 miliardi di euro.

#### 2.4.2 *Business etiquette*

In una città nata principalmente per favorire le attività commerciali è poi d'obbligo rispettare una certa etichetta in materia di business. Nonostante la componente occidentale sia molto più forte rispetto ad altri Paesi asiatici, ci si scontra con una realtà che forse talvolta risulta di difficile comprensione ad un businessman italiano. Il modo di relazionarsi dipende in gran parte dall'interlocutore con cui si ha a che fare e, nel nostro caso, l'ampia varietà culturale ed etnica non garantisce delle linee guida univoche. Quando ci si reca ad un meeting, una delle norme basilari prevede un abbigliamento formale anche se, considerando il clima, ci si può presentare senza giacca, ma sempre con la cravatta. Anche lo scambio dei biglietti da visita è un punto a cui va prestata particolare attenzione: dev'essere dato alla controparte sempre con entrambe le mani e con un leggero cenno del capo. Non meno importanti sono il rispetto delle gerarchie aziendali e il modo con cui ci si rivolge al proprio interlocutore, col titolo appropriato e non confondendo nome e cognome. Una particolarità di Singapore è che, diversamente da altri Paesi asiatici in cui la disparità di genere si fa ancora sentire, comunemente alle donne viene riservato lo stesso trattamento degli uomini. Le trattative potrebbero essere più lunghe

del previsto per i vari meeting che solitamente si tengono all'interno della ditta; le decisioni, inoltre, non vengono prese individualmente ma dopo una scrupolosa analisi di gruppo. Vi sono poi momenti più o meno propizi per intraprendere un'attività a Singapore: ad esempio, è preferibile evitare il periodo natalizio e il capodanno cinese.

### 2.5 Presenza Italiana. I casi di successo e i flop sul mercato

I rapporti tra Italia e Singapore si fondano su un vivace interscambio commerciale, sulla presenza in loco di numerose aziende e imprenditori italiani, su significativi investimenti diretti singaporiani in Italia e su un programma culturale bene articolato ed in fase di ulteriore espansione. La presenza italiana a Singapore nell'ultimo decennio ha subito una forte crescita: nel 2004, infatti, si contavano a Singapore circa 800 connazionali; nel 2008 gli italiani erano 1200 e 100 le imprese, mentre oggi si contano oltre 2000 connazionali. In aggiunta, come affermato da Ted Tan, vicedirettore generale di SPRING Singapore, nella Città-Stato operano oltre 300 imprese, molte delle quali hanno scelto Singapore come base regionale dalla quale controllano l'intera area dell'Asia-Pacifico (SPRING Singapore 2013). Al fine di incrementare i rapporti commerciali tra l'Italia e Singapore, nel mese di luglio del 2013 il Ministero degli Affari Esteri italiano ha siglato con le autorità governative di Singapore un Memorandum d'Intesa finalizzato a sviluppare il livello degli interscambi commerciali ed economici tra i due Paesi (*Memorandum of Understanding*). Esso rimarrà in essere per due anni e potrà essere rinnovato o ulteriormente esteso. In particolare, il Memorandum prevede la fattiva e stretta collaborazione tra Italia e Singapore, con una specifica attenzione allo sviluppo e al supporto delle piccole e medie imprese che operano o che vogliono operare nel settore alimentare, della moda, delle energie convenzionali e alternative, dei macchinari industriali e dei prodotti similari. Tra le realtà più significative storicamente presenti a Singapore sono da citare: ST Microelectronics, Saipem, Prysmian Cables and System, Pirelli Group, Indesit Company, Italmec, Piaggio, Perfetti Van Melle, e molte altre. In aggiunta a queste aziende di successo, nuove entità si stanno affermando in maniera sempre più concreta. In riferimento a ciò, è utile ricordare la Cooperativa Muratori e Cementisti (CMC) di Ravenna, che ha firmato due contratti del valore complessivo di 142 milioni di euro per eseguire due lotti della metropolitana di Singapore. Il primo lotto, fa sapere una nota del gruppo ravennate, è costituito da 2.800 metri di linea a doppia canna per una lunghezza totale di tunnel pari a 5.600 metri. Il secondo

lotto, invece, prevede la realizzazione di 1.400 metri di linea, sempre a doppia canna, per una lunghezza complessiva di 2.800 metri. Ciascuno dei due lotti comporta inoltre la costruzione di una stazione a 23 metri sotto il piano di campagna. I lavori, che verranno completati entro cinque anni, sicuramente porteranno il settore delle costruzioni italiano ad una maggiore notorietà nel mercato asiatico.

Ulteriore realtà da poco affacciatasi al mercato di Singapore è il colosso Menarini, azienda farmaceutica con sede a Firenze, oggi primo gruppo farmaceutico italiano nel mondo. L'impatto di Menarini in questo mercato è stato talmente forte e di successo che l'azienda si è aggiudicata il premio *Best Italian Multinational Corporation in Singapore*, assegnato dalla Camera di Commercio Italiana a Singapore nel corso dell'annuale cerimonia di conferimento degli *Italian Chamber of Commerce in Singapore Business Awards*, che sin dal 2009 premia le aziende singaporiane ed italiane che si sono particolarmente distinte per investimenti significativi rispettivamente in Italia e a Singapore. Nel corso del 2012, Menarini Asia Pacific è stata ritenuta degna del riconoscimento in quanto maggiore investitore italiano nel mercato produttivo e nel settore *research and development* nella Regione, di cui Singapore costituisce un indiscusso hub.

In aggiunta a queste grandi realtà, altri casi di successo, seppur di più contenute dimensioni, si sono concretamente realizzati. Esempio indubbiamente da citare è Lorelei, nata a Bologna nel 2008 come una delle poche realtà attive a livello internazionale nel settore nascente del *sound branding*. *Sound branding* è l'utilizzo del suono come canale di comunicazione nel rapporto del brand con i propri clienti, attraverso un'esperienza sensoriale che si adatta al mondo digitale, al retail, agli spazi pubblici. Giunti a Singapore nel 2012, i due soci Marco Galardi e Sara Lenzi si sono rivolti alla Camera di Commercio Italiana per supporto anche logistico, ottenendo un ottimo riscontro presso le controparti singaporiane, grazie ai contatti forniti dalla Camera. Di recente hanno anche inaugurato l'installazione sonora interattiva *The Enchanted Garden* al Changi Airport. Lorelei inoltre è stata selezionata come rappresentante del design europeo per la *Fiera Internazionale del Design* di Shenzhen in Cina e ha in cantiere lo sviluppo della *sound identity* per i più importanti marchi *automotive* del made in Italy: decisamente un altro caso italiano di notevole successo in questa piccola realtà!

### 3 Focus 'urbanistica sostenibile'

«Ogni città riceve la sua forma dal deserto a cui si oppone.»  
Italo Calvino (1972)

Come forse in nessun altro luogo al mondo, a Singapore si ha la netta sensazione che tutto ciò che esiste, tutto ciò che si vive nella quotidianità sia stato abilmente fatto apparire come d'incanto da un deserto rappresentato da numerose criticità: prima tra tutte quella derivante dall'esiguo spazio a disposizione e dalla carenza di risorse idriche, cui la città ha dovuto far fronte trovando soluzioni rapide che ne consentissero la sopravvivenza e ne favorissero l'esplosivo sviluppo.

#### 3.1 Modello di sviluppo urbanistico

In un distretto urbano densamente popolato come questo, è inevitabilmente cresciuta nel tempo la richiesta di spazi abitativi e di strutture necessarie alla sua funzionalità, con un conseguente aumento della produzione di rifiuti, del fabbisogno d'acqua ed energia elettrica, che hanno reso indispensabile l'adozione di tempestive contromisure. Il problema della carenza di spazio, limitando notevolmente lo sviluppo di nuovi edifici sul piano orizzontale, ha imposto l'adozione di soluzioni tecnologiche e progettuali innovative per la pianificazione urbanistica.

#### 3.2 Approvvigionamento energetico

Per migliorare l'efficienza energetica nel settore edilizio, manifatturiero e dei trasporti pubblici, la città ha scelto di ricorrere a fonti energetiche alternative, conquistando così il primato di «città più verde d'Asia». Singapore si è inoltre posta l'obiettivo di ottenere la certificazione *Building Construction Authority Green Mark* per almeno l'80% degli edifici entro il 2030: questa iniziativa è stata lanciata nel gennaio 2005 ed è destinata al settore immobiliare e delle costruzioni, e mira a integrare le più avanzate tecnologie di bioedilizia con un'attenta progettazione architettonica.

Un'accurata pianificazione di edifici ecosostenibili, creati in modo tale da favorire illuminazione e ventilazione naturali (per limitare soprattutto il ricorso all'aria condizionata), di *green roof* e di pannelli fotovoltaici, ha portato ad un più contenuto fabbisogno energetico, una sensibile diminuzione della bolletta di luce e acqua per i cittadini e un impatto ambientale sostenibile per le nuove costruzioni.

In particolare, a Singapore l'energia solare sta realizzando una vera rivoluzione: grazie ai suoi costi competitivi e al diffuso interesse per la sostenibilità ambientale, l'adozione di fonti alternative quali i sistemi solari a scopo energetico e' in continua crescita.. Thomas Reindl, amministratore delegato del Solar Energy Research Institute of Singapore (SERIS), ha dichiarato:

Siamo lieti di offrire la nostra esperienza per la "solarizzazione" di Singapore. Il potenziale di sviluppo del fotovoltaico a Singapore è enorme e siamo convinti che nel medio lungo termine circa il 10-20% del fabbisogno elettrico della nazione verrà garantito dal fotovoltaico. (Singapore Economic Development Board 2014)

L'energia elettrica è ottenuta anche tramite i gas prodotti dal riciclaggio dei rifiuti (il *National Recycling Programme*, NRP), apportando così sensibili diminuzioni di costo rispetto al comune ricorso a gas naturali e petrolio. Inoltre, i prodotti residui derivati dai rifiuti riciclati idonei alla combustione vengono inceneriti, fornendo alla città circa il 3% del fabbisogno energetico totale.

Inoltre, due degli obiettivi dell'*Energy Conservation Act* (2012) di Singapore sono di migliorare l'efficienza energetica del 35% entro il 2030, rispetto ai livelli del 2005 e di migliorare il rendimento energetico delle imprese rendendole quindi più competitive nell'economia globale.

### 3.3 Controllo inquinamento ambientale.

Il controllo e il contenimento dell'inquinamento ambientale viene realizzato anche attraverso il miglioramento dell'efficienza dei trasporti pubblici e della costruzione di complessi commerciali e lavorativi, dislocati in tutta la città e facilmente raggiungibili, abbattendo così sensibilmente la circolazione dei veicoli e conseguentemente l'inquinamento dell'aria dovuto al traffico urbano. A questo va senz'altro aggiunto lo sforzo per preservare il maggior numero possibile di zone verdi, con particolare riguardo anche alla salvaguardia della biodiversità.

### 3.4 Approvvigionamento idrico

Accanto alla protezione ambientale, il trattamento delle acque è considerato uno dei comparti chiave per la crescita del Paese, che attraverso diversi investimenti in tecnologia e ricerca, ha trovato un modo

efficace ed economicamente efficiente per risolvere il problema della carenza d'acqua. Affrontando e superando questa difficile sfida, Singapore ha guadagnato il riconoscimento internazionale come città modello per la gestione delle acque. Attualmente, la fornitura dell'acqua avviene attraverso ben quattro modalità.

L'importazione di acqua principalmente da Johor Bahru in Malesia, attraverso due accordi bilaterali stipulati in seguito all'ottenimento dell'indipendenza. La prima convenzione è scaduta nel 2011, mentre la successiva terminerà nel 2061 ed entro tale data Singapore dovrà rendersi totalmente autonoma.

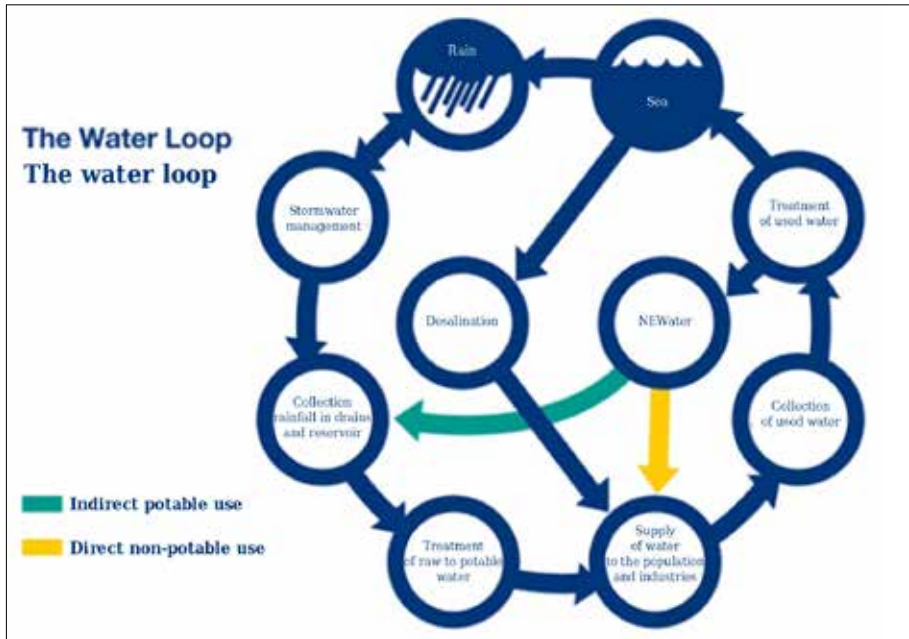
La purificazione e il riciclo dell'acqua piovana raccolta in ampi bacini idrici. Si tratta della NEWater, una rivoluzionaria soluzione sviluppata nel corso degli ultimi trent'anni, che ha visto i primi significativi risultati con l'avvento del nuovo millennio. I principali scogli da superare per promuovere un tale ambizioso progetto sono stati la messa a punto di un'adeguata tecnologia di purificazione delle acque, fino ad allora inedita, e il reperimento dei finanziamenti per far fronte ai costi decisamente molto elevati per la sua realizzazione. Oggi i quattro impianti di Singapore producono circa il 30% del suo fabbisogno idrico, e si stima una crescita fino al 55% per il 2060.

La desalinizzazione dell'acqua marina. Si tratta di un progetto che vede già realizzato e funzionante un primo impianto e prevede ulteriori sviluppi per migliorarne l'efficienza. Le alte aspettative del Governo nei confronti di questa soluzione hanno incentivato studi e progetti per garantire l'apertura di un secondo impianto entro la fine del 2013. La maggior parte delle analisi e degli studi sull'acqua vengono svolti nella zona di Marina Bay, bacino idrico in cui vengono convogliate le acque per i processi di purificazione.

Altrettanto importante è lo sviluppo in parallelo di una politica sociale volta alla sensibilizzazione nei confronti di un bene tanto prezioso come l'acqua, principalmente incentrata sulla riduzione degli sprechi. Nel 2006 è stato appositamente istituito l'Environment and Water Industry Programme Office (EWI) per supportarne la realizzazione tramite l'appoggio di 100 aziende che vi operano e 25 centri di ricerca; l'investimento è orientato tanto ad un ritorno economico oltre che all'innovazione tecnologica e alle nuove scoperte. In linea con queste grandi aspirazioni dal 2008 viene promossa anche una campagna informativa durante il *Singapore International Water Week-end*, nel quale vengono promossi i progetti di integrazione globale delle strategie di gestione sostenibile delle acque con i processi di pianificazione urbana.



Figura 1. Il ciclo dell'acqua



Fonte: Singapore Public Utilities Board (2013)

### Riferimenti bibliografici

- Attorney General's Chambers (AGC) of Singapore (2012). *Energy Conservation Act* [online]. <http://statutes.agc.gov.sg/aol/search/display/view.w3p;ident=6410efa3-3f87-49a4-84c5-fdec0f9846f4;page=0;query=DocId%3A%229a8b696a-c193-4a2b-9789-47d21a0c-c13b%22%20Status%3Ainforce%20Depth%3A0;rec=0#legis>.
- Calvino, Italo (1972). *Le città invisibili*. Torino: Einaudi.
- Contact Singapore (2013). *Global Investor Programme (GIP)* [online]. [https://www.contactsingapore.sg/Library/1/Pages/1191/30\\_Oct\\_2013\\_Global%20Investor%20Programme%20Factsheet%20\\_English.pdf](https://www.contactsingapore.sg/Library/1/Pages/1191/30_Oct_2013_Global%20Investor%20Programme%20Factsheet%20_English.pdf).
- Konjunkturforschungsstelle (KOF) (2012). *Globalisation Index 2012* [online]. <http://globalization.kof.ethz.ch>.
- Singapore Public Utilities Board (PUB) (2013). *Singapore's National Water Agency: Overview* [online]. <http://www.pub.gov.sg/water/Pages/default.aspx>.

- SPRING Singapore (2013). *Speech by Mr Ted Tan, Deputy Chief Executive, SPRING Singapore at the Italy-Singapore Business Investment Opportunities Roundtable*, 11 December [online]. <http://www.spring.gov.sg/NewsEvents/PS/Pages/Speech-by-Mr-Ted-Tan-at-the-Italy-Singapore-Business-Investment-Opportunities-Roundtable-20131211.aspx?skw=italian%20companies#.UylXBKiSyGM>.
- World Bank (2012). *Doing Business Report 2012: Doing business in a more transparent world* [online]. <http://www.doingbusiness.org/~media/FDPKM/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB12-FullReport.pdf>.
- World Economic Forum (2013). *Global Competitiveness Report 2013-2014* [online]. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf).

### **Siti internet**

- Agency for Science, Technology and Research (A\*STAR).  
<http://www.a-star.edu.sg>
- Contact Singapore.  
[https://www.contactsingapore.sg/investors\\_business\\_owners](https://www.contactsingapore.sg/investors_business_owners)
- Business Environment Risk Intelligence* (BERI).  
<http://www.beri.com>
- Inland Revenue Authority of Singapore (IRAS).  
<http://www.iras.gov.sg/irashome/default.aspx>
- International Enterprise Singapore (IES).  
<http://www.iesingapore.gov.sg>
- International Institute for Management Development (IMD), World Competitiveness Center (2011). *World Competitiveness Yearbook 2011*.  
<http://www.imd.org/wcc>
- ITSEA Consulting.  
<http://itseaconsulting.com/come-si-stanno-evolvendo-i-rapporti-commerciali-tra-singapore-litalia-e-lunione-europea>
- Singapore Department of Statistics.  
<http://www.singstat.gov.sg>
- Singapore Economic Development Board (EDB).  
<http://www.edb.gov.sg/content/edb/en.html>
- Singapore Economic Development Board 2014. *Facts and rankings*.  
<http://www.edb.gov.sg/content/edb/en/why-singapore/about-singapore/facts-and-rankings/rankings.html>
- Singapore Economic Development Board 2014. *Harnessing the power of the sun*.

<http://www.edb.gov.sg/content/edb/en/resources/downloads/articles/harnessing-the-power-of-the-sun.html>

Singapore Ministry of Trade and Industry.

<http://www.mti.gov.sg>

Singapore Public Utilities Board (PUB). *NEWater*.

<http://www.pub.gov.sg/water/newater/NEWater0verview/Pages/default.aspx>

Solar Energy Research Institute of Singapore (SERIS).

<http://www.seris.sg>

Standards, Productivity and Innovation Board (SPRING Singapore).

<http://www.spring.gov.sg/Pages/homepage.aspx>

World Economic Forum.

<http://www.weforum.org>

# India: un approccio culturale

A cura della Camera di Commercio Italiana in India  
Chiara Vidussi, Claudio Maffioletti

**Abstract** With 28 states and 7 union territories, counting 1.2 billion citizens, 22 different languages, over 7 main religions, India is one of the most diverse and dynamic countries in the world. The main trait of Indian society is certainly the concept of interdependence, which impacts every aspect of life. Everyone is born and raised within a group: the family, the clan, the sub-caste, the caste, the religious community. As a consequence, everybody is deeply involved in everyday activities together. Today, this traditional concept of extended family has been replaced by smaller groups, especially in urban environments. Religion plays a major role in Indian life: the dominant religion is Hinduism, followed by Islam, Christianity, Sikhism, Buddhism, Jainism, and Zoroastrianism. The circular dimension of time and the Hindi concept of *jugaad* are two of the main features of Indian mentality towards business. Modern Indian society has been witnessing the emergence of the new middle class that combines western lifestyle with traditional customs.

## 1 Introduzione alla cultura indiana

Che l'India sia immensa, è un dato noto a tutti. Ciò che forse può sfuggire è che questa immensità territoriale non si limita ad una mera ampiezza dei confini, bensì si caratterizza per una smisurata varietà di giurisdizioni, sistemi sociali e religiosi, schemi politici, attività commerciali, tradizioni, ambienti naturali. Tenere presente questo aspetto è addirittura probabilmente la principale chiave di lettura per interpretare gli esotici misteri del mondo politico e culturale indiano. Una nazione composta da 28 Stati e 7 Unioni territoriali, i cui usi e costumi si discostano nettamente da tutto il resto dell'Asia, si è non per nulla conquistata la denominazione di subcontinente.

Anche da un punto di vista geopolitico, le varie aree facenti parte dell'India hanno le caratteristiche più disparate. Solo a titolo di esempio, si possono citare la catena montuosa himalaiana che domina le regioni settentrionali del Paese, le comunità di profughi tibetani sul confine dell'Himachal Pradesh, la natura montana incontaminata in Ladakh; poi verso sud-ovest le frequenti ostilità sul confine con il Pakistan, i sontuosi palazzi moghul del Rajasthan; verso est le comunità rurali del Bihar, le emergenze inondazioni in Orissa; verso sud, il clima tropicale del Kerala, le piantagioni di caffè in Tamil Nadu, la velocità con cui corre una metropoli come Mumbai, le spiagge di Pondicherry e il retaggio

coloniale francese, il turismo di Goa, la produzione culturale del Bengala occidentale.

Seconda per popolazione solo alla Cina, l'India conta più di 1 miliardo e 200 milioni di abitanti. Tale dato demografico gioca un ruolo importante in un primo approccio al Paese. Essere consapevoli del fatto che uno solo dei suoi Stati, l'Uttar Pradesh, ha una popolazione pari a quella dell'intero Brasile, aiuta a capire come questa realtà dei grandi numeri influisca non poco anche sulla vita quotidiana, sia delle persone locali, sia di chi visita il Paese. Anche per questo motivo, tale testo non ha la pretesa di operare un'analisi complessa del contesto socioculturale indiano, bensì di fornire un'impressione generale e quanto più aderente al vero delle componenti principali che danno forma all'India contemporanea.

Un dato che contraddistingue la popolazione indiana, e che la pone in netto contrasto con quella cinese, si riferisce all'età media, generalmente più bassa, ovvero attorno ai 27 anni (contro i 37 della Cina). Tale aspetto esercita un impatto non indifferente sui rapporti con il Paese, che si esprime attraverso due principali considerazioni. La prima, di impronta positiva, è che nel contatto con le controparti indiane si avverte generalmente un grande senso di entusiasmo, tipico di uno spirito giovane, e a cui uno sguardo italiano può essere poco abituato. La seconda è che, per il medesimo motivo, molte prestazioni da parte indiana mancano della necessaria esperienza e rischiano non di rado improvvisazioni dagli esiti incerti. In una prospettiva prettamente di mercato, non vi è dubbio sul fatto che un investimento a lungo termine nel Paese possa contare su un imponente numero di consumatori da fidelizzare nell'arco di tempo di una cinquantina d'anni.

La complessità di cui si compone il popolo indiano tocca in prima istanza la dimensione linguistica: le due lingue ufficiali, inglese e hindi, sono affiancate da 22 lingue registrate. In aggiunta a queste, si può fare menzione delle 30 lingue e dei 2000 dialetti censiti in tutto il Paese.

La grande sfida dell'India unita, che ha recato in sé l'impresa non da poco di organizzare e regolare sotto un unico governo la miriade di universi di cui si compone il subcontinente, ha un suo riscontro paradigmatico anche nello stesso testo costituzionale. La Costituzione Indiana, anche perché originata dalla *common law*, è la più lunga mai scritta in uno Stato sovrano: contiene 444 articoli (contro i 139 della nostra), 12 allegati e 98 emendamenti. Peraltro, se comparata alla costituzione giapponese che è rimasta invariata fin dai tempi della sua stesura, il testo costituzionale indiano è uno dei documenti nazionali più emendati in assoluto, avendo visto quasi 100 cambiamenti nelle disposizioni contenute al suo interno.

Se si guarda trasversalmente alla dimensione sociale, uno dei temi fondamentali che emergono in un primo incontro con l'India è il concetto di interdipendenza. Le persone nascono e crescono sempre all'interno di un gruppo: la famiglia, il clan, la sottocasta, la casta, la comunità religiosa. Di conseguenza, ognuno è intimamente coinvolto nelle attività della vita comunitaria, di qualunque tipo si tratti. In generale, si avverte che il supporto sociale, e la necessità di non perderlo, siano la priorità assoluta nella mentalità indiana. Allo stesso modo, anche le attività economiche ruotano attorno al più ampio fulcro sociale attraverso una moltitudine di vincoli di parentela e affinità. In India, quasi ovunque una persona vada, ha la possibilità di contare sul supporto pratico e morale di un parente o di qualcuno legato alla propria famiglia. Ciò accade spesso anche nel caso di trasferimenti all'estero.

Più in generale, una combinazione di fattori, tra cui quello demografico, della struttura sociale, ma anche quello religioso e culturale, ha fatto in modo che gli atti della quotidianità delle persone siano indissolubilmente legati a quelli degli altri. L'azione comune è infatti una dimensione naturale del popolo indiano. Non solo, è bene tenere presente che essa non è necessariamente divisa in base ai gruppi sociali o le caste, ma invece coinvolge spesso individui di differenti estrazioni.

Una situazione esemplificativa di tale realtà è quella dei mezzi di trasporto. Durante un soggiorno, anche breve, in India, ci si trova presto o tardi a doversi spostare da un luogo all'altro, e dunque viene a palesarsi il senso dell'esperienza di azione condivisa. A New Delhi esiste un moderno sistema di linee metropolitane, utilizzato dagli impiegati d'ufficio, da funzionari governativi, da studenti, ma anche da lavoratori non specializzati, da interi gruppi familiari in viaggio. È così che un viaggio in metropolitana può essere l'occasione di trovarsi al centro della stratificata molteplicità indiana, che ha le sembianze di uomini di mezza età in camicia e ventiquattr'ore, giovani in jeans e donne in sari colorati che siedono l'uno accanto all'altro negli stessi vagoni. Allo stesso modo, anche i trasporti ferroviari sono molto popolari in tutto il Paese e sono usati da esponenti di ogni estrazione. Nelle città, il mezzo più comune è l'*auto rikshaw*, un mezzo motorizzato coperto a tre ruote con un prezzo fisso al chilometro. Presso gli indiani, è molto frequente negli spostamenti verso il luogo di lavoro la condivisione del mezzo di trasporto, come un'automobile in comune nel caso degli impiegati, o un furgone che passa a prendere regolarmente un intero gruppo di operai e li riporta a casa la sera. Accanto ai trasporti, sono molte le attività condivise nella quotidianità indiana: i pasti, il luogo di riposo, la visita al tempio o alla moschea, la preparazione delle funzioni matrimoniali.

Al centro della vita personale in India vi è certamente la famiglia, e in particolare i genitori. Il legame familiare è presente in ogni aspetto dell'esistenza. Pertanto, i tratti primari della vita culturale indiana ven-

gono appresi e ruotano attorno al nucleo familiare. Solitamente, esso comprende la famiglia allargata composta da diverse generazioni che condividono l'abitazione, i pasti, l'attività lavorativa, i riti religiosi. Le famiglie sono di tipo patriarcale. Nella maggior parte dei casi, la moglie vive nella casa dei genitori del marito, anche se mantiene i contatti con la propria famiglia d'origine.

Se si considera che più di due terzi della popolazione sono attivi nell'agricoltura, risulta comprensibile come, al pari delle tradizionali società agricole, la cooperazione tra parenti e affini sia la principale fonte di sicurezza economica. Allo stesso modo, anche nelle città questi rapporti risultano fondamentali, soprattutto nella ricerca di un'occupazione o di assistenza finanziaria.

Contemporaneamente, nell'India di oggi e specialmente negli ambienti urbani, se l'antica idea di famiglia allargata conserva in ogni caso il suo ruolo preminente, è diventato estremamente comune che una coppia sposata viva soltanto assieme ai propri figli e sia circondata da una fitta rete di familiari che vivono nel vicinato e sono pronti a dare il loro supporto. Non solo, nelle grandi città, a causa dei massicci fenomeni migratori che dalle zone periferiche si muovono verso i maggiori centri economici, accade spesso che gruppi numerosi di esponenti della stessa famiglia si trasferiscano in fasi successive nella stessa città, attratti dalla presenza degli altri membri della famiglia, venendo così a popolare interi quartieri. Oggi, molti si trasferiscono anche individualmente lontano dalla propria comunità a causa di migliori opportunità di lavoro. In questo caso, la maggioranza di loro mantiene i rapporti con il nucleo d'origine e provvede a mandare regolarmente del denaro a casa. All'interno della famiglia indiana, le linee gerarchiche e il senso di autorità sono nettamente stabiliti al fine di mantenere un equilibrio nel gruppo. Ogni membro accetta l'autorità di chi sta al di sopra di lui nella scala gerarchica. L'uomo più anziano svolge il ruolo di capo famiglia e sua moglie esercita la propria autorità sulle altre donne. La fedeltà alla famiglia rappresenta un ideale fondamentale. L'unità familiare viene di solito enfatizzata all'esterno, di fronte a individui al di fuori del gruppo. Mentre invece all'interno gli stessi legami sono resi meno evidenti, per rafforzare invece un più ampio senso collettivo. Ad esempio, manifestazioni aperte d'affetto tra moglie e marito sono considerate inappropriato. In merito al contatto fisico, un particolare riferimento può essere menzionato riguardo all'amicizia tra uomini. È tutt'altro che raro vedere per strada uomini abbracciarsi con affetto o camminare tenendo per mano un amico o un parente maschio. Anche se meno frequente, lo stesso può accadere per due donne o ragazze. Al contrario, non vi è alcun tipo di effusione in pubblico tra uomo e donna, e ciò vale a qualunque età.

Gli uomini detengono tradizionalmente le risorse della famiglia, come i terreni o l'attività economica. Secondo le leggi tradizionali indù, le donne non avevano accesso all'eredità di beni immobili, che quindi passavano sotto il controllo dei parenti maschi. La legge musulmana prevedeva invece che le donne potessero ereditare terreni, ma in quote inferiori a quelle degli uomini. La legislazione odierna permette invece alle donne di avere accesso all'eredità dei beni immobili, sebbene essi vengano cogestiti assieme al marito e ai parenti maschi.

In merito ai legami familiari in India, vale la pena fare menzione del fatto che la maggior parte dei grandi gruppi industriali indiani è nata e funziona tutt'ora su base familiare. Le attività di imperi economici come i gruppi Tata, Godrej, Mahindra o Reliance hanno infatti come fulcro il nucleo familiare. Non solo, accade non di rado che queste società, nel momento in cui mancano iniziative di opere pubbliche nel proprio ambito territoriale, si sostituiscano allo Stato nella costruzione di infrastrutture e reti elettriche, a beneficio in primo luogo delle proprie necessità imprenditoriali, e in secondo luogo anche dei cittadini.

Nell'ambito dei rapporti d'affari, può essere d'aiuto tenere conto che il tempo così come concepito dall'indiano non ha una dimensione lineare come in Occidente, bensì ha un senso circolare. Ciò è importante in riferimento a vari aspetti della vita professionale, che vanno dai meeting con i partner, alle scadenze di lavoro. In India, non vi è il concetto di 'ieri', 'oggi' e 'domani'. Esiste invece, in lingua hindi, l'idea di 'adesso' e 'non-adesso', e la collocazione temporale dell'azione è indicata dal tempo verbale, a passato o al futuro. Pertanto, ogni attività viene interpretata in questa ottica di *on/off* e si muove dunque attraverso queste due fasi alternative.

Un ulteriore concetto utile ad interpretare l'attitudine professionale indiana si rifà all'idea espressa in hindi dal termine *jugaad*, ovvero la tendenza generalizzata a fare le cose con il poco che si ha a disposizione. Questo risvolto pratico della mentalità indiana porta da un lato a sviluppare una propensione per la creatività, nonché al fare economia nell'utilizzo dei mezzi disponibili. Da ciò si deduce anche la bassa propensione dell'indiano medio a spendere. Dall'altro lato, il concetto di *jugaad* implica una più negativa perdita di tempo legata alla mancanza di specializzazione nell'uso di strumenti professionali. Ad ogni buon conto, tale generale approccio al lavoro denota un'indubbia flessibilità nell'affrontare la maggior parte delle situazioni.

La vita indiana è permeata in ogni suo aspetto da riferimenti alla religione. In realtà, se si contassero anche le divinità, la nazione indiana si aggiudicherebbe di gran lunga il primo posto come Paese più popolato, rispetto al laico unipartitico gigante cinese! Camminando in un qualsiasi



luogo abitato, è frequente imbattersi in piccoli templi ai margini delle strade, o statuette votive ai piedi degli alberi, o angoli di preghiera negli esercizi commerciali.

Come si può intuire, la religione dominante è l'induismo, professata dall'80% della popolazione. La minoranza più consistente è quella musulmana (circa il 12%), seguita poi da cristiani (2,3%), sikh (1,8%), buddisti (0,8%), giainisti (0,4%) e una piccola minoranza di parsi, seguaci di Zoroastro.

Per quanto riguarda l'induismo, definirlo una religione è quasi inesatto. Esso infatti non si pone né come dottrina né come dogma. Non solo, il rapporto con la divinità segue un'interpretazione esistenziale di tipo filosofico più che teologico. L'induismo è un insieme di culti, fedi e riti frutto di tradizioni spirituali e approcci alla vita. Esso pone al centro del credo l'esistenza di un unico Principio (*Brahman*), che si manifesta in infinite forme, tra cui anche le divinità che vengono onorate. Gli dèi più venerati sono *Shiva*, *Vishnu* e la Dea (*Shakti*).

L'induismo odierno si nutre anche di principi di origine più recente, come quello dell'*ahimsa* (la non violenza su tutte le cose esistenti in natura, di qualsiasi genere esse siano). Esse si fondono con le teorie millenarie del *karma*, del *samsāra* (cioè del ciclo della ruota delle nascite) e della *moksha* (cioè della liberazione dal vincolo terreno attraverso pratiche meditative e ascetiche particolari), venendo a comporre la visione del mondo propria dell'induismo moderno.

L'induismo è conosciuto per la struttura della società divisa in caste, alle quali si appartiene per nascita. Esse sono principalmente cinque. I *Brahmani* sono i sacerdoti, intellettuali, dirigenti, scienziati. Gli *Kshatriya* sono i nobili, guerrieri, amministratori. I *Vaishya* i pastori, commercianti, imprenditori. Gli *Shudra* sono contadini e servi. Infine, i *Dalit* sono gli intoccabili, i paria, gli spazzini, il gradino più basso della scala sociale. Tutt'oggi, il sistema castale esiste e regola per la gran parte i rapporti tra i gruppi sociali, e determina nella maggioranza dei casi l'attività professionale dell'individuo.

Accanto all'induismo, l'islam, animato da principi distinti ma profondamente influenzato dalle tradizioni locali, ha un ruolo importante nel contesto indiano e una forte immagine simbolica nel ricco patrimonio artistico moghul, nonché fra suoi 75 milioni di fedeli. Anche buddhismo e giainismo sono componenti importanti dell'universo religioso indiano.

Un riferimento particolare merita il sikhismo, una religione relativamente giovane, nata nel XV secolo d.C. nella zona del Punjab, che professa l'esistenza di un unico principio divino e l'uguaglianza di tutti gli uomini. Ci sono stati storicamente 10 guru umani a cui si affianca un testo sacro, il *Guru Granth*, custodito all'interno del tempio d'oro nella

città di Amritsar. Il simbolo più vistoso della religione sikh è il voluminoso e colorato turbante indossato dagli uomini, che, anche se non portato da tutti, identifica con certezza l'appartenenza al sikhismo.

Guardando alla globalità della religione in India, è difficile per un occidentale, abituato a una religione dogmatica e strutturata come quella cristiana, comprendere come invece i vari credo indiani siano frammentati in una molteplicità di sette o scuole che comportano l'adorazione di una divinità piuttosto che di un'altra, ma anche e soprattutto abitudini alimentari, familiari e professionali.

La dimensione religiosa ha appunto un importante riscontro nell'alimentazione. Nella religione indù si crede che colui che prepara o tocca un cibo già preparato, gli trasmetta anche le proprie caratteristiche, positive o negative. Pertanto, gli indù ortodossi sono autorizzati a mangiare solo il cibo preparato dagli indù, in certi casi da un membro della loro casta o di una casta superiore. Per quanto concerne gli alimenti veri e propri, l'induismo prevede un'alimentazione esclusivamente vegetariana. La scelta alimentare dipende poi dallo specifico credo professato e dell'area geografica.

In generale, è importante osservare come la società indiana, nonostante i suoi forti contrasti tra nuclei urbani capitali dei servizi, zone industriali e aree periferiche rurali, sia stata nell'ultimo ventennio protagonista di una progressiva evoluzione nella direzione di uno stile di vita simile a quello occidentale. Al tempo stesso, l'eredità socioculturale prettamente indiana che tuttora sostiene la complessità della struttura comunitaria ha continuato a coesistere nella quotidianità delle persone generando una precipua fusione di usi e costumi che si può dire sia ormai diventata il tratto caratteristico dell'India moderna.

Di tale combinazione tra ideologie di stampo occidentale e stili di vita tradizionali fa parte la nuova classe media indiana che, se considerata in senso lato, conta circa 400 milioni di persone, ovvero un'entità pari alla popolazione dell'Unione Europea. Si tratta per lo più di individui con un'educazione universitaria, che hanno fatto almeno un viaggio all'estero e sfruttano in modo massiccio strumenti di comunicazione come *smartphones* e *social media*. Hanno una forte attrazione verso, e talvolta una discreta conoscenza, dello stile di vita occidentale, come l'abbigliamento, il cibo o la letteratura. Frequentano cinema multisala e centri commerciali. I giovani consumano occasionalmente alcolici fuori casa. Oltre a ciò, permane nella mentalità di questa classe media la forte influenza della tradizione, nonché la presenza importante del contesto familiare. Nonostante il grande interesse per gli spunti intellettuali provenienti dall'estero, l'indiano medio apprezza molto il proprio universo culturale, in particolare la musica tradizionale, e il più moderno cinema

di Bollywood, che ad oggi costituisce un business di dimensioni enormi e i cui protagonisti sono rispettati e venerati alla stregua di divinità.

L'attaccamento della moderna classe media indiana alle proprie tradizioni si esprime ad esempio attraverso una generale preferenza per il cibo preparato a casa e la scelta del *kurta*, soprattutto da parte delle donne, come abito formale nella vita professionale. Non solo, gli indiani sono soliti abitare nella casa dei genitori fino al matrimonio, anche quando hanno una stabile posizione lavorativa, contribuiscono attivamente al sostegno finanziario familiare (ossia pagano quote dell'affitto, acquistano beni durevoli per la casa).

Un altro aspetto che può stupire è che nonostante la grande apertura verso il resto del mondo, sovente queste persone accettano di buon grado un matrimonio combinato dai genitori. È infatti frequente che, se ad una certa età (circa tra i 25 e i 30 anni) non si è impegnati in una relazione, i genitori ricerchino un partner idoneo per il figlio o la figlia. I criteri sono principalmente la casta e il luogo d'origine, l'educazione, l'attività economica della famiglia di appartenenza. A questo segue una serie di incontri con o senza i genitori di entrambi i giovani. C'è da dire che oggi, seppure questa sia una pratica diffusa ancora in tutta l'India, accade talvolta che il figlio o la figlia rifiuti i candidati proposti e preferisca provvedere da sé a trovare una persona adatta. Certamente, il grado di accettazione dei familiari e la propensione dell'individuo a tale presa di posizione varia da famiglia a famiglia.

Non vi è dubbio, in ogni caso, che il matrimonio ricopra un ruolo centrale nella vita individuale e collettiva, e rappresenti molto spesso non già l'unione tra due persone, bensì la fusione totale tra due gruppi familiari che, congiuntamente alla coppia di sposi, celebra l'inizio di una vita comunitaria in cui ognuno è chiamato a prendere parte attiva.

In conclusione, è dunque evidente come il mondo culturale indiano si componga di una molteplicità di dimensioni, per cui ricondurlo anche solo in parte ad una visione unilaterale è tutt'altro che facile. Se le prime immagini che appaiono nella mente del grande pubblico che guarda all'India sono la povertà, la sovrappopolazione, la spiritualità, Bollywood, pur senza negare che queste senza dubbio pervadano consistentemente vari strati della società indiana d'oggi, un quadro realistico della situazione nazionale non può prescindere da altri fenomeni oggi indissolubilmente legati alla stessa realtà. I progressi tecnologici, le città moderne, la potenza nucleare, una stampa plurima e libera, un'industria in crescita soprattutto nei settori automobilistico, minerario e tessile, un turismo in progressivo sviluppo e un mercato del lavoro attraente anche per gli stranieri sono tutti elementi che vanno, ad onor del vero, affiancati alla visione parziale già accennata.

È certo che questa complessità confonde e talvolta disorienta. Eppure, c'è qualcosa che tiene unito questo articolato insieme di mondi che scorrono uno accanto all'altro e si intersecano dando vita a canali e linguaggi che fanno da eco alle vicende storiche e sociali presenti. Il Paese di Gandhi, dello yoga, della sacralità delle vacche, dei riti funebri sul fiume Gange, del Taj Mahal, degli artigiani tessili, dei call center, degli slum, riesce in fondo a far convivere i propri secolari contrasti e si presenta agli occhi di chi arriva quasi come un'armonia che, al di là delle innegabili barriere culturali e gerarchiche interne, si impone invece sul piano dell'umanità, rendendo percepibile, una volta superato il primo, caotico impatto, quell'unità nella diversità che ha ispirato intere generazioni.

## **2 India: consigli pratici per un incontro d'affari**

In linea generale, è bene sapere che in India i giorni di chiusura degli uffici e degli esercizi privati dipendono da una combinazione di normative statali e decisioni aziendali. Sia il Governo Centrale indiano che ogni singolo Stato prevedono una lista di giorni di vacanza legati alla religione o a circostanze nazionali e regionali. Solitamente le imprese, in base alla fede professata dagli impiegati e all'area geografica di insediamento, scelgono un minimo di 10 giorni tra quelli disponibili. Vi sono tuttavia alcune vacanze comuni, come il Giorno della Repubblica (26 gennaio), il Giorno dell'Indipendenza (15 agosto) o il Compleanno di Gandhi (2 ottobre), Diwali (fine ottobre). Anche Natale e Pasqua sono di solito giorni di vacanza. Si consiglia, in vista di un incontro, di controllare sempre il calendario delle festività.

Durante un incontro, è usuale per gli occidentali stringersi la mano. Anche in India si tratta di un'usanza piuttosto consueta. Tuttavia, rendere i propri omaggi dicendo «*Namasté*» e unendo le mani con un leggero inchino è un gesto che viene molto apprezzato e dimostra rispetto per la cultura indiana.

Gli uomini stringono la mano agli altri uomini quando si incontrano e al momento del commiato. Allo stesso tempo, di solito non toccano le donne. Le donne occidentali possono offrirsi di stringere la mano. Le donne indiane possono stringere la mano ad altre donne occidentali, ma di solito non fanno lo stesso con le controparti maschili.

Per quanto concerne le regole del linguaggio del corpo, come già accennato, esibizioni di affetto in pubblico sono solitamente considerate inappropriate in qualsiasi tipo di ambiente. Lo spazio personale è importante per gli indiani, che di solito permettono un braccio di distanza tra sé e l'interlocutore. Sempre nell'ambito del linguaggio corporeo,

un gesto tipicamente indiano che può confondere è quello di dondolare la testa da una parte all'altra durante una conversazione. Se agli occhi di un occidentale esso può sembrare un rifiuto, è invece un modo per esprimere assenso.

Un'usanza profondamente legata sia a fattori religiosi che igienici riguarda l'uso esclusivo della mano destra per toccare qualcuno, mangiare, dare del denaro o prendere della merce. L'uso della mano sinistra è considerato offensivo in quanto essa è percepita come impura. La testa è inoltre considerata sensibile e dunque non va toccata. Invece i piedi sono impuri poiché recano sporcizia. Si consiglia, infine, di non indicare qualcuno con un dito, pratica utilizzata con gli esponenti delle caste inferiori alla propria. È preferibile usare il mento o l'intera mano.

Nell'ambito di un incontro d'affari, vi è sempre e senza eccezioni lo scambio dei biglietti da visita, che vanno consegnati con entrambe le mani appena si viene presentati alla controparte. In un ambiente aziendale, le linee d'azione sono fortemente influenzate dall'alto, e le decisioni importanti vengono solitamente prese da una sola persona.

È considerato scortese portare la conversazione immediatamente sugli affari. Si consiglia invece di cominciare chiedendo come sta la famiglia della controparte, o quali sono i suoi interessi. E solo in seguito passare ad argomenti lavorativi.

In generale, il business in India richiede tempo. Gentilezza e persistenza sono le armi più efficaci di cui ci si può dotare. È utile ricordare di non perdere il controllo se qualcosa non viene ottenuto o se si va incontro ad un rifiuto. L'atteggiamento migliore sta nell'aver una certa fermezza e possibilmente un sorriso, nonché pianificare diverse riunioni preliminari in vista di un accordo da raggiungere. Inoltre, non è raro che la controparte indiana non si presenti al meeting, dunque è meglio essere preparati a rimandare e fissare successivi incontri.

Una consuetudine durante i meeting d'affari, come del resto un'usanza in qualsiasi altro momento di aggregazione, è che venga offerto il tè (il *chai* indiano, solitamente servito con latte, spezie e zucchero), il caffè o una bibita. È buona norma non rifiutare e lasciarsi servire dalla persona designata a questo compito.

In tutti gli ambienti lavorativi, ogni persona ha un ruolo preciso, dall'amministratore delegato, al responsabile delle risorse umane, all'inserviente, all'autista, all'usciera, all'incaricato dei controlli di sicurezza. E tale ruolo spesso corrisponde anche ad una posizione sociale, oltre che ad una sicurezza economica basata sulla propria utilità professionale. Pertanto, sebbene per un italiano appaia magari inusuale, è segno di rispetto nei confronti del lavoro altrui lasciare che ci venga aperta la porta, che la nostra borsa venga inserita nel metal detector da mani

altrui, che qualcuno preme per noi i tasti dell'ascensore, e ancora, che qualcun altro colleghi il cavo del nostro PC.

In occasione di pranzi o cene di lavoro, solitamente si scelgono i ristoranti di grandi alberghi. Nel caso di un party, è d'uso arrivare tra i 15 e i 30 minuti dopo l'inizio previsto sull'invito. Se si tratta invece di un invito privato a casa di un partner, è sempre bene accettare, a meno di poter presentare una scusa plausibile. Più in generale, accettare del cibo è sempre un segno importante di apertura nei confronti dell'altro. Se l'ospite mangia usando la mano destra senza posate, è bene fare lo stesso in segno di rispetto. Dal piatto comune ci si serve sempre con il cucchiaino, mai con le mani. In un ristorante, l'ospite di solito paga quando invita. È quindi consigliabile contraccambiare alla successiva occasione con un invito dello stesso valore.

Nell'ambito dei pasti, è necessario ricordare che la religione svolge un ruolo importante nelle abitudini alimentari: in particolare, l'induismo prevede una dieta vegetariana, l'islam esclude la carne di maiale e gli alcolici, e in generale è sempre meglio accertarsi della possibilità di consumare questi ultimi.

Per quanto riguarda l'abbigliamento, nel mondo degli affari il completo con la cravatta è adeguato per gli uomini nelle principali occasioni. D'estate si può omettere la giacca. Per le donne, degli abiti formali, o anche un *kurta* o un sari tradizionale indiano sono adatti all'occasione.

Nel caso di doni, è sempre bene offrirli con entrambe le mani. Si ricordi che essi vengono di solito offerti non al primo incontro, bensì una volta che una relazione è stata stabilita. Vengono di rado aperti in presenza di chi li offre. Sono apprezzati souvenir del proprio Paese d'origine.

Infine, può essere utile tenere conto del fatto che quando un indiano risponde: «vedremo» o «ci proverò», significa generalmente «no». Molti indiani non indossano le scarpe dentro casa e dunque è necessario adeguarsi, se del caso. Anche il fumo non è un'abitudine diffusa ovunque, quindi si consiglia di chiedere in ogni caso il permesso di fumare, anche se ci si trova all'esterno.

Un ultimo breve accenno alle consuetudini del business indiano si riferisce alla condizione femminile. L'India è un luogo difficile per il business, soprattutto per una donna. Le donne d'affari occidentali possono essere accettate, anche se con uno sforzo maggiore da parte loro, ma devono agire con fermezza e chiarire fin da subito, con le parole e con i fatti, la propria posizione professionale.



# Fare business in India: un'opportunità necessaria

A cura della Camera di Commercio Italiana in India  
Sergio Sgambato

Tavola statistica: i principali numeri dell'India

Ordinamento dello Stato	Repubblica federale				
Superficie	3.287.263 Km <sup>2</sup>				
Capitale	New Delhi				
Lingua	La Costituzione dell'India definisce hindi e inglese come lingue ufficiali per il Governo nazionale e classifica 22 lingue registrate, che possono essere adottate dai singoli Stati. Esistono inoltre 1600 dialetti regionali.				
Religione	Induismo 82%; islam 12%; cattolicesimo 2%; sikhismo 2%; buddhismo 1%; giainismo 0,5%; altro 0,5%				
Moneta	Rupia indiana (INR); simbolo: Rs				
Fuso orario rispetto all'Italia	+ 4/5 h quando è in vigore l'ora solare + 3/4 h quando è in vigore l'ora legale				
	2010	2011	2012	2013	2014 (p)
PIL nominale (mln €)	1.262.031,2	1.334.664,8	1.465.685,1	1.729.150	1.885.270,0
Variazione del PIL reale (%)	9,6	6,9	6,3	5,4	7,0
Popolazione (mln)	1.184,1	1.202,1	1.220	1.237,9	1.247,88
PIL pro capite a PPA (€)	3.488	3.750	3.965	4.250	2.811,95
Disoccupazione (%)	10,7	9,8	9,9	9,9	6,8
Debito pubblico (% PIL)	51,3	50,5	50,8	51	66,54
Inflazione (%)	12	8,9	9,2	8,2	8,4
Variazione del volume delle importazioni di beni e servizi (%)	13,97	11	1,33	3,28	n.a.
Stock di investimenti diretti esteri del Paese ( <i>outward</i> )	70.832,51	76.381,51	24,8%	7,83%	n.a.
Stock di investimenti diretti esteri nel Paese ( <i>inward</i> )	149.658,3	167.139,86	25,98%	11,68%	n.a.
Interscambio globale	99.435	120.747	153.266	169.977	470.520,00
Interscambio con l'Italia	423,1	1022,8	368,9	n.a.	n.a.

Fonte: Elaborazioni su dati del Ministero Affari Esteri

Fonte: Elaborazioni su dati del Ministero Affari Esteri. Per il 2014, elaborazione su dati ASEM SMEs Eco-Innovation Center (ASEIC); Trading Economics Forecasts



**Abstract** With a growth rate of 8.5 per cent in the period 2005-2011, India is estimated to become the third economic power of the world in the next 20 years. With an average age of 27 years and a growing GDP, India is today an attractive place for Italian companies interested in investing abroad, both in production and distribution. The geographical position and the quality of its products have made Italy the fourth European business partner for India, with 11 per cent of the EU27 share. The main exports to India are industrial machines (44%), metals and metal products (11%), automotive (9%), chemistry products (8%), others (28%). The main sectors of opportunity for Italian SME's in India are infrastructure and building, energy and environment, agrifood, furniture and design. There are currently around 400 Italian companies operating in India.

## **1 Quadro Generale**

### **1.1 Quadro macroeconomico e tendenze di sviluppo**

Con 1.210.193.422 abitanti, l'India si classifica come il secondo Paese più popoloso al mondo, con un tasso di crescita annuo pari all'1,64% nel decennio 2001-2011. Sulla strada della deburocratizzazione, degli investimenti nel settore infrastrutture e dell'innalzamento del livello scolastico - in base al censimento del 2011, gli alfabetizzati in India sono il 74% della popolazione, rispetto al 65% nel 2001 - l'India potrebbe superare la Cina, in quanto più giovane in termini demografici.

Dagli anni Novanta, periodo in cui è iniziata una radicale riforma dell'economia con nuove politiche di liberalizzazione, l'India ha vissuto venti anni di intenso e rapido sviluppo. Con una crescita media del PIL pari all'8,5% nel periodo 2005-2011, l'India si è affermata come uno dei Paesi a più rapido tasso di crescita al mondo e nel 2011 si è classificata come quarta più grande economia mondiale (Ambasciata d'Italia a New Delhi, PwC 2012).

Tuttavia, il rallentamento dell'economia globale, che ha colpito in particolare i Paesi europei a partire dal 2008, ha iniziato ad avere ripercussioni anche sulla crescita dei mercati emergenti, quello indiano incluso. Nel 2012 la crescita del PIL è infatti calata al 6,3% rispetto al 6,9% dell'anno precedente.

Ciononostante, il subcontinente rimane un potenziale mercato alternativo per i prodotti e le tecnologie italiane e ciò è dimostrato dal costante trend di crescita dei rapporti economico-commerciali tra India e Italia, passato dai 708 milioni di euro dei primi anni Novanta, agli 8,5 miliardi attuali.

### 1.2 Gli investimenti diretti esteri (*inward* e *outward*)

I BRICs (Brasile, Russia, India e Cina) rimangono ad oggi la principale fonte di investimenti diretti esteri (IDE) tra i Paesi investitori emergenti. I flussi in uscita da queste cinque economie sono passati dai 5,1 miliardi di euro del 2000 ai 106 del 2012, cifra che rappresenta il 10% del totale globale di IDE (UNCTAD 2013).

Rispetto ad un passato in sordina, a partire dal 2006 l'India si è classifica tra i primi trenta Paesi investitori al mondo. Grazie ad una crescita generale dell'economia del Paese, le aziende indiane sono state infatti capaci di investire oltre 82 miliardi di euro all'estero negli ultimi dieci anni. Se parte di tali investimenti sono stati dedicati a progetti *green-field*, la quota principale è stata utilizzata per l'acquisizione di società internazionali, al fine di espandersi verso nuovi mercati, mantenere la propria dinamica di crescita, acquistare tecnologie all'avanguardia, sviluppare un nuovo mix di prodotti, migliorare margini operativi ed efficienza per una più elevata competitività a livello internazionale.

L'Italia rappresenta una destinazione d'interesse per l'India, poiché offre una posizione strategica al centro dell'Europa ed estesa fino al cuore del Mediterraneo, consentendo l'accesso ai mercati del Nord Africa e dei Paesi del Golfo. Inoltre, l'Italia possiede tecnologie all'avanguardia, know-how, marchi famosi con clientele consolidate e processi d'innovazione guidati da un esteso network di università, parchi scientifici e tecnologici, che assicurano la piena integrazione del settore *research and development* (R&D) nel processo industriale.

L'India ha iniziato ad investire intensamente in Italia a partire dal 2005, con aziende del calibro di Tata Group; Aditya Birla; S. Kumar; Wipro; Gammon; Mahindra & Mahindra. Nel 2012 l'Italia ha ricevuto IDE dall'India per circa 18 milioni di euro: 9 milioni in *equity* e 9 milioni destinati a sussidiarie e joint venture.

Per quanto riguarda invece l'Italia, nel 2012 essa si è posizionata al 14° posto tra le venti principali economie investitrici al mondo (UNCTAD 2013). Gli IDE verso l'India hanno superato gli 840 milioni di euro tra l'aprile del 2000 e il marzo del 2012, rappresentando lo 0,6% del totale di flussi globali. L'Italia si classifica al 13° posto nella lista dei maggiori investitori internazionali in India e al 7° tra i Paesi dell'Unione Europea (Ambasciata d'Italia a New Delhi, PwC 2012).

### 1.3 Accordi economico-commerciali, barriere tariffarie e non tariffarie, politica doganale e restrizioni all'import-export

L'India adotta la nomenclatura combinata di Bruxelles ed è membro della WTO. Il regime doganale è disciplinato dal *Customs Act* del 1962 e dal *Customs Tariff Act* del 1975. Nell'aprile 1992 è stato introdotto il nuovo *Foreign Trade Development and Regulation Act*, per la liberalizzazione delle importazioni di tutti i prodotti, eccetto quelli inclusi nelle *negative lists* e quelli riservati alle piccole e medie imprese. Sotto il profilo organizzativo, il massimo organo amministrativo competente in materia doganale è il Central Board of Excise and Customs (CBEC), il quale è parte del Department of Revenue del Ministero delle Finanze. Numerose linee tariffarie (270 su un totale di 4480) - riguardanti principalmente tessile e abbigliamento - sono coperte da dazi non *ad valorem*. Su vini e liquori le tariffe doganali si aggirano attorno al 150% e ad esse vanno aggiunte una serie di tasse accessorie che vengono applicate dopo lo sdoganamento del prodotto (fra queste: *excise duty*; *countervailing duty*; tasse locali a seconda dello Stato; costi di registrazione delle etichette ecc.), facendo lievitare il costo al consumo. L'India fa anche massiccio ricorso a misure antidumping a scopo protezionistico (sono circa 200 i prodotti su cui grava un dazio antidumping). Attualmente, la politica commerciale indiana è regolata dalla *Foreign Trade Policy 2009-2014*, il cui obiettivo è quello di semplificare l'insieme di norme e regolamenti doganali e ridurre progressivamente dazi e tariffe. La più immediata conseguenza di questa politica di apertura commerciale è il libero accesso al mercato indiano di tutti i prodotti agricoli e di quelli di consumo, a lungo considerati beni 'non essenziali'. Per quanto riguarda l'Italia, sono in vigore accordi bilaterali per la protezione degli investimenti e per la prevenzione della doppia imposizione fiscale; inoltre, l'Italia è firmataria di tutti i maggiori trattati internazionali di rilevanza commerciale, il che facilita lo scambio commerciale con il subcontinente.

## 2 Quadro dei rapporti tra l'India e l'Italia

### 2.1 L'interscambio commerciale con l'Italia

L'India continua ad essere tra i più promettenti terreni d'espansione del commercio mondiale e di attrazione degli investimenti internazionali ed è candidata a salire sul podio delle principali economie mondiali, diventando la terza dopo USA e Cina entro il 2035.

Il Paese ha una forte relazione con l'UE-27, che è risultato essere il principale mercato di destinazione dell'export indiano, con un 27% di share e il secondo più grande esportatore, dopo la Cina, nel periodo aprile 2011-gennaio 2012 con il 12% di share.

L'interscambio commerciale tra Italia e India è cresciuto del 28% tra il 2009 e 2010 e di oltre il 18% nel 2010-2011, superando i livelli pre-crisi del 2009 e confermando l'Italia come 4° partner commerciale dell'India tra i Paesi UE-27, con uno share dell'11%, dopo Germania (22%), Belgio (16,5%) e Regno Unito (16%).

Tale crescita dell'interscambio è stata guidata in particolare da un aumento del 25% delle esportazioni dall'India verso l'Italia nel 2010-2011, molto al di sopra della media dell'export indiano verso altri Paesi europei (19%). L'export dall'Italia verso l'India è cresciuto del 10,4% nello stesso periodo, rimanendo invece al di sotto della media europea del 16,2%.

Macchinari e meccanica industriale si confermano la prima voce dell'export italiano in India, con una quota del 44% nel 2011, seguiti da metalli e prodotti in metallo (11%); veicoli (9%); prodotti chimici (8%); altro (28%). L'Italia ha esportato in India nel 2011 per un totale di 3,7 miliardi di euro. Nello stesso anno l'India ha invece esportato per un valore pari a 4,8 miliardi di euro: tessile, abbigliamento, accessori (28%); coke di petrolio e prodotti affini (15%); metalli e prodotti in metallo (13%); prodotti chimici (10%); veicoli (10%); macchinari e meccanica industriale (5%); altro (21%) (Ambasciata d'Italia a New Delhi, PwC 2012).

Nei primi mesi del 2012 si è invece registrata una contrazione del 17,7% dello scambio bilaterale, per la prima volta dal 2009, con una riduzione dell'export italiano pari all'11% e dell'import dall'India pari al 22%. L'Italia mantiene anche nel 2012 il suo quarto posto come esportatore verso l'India, e il quinto come importatore di beni dal subcontinente, dopo Regno Unito, Germania, Belgio e Olanda.

Riportare l'attività commerciale bilaterale ai livelli precedenti e guidarne la crescita fino a portarla a 15 miliardi di euro entro il 2015 è uno dei punti principali nell'agenda di entrambi i governi.

## 2.2 Principali settori economici e opportunità per le PMI italiane

Il grande dinamismo dell'economia indiana e l'aumento dirompente del potere d'acquisto della sua popolazione fanno dell'India uno dei Paesi più interessanti per il made in Italy. Oltre a settori quali macchine utensili, moda e design, oreficeria e *automotive*, dove la presenza italiana in India è già consolidata da tempo, le nuove opportunità per le imprese italiane si sviluppano attorno ad una serie di aree strategiche per

la crescita dell'economia indiana: infrastrutture e costruzioni, energie rinnovabili e ambiente, tecnologie agroalimentari, arredo e design.

### 2.2.1 Infrastrutture e costruzioni

Il costante aumento dello scambio commerciale tra l'India e il resto del mondo, i forti processi di urbanizzazione in corso, l'incremento della domanda nel settore immobiliare (residenziale, commerciale e di uffici), il crescente bisogno energetico per sostenere il boom economico del Paese, fanno dell'India uno dei principali Paesi al mondo caratterizzato da un urgente bisogno di infrastrutture.

Per il piano quinquennale 2012-2017 sono stati previsti oltre 750 miliardi di euro di investimenti per la costruzione di nuove strade e autostrade; per aggiungere 25.000 km di linea ferroviaria e dare avvio a radicali opere di manutenzione di quelle esistenti; per potenziare le capacità portuali attraverso una maggiore dotazione di macchinari ed equipaggiamenti (per la gestione di cargo, connessioni con le vie di trasporto terrestri e dell'informatizzazione delle operazioni); e infine per progetti dedicati alla generazione di energia elettrica. Uno scenario che si traduce in opportunità senza precedenti per le imprese italiane nel campo delle infrastrutture e per quelle fornitrici di tecnologie, macchinari e materiali all'avanguardia, nonché di servizi di ingegneria, pianificazione, certificazione e consulenza.

### 2.2.2 Energia e ambiente

Nuove infrastrutture, sia in ambito civile che industriale, comportano un maggiore utilizzo d'energia: i consumi energetici dell'India dal 1990 al 2010 sono più che raddoppiati, passando dai 180,6 milioni di tonnellate di petrolio del 1990 ai 313,17 milioni del 2000 per raggiungere infine i 543,41 milioni dell'anno 2010 (British Petroleum 2011). Per delineare le potenzialità di tale settore basti pensare che solo il 55% della popolazione indiana può usufruire di una copertura energetica. Per ridurre tale deficit energetico e limitare le emissioni di gas serra e di CO<sub>2</sub> dando comunque impulso alla crescita del Paese, basata su un ingente consumo energetico, il Governo indiano dovrà adottare rapidamente soluzioni 'alternative' per la generazione e la gestione dell'energia da fonti alternative. Lo sfruttamento di fonti d'energia rinnovabili (eolica, solare, da biomasse) non solo favorirà lo sviluppo economico dell'India, ma porterà anche a una riduzione delle emissioni di gas serra. Tra le varie policy avviate dal Governo centrale, una delle principali è la *Jawaharlal Nehru National Solar Mission* che si pone l'obiettivo

di produrre 20.000 MW di energia solare entro il 2022. Il settore delle energie rinnovabili è senza dubbio un'area ricca di opportunità di collaborazione tra aziende italiane e controparti indiane.

### 2.2.3 Tecnologie agroalimentari

Il settore agricolo indiano è uno dei più grandi al mondo in termini di produzione e di consumo (secondo produttore di frutta e verdura al mondo) e la sua produzione costituisce l'8% di quella mondiale. Nonostante tale scenario globale, la produzione agricola rappresenta solo il 16% del PIL indiano. Un'elevata percentuale dei raccolti viene sprecata a causa dell'assenza di tecnologie post-raccolto efficienti e di una catena del freddo strutturata e non frammentata. Il settore necessita quindi di standardizzare le produzioni agricole per rispondere alla crescente domanda della distribuzione organizzata, che genera opportunità per tecnologie post-raccolto, di trasformazione alimentare e imballaggio per limitare gli sprechi lungo la catena logistica e del freddo e aumentare l'efficienza produttiva. In tale scenario le opportunità per le aziende italiane sono molteplici, poiché i macchinari agricoli italiani sono molto apprezzati e ben rispondono alla domanda locale di attrezzature di piccole e medie dimensioni (dovuta alla ridotta dimensione delle proprietà terriere) adattabili alle necessità locali (semplicità d'uso, costi ridotti, tipologia del terreno e del raccolto ecc.).

### 2.2.4 Arredo e design

Le importazioni indiane di prodotti d'arredo hanno visto una crescita costante del 30% negli ultimi anni. Da uno studio dedicato alle abitudini del consumatore indiano d'arredo, basato su oltre 400 interviste ad architetti, *interior designers* e potenziali acquirenti indiani nelle città di fascia I e II, è emerso come, pur essendo a uno stadio iniziale, il potenziale per il settore italiano dell'arredo e del design in India è molto alto (The Indo-Italian Chamber of Commerce and Industry 2011).

L'86% degli intervistati ha confermato di conoscere l'arredo made in Italy, di apprezzarlo per la ricchezza dei materiali utilizzati, per la qualità delle finiture e per l'attenzione al dettaglio, e di associarlo ad uno stile contemporaneo e minimalista. Tuttavia, solo il 36% ha acquistato ad oggi prodotti d'arredo italiani, dimostrando quanto i margini d'incremento per l'export italiano siano ancora molto elevati, anche alla luce del grande sviluppo dell'edilizia residenziale, di centri direzionali e per ospitalità.

### 2.3 L'attrattiva del nostro Paese

L'Italia è conosciuta e apprezzata in India prima di tutto per i suoi settori d'eccellenza tradizionali, quali: macchine utensili; tessile e moda; gioielleria e *automotive*, considerati come sinonimo di buon gusto e di qualità.

Il settore della meccanica industriale continua ad incontrare una forte domanda, trainata dagli investimenti in vari settori industriali nei quali l'Italia vanta tecnologie e soluzioni d'avanguardia. Ad oggi circa il 70% delle macchine utensili presenti in India è d'importazione e si prevede una crescita della domanda da parte di settori quali *automotive*, aerospaziale, difesa, pari ad un tasso annuo del 10-15%. Le macchine utensili per la formatura dei metalli e altre macchine per impieghi speciali n.c.a. (incluse parti e accessori) rappresentano una delle 'teste di ponte' dell'export italiano in India, con rispettivamente oltre 145 e 153 milioni di euro registrati nel 2011.

La lunga tradizione italiana nell'ambito dell'*automotive* spiega la solida partnership commerciale tra i due Paesi. Le imprese italiane del settore hanno fatto storia in India, rappresentando le uniche aziende occidentali presenti nel Paese prima dell'apertura economica degli anni Novanta. La delocalizzazione produttiva dei maggiori brand italiani, nei principali hub indiani, concentrati nelle città di Pune, Chennai e Bengaluru, è solo uno dei processi che testimonia la forte attrattiva del modello *automotive* italiano.

Le tecnologie italiane nel settore del tessile rappresentano il 10% del mercato indiano, con un particolare focus sulla filatura e la nobilitazione dei tessuti. L'Italia rappresenta un partner consolidato dell'India non solo nel campo del tessile tradizionale, ma anche per quanto riguarda i prodotti geotessili e la filtrazione, per cui l'India necessita di macchinari ad hoc altamente tecnologici.

Il settore dell'oreficeria e della gioielleria è uno dei segmenti in cui si assiste ad uno dei trend di crescita più alti. Per quanto riguarda il commercio delle pietre, tra Italia e India si registra una crescita annua del 20%, per un totale di quasi 3,6 miliardi di dollari.

La ricchezza di tali settori e dei loro prodotti è frutto di un connubio di tradizione, territorio e tecnologia. In particolare sono l'elevata qualità del design e delle tecnologie che ne stanno alla base, che hanno reso l'*Italian lifestyle* inimitabile e apprezzato in tutto il mondo, India inclusa. Di tale *lifestyle* fa ovviamente parte la cucina italiana, la cui popolarità in India sta crescendo. Lo dimostra una recente ricerca della National Restaurant Association of India, che ha dichiarato come la cucina italiana si sia conquistata il secondo posto sul podio fra quelle preferite

dagli indiani, superando quella cinese: oggi l'80% degli indiani sceglie di mangiare in ristoranti italiani rispetto a quelli di altre cucine del mondo (*Times of India* 2013).

### 2.4 *Doing business in India*. Perché e come investire in India

Nell'immaginario collettivo l'India è principalmente vista come un Paese in cui delocalizzare la produzione per poter usufruire di manodopera a basso costo e ridurre i costi di produzione. È invece importante che le imprese italiane interessate ad internazionalizzarsi, guardino all'India come ad un possibile mercato di sbocco.

Basti pensare alla sempre crescente e giovane classe media (+20 milioni all'anno) e al suo forte potere d'acquisto, che fanno dell'India uno dei più attraenti mercati globali. Nei prossimi anni aumenterà la richiesta di prodotti sempre più ricercati e all'avanguardia. Il futuro sarà nelle mani delle aziende che investiranno nella produzione di beni 'su misura' per la società indiana: prodotti che tengano conto delle esigenze, della cultura e dei costumi del Paese. Chi avrà il coraggio e la lungimiranza di investire in un Paese in cui i profitti si otterranno nel medio lungo periodo si potrà assicurare una fetta di mercato nel secondo Paese più popoloso al mondo.

Attualmente le operazioni di investimento diretto estero sono virtualmente ammesse in tutti i settori di attività, fatta eccezione per gli investimenti in quei settori e attività per i quali la relativa politica governativa in vigore consente l'investimento estero unicamente entro una determinata quota di partecipazione al capitale di società indiane (inferiore quindi al 100%), e quei limitati settori o attività considerati strategici o particolarmente sensibili, per i quali l'investimento estero è, invece, del tutto escluso.

I percorsi d'ingresso per l'investimento diretto estero in India sono di due tipi: la procedura automatica, che si svolge sotto la vigilanza e il controllo della Reserve Bank of India, la Banca Centrale dell'India, e la procedura di autorizzazione governativa, che avviene tramite il Foreign Investment Promotion Board (FIPB), il dipartimento speciale del Governo indiano dipendente dal Ministero delle Finanze.

Le strategie di ingresso nel mercato indiano da parte di una PMI italiana possono essere molteplici: attraverso una joint venture; un accordo con un'azienda indiana impiegata nel medesimo settore, con cui mettere in comune le proprie competenze tecnologiche e il know-how sfruttando, al contempo, l'esperienza di un partner già insediato nel mercato; la costituzione di una *wholly-owned subsidiary*, un'azienda creata ex novo



che rappresenta una filiale a tutti gli effetti, soluzione strategicamente più sicura ma indubbiamente più onerosa. Infine, l'azienda può costituire un ufficio di rappresentanza, soluzione spesso scelta dalle aziende che hanno intenzione di sondare l'andamento del mercato indiano.

Dal punto di vista giuridico, il Governo italiano ha stipulato accordi con le istituzioni locali affinché venisse garantito e protetto il made in Italy; in altri termini, sono stati costituiti diversi *Intellectual Property Rights Desk*, dislocati in tutta l'India, con lo scopo di monitorare il mercato e prevenire il fenomeno della contraffazione dei marchi italiani.

Per quel che concerne l'aspetto fiscale, a partire dagli anni Novanta l'India ha intrapreso una serie di riforme, in relazione all'*Income-tax Act* del 1961, pietra miliare nella normativa fiscale. Tali riforme, alcune delle quali ancora in atto, sono tese alla semplificazione procedurale (l'India è un Paese caratterizzato da un'eccessiva burocratizzazione, talvolta disincentivante per chi è estraneo al sistema). Un altro punto su cui si sono focalizzate le riforme riguarda la 'razionalizzazione' delle aliquote, ossia una tassazione equamente distribuita in relazione al reddito percepito. Infine, ma non meno importante, sono state introdotte diverse norme per evitare l'evasione fiscale, passaggio essenziale per garantire un buon funzionamento dei servizi statali.

## 2.5 Presenza italiana in India. I casi di successo e i flop sul mercato

All'evoluzione degli scambi commerciali tra i due Paesi si accompagna una sempre maggiore integrazione tra le due economie. Ad oggi sono circa 400 le aziende italiane presenti in India, soprattutto nei settori trainanti delle macchine utensili, del tessile e dell'auto. Il numero di aziende italiane presenti sul mercato indiano è in continuo aumento, sin dai primi anni Novanta, periodo in cui il Governo centrale ha varato una serie di riforme tese alla liberalizzazione del mercato, precedentemente occupato soprattutto da imprese municipalizzate, facilitando l'entrata di investimenti diretti esteri.

Le prime aziende che hanno fatto ingresso in questo florido mercato sono state le grandi multinazionali, con risorse organizzative e finanziarie adeguate per affrontare i delicati passaggi dell'internazionalizzazione aziendale. A far seguito a questa prima ondata di insediamento vi sono state le PMI che, in seguito agli ottimi feedback ottenuti dalle grandi aziende, hanno deciso di ampliare la propria struttura nel subcontinente, in particolare nei settori *automotive*, arredo e design, industria agroalimentare, tecnologie per le energie rinnovabili, tecnologie per prodotti medici ecc.

Per quanto concerne il modus operandi delle imprese italiane in India, si registra che il 60% sia strutturato sotto forma di *wholly-owned subsidiary* o joint venture, queste ultime preferite in particolare dalle PMI che possono beneficiare della conoscenza del partner in termini di mercato e dei suoi vincoli burocratici. Il 10-15% utilizza un ufficio di rappresentanza, in particolare le banche; il 5% opera attraverso agenti di vendita e un ulteriore 15-20% si basa su collaborazioni tecniche o imprese indiane fondate da cittadini italiani.

Le principali destinazioni per le aziende italiane in India sono la zona Delhi-Noida-Gurgaon, con oltre 100 aziende, e le città di Mumbai e Pune, con oltre 100 aziende. Seguono Chennai e Bengaluru, rispettivamente con 25-30 e 20 aziende operanti sul territorio. In termini di settori sono l'*automotive* (16%) e il settore dei servizi (20%, trasporto, consulenza e servizi finanziari) che rappresentano maggiormente la presenza italiana in India; seguono i macchinari (14%) e infine tessuti e abbigliamento (12%) (Ambasciata d'Italia a New Delhi, PwC 2012). Tali aziende sono riuscite a presidiare il mercato grazie a strategie e investimenti di medio lungo termine tali da far fronte ad un mercato vasto come quello del subcontinente.

### 3 Focus 'urbanistica sostenibile'

«Le molteplici dimensioni - ambientale, economica, sociale e culturale - della vita urbana sono intrecciate tra loro, pertanto uno sviluppo urbano positivo può essere conseguito solo mediante un approccio integrato»  
(Commissione Europea 2011)

Un approccio per una pianificazione urbana integrata e sostenibile costituisce una parte importante dello sforzo globale verso la creazione di nuovi spazi abitativi a misura d'uomo, catalizzatori di creatività e innovazione e capaci di ridurre l'impatto del cambiamento climatico in corso.

L'India è caratterizzata da forti processi di urbanizzazione e da una crescita basata su un elevato consumo energetico. I tassi d'inquinamento e di congestionamento delle principali metropoli indiane sono in costante aumento, a causa dei forti processi di motorizzazione e industrializzazione.

Secondo uno studio del McKinsey Global Institute (2010), entro il 2030 la popolazione indiana delle città crescerà di ben 590 milioni (quasi il doppio rispetto all'attuale popolazione degli Stati Uniti) e saranno 68 le città con una popolazione superiore al milione di abitanti rispetto alle attuali 43 (l'Europa ne conta solo 35).

Questa crescita avverrà ad una rapidità che il Paese non ha mai visto in precedenza e per rispondere a tale richiesta di urbanizzazione entro il 2030 dovranno essere costruiti ogni anno tra i 700 e i 900 milioni di metri quadrati di spazi residenziali e commerciali; tra i 350 e i 400 km di nuove metropolitane; tra i 19.000 e i 25.000 km di strade. Lo stesso studio indica come le nuove città potranno generare un 70% netto di nuovi posti di lavoro, produrre il 70% del PIL e guidare una crescita del reddito pro capite di quasi quattro volte superiore in tutta la nazione. Se ben gestito, il processo di urbanizzazione potrebbe quindi giocare un ruolo importante nello sviluppo economico del Paese e nel raggiungimento del tanto ambito PIL a due cifre.

Ad oggi però la strategia di pianificazione urbana delle città non ha ancora saputo rispondere alle urgenti istanze di allineamento agli standard internazionali e soprattutto alla necessità degli abitanti di una qualità della vita più elevata. Si stima che per far ciò l'India dovrà investire oltre 850 miliardi di euro per le proprie città nei prossimi 20 anni.

Consapevole di ciò il Governo centrale sta delineando nuove politiche per lo sviluppo di città e *townships* sostenibili, da realizzare anche in collaborazione con partner stranieri, che possano rispondere ai bisogni dell'uomo moderno e al contempo preservare l'ambiente, e rispondere ai più elevati standard internazionali di sostenibilità.

Tra i principali programmi attivati vi è la *National Mission on Sustainable Habitat* (Ministry of Urban Development 2010), che ha come punti chiave la pianificazione urbana, il passaggio a modalità di trasporto pubblico, e l'efficienza energetica; e la *Jawaharalal Nerhu National Urban Renewal Mission*, che si sta concentrando sullo sviluppo infrastrutturale integrato di 65 città indiane. Di grande rilevanza è anche la pianificazione di nuove arterie che conetteranno i vari Stati dell'India, la più importante delle quali è il *Delhi-Mumbai Industrial Corridor*, un megaprogetto infrastrutturale per la realizzazione di un corridoio di 1483 km che conetterà la capitale politica, New Delhi, a quella economica, Mumbai, passando attraverso l'Uttar Pradesh, la National Capital Region (NCR) di Delhi, lo Haryana, il Rajasthan, il Gujarat e il Maharashtra.

Lungo tale corridoio verranno sviluppate linee veloci per il trasporto merci, autostrade a sei corsie, impianti per la generazione di energia, ma soprattutto diverse nuove città *greenfield*.

Una pianificazione urbana integrata che tenga conto di tutti gli aspetti di una città, ovvero quello ambientale, quello economico, quello sociale e culturale, è il prerequisito fondamentale sul quale l'India dovrà puntare, per raggiungere un'urbanizzazione sostenibile nei prossimi decenni e innalzare la qualità della vita dei propri cittadini. In tal senso l'esperienza italiana, non solo nella pianificazione urbana, ma in tutti i sottosistemi

che compongono una città - dal trattamento dei rifiuti e delle acque, all'utilizzo di materiali sostenibili, alla generazione di energia da fonti rinnovabili - è un asset importante di cui l'India avrà fortemente bisogno e sul quale potranno basarsi in futuro intense collaborazioni bilaterali tra i due Paesi.

### **Riferimenti bibliografici**

- Ambasciata d'Italia a New Delhi; PwC (a cura di) (2012). *Destination India: Italy-India business and commercial partnership. Challenges and opportunities* [online]. <http://sedi2.esteri.it/sitiweb/Amb-NewDelhi/ItalydeckDec.pdf> [01/10/2013].
- British Petroleum (2011). *Statistical Review of World Energy*, June 2011 [online]. [http://www.bp.com/assets/bp\\_internet/globalbp/globalbp\\_uk\\_english/reports\\_and\\_publications/statistical\\_energy\\_review\\_2011/STAGING/local\\_assets/pdf/statistical\\_review\\_of\\_world\\_energy\\_full\\_report\\_2011.pdf](http://www.bp.com/assets/bp_internet/globalbp/globalbp_uk_english/reports_and_publications/statistical_energy_review_2011/STAGING/local_assets/pdf/statistical_review_of_world_energy_full_report_2011.pdf) [15/09/2013].
- Commissione Europea (2011). *Sviluppo urbano sostenibile integrato. Politica di coesione 2014-2020* [online]. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/urban\\_it.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/urban_it.pdf) [05/10/2013].
- Government of India; Ministry of Urban Development (2010). *National Mission on Sustainable Habitat* [online]. <http://www.urbanindia.nic.in/programme/uwss/NMSH.pdf> [05/10/2013].
- McKinsey Global Institute (2010). *India's urban awakening: Building inclusive cities, sustaining economic growth* [online]. [http://www.mckinsey.com/insights/urbanization/urban\\_awakening\\_in\\_india](http://www.mckinsey.com/insights/urbanization/urban_awakening_in_india) [05/10/2013].
- The Indo-Italian Chamber of Commerce and Industry (2011). *Understanding the Indian Furniture Market: A Consumer Behaviour Study* [online]. [http://www.indiaitaly.com/newsalert/5.%20Furniture-AndDesign/FurnitureReport\\_iLinksSept2011\\_pg44-48\\_EN.pdf](http://www.indiaitaly.com/newsalert/5.%20Furniture-AndDesign/FurnitureReport_iLinksSept2011_pg44-48_EN.pdf) [03/09/2013].
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2013). *World Investment Report 2013* [online]. New York; Geneva: United Nations Publications. [http://unctad.org/en/Publication-sLibrary/wir2013\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Publication-sLibrary/wir2013_en.pdf) [01/10/2013].
- Urvashi Seth (2013). «Italian overtakes Chinese, vada pav still rules Mumbai» [online]. *Times of India*, 18 May. [http://articles.timesofindia.indiatimes.com/2013-05-18/food-reviews/39280892\\_1\\_indian-cuisine-survey-chinese-food](http://articles.timesofindia.indiatimes.com/2013-05-18/food-reviews/39280892_1_indian-cuisine-survey-chinese-food) [18/05/2013].

## Siti internet

ASEIC.

<http://www.aseic.org/main.do>

Government of India; Ministry of Urban Employment and Poverty Alleviation and Ministry of Urban Development. *Jawaharlal Nehru National Urban Renewal Mission.*

<http://www.jnnurm.co.in>

Government of India; Ministry of Home Affairs. Office of the Registrar General and Census Commissioner.

<http://www.censusindia.gov.in>

Unioncamere e Mondimpresa.  *Mercati a confronto.*

[www.mercatiakonfronto.it](http://www.mercatiakonfronto.it)

Trading Economics. *India: previsione e indicatori economici.*

<http://it.tradingeconomics.com/india/forecast>

# Australia: la road map per far convivere futuro sostenibile e crescita economica

A cura della Camera di Commercio e Industria Italiana in Australia, Melbourne Inc.

Chiara Fasolo

Tavola statistica: i principali numeri dell'Australia

Ordinamento dello Stato	Monarchia parlamentare federale
Superficie	7,69 milioni di km <sup>2</sup>
Capitale	Canberra
Lingua	Inglese
Religione	Protestanti: 33,2%; cattolici: 25,3%; atei: 22,3%; ortodossi: 2,65; buddhisti: 2,5%; musulmani: 2,2%; induisti: 1,3%; altro: 1,2%.
Moneta	Dollaro australiano (AUD); simbolo: \$A
Fuso orario rispetto all'Italia	Aprile-Ottobre, durante l'ora legale in Italia: + 6 h (Western Australia), + 7.30 h (Northern Territory, Southern Australia), + 8 h (Australian Capital Territory, New South Wales, Queensland, Tasmania, Victoria); Novembre-Marzo, durante l'ora legale estiva in Australia (Queensland, Western Australia e Northern Territory non hanno ora legale): + 7 h (Western Australia), + 8.30 h (Northern Territory), + 9 h (Queensland), + 9.30 h (Southern Australia), + 10 h (ACT, NSW, Tasmania, Victoria).

	2011	2012 (b)	2013 (c) (p)	2014 (b) (p)
PIL Nominale (mln US \$)	1.490,4	1.575,2	1.620,3	1.591,5
Variazione del PIL reale (%)	2,4	3,5	2,9	3,5
Popolazione (mln)	22,5	22,8	23,1	23,5
PIL pro capite a PPA (\$)	41.191	42.847	44.351	46.181
Disoccupazione (%)	5,1	5,2	5,4	5,4
Debito netto pubblico (% PIL)	26,6	27,3	27	26,4
Inflazione (%)	3,1	2,2	-	-
Variazione del volume delle importazioni di beni e servizi (%)	10,6	6,5	7,8	7,3

Fonte: IMF International Financial Statistics

(b) Stime: IMF International Financial Statistics; (c) Stime: *The Economist* Intelligence Unit (EIU)

**Abstract** Combining economic growth and sustainable development is the contemporary global challenge that all Governments are facing in order to secure a more liveable world for future generations. Australia is playing a leading role in addressing this issue, as proven by substantial evidence. With a steady economic growth for the twenty-third year in a row, a GDP expecting to perform at a rate of 3% in 2014, Australia is one of the few modern economies that hasn't been affected by the world financial crisis. Thanks to its substantial economic and political stability and a fast pace of population growth combined with the third position in the international economic freedom index ranking, this Country is most likely to outperform also in the near future. What makes Australia truly exceptional is the way the growth has been addressed, meeting the needs of the current population with the future generation in mind. It is not by chance that Melbourne, the second largest city in Australia, was named in 2013, for the third year in a row the most liveable City in the world, and with the *Melbourne 2030 - Planning for Sustainable Growth*, it will probably keep this title, becoming an example at an international level. Australia is proof that sustainability and economic growth can be mutually supportive and that many business opportunities can be created in the transition to a new development model.

## 1 Quadro generale

### 1.1 Quadro macroeconomico e tendenze di sviluppo

Caratterizzata da un forte dinamismo economico, l'Australia ha vissuto una crescita economica ininterrotta negli ultimi 22 anni. Nel 2012 l'Australia non ha infatti risentito della crisi finanziaria che ha colpito i principali mercati. La crescita del prodotto interno lordo è stata del 3,5% e si prevede per il 2013 una tendenza positiva attorno al 3% (i primi quattro mesi del 2013 hanno visto l'economia australiana crescere dello 0,6%, tre volte in più rispetto all'economia dei Paesi OCSE). L'economia australiana si conferma quindi al 12° posto della classifica mondiale.

Il benessere diffuso tra la popolazione viene confermato dal reddito pro capite di 68.939 dollari USA (dato stimato per il 2012 che, secondo il Fondo Monetario Internazionale, colloca l'Australia al 5° posto al mondo), dal tasso di inflazione contenuto al 3% e dal tasso di disoccupazione confermato al 5,4%.

Si prevede che l'inflazione resterà al di sotto del 2,5 % durante tutto l'anno, fino a giugno 2014, per effetto dell'aumento dei prezzi all'import dovuti al ribasso del dollaro australiano, e contenuta entro il 2% per il resto dell'anno fino a giugno 2015, grazie alle previsioni al ribasso del prezzo del carbone.

Malgrado la solidità dei principali parametri macroeconomici, si è assistito a diversi tagli del costo del denaro, con la Reserve Bank of

Australia (RBA) che ha portato il tasso ufficiale di sconto fino al 2,5% (diminuzione di 2,25% dal novembre del 2011). Un tasso così basso si spiega con l'incertezza generale dell'economia internazionale, con la diminuzione del prezzo delle materie prime dovuto al rallentamento della loro domanda e, più in generale, con l'andamento altalenante del dollaro australiano nel tasso di cambio rispetto alle divise estere (tra cui dollaro USA ed euro).

La richiesta di dollari australiani proveniente da mercati esteri, interessati ad investire in Paesi con un rating AAA di affidabilità come l'Australia, aveva reso inefficace il tentativo della RBA di arginare l'apprezzamento della valuta australiana. Nei mesi centrali del 2013, si è però assistito ad un forzato deprezzamento della valuta australiana di oltre il 15%, anche per sostenere le esportazioni (forti prevalentemente solo nel settore delle estrazioni minerarie, petrolifere o di gas).

I fattori che hanno contribuito a questo andamento positivo sono molteplici: un debito pubblico pari ad appena il 22,9% del PIL; l'attuazione di importanti riforme economiche e azioni di deregolamentazione; l'alta flessibilità del mercato del lavoro, accompagnata da un tasso contenuto di disoccupazione; politiche di incentivo agli investimenti stranieri; l'adozione di un regime fiscale non soffocante per le imprese (29% di tassazione sul reddito d'impresa) e la solidità del sistema bancario e del credito.

Basti poi pensare che l'indice di libertà economica australiano nel 2012 è stato di 83,1 rispetto ad una media mondiale di 59,5, il che pone l'Australia al terzo posto dopo Hong Kong e Singapore.

Evidentemente, la richiesta globale di materie prime ha permesso all'Australia di sostenere la crescita economica e l'inclusione tra i cinque Paesi che detengono l'80% delle risorse minerarie (CARBS, ovvero: Canada, Australia, Russia, Brasile e Sud Africa) è una garanzia che tale crescita possa continuare anche nei prossimi decenni.

L'economia è dominata dal settore terziario, che pesa per circa il 65% del PIL, seguito da quello minerario con il 13% (crescita molto superiore alla media degli altri settori), quello manifatturiero con l'11%, quello edile con il 9% e quello agricolo con il 2%.

In relazione alla tendenza dell'economia, per l'Australia resta significativo non solo l'andamento dell'economia nei Paesi dell'Eurozona e negli Stati Uniti, ma soprattutto quello delle economie asiatiche, in special modo di quella cinese.



---

## 1.2 Accordi economico-commerciali, barriere tariffarie e non tariffarie, politica doganale e restrizioni all'import-export

Relativamente all'accesso al mercato australiano, il sistema tariffario protezionistico è stato smantellato dal *Tariff Customs Act* del 1995. Le tariffe doganali, ossia i *customs duties*, sono infatti contenute, inferiori al 5% nell'80% dei casi, con solo il 7% superiori al 20% (tra queste la *Wine Equalization Tax*, del 29%).

Per quanto riguarda le barriere non tariffarie, il mercato è aperto, anche se alcuni prodotti sono soggetti a restrizioni e devono rispettare determinati standard fitosanitari (ad esempio salumi e prodotti freschi).

Tutti i beni importati in Australia devono essere dichiarati alla dogana. Le informazioni relative al regolamento delle importazioni in merito ai prodotti vietati, ai permessi e alle autorizzazioni possono essere richiesti al Customs Information Centre, presso l'Australian Customs and Border Protection Service.

Per quanto riguarda l'importazione di piante, animali, minerali, beni di consumo e prodotti alimentari in genere, è previsto un controllo di ispezione e quarantena (Australian Quarantine and Inspection Service, AQIS). Per trovare tutte le informazioni relative ai prodotti che devono passare il controllo di ispezione, è possibile consultare il *Database ICON (Import Conditions)* dell'Australian Department of Agriculture.

Per esportare in Australia è fondamentale attenersi alle regole, che possono talvolta risultare rigide, ma che non prevedono 'discrezionalità': ovvero, una volta rispettate, presentano il vantaggio della massima trasparenza e nessuna sorpresa in fase di sdoganamento.

La *Good and Services Tax (GST)*, equiparabile all'IVA, è del 10% e si paga su quasi tutte le transazioni.

L'Australia ha firmato una serie di accordi di libero scambio e trattati preferenziali con la maggior parte dei Paesi ASEAN, mentre al momento non sono in vigore accordi di particolare rilevanza con l'Europa o l'Italia in modo specifico. Tra questi ultimi, le convenzioni attive riguardano il settore culturale, la doppia tassazione, l'*air service*, la copertura sanitaria reciproca. I due Paesi hanno inoltre firmato una serie di protocolli di intesa che coprono la cooperazione scientifica e tecnologica, la protezione del diritto industriale, la certificazione della sicurezza dei veicoli e altre materie ancora. Il *working holiday visa* bilaterale è diventato operativo a partire da gennaio 2004 e permette ai giovani sotto i 30 anni di lavorare in Australia per il periodo di un anno.

## 2 Quadro dei rapporti tra l'Australia e l'Italia

### 2.1 L'interscambio con l'Italia

Il Governo federale e i governi dei singoli Stati della federazione continuano a dedicare la propria attenzione prevalentemente al mercato asiatico e i dati confermano che i tre principali mercati di esportazione sono la Cina (29,1%), il Giappone e la Corea del Sud, seguiti dall'India e dagli Stati Uniti. Prodotti e servizi importati provengono soprattutto da Cina (18,1%), USA, Giappone, Singapore, Germania e Thailandia.

Nel contesto del commercio internazionale, l'Italia si conferma il 12° Paese fornitore dell'Australia (dopo Cina, Stati Uniti, Giappone, Thailandia, Singapore, Germania, Malesia, Nuova Zelanda, Corea del Sud, Regno Unito, Indonesia); il 3° tra i Paesi europei fornitori (dopo Germania e Regno Unito) e il 26° Paese tra i mercati di esportazione.

Nel 2012 l'export italiano verso il mercato australiano è cresciuto del 23% rispetto al 2011 e del 36,5% rispetto al 2010, per un controvalore pari a 3,7 miliardi di euro.

Le esportazioni australiane in Italia sono state invece in calo del 31,3% rispetto al 2011 e del 26,5% rispetto al 2010, per un controvalore pari a 766 milioni di euro.

L'Australia è il Paese dell'area Asia-Oceania con cui l'Italia registra il più elevato saldo positivo della bilancia commerciale.

Le esportazioni in Australia rappresentano lo 0,9% del totale delle esportazioni italiane nel mondo. L'Australia ha superato l'India e rappresenta oggi il terzo mercato di esportazione italiano nell'area dell'Asia-Oceania (dopo Cina e Giappone), con una quota del 9,2% nella regione.

Il principale settore dell'esportazione italiana è rappresentato dai beni strumentali (tra cui macchinari, apparecchiature elettriche e meccaniche) con il 43% del totale dell'export. Gli altri macrosettori economici prevalenti comprendono: prodotti agroalimentari (9%); mezzi di trasporto (autovetture, motoveicoli, trattori, con una quota del 9%); prodotti farmaceutici (8%); leghe metalliche e materiali edili (7%); prodotti chimici (incluse materie plastiche, con una quota del 6%); tessile e abbigliamento (4%); ottica (3%); arredamento (3%).

Predominante nelle importazioni dall'Australia è la voce dei combustibili fossili (essenzialmente carbone, con una quota del 40% e un valore di oltre 306 milioni di euro), seguiti da: lana (17%); grano e cereali (10%); prodotti agroalimentari (6%, escluso grano); metalli (soprattutto metalli ferrosi, 6%); pellame (6%); beni strumentali (4%).

Lo Stato del Victoria consolida la propria posizione nell'economia nazionale, soprattutto in campo manifatturiero, e conferma l'attenzione alle

relazioni commerciali (sia a livello istituzionale che privato): nel 2012 e nel primo semestre del 2013 le *Super Trade Missions* guidate dal Premier in Cina, Corea del Sud, Malesia, Indonesia, India e Golfo hanno visto la partecipazione complessiva di quasi 3.500 aziende del Victoria.

## 2.2 Principali settori economici e opportunità per le PMI italiane

L'influenza della *business community* di origine italiana sta supportando l'inserimento di prodotti italiani sul mercato australiano, già caratterizzato comunque da una spontanea attenzione verso il made in Italy.

Uno dei settori che evidenzia maggiori potenzialità di crescita, in termini di volumi e di valore, è quello legato all'export di prodotti agro-alimentari. Malgrado il settore costituisca già il 9% dell'export italiano, si ritiene che i margini di crescita siano sostanziali e che il freno principale sia costituito da una generale scarsa conoscenza dei prodotti made in Italy. Per ovviare a tale problema, occorre pensare ad azioni di informazione ed 'educazione' nei confronti di operatori e consumatori australiani (anche in collaborazione con istituti locali di formazione professionale), volte a dare ampia diffusione e conoscenza di concetti quali autenticità, qualità e certificazione. Tali azioni risultano essenziali per contrastare il fenomeno dell'*Italian Sounding* che consiste nella diffusione sul mercato australiano di una serie di prodotti i cui nomi (es. Parmesa, Mozzarella Cheese, Pasta San Remo ecc.) o il cui packaging richiamano l'origine italiana, ma che in effetti sono prodotti in Australia o altrove. Questo fenomeno non solo rappresenta un ostacolo all'espansione delle quote di mercato del prodotto italiano in Australia, ma soprattutto ne comporta un danno di immagine, disorientando il consumatore, che non è più in grado di riconoscere le caratteristiche e le proprietà dell'originale prodotto made in Italy.

In questo settore il made in Italy è fortemente apprezzato e la domanda di prodotti alimentari italiani di qualità è in aumento, anche grazie alla forte presenza della popolazione italiana in Australia. Il canale Ho.Re.Ca. (*Hôtellerie, Restaurant, Café*) rappresenta una fetta importante nella distribuzione di prodotti di fascia alta ed è quindi lo sbocco naturale per il made in Italy.

Le importazioni di vino dall'Italia hanno fatto registrare un aumento del 23,5% nel periodo tra il 2011 e il 2012, per un totale di 8,2 milioni di litri nel 2012. L'Italia si posiziona al terzo posto nella classifica delle importazioni di vino in Australia, dopo la Nuova Zelanda e la Francia.

L'ambito del *food packaging* denota altresì forti potenzialità commerciali per le esperte aziende italiane.

In considerazione dei forti investimenti nel settore delle costruzioni e dell'interesse dimostrato da associazioni nazionali quali l'Australian Institute of Architects e l'Urban Development Institute of Australia, si evidenziano buone opportunità commerciali e di partnership per le aziende italiane (soprattutto nelle aree della progettazione e del *design contract*, oltre che nel design di interni, nella rubinetteria e nella fornitura di materiale lapideo). Le potenzialità sono evidenziate dai dati resi noti lo scorso novembre, che confermano l'esistenza di 364 progetti (suddivisi nei tre stadi di: annuncio pubblico, studio di fattibilità e sviluppo avanzato) per un valore complessivo di 693 miliardi di dollari australiani.

L'Australia denota una netta propensione per l'ambito *research and development* (R&D), con grandi investimenti pubblici e privati, che mettono istituti di ricerca e università locali nelle condizioni ottimali per giocare un ruolo di primo piano in campo internazionale. A beneficiarne maggiormente sono i settori biomedico, biotecnologico, dell'*automotive*, aerospaziale, tessile industriale e delle energie rinnovabili. Per sviluppare queste potenzialità, risulta ottimale collaborare con le università australiane più votate all'innovazione, fra cui il Royal Melbourne Institute of Technology (RMIT), la Deakin University, la Swinburne University of Technology e la Monash University, con l'obiettivo di avviare relazioni di ricerca in grado di aprire le porte al settore privato delle aziende collegate al settore R&D.

### 2.3 L'attrattiva del nostro Paese

La presenza di una nutrita comunità italiana contribuisce senza ombra di dubbio alla risonanza del nostro Paese nella vita quotidiana e nell'immaginario collettivo degli australiani. Il 4,6% della popolazione australiana è di origine italiana e circa l'1% dei residenti è nato in Italia; inoltre, l'italiano risulta la seconda lingua più parlata dopo quella ufficiale.

Gli australiani sono fortemente attratti dallo stereotipo dello stile di vita italiano, l'*Italian lifestyle* è associato a ritmi di vita non frenetici, vita all'aperto, una dieta sana ed equilibrata, cura del corpo, attenzione allo stile ai modi di fare e di presentarsi. Questa tendenza ha portato negli ultimi anni alla diffusione nel Paese di alcuni costumi e abitudini sociali tipicamente italiane, quali ad esempio il consumo del caffè espresso, piuttosto che del gelato artigianale da passeggio e, ancora più recentemente, dell'aperitivo e dello Spritz dopo il lavoro.

L'attenzione nei confronti dell'Italia si ritrova anche analizzando i

dati sugli scambi economici tra i due Paesi. Le esportazioni italiane in Australia costituiscono lo 0,9% del totale delle esportazioni italiane nel mondo e sono in forte crescita.

Il totale delle importazioni di merci italiane in Australia si è attestato sui 3,7 miliardi di euro nel 2012, con un aumento del 23% rispetto al 2011 e del 36,5% rispetto al 2010. Un ulteriore aumento del 17% è stato rilevato tra gennaio e settembre 2013. Al contrario, le esportazioni australiane in Italia non costituiscono un ammontare rilevante, determinando un elevato saldo positivo della bilancia commerciale tra i due Paesi.

L'Australia rappresenta oggi il terzo mercato di esportazione italiano in Australasia; inoltre, l'Italia rappresenta il terzo tra i Paesi europei fornitori, dopo Germania e Regno Unito.

Il principale settore di esportazione è quello dei macchinari e delle apparecchiature, che rappresenta il 39% del totale. Altro settore molto rilevante è quello dei prodotti alimentari e delle bevande (11% del totale delle importazioni dall'Italia). L'import di alimentari italiani è indubbiamente un settore di punta, anche se la presenza di una rigida regolamentazione sanitaria ne limita oggettivamente il potenziale di crescita. Nonostante la considerevole e rinomata produzione di vino australiano, la richiesta di vini italiani continua a far registrare trend in crescita, soprattutto perché percepiti come vini raffinati e pregiati. Questo fenomeno è alimentato anche dal fatto che l'acquirente australiano percepisce sempre meno il vino come una commodity, associandone il consumo a un fenomeno di costume e di vita sociale.

L'Italia è il terzo esportatore di vino in Australia dopo Nuova Zelanda e Francia e l'export di vino italiano negli ultimi due anni è aumentato di circa il 30%.

Un particolare interesse viene rivolto al settore del lusso, e ciò ha favorito l'espansione di brand italiani di alta fascia appartenenti ai settori esclusivi della moda, dell'auto e degli articoli di design. L'attrattiva del nostro Paese viene inoltre confermata dai dati sul turismo. L'Italia infatti rappresenta il secondo Paese europeo prediletto dagli australiani: nel 2012 si sono contati 154.400 visitatori australiani in Italia, con una spesa complessiva che si è attestata sui 600 milioni di euro. Il nostro Paese rappresenta una meta ricorrente del turista australiano, sia di quello giovane che inserisce l'Italia come tappa di passaggio, sia del nucleo familiare che invece vi dedica più tempo. In entrambe i casi l'interesse è rivolto alle città d'arte, alle bellezze naturali, alle diversità culturali e paesaggistiche e naturalmente al buon cibo che il nostro Paese offre.

## 2.4 *Doing business in Australia*. Perché e come investire in Australia

L'Australia è uno dei Paesi in cui fare impresa e concludere affari sono considerate due attività facili da realizzare.

Grazie ad un contesto politico ed economico stabile e ad una regolamentazione tra le più efficaci e trasparenti al mondo, il Paese raccoglie la fiducia degli investitori, che si sentono sicuri nel dirigere i propri investimenti nel continente.

Come anticipato in precedenza, l'Australia detiene il terzo più alto indice di libertà economica al mondo, questo grazie alle ottime performance ottenute nelle dieci componenti dell'indice tra le quali ritroviamo la facilità di fare business, la libertà di commercio, la libertà dalla corruzione e la libertà finanziaria e di investimento, solo per citarne alcune.

In particolare, l'Australia si classifica, complessivamente, undicesima al mondo per facilità di fare business e quinta se paragonata esclusivamente con le nazioni più popolose. Inoltre, la grande efficienza dell'ordinamento giuridico australiano è testimoniata dal *Legal Rights Index* dove l'Australia si classifica nella prima posizione al mondo (World Bank 2013).

L'Australia compare anche tra le prime cinque economie per facilità di accesso al credito e apertura di un'attività commerciale.

Esistono svariate formule societarie tra cui scegliere in base alla legislazione australiana, tra cui: *sole trader* («imprenditore individuale»), *partnership*, *company* (tra cui le più diffuse sono le *proprietary limited companies*, PTY Ltd.), *joint venture*, *trust*, *franchise arrangement*. Indipendentemente dalla tipologia scelta, in termini generali possiamo affermare che l'apertura di un business in Australia non presenta particolari ostacoli legali o burocratici, nemmeno per le tipologie più strutturate.

La facilità di fare business in Australia è testimoniata anche dal fatto che più di 18.000 aziende straniere sono registrate nel Paese, delle quali 18 tra le *Top 20 Financial Times Global 500 companies* e 8 delle *Top 10 Fortune 100 companies*.

Inoltre, la potenziale redditività dell'apertura di un business in Australia è rafforzata da un elevato potere di acquisto del consumatore come indica l'elevato PIL pro capite a parità di potere d'acquisto di 44.598 Int.\$, decimo al mondo. Rilevante è anche il fatto che il carico fiscale complessivo incide soltanto per il 25,6% del PIL del Paese.

È possibile trasferire in Australia un business già esistente con varie opzioni, tra cui: l'apertura di una *branch* Australiana o un più flessibile accordo di franchising o di *joint venture*.

Per quanto riguarda l'immigrazione, l'ottenimento del visto richiede il rigido soddisfacimento di determinati requisiti. Questo avviene coerentemente con la volontà da parte del Governo di garantire e proteggere la

stabilità degli elevati livelli di welfare attualmente in vigore. Per esempio, tra i requisiti per l'ottenimento di un *business visa* ritroviamo la richiesta di un investimento di un certo tipo piuttosto che la dimostrazione della solidità del proprio business, mentre in quanto singolo individuo è necessaria una sponsorizzazione da parte di un'impresa australiana in base al riconoscimento di particolari competenze difficilmente reperibili sul suolo australiano.

Il settore finanziario australiano è uno tra i più evoluti: il Paese rappresenta la via d'accesso al terzo più grande bacino di fondi di investimento a livello mondiale (1.600 miliardi di dollari USA), nonché tra i più larghi bacini in termini di asset bancari.

Inoltre, secondo il *Financial Development Report 2012* (World Economic Forum 2012) il sistema finanziario australiano si è posizionato al quinto posto al mondo, con un'elevata performance per quanto riguarda i servizi finanziari bancari ed extra bancari e la facilità di accesso al credito. Infatti, la crescente espansione dell'Australia ha portato all'attrazione di grandi stock di investimenti stranieri (2.200 miliardi di dollari australiani raggiunti nel giugno 2013), il 39% del PIL nel 2012.

Infine, è rilevante sottolineare come gli investimenti in ricerca in sviluppo sono triplicati negli ultimi dieci anni grazie alle moderne infrastrutture ICT, agli incentivi governativi ed alla forte tutela del diritto di proprietà intellettuale.

## 2.5 Presenza italiana. I casi di successo e i flop sul mercato

Una serie di imprese come Ansaldo STS, Ghella, e Rizzani de Eccher hanno progetti per infrastrutture nel Northern Territory, nel Queensland e nel South Australia. Le imprese italiane con maggiori investimenti in Australia sono Parmalat, Ferrero, Iveco Trucks, Luxottica, Ansaldo STS, Permasteelisa, Prysmian Cables & Systems e Amplifon. L'ENI attraverso la SAIPEM è attiva con estrazioni off-shore di gas ed esplorazioni petrolifere in Australia, spesso in partnership con altre imprese.

## 3 Focus 'urbanistica sostenibile'

L'Australia è uno dei Paesi più urbanizzati del mondo, con circa l'80% della popolazione (dei 23 milioni complessivi) che vive in agglomerati urbani di grandi dimensioni. I centri urbani sono e rimarranno quindi vitali per l'economia, la vita sociale e culturale dell'Australia. Tale tendenza verso una forte urbanizzazione e l'incremento della popolazione

evidenziano 'nuovi' bisogni per le città, in relazione ad opere pubbliche (ad esempio ospedali e scuole), infrastrutture (vie di comunicazione e trasporti pubblici) e consumo e produzione di energia.

A livello governativo, la pianificazione urbana comporta una crescente attenzione ai temi della sostenibilità, della salvaguardia ambientale e del rispetto delle comunità presenti sul territorio. Le decisioni vengono prese anche a livello locale secondo una strategia *bottom up*, ossia attraverso il coinvolgimento delle comunità locali, al fine di promuovere la coesione sociale.

Melbourne, dopo Sydney (4,6 milioni), è la città australiana con il maggior numero di abitanti (4,2 milioni), con un'estensione geografica est-ovest di 50 km e nord-sud di 70 km, e una superficie di 1.700 km<sup>2</sup>. Storicamente, l'amministrazione comunale ha adottato diversi piani per la pianificazione urbana, confermando la sensibilità verso uno sviluppo razionale e sensibile ai problemi strutturali della città, tra cui la carenza d'acqua e un'alta densità di popolazione. Il primo piano strategico è stato messo a punto nel 1929 e, fino ad oggi, sono stati elaborati ben 21 piani con obiettivi a breve e lungo termine. Nel 2007 l'amministrazione comunale ha elaborato un piano di cooperazione tra aziende private e pubbliche con l'obiettivo di implementare uno sviluppo urbano ed economico che punti alla sostenibilità e all'efficienza energetica.<sup>1</sup>

Per il terzo anno consecutivo Melbourne è stata dichiarata la città più vivibile al mondo e da più di 15 anni sta lavorando per diventare anche la città con i più alti standard di sostenibilità, attraverso l'elaborazione di una strategia a lungo termine che riguarda diversi ambiti (economico, sociale e ambientale).

Il primo obiettivo che la città si è posta è quello di neutralizzare le emissioni di CO<sub>2</sub> entro il 2020<sup>2</sup> attraverso l'adozione di una serie di iniziative, tra cui il Council House 2, un edificio completamente ecosostenibile che ospita gli uffici del comune e che ha ottenuto il punteggio massimo per la certificazione Green Star. L'edificio, costruito con pannelli solari, turbine eoliche e con un impianto di cogenerazione di gas che produce energia, risparmia l'87% di energia rispetto all'edificio precedente. Inoltre, il piano regolatore della città prevede che tutti gli edifici pubblici di nuova costruzione adottino strategie per la riduzione dell'inquinamento.

Il *1200 Building Programme* prevede una serie di aiuti e finanziamenti per aiutare le imprese e gli uffici a riconvertire le loro sedi con moderne tecnologie.

---

1 Uno degli istituti di sviluppo urbano più importanti sul territorio australiano è The Urban Development Institute of Australia (UDIA). Nato nel 1962, da più di 50 anni quest'istituto non profit, ha un ruolo significativo nella pianificazione urbana a livello nazionale governativo, rappresentando tutti i segmenti dell'industria.

2 Nel 2007 la città di Melbourne aveva già ridotto le emissioni del 26%.



Il *Tree Plan* prevede la nascita di una foresta urbana attraverso la coltivazione di più di 80.000 piante di 250 specie diverse, oltre al sostegno all'utilizzo di trasporti 'verdi' (ad esempio, la pianificazione di piste ciclabili) e alla chiusura al traffico di zone centrali delle città.

Quando si parla di sostenibilità non ci si riferisce solo a quella ambientale, ma anche a quella sociale. Il comune di Melbourne sta adottando delle politiche di sostenibilità a livello di comunità locali. Uno di questi progetti è l'*Eco Carlton* che ha l'obiettivo di sensibilizzare i residenti e le numerose attività commerciali del quartiere di Carlton<sup>3</sup> a identificare e adottare comportamenti 'green', riducendo il consumo di energia, aumentando la pratica della raccolta differenziata e aumentando il senso civico tra i residenti.

Nonostante l'adozione di queste misure, il comune di Melbourne guarda anche ad una sostenibilità urbana a lungo termine attraverso l'adozione del piano urbanistico *Melbourne 2030 - Planning for Sustainable Growth*.

L'obiettivo del piano è quello di gestire la crescita e i cambiamenti che l'area metropolitana, con i suoi 5,2 milioni di abitanti previsti nel 2030, dovrà affrontare nei prossimi anni, aumentando i benefici per l'intero Stato del Victoria.

Il piano stabilisce i principi e i nove obiettivi che il Governo, a tutti i livelli, dovrà adottare per rispondere alle esigenze di residenti, lavoratori e turisti. Una delle finalità principali è quella di mantenere un'alta qualità di vita nell'attuale area metropolitana e di aumentare le possibilità di sviluppo nelle aree non sviluppate.

Le direzioni o punti chiave che riguardano il piano di sviluppo a lungo termine della città sono i seguenti.

*A more Compact City.* Costruzione di *activity centers* per uno sviluppo di alta qualità di servizi e attività per la comunità. L'obiettivo del piano è quello di concentrare e ampliare la proposta di servizi e attività negli *activity centers*, incentivando la costruzione di nuove case vicino a centri già attivi o siti strategici che possano essere facilmente accessibili e che siano serviti dal trasporto pubblico.

*Better Management of Metropolitan Growth.* Stabilire dei limiti allo sviluppo e alla crescita urbana, concentrando l'espansione della città in aree che sono servite dal trasporto pubblico. Garantire servizi alla comunità e proteggere gli spazi verdi da uno sviluppo urbano non pianificato e inappropriato.

*Networks with the Regional City.* Promuovere la crescita delle città

<sup>3</sup> Carlton è un sobborgo alle porte del centro di Melbourne (Central Business District, CBD) in rapida crescita in termini di densità di popolazione. Dopo il Central Business District è l'area maggiormente popolata della città.

all'interno della regione attraverso la creazione di un network di trasporti efficiente e rapido per facilitare i collegamenti. Controllo dello sviluppo nelle aree rurali per proteggere l'agricoltura e limitare l'impatto urbano in queste zone.

*A more Prosperous City.* Mantenere l'accesso alle risorse produttive naturali e un adeguato rifornimento per la produzione di energia, e rafforzare il ruolo del centro città come hub principale per le attività di business, shopping, sport e divertimento dell'area metropolitana. Uno degli altri obiettivi è la creazione di opportunità per l'innovazione economica attraverso centri produttivi e di sviluppo, di ricerca e di educazione, incoraggiando il continuo sviluppo di servizi di telecomunicazione per rendere l'area più accessibile.

*A Great Place to Be.* Promuovere il design urbano per rendere la città più vivibile e più attraente, grazie al riconoscimento e alla protezione delle diverse identità culturali presenti sul territorio. Un ruolo importante è ricoperto anche dalla salvaguardia di spazi pubblici, baie e bacini idrici, anche attraverso la protezione della zona costiera.

*A Fairer City.* Pianificare una più equa distribuzione delle infrastrutture e coordinare l'installazione di nuovi servizi nelle nuove aree da sviluppare e aumentare l'accesso ai servizi culturali.

*A Greener City.* Gestire le risorse idriche in modo sostenibile, diminuendo gli sprechi; incoraggiare la pratica del riciclaggio, riducendo così la quantità di rifiuti da smaltire. Importante anche pianificare le infrastrutture e i trasporti, al fine di mantenere una buona qualità dell'aria e proteggere la biodiversità attraverso la pianificazione di un uso sostenibile della terra.

*A Better Transport Link.* Sviluppare e aggiornare la rete dei trasporti pubblici esistente per assicurare i collegamenti tra Melbourne e le città limitrofe. Rivedere i servizi di trasporto, incluso il design, la costruzione e l'organizzazione, al fine di ridurre l'impatto ambientale, dando priorità allo sviluppo delle piste ciclabili e pedonali.

*Better Planning Decisions, Careful Management.* Aggiornare costantemente il piano *Melbourne 2030*, consolidando la partnership con i governi locali e le associazioni private, attraverso un loro crescente coinvolgimento.

I contenuti del progetto *Melbourne 2030* evidenziano come la città abbia un forte e genuino interesse verso la sostenibilità e uno sviluppo urbano a misura d'uomo, dove gli abitanti possano vivere in un contesto in grado di esprimere un'elevata qualità di vita, nel rispetto delle tradizioni ma con una certa propensione alla modernità di una metropoli.

## 4 Conclusioni

In conclusione l'Australia, benché geograficamente lontana, rimane legata a filo doppio all'Italia: al suo passato, con le sue tradizioni e la sua cultura e al suo futuro, con l'evoluzione dei suoi costumi e delle sue abitudini. La stabilità politica e la solidità economica, oltre ad una burocrazia tra le più efficienti al mondo, fanno di questo Paese una delle mete più attraenti a livello di investimenti. In questo contesto sono svariati i settori nei quali è possibile cogliere opportunità di affari per le imprese italiane, sia per il semplice posizionamento di prodotto sia per lo sviluppo di forme di internazionalizzazione più evolute, quali partnership tecnologiche, trasferimenti di impianti produttivi o investimenti capitali. Riguardo al settore urbanistico, e in particolare all'urbanistica sostenibile, le proiezioni di un quasi raddoppio della popolazione entro il 2050, insieme ad una forte spinta alla ricerca e sviluppo, prefigurano uno scenario di grandi opportunità nel settore edilizio, prospettive che dovrebbero incentivare le imprese italiane e le loro tecnologie ad affacciarsi con maggiore fiducia oltre i confini dell'Oceano Indiano.

### Riferimenti bibliografici

- Australian Government: Australian Customs and Border Protection Service (1995). *Australia Tariff Customs Act* [online]. <http://www.customs.gov.au/webdata/resources/files/Http://www2.pdf>.
- State of Victoria. Department of Infrastructure (2012). *Melbourne 2030: Planning for Sustainable Growth* [online]. [http://www.dpcd.vic.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0004/42772/2030\\_complete.pdf](http://www.dpcd.vic.gov.au/__data/assets/pdf_file/0004/42772/2030_complete.pdf).
- World Bank (2013). *Legal Rights Index* [online]. <http://data.worldbank.org/indicator/IC.LGL.CRED.XQ>.
- World Economic Forum (2012). *The Financial Development Report 2012* [online]. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_FinancialDevelopmentReport\\_2012.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_FinancialDevelopmentReport_2012.pdf).

### Siti internet

- Australian Government: Department of Agriculture Fisheries and Forestry - Quarantine and Inspection Service.  
<http://www.daff.gov.au/about/annualreport/annual-report-2009-10/financial-statements/aqis>

Australian Government: Department of Agriculture Fisheries and Forestry - Quarantine and Inspection Service. *Import Conditions Service* (ICON).

[http://apps.daff.gov.au/icon32/asp/ex\\_querycontent.asp](http://apps.daff.gov.au/icon32/asp/ex_querycontent.asp)

Australian Government: Department of Agriculture Fisheries and Forestry - Quarantine and Inspection Service. *ICON Database*.

<http://www.daff.gov.au/biosecurity/import/icon-icd>

Australian Government: Australian Customs and Border Protection Service.

<http://www.customs.gov.au>

Australian Government: Australian Taxation Office. *Wine Equalization Tax* (WET).

<http://www.ato.gov.au/Business/Activity-statements/Wine-equalisation-tax-%28WET%29/>

Australian Government: Australian Taxation Office. *Good and Service Tax* (GST).

<http://www.ato.gov.au/Non-profit/Getting-started-for-non-profit-organisations/Goods-and-services-tax>

City of Melbourne. *Eco Carlton*.

[www.melbourne.vic.gov.au/Sustainability/KeyPrograms/Pages/Eco-Carlton.aspx](http://www.melbourne.vic.gov.au/Sustainability/KeyPrograms/Pages/Eco-Carlton.aspx)

The Urban Development Institute of Australia.

<http://www.udia.com.au>



## **Parte III**

### **Focus**



# Cosa sta cambiando nell'economia cinese

## Quello che le imprese italiane devono sapere

Ignazio Musu

**Abstract** Understanding the features of the model that determined the exceptional expansion of China's economy is of paramount importance for companies that intend to establish their presence on the Chinese market. The gradual transition to a market economy, the large GDP share allotted to investments, the decision to invest in human capital and an increasing openness to the global economy have been the main factors of China's extraordinary performance in terms of economic growth. Nevertheless, the Chinese way to economic growth also shows a number of serious shortcomings. The GDP quota assigned to private consumption is still negligible. Despite the privatization process, large companies and those operating in strategic sectors continue to be under direct government control and suffer from efficiency problems. The same can be said for the banking system, while important sectors such as welfare, healthcare and environment protection are still troublesome. In the next few years the most important challenge for the Chinese economy will be a more balanced reconfiguration of its model of development. New opportunities of investment in sectors like environmental protection, sustainable infrastructures in terms of quality of life and public health, and welfare programmes will be crucial for tackling the changes ahead. One of the basic factors of success for foreign companies in the Chinese scenario will depend on their ability to seize the opportunities this new investment strategy offers.

### 1 La Cina: un mercato grande e difficile

La Cina si avvia a diventare la prima economia del mondo. È un'economia in continua espansione, e quindi un mercato in continua espansione.

Le imprese dei vari Paesi, e quindi anche le imprese italiane, osservano questa evidente realtà e pensano che sia quasi automatico poter entrare in questo mercato.

Le cose non stanno così. In primo luogo, la Cina stessa è consapevole di essere un grande mercato, e per di più è consapevole che imprese e governi di tutto il mondo vorrebbero godere dei benefici di questo mercato. La Cina però usa questa consapevolezza nella ben chiara strategia di arrivare ad un modello di crescita economica sempre più fondato su una imprenditorialità endogena, e su una propria capacità di innovazione.

Pertanto, è istituzionalmente organizzata per operare una selezione tra le imprese estere. La prima condizione richiesta è la dimostrazione di avere la capacità di stare sul mercato cinese e quindi una qualche forma di integrazione con le realtà imprenditoriali e organizzative locali oltre che, sempre più, garanzie di qualità e serietà imprenditoriale e finanziaria.



Le imprese che intendono entrare nel mercato cinese, proprio perché si muovono in un ambiente altamente concorrenziale a livello internazionale, devono essere consapevoli che lo spazio di mercato va ormai conquistato: presso i consumatori cinesi se si vendono prodotti finiti, e presso le imprese cinesi se si vendono prodotti intermedi o macchinari.

Un problema particolare si pone con la realtà dei governi e delle imprese europee. Teoricamente, la Cina dovrebbe avere di fronte un'Europa davvero unita. Sul piano monetario la presenza dell'Eurozona è ormai evidente e riconosciuta, come mostra il fatto che l'euro è una delle monete più importanti nella diversificazione delle riserve valutarie cinesi. Ma sul piano delle politiche governative e dei rapporti con le imprese, la Cina si trova di fronte a realtà in evidente competizione tra loro.

Per le imprese che vogliono affrontare una presenza in Cina e nel mercato cinese è fondamentale capire le caratteristiche del modello che ha determinato l'eccezionale espansione di questa economia; un modello tutt'altro che privo di problemi, nel quale l'interazione tra mercato e presenza pubblica è tuttora molto forte e che si presenta peraltro con caratteristiche fortemente condizionate dalla storia e dalla cultura cinesi.

La nuova leadership politica, uscita dal XVIII Congresso del Partito Comunista Cinese del novembre 2012, si troverà ad affrontare problemi enormi di natura economica, sociale e politica, che sono essi stessi il risultato del lungo processo di riforme economiche iniziato dopo la morte di Mao.

Si tratterà di investire non solo nei settori produttivi tradizionali, ma anche in settori cruciali per affrontare questi problemi, quali: l'ambiente; le infrastrutture sostenibili per la qualità della vita e la salute; i programmi di sicurezza sociale. Uno dei fattori fondamentali di successo della presenza imprenditoriale e dei governi degli altri Paesi nella realtà cinese risiederà nella capacità di saper cogliere le opportunità che questa nuova strategia di investimenti comporta. A questo fine è anche importante cercare di capire l'interazione complessa che si sta determinando tra evoluzione economica ed evoluzione politica, tra leadership politica e società.

## **2 La Cina verso l'economia di mercato: un processo all'insegna della gradualità**

Caratteristica del modello di sviluppo cinese dall'inizio delle riforme in poi è stata la gradualità. Il passaggio da un'economia pianificata a un'economia di mercato è avvenuto all'insegna del pragmatismo. Dalla riforma dell'agricoltura sono nate migliaia di «imprese di città e villaggio»,

cruciali per lo sviluppo dell'imprenditorialità cinese; è stata inizialmente data una crescente autonomia ai manager delle imprese di Stato che avevano l'incentivo di potersi appropriare di una parte dei profitti; con la politica dell'*Apertura* è stata promossa l'apertura della Cina all'apporto esterno di capitali e di energie imprenditoriali internazionali.

Solo agli inizi degli anni Novanta è stato definitivamente abbandonato il sistema di pianificazione tradizionale ed è stata avviata una trasformazione, anche legislativa, delle imprese di Stato in forme societarie che avrebbero potuto gradualmente consentirne la privatizzazione. Peraltro, proprio negli anni Novanta è avvenuta un'accelerazione rispetto alla gradualità delle trasformazioni economiche ed è stata attuata una massiccia ristrutturazione delle imprese di Stato per ridurne le inefficienze e aumentarne la produttività, che ha comportato un pesante ridimensionamento occupazionale e costi sociali molto pesanti.

Agli inizi degli anni Duemila, benché grandi passi avanti fossero stati fatti verso un'economia di mercato, la presenza dello Stato e il controllo pubblico sull'economia erano ancora molto forti; tuttavia, nel settore sociale (scuola, abitazione, sanità, sicurezza sociale) era stata attuata una radicale liberalizzazione che aveva creato effetti molto gravi e dannosi in termini di equità; inoltre, il disastro ambientale prodotto dalla crescita economica cinese era diventato emblematico.

### **3 La crescita dell'economia cinese**

In questo quadro va inserita l'eccezionale performance dell'economia cinese. I primi anni del nuovo secolo, in particolare, sono stati per la Cina un periodo di elevata crescita economica: il tasso di crescita annuo del PIL era già dell'8% nel 2002, ma è arrivato al 13% nel 2007. La crisi finanziaria ed economica globale, che in Cina si è manifestata soprattutto attraverso la caduta delle esportazioni tra il 2008 e il 2009, ha ridotto il tasso di crescita ma il Governo ha reagito con una politica di rilancio molto decisa e consistente, e già nel 2010 il tasso di crescita aveva di nuovo superato il 10%.

Uno dei fattori fondamentali dietro l'eccezionale performance in termini di crescita economica è stata la politica di investimento in capitale umano, il cui obiettivo strategico era di stimolare sempre più un processo di innovazione fondato su una imprenditorialità endogena, in modo da rendere l'economia cinese tecnologicamente sempre meno dipendente dall'estero.

Un ruolo cruciale nella promozione della crescita è stato giocato anche dalla crescente apertura internazionale dell'economia. Dopo l'adesione della Cina alla World Trade Organization (WTO) nel 2001, il

grado di apertura internazionale dell'economia è quasi raddoppiato; gli investimenti diretti dall'estero che nel 2000 ammontavano a 40 miliardi di dollari, nel 2012 erano triplicati; le riserve di valute internazionali, che erano di 400 miliardi di dollari nel 2003, hanno superato i 3.000 miliardi.

Il livello degli investimenti è salito in Cina alla quota eccezionale del 50% del PIL; ciò è stato possibile grazie ad una quota del risparmio sul PIL abnormemente elevata, attribuibile soprattutto alla necessità per le famiglie di accantonare risorse per l'istruzione dei figli, la sanità, l'abitazione, i redditi nella vecchiaia, in mancanza di pensioni adeguate. La conseguenza di tutto ciò è stata una caduta della quota dei consumi delle famiglie sul PIL ad un livello oggi inferiore al 40%.

Sul piano dell'evoluzione del rapporto tra mercato e presenza pubblica nell'economia, i risultati del processo di riforma dell'economia cinese sono alquanto discussi. Importanti passi avanti sono stati compiuti a livello di quadro di riferimento istituzionale e giuridico: ad esempio, con la riforma dei diritti di proprietà del 2007, che ha codificato la legittimità della proprietà privata anche per i mezzi di produzione, o con la nuova legge per la tutela e la promozione della concorrenza del 2008, che riflette le indicazioni migliori della pratica internazionale in questo campo. Il problema, come in molti altri settori in Cina, riguarda l'effettiva applicazione di queste innovazioni legislative.

Il processo di privatizzazione è continuato ma le imprese più grandi e a maggiore intensità di capitale continuano a rimanere sotto il diretto controllo dello Stato, e quindi del partito comunista, e sono anche quelle che operano nei settori strategici per l'economia cinese, quali il settore della difesa, dell'energia, delle telecomunicazioni.

Anche il sistema bancario cinese, soprattutto le grandi banche, rimane ancora sotto saldo controllo politico. Nel sistema bancario e finanziario permangono seri problemi, non solo di efficienza ma anche di solidità. Se all'indebitamento del Governo centrale (pari al 20% del PIL) e a quello dei governi locali (pari al 25% del PIL), si aggiungono i titoli emessi dalle banche sotto il controllo dello Stato, più i prestiti non esigibili (che costituiscono assieme il 30% del PIL), si arriva al 75% del PIL.

L'eccessiva attenzione delle banche più importanti verso gli investimenti delle imprese di Stato e verso gli investimenti infrastrutturali ha poi continuato a spingere molte imprese private, soprattutto quelle più piccole, a ricorrere per il credito ad una miriade di istituzioni che fanno parte di una sorta di finanza informale (agenzie di credito private, agenzie di prestito su pegno, addirittura canali illegali) che mantiene elevato il costo del credito e ritarda l'organizzazione di un moderno sistema finanziario in Cina.

#### 4 Le sfide sociali e dell'ambiente

La crescita economica è andata di pari passo con un aggravarsi dei problemi sociali e ambientali.

La povertà assoluta si è fortemente ridotta, ma le disuguaglianze sono molto aumentate e si sono manifestate soprattutto attraverso un crescente squilibrio tra aree rurali e aree urbane, favorito da una migrazione prevalentemente non ufficiale dalle campagne alle città. I migranti non ufficiali, sprovvisti cioè di un permesso di residenza, hanno ingrossato le fila di una sottoccupazione priva di accesso ai servizi sociali.

I problemi legati alle differenze nelle pensioni e nell'accesso alla sanità esprimono in modo tipico lo squilibrio tra città e campagne, e sono aggravati dal crescente invecchiamento della popolazione. La recente riforma della politica del figlio unico, che consentirà alle coppie in cui almeno un partner sia figlio unico di avere due figli, potrà incidere solo nel lungo termine su questa situazione.

Nel settore delle pensioni ci sono stati interventi per cercare di raddrizzare l'insostenibile situazione che si era creata nelle aree rurali. Ancora nel 2008, meno del 10% degli occupati nelle aree rurali godeva di una qualche (misera) forma di pensione. Nel 2009 il Governo ha quindi introdotto un nuovo sistema per le pensioni rurali, che garantisce una pensione di base indipendentemente dai contributi e una pensione addizionale con contribuzioni individuali. La riforma ha avuto successo: in due anni il numero delle persone che nelle aree rurali godono di una qualche copertura pensionistica è raddoppiato.

Innalzando la parte non contributiva della pensione, quest'intervento nelle aree rurali ha avvicinato il sistema pensionistico vigente nelle aree rurali a quello delle aree urbane. Ma il divario continua a persistere, poiché nelle aree urbane la pensione copre più della metà del reddito, mentre in quelle rurali copre solo poco più di un terzo. All'interno delle aree urbane, poi, sussiste una disparità tra la situazione pensionistica dei residenti e quella dei migranti non ufficiali (praticamente non garantiti). Un ulteriore elemento di squilibrio è infine rappresentato dal fatto che la copertura pensionistica dei dipendenti pubblici è pressoché totale.

Nella sanità un intervento organico si è avuto solo dopo le denunce dell'Organizzazione Mondiale della Sanità e lo scoppio dell'epidemia di SARS nel 2003: nelle aree rurali è stata introdotta un'assistenza sanitaria di base a carico del settore pubblico (che di fatto non esisteva), ma i singoli sono chiamati a pagare un contributo per l'assistenza addizionale; nelle aree urbane l'assistenza sanitaria è stata estesa e migliorata, ma anche in questo settore persiste il divario tra residenti e migranti non ufficiali.

La situazione nella sanità è indubbiamente migliorata: il grado di copertura sanitaria della popolazione è pari all'80%, ma vi sono ancora molti squilibri e inefficienze. Il Governo ha riaffermato la volontà di diffondere e migliorare i servizi e assicurare una copertura sanitaria totale.

Per ridurre lo squilibrio tra città e campagna, la nuova leadership politica ha annunciato di voler riformare l'organizzazione dei permessi di residenza, in modo da ridurre le differenze tra migranti ufficiali e non ufficiali. Inoltre, ha promesso una riforma che consentirà ai contadini, finora vittime passive della sottrazione di terra da parte dei governi locali per lo sviluppo dell'urbanizzazione, di poter scambiare la terra sul mercato.

La situazione ambientale in Cina resta tra le peggiori del mondo. Molti progressi però sono stati fatti, soprattutto nell'ultimo decennio. La legislazione ambientale è diventata più coerente e incisiva; ed è migliorato il quadro istituzionale della politica ambientale. Un altro segnale viene dalle politiche intraprese per affrontare le nuove sfide che connettono la problematica ambientale a quella energetica.

La domanda di energia della Cina (costituita per oltre il 60% dal carbone e per quasi il 20% dal petrolio) è in crescita. La Cina è quindi destinata ad avere un ruolo crescente anche nelle emissioni mondiali future di CO<sub>2</sub>: secondo le stime dell'International Energy Agency (IEA), intorno al 2030 le emissioni di CO<sub>2</sub> della Cina supereranno quelle di Stati Uniti, Europa e Giappone messi assieme.

Ma la Cina ha fatto passi da gigante nel campo delle energie rinnovabili, diventando uno dei più importanti costruttori mondiali di turbine a vento, di pannelli solari e di impianti fotovoltaici. Si sta anche dedicando grande attenzione alla costruzione ecologica delle nuove città: l'idea della classe dirigente cinese è quella di costruire i nuovi quartieri e le nuove città in base ai criteri del risparmio energetico e delle basse emissioni.

## **5 La necessità di un nuovo modello di crescita economica: più equilibrio e la questione della democrazia**

Nei prossimi anni la sfida più importante per l'economia cinese sarà la riqualificazione del modello di sviluppo, in modo da superare gli squilibri tra crescita economica e problemi sociali e ambientali.

La sfida consiste nel cambiare la composizione della domanda che trainerà questo sviluppo: ridurre la quota delle esportazioni nette sul PIL; nella domanda interna, aumentare la quota dei consumi sul PIL e ridurre la quota degli investimenti; modificare la composizione degli investimenti, preferendo quelli maggiormente in grado di sviluppare

innovazioni tecnologiche endogene e soprattutto di migliorare la qualità della vita di un sempre più vasto numero di cittadini.

È inevitabile, e del resto è una delle direttive della nuova leadership, che il tasso di crescita dell'economia dovrà sia pur gradualmente convergere verso livelli 'normali' in economie avanzate. In questa prospettiva, il cambiamento del modello di crescita si deve collegare con la necessaria strategia per affrontare i problemi della sanità, delle pensioni e dell'ambiente.

Un'altra sfida fondamentale riguarda l'evoluzione del rapporto tra mercato e intervento pubblico. A questo proposito, permane un'evidente divisione all'interno della classe dirigente del partito comunista: la parte maggioritaria, rappresentata dall'attuale nuova leadership del Presidente Xi Jinping e del Primo Ministro Li Keqiang, sembra a favore della continuazione del processo di privatizzazione delle imprese di Stato, sia pure con una regolazione pubblica dei mercati, che dovrebbero però essere sempre più indipendenti dal potere politico; ma vi è sempre una parte consistente che teme ulteriori liberalizzazioni e vuole mantenere un forte controllo politico diretto sulle imprese più importanti.

La sensazione è che a questa diversità di posizioni corrisponda una divergenza sul sistema di valori in base ai quali si ritiene debba essere costruito il consenso. La posizione più liberale sembra puntare sui valori della cultura confuciana come via per armonizzare uno spazio crescente per il mercato, facendo però attenzione agli aspetti di equità sociale e all'ambiente. La posizione più conservatrice non ha fiducia in questa strada, forse la teme per le implicazioni in termini di perdita di potere e preme per il mantenimento di una forma di egemonia politica a cui il popolo potrebbe più agevolmente dare il proprio appoggio se si ritornasse ai valori della «tradizione rivoluzionaria» di ispirazione marxiana e maoista.

La componente liberale maggioritaria dovrà comunque fare i conti con un fattore tipicamente culturale che opera da secoli nella società cinese: il ruolo della burocrazia, rispetto alla quale è scontata una relazione di deferenza che facilmente sfocia nella subordinazione. La presenza della burocrazia nell'economia non si manifesta solo nel controllo diretto sulle imprese e sulle banche di Stato, ma anche nelle autorizzazioni per la privatizzazione e per la presenza delle imprese estere. Sono evidenti i semi di corruzione che un simile sistema contiene e lo spreco di risorse che può implicare.

Anche se finora tutto ciò non ha contrastato la crescita economica (c'è chi sostiene che l'abbia addirittura favorita), si è anche accresciuta l'evidenza dei privilegi e delle ingiustizie provocate dall'arroganza e dalla corruzione della burocrazia di partito, così come è sempre più forte

nella stessa leadership la consapevolezza che le degenerazioni possano compromettere la crescita economica futura.

È del tutto evidente il collegamento tra la questione del rapporto tra mercato e Stato, e quella del futuro della democrazia. La modernizzazione apportata dalla crescita economica non è più sufficiente a garantire un monolitico sistema politico in cui le differenze di opinione e di strategia rimangono confinate alle lotte di potere all'interno del partito comunista. La disuguaglianza e il disagio sociale che tuttora accompagnano la crescita contengono in sé il rischio di aumentare il malcontento. D'altra parte, il crescente livello medio di benessere non potrà a lungo accontentarsi della mera libertà di consumo, ma comporterà una crescente richiesta di libertà di pensiero e di espressione anche politica. Lo stesso controllo sociale da parte della leadership politica è sottoposto a nuove sfide, quali ad esempio l'inarrestabile diffusione dei social network.

La nuova leadership sta lanciando segnali di una ferma volontà di procedere sulla linea della modernizzazione e della democratizzazione. Ma è ancora difficile dire, almeno oggi, se saprà rispondere con successo all'intreccio di sfide economiche, sociali e politiche al quale si trova di fronte.

## Con chi facciamo business?

### Il delicato equilibrio tra poteri statali e privati nelle aziende cinesi

Valeria Zanier

**Abstract** The economic reforms have produced great transformations in China and have offered the conditions for the private enterprise to operate. As a matter of fact, however, many elements show that the State is steadily at the guide of China's ascending capitalism. Although thousands of private companies are taking advantage of the the vastity of Chinese market, key sectors such as energy, telecommunications and media, are in the hands of state owned companies. According to scholars and experts, it is difficult that these oligopolies might give way to free competition any soon for a number of reasons. First, acting as CEO in a state-owned enterprise is often part of a career as a party bureaucrat. The process of interchange between corporate and political positions cannot but reinforce the strength of a ruling party, that for the last decades has played a crucial role as architect of the economic and social transformation. Secondly, small and medium private entrepreneurs, though having to struggle more than state owned companies, have since refrained from building any alternative role. As long as the management of state owned enterprises reaches acceptable levels of economic efficiency, it seems likely that the model of Chinese State Capitalism will hold.

#### 1 Di cosa parliamo quando parliamo di affari. Il delicato equilibrio tra Stato e privato nel business cinese

I dati mostrano che le grandi aziende cinesi scelgono i propri amministratori all'interno degli strati emergenti, giovani, dotati di buona istruzione ed esperienza all'estero.<sup>1</sup> La maggior parte dei top CEOs cinesi, operanti sia nelle aziende private sia in quelle statali, proviene dalle province costiere dove, dopo il 1978, si è concentrato lo sviluppo economico e si sono formate le élite economiche, politiche, culturali e militari. Tale raffigurazione della *business élite* cinese conferma i migliori auspici di una riuscita transizione da economia pianificata a economia di mercato. D'altra parte, è ormai acclarato che l'apertura al capitalismo ha permesso il ritorno dell'imprenditoria privata, mentre la riforma delle aziende di Stato ha molto ridimensionato il peso della

<sup>1</sup> I dati si basano su una ricerca condotta sui 100 maggiori direttori d'azienda, secondo le liste stilate dall'associazione nazionale delle imprese cinesi negli anni 2004 e 2005. Le liste sono visionabili sul sito della China Enterprise Confederation. Per un'analisi completa dei dati si veda Cheng (2005).



grande azienda pubblica. Se guardiamo al numero delle aziende, dal 1998 al 2003, la presenza del settore privato nell'economia cinese è cresciuta dal 25% a più del 50% e nel decennio successivo il numero delle società pubbliche si è ulteriormente ridimensionato. Organi ufficiali e studi di organismi internazionali concordano che le aziende statali contribuiscono alla creazione del 40% del PIL cinese, mentre il 60% del PIL deriva dall'attività delle aziende private.

Se ad una prima lettura, i dati riportati inducono a pensare che in Cina tutto sia ormai governato dalle leggi del mercato, vari elementi rimandano altresì l'immagine di un 'capitalismo di Stato' in ottima salute. Osservando la *Fortune Global 500*, la classifica stilata ogni anno dalla rivista *Fortune* sulla base del fatturato delle maggiori aziende del mondo, emergono due elementi di riflessione: anche quest'anno sono presenti moltissime aziende cinesi: ben ottantanove (erano settantatré nel 2012 e il loro numero risulta in costante aumento nell'ultimo decennio); tre quarti delle società sono corporation statali attive in settori strategici (*Fortune* 2013).

I dati pubblicati dalla Confederazione delle imprese cinesi e dall'Associazione cinese dei dirigenti d'azienda, rivelano che delle 500 maggiori aziende cinesi ben 310 sono di proprietà statale (*State-Owned Enterprises*, SOE) e che queste producono più dell'80% del totale del fatturato e quasi il 90% dei profitti.

Lo Stato mantiene tuttora delle posizioni di supremazia in alcuni settori, che possono essere considerati dei veri e propri oligopoli di Stato. Questo trova conferma nel fatto che, nella top ten delle maggiori aziende nel mondo si trovano tre società cinesi: Sinopec Group, China National Petroleum, e State Grid, tutte e tre oligopoliste del settore energetico in patria, nonché protagonisti di grandi progetti di investimento diretto estero nelle economie in via di sviluppo e, recentemente, anche nei Paesi di economia più matura (*Fortune* 2013).

## 2 Successi e limiti dell'economia privata in Cina

Spostando l'attenzione dai settori strategici, come energia, telecomunicazioni e difesa, all'industria leggera e ai servizi, si trovano vari esempi di aziende private cinesi di successo: Gome (distribuzione); Vanke; Wanda ed Evergrande (immobiliare); Wahaha (bibite); East Hope Group (chimica e fertilizzanti); Baidu e Alibaba (internet ed e-commerce). Nella maggior parte dei casi, esse sono guidate da imprenditori milionari che professano una solida fede nel partito comunista e svolgono un ruolo sempre più importante nei suoi organismi collate-

rali, quali la Conferenza Politica Consultiva del Popolo Cinese, organo che si riunisce ogni due anni. Liu Chuanzhi, fondatore e presidente onorario di Lenovo, prima di entrare nel mondo del business, ha lavorato nell'Accademia delle Scienze Sociali, è stato deputato nel 16° e nel 17° Congresso Nazionale del PCC, e delegato al 9°, 10° e 11° Congresso dell'Assemblea Nazionale del Popolo.<sup>2</sup> Lunghi dall'essere un caso isolato, la carriera di Liu Chuanzhi ben rappresenta il grado di cooptazione degli imprenditori privati nel partito. Gli studi condotti sullo sviluppo dell'imprenditoria privata in Cina durante le riforme (Dickson 2003; Tsai 2007) concordano nel ritenere che gli imprenditori privati non giocheranno, almeno nell'immediato futuro, un ruolo propositivo. Lo Stato è il principale architetto della trasformazione economica e sociale, dunque il settore privato non emerge in opposizione allo Stato, bensì come risultato dell'azione riformatrice di quest'ultimo. Gli imprenditori privati devono la loro prosperità al binomio partito-Stato, spesso hanno un background come funzionari o come manager di aziende statali, dunque sono fundamentalmente alleati dello Stato e del partito.

Per quanto le affermazioni sopra riportate siano generalmente valide per il settore privato, il caso dei piccoli imprenditori si differenzia per alcuni elementi di base: per prima cosa, spesso provengono da un background molto modesto e sono originari di villaggi rurali; in secondo luogo, il loro business è strettamente collegato al settore commerciale. Per anni il successo di tali realtà imprenditoriali ha fatto leva principalmente sul fattore prezzo, e la crisi economica ha acuito la concorrenza, portando al fallimento molti piccoli e medi imprenditori. Le aziende private cinesi, soprattutto quelle di piccole e medie dimensioni, continuano a essere penalizzate dalle scelte politiche, rimangono escluse da alcuni settori e incontrano grandi difficoltà nell'accesso al credito. Solo recentemente, visti i danni prodotti dalla crisi economica internazionale, il governo ha dato il via ad alcune importanti sperimentazioni, con l'obiettivo di aprire ai privati la gestione di società finanziarie, facilitare il rapporto tra piccoli creditori e banche e arginare il fenomeno dell'usura, che imperversa in tutto il Paese (Zanier 2011). La creazione di una zona pilota per la sperimentazione in ambito finanziario nella città di Wenzhou, culla dell'imprenditoria privata cinese, è un importante segno della volontà del Governo di superare i problemi tra piccoli imprenditori e mondo finanziario. L'esperimento ha avuto inizio nel marzo del 2012 ma, a un anno e mezzo di distanza, i risultati sono ancora poco apprezzabili (Ren 2013). Esternazioni critiche nei confronti del Governo

---

2 Le note biografiche sono tratte dal sito di Lenovo.

riportate nell'ultimo anno dai giornali sembrano indicare che l'animosità degli imprenditori privati, apparentemente sopita per anni, ha trovato ragioni sufficientemente gravi per emergere. Recentemente, infatti, singoli imprenditori e portavoce di associazioni di PMI hanno accusato apertamente alcuni grandi aziende private di ricevere un trattamento preferenziale da parte dello Stato (Denyer 2013). Forse è colpa della crisi internazionale e di un'accresciuta difficoltà nel condurre gli affari, soprattutto per quelli che hanno sempre contato sull'esportazione nei Paesi occidentali, o forse si tratta di una motivazione connaturata al sistema di potere che regola il Paese. Stando a quanto riportato dai giornali, sembrerebbe trattarsi della seconda ipotesi.

### **3 Più privato, meno Stato nella Cina delle riforme?**

Come mai le aziende di Stato godono talmente di buona salute in un Paese che, fin dal 1978, ha abbracciato un programma di riforme economiche finalizzato all'introduzione dell'economia di mercato? Numerose riforme normative sono state portate avanti nel corso degli ultimi trentacinque anni e, tra queste, la più importante è la riforma delle aziende di Stato, intesa a tagliare le imprese inefficienti e aprire all'investimento privato e straniero quelle più 'sane'. La riforma delle aziende di Stato è stata portata avanti con la logica di ristrutturare le relazioni esistenti, in modo che né il Governo, né il partito dovessero amministrare direttamente tali organizzazioni (l'insieme include, oltre alle SOE, anche altri enti, quali ad esempio gli istituti di ricerca). Il Governo era intenzionato a fornire un quadro normativo e un'indicazione di linee di policy che avrebbero sostituito il controllo amministrativo, mentre il partito avrebbe mantenuto il diritto di conferire incarichi politici ai leader di questi enti, anche dopo che questi avessero cessato di essere sotto la diretta amministrazione governativa (Lieberthal 2003).

Di fatto, la riforma delle aziende di Stato, iniziata già negli anni Ottanta, non si è ancora conclusa. Le tre ondate riformatrici (primi anni Ottanta; metà anni Novanta; inizio anni Duemila) hanno prodotto un ridimensionamento del settore statale, soprattutto a scapito delle SOE più piccole e su base locale, mentre lo Stato ha identificato i suoi «campioni nazionali» nelle aziende statali di maggiori dimensioni operanti nei settori strategici. Nel 2003, per effetto della riforma della pubblica amministrazione, è stato creato il SASAC (State-Owned Assets Supervision and Administration Committee of the State Council), organismo incaricato della gestione dei beni pubblici. Esso è altresì incaricato di amministrare i maggiori gruppi statali di livello nazionale, anche se non è autorizzato a raccogliere i dividendi delle società che amministra, né a nominarne

i leader. Il SASAC dipende dal Consiglio di Stato, il più alto organo esecutivo della RPC e il più importante in materia di riforma economica. Il fatto che il SASAC non sia autorizzato a ricevere i dividendi delle SOE, né a nominarne i *business leaders*, porta a pensare che i gruppi statali godano di una discrezionalità molto alta nelle loro decisioni. Come mantenere un equilibrio tra le SOE, il business e il partito?

#### 4 Campioni nazionali e sistema delle *revolving doors*

Con «campioni nazionali» si intende un numero di circa 100 società statali selezionate dal Governo cinese alla fine degli anni Novanta che sono uscite dalla riforma rafforzate, ricapitalizzate e perfettamente integrate nel sistema del socialismo burocratico. Inoltre, alcuni studiosi segnalano che tra le aziende di Stato di maggiore successo, esiste un'élite composta da 53 soggetti (identificati come *nomenklatura-business groups*), gestiti direttamente dal Comitato Centrale del PCC.<sup>3</sup> Lo stretto rapporto che si viene a creare consente al partito non solo di mantenere un'attitudine monopolistica nei settori critici, ma anche di esercitare un controllo diretto sulle persone attive ai vertici delle maggiori SOE del Paese.<sup>4</sup> Le cariche dirigenziali di alto livello in queste aziende entrano a far parte di un sistema, che prevede una rotazione tra alte cariche nel business e nell'amministrazione. C'è poca informazione sulle modalità di funzionamento del sistema di nomina e rotazione ai vertici del sistema cinese. In generale, è noto che i candidati (scelti da una rosa di alte cariche interne alle aziende di Stato) vengono selezionati con l'avvallo del Central Organizational Department (COD), organo che riflette la visione dei vertici del Partito. Le cariche vengono assegnate per chiamata diretta o mediante raccomandazione. Di conseguenza, i business leader risultano perfettamente inseriti nel sistema di potere gestito dal partito di Governo e alternano periodi dedicati al business a periodi dedicati a servire il Paese come funzionari di alto livello (ad esempio, come governatori provinciali o sindaci),

3 La definizione di «nomenklatura» fornita da Kjeld Erik Brødsgaard è la seguente: «A list containing those leading officials directly appointed by the Party as well as those officials about whom recommendations for appointment, release or transfer may be made by other bodies, but which require the Party's approval.» (Brødsgaard 2009).

4 All'interno di questo gruppo, si trovano rappresentati i seguenti settori: produzione elettrica (10); energia nucleare (3); automobili (3); elettronica (3); cantieristica (4); aviazione (5); aerospazio (2); petrolio e gas (3); chimica (2); acciaio (3); macchinari (2); costruzioni (2); metalli (2); telecomunicazioni (4); alimentari (3); trasporti e logistica (2); armi (1). (Brødsgaard 2012).

entrando così a far parte di un triangolo di potere formato da Partito, Stato e business.

Occorre qui sottolineare che il passaggio dal business alle alte cariche amministrative non è qualcosa di esclusivamente cinese, e che anche in altri Paesi esiste un sistema di rotazione tra business e politica. Ad esempio in Francia, attraverso il meccanismo del *pantouflage*, circa il 60% dei beni pubblici sono controllati da ex amministratori statali che sono stati destinati al business dopo un certo numero di anni di servizio nei ranghi dello Stato, mentre negli Stati Uniti il sistema delle *revolving doors* permette un'osmosi tra la burocrazia e il mondo degli affari. Probabilmente il paragone più calzante chiama in causa due grandi economie dell'Asia Orientale, Giappone e Corea del Sud, che presentano modelli di gruppi statali simili a quelli cinesi. Vi sono, però, sostanziali differenze. Le *keiretsu* giapponesi e i *chaebol* coreani sono gruppi che si occupano di una gamma di settori industriali molto ampia. I gruppi statali cinesi, invece, sono società integrate verticalmente, che si focalizzano su una particolare industria o settore (Lin, Milhaupt 2013). Per la maggior parte, i gruppi nazionali cinesi presentano quattro elementi caratterizzanti: la società principale (*core/parent holding company*), di cui il SASAC possiede le azioni; una o più società secondarie quotate in borsa, che rappresentano il volto globale del campione nazionale (è la *parent company* a detenere la maggioranza delle azioni); una società finanziaria che fa fronte alle più importanti necessità finanziarie del gruppo; un istituto di ricerca, che coordina il processo innovativo del gruppo. Anche se le società secondarie sono quotate in borsa a Shanghai, Hong Kong o in altre capitali finanziarie mondiali, esse fanno sempre parte dei gruppi integrati verticalmente e il loro maggiore azionista è la *parent company* del gruppo, che è partecipata al 100% dal SASAC. La *parent company* coordina le attività del gruppo e trasmette le linee guida di business ai membri del gruppo, che sono vincolati a promuovere le strategie statali.

Le dimensioni di un'azienda non ne riflettono necessariamente l'efficienza o la capacità innovativa. Vi sono studi che hanno analizzato a fondo l'effettiva redditività dei campioni nazionali e i risultati non sono lusinghieri. Le aziende di Stato sfruttano l'evidente vantaggio di poter utilizzare asset (terra, strutture) a costo zero, quali eredità delle aziende della cui ristrutturazione sono il prodotto. Il risultato è che spesso tali SOE sono molto meno efficienti di quanto sarebbero se dovessero pagare per il leasing del terreno. Un altro elemento di scarsa efficienza è rappresentato dal fatto che le aziende non trasferiscono i dividendi dei profitti allo Stato: nella maggioranza dei casi, i ricavi rimangono nella *parent company* e sono spesso utilizzati per finanziare speculazioni edilizie o gli alti salari degli stessi CEO.

## 5 Conclusioni

In coda a questa breve analisi della *business élite* cinese, emergono due considerazioni: in primo luogo, è difficile parlare dei *business leaders* come di un gruppo omogeneo, né tanto meno di una classe sociale. Soprattutto, è difficile pensare ai *business leaders* come ad un gruppo interessato a guidare un cambiamento della società cinese dall'interno. Come confermato da vari studi, essi sono ben integrati con il sistema di potere al vertice del Paese. In secondo luogo, la Cina ha terminato la fase di transizione economica: quello che vediamo in atto, non è già una sperimentazione, ma il modello cinese di capitalismo, un modello peculiare, nel quale una variante del capitalismo coesiste con successo con un partito di Governo, che gestisce l'amministrazione del Paese e - in grande armonia con i *business leaders* - ne pianifica le strategie in campo economico.

Fintanto che i gruppi statali manterranno un livello di efficienza accettabile e la società continuerà a vedere un beneficio nella guida del partito, tale modello sembra destinato a resistere.

### Riferimenti bibliografici.

- Brødsgaard, Kjeld Erik (2009). *Hainan: State, society, and business in a Chinese province*. London: Routledge.
- Brødsgaard, Kjeld Erik (2012). «Politics and business group formation in China». *The China Quarterly*, vol. 211, September, pp. 624-648.
- Cheng Li (2005). «The rise of China's yuppie corps: Top CEOs to watch» [online]. *China Leadership Monitor*, n. 14, pp. 1-18. [http://academics.wellesley.edu/Polisci/wj/China06/Tangshan06-ChinaWebCoverage/clm14\\_lc.pdf](http://academics.wellesley.edu/Polisci/wj/China06/Tangshan06-ChinaWebCoverage/clm14_lc.pdf).
- China Enterprise Confederation. *China 500* [online]. <http://www.cec-ceda.org.cn/china-500>
- Denyer, Simon (2013). «China's reluctant entrepreneurs: *Business leaders* say state-owned firms get preferential treatment and government-backed financing» [online]. *The Washington Post*, 3 September. <http://www.theguardian.com/world/2013/sep/03/china-reluctant-entrepreneurs>.
- Dickson, Bruce J. (2003). *Red capitalists in China: The party, private entrepreneurs, and prospects for political change*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fortune Magazine (2013). *Fortune global 500: List of the world's largest corporations* [online]. [http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2013/full\\_list](http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2013/full_list).

- Lenovo. *Full bio of Liu Chuanzhi* [online]. <http://www.legendholdings.com.cn/en/Leadership/FullBioLCZ.aspx>.
- Lin Li-Wen; Milhaupt, Curtis J. (2013). «We are the (national) champions: Understanding the mechanisms of state capitalism in China». *Stanford Law Review*, vol. 65, April, pp. 697-759.
- Ren, Daniel (2013). «Wenzhou borrowing costs high despite underground bank reform» [online]. *South China Morning Post*, 19 August. <http://www.scmp.com/business/china-business/article/1297664/wenzhou-borrowing-costs-high-despite-underground-bank>.
- Tsai, Kellee S. (2007). *Capitalism without democracy: The private sector in contemporary China*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Zanier, Valeria (2011). «Fallimenti a catena, anche le PMI cinesi nel baratro» [online]. *Linkiesta*, 14 novembre. <http://www.linkiesta.it/fallimenti-catena-anche-le-pmi-cinesi-nel-baratro>.

### Siti internet

- China Enterprise Confederation, China Enterprise Directors Associations.  
<http://www.cec1979.org.cn>
- Lenovo.  
<http://www.legendholdings.com.cn/en/Index.aspx>

# I media e la Cina

## Breve storia di una relazione tormentata

Paolo Salom

**Abstract** The history of the relationship between China and the international media from the first contact, in 1820, can be divided into two periods interposed with a long 'silence' which roughly corresponds to the years of Maoism. Foreign journalists never had an easy life in the Celestial Empire, not only and not so much for the reporters' actual working conditions in the great country – often bordering survival because of riots, wars, and other disasters – so much as for the objective obstacle of a language and a culture alien to many of them. Hence the imaginative readings of historical events such as the Boxer Rebellion at the end of the Nineteenth century, or even the Maoist Revolution and, later (and especially observed from a distance), the Cultural Revolution. Basically, China has been (and is) subjected to a various and biased scrutiny of the media dependent on the ability (and also the good faith) of individual journalists. Despite the severe limitations that today's People's Republic imposes on members of the press, both local and international, the results are mixed and sometimes even excellent.

«Lui [il corrispondente straniero in Cina] ha a che fare con una materia complessa, non ci sono fonti assodate per le notizie, quasi mai due testimoni raccontano il medesimo episodio nella stessa luce, ci sono oppositori di tutte le fazioni pronti ad accusare un giornalista di essere diventato un propagandista, e via di questo passo le difficoltà possono essere elencate a dozzine.»  
One of Them (citato in French 2009, p. 12)

La Cina e la stampa (straniera). Un rapporto difficile sin dal principio, una relazione il più delle volte burrascosa che non può essere accostata a nessun'altra esperienza giornalistica – se non, forse, a Russia e Unione Sovietica<sup>1</sup> – per l'impenetrabile cortina (di bambù, come sarà poi definita) che separa e confonde i testimoni occidentali. Ora, racconta Paul French nel suo saggio (2009), la storia dei media in Cina è antica: comincia nel 1820, con i primi fogli stampati dagli stranieri a Canton, e prosegue lungo tutto il XIX secolo con i resoconti sulle rivolte (quella dei Taiping, quella dei Boxer) e sulle guerre (le guerre dell'oppio, la guerra sino-giapponese) che ridurranno la Cina governa-

<sup>1</sup> Per le difficoltà nel comprendere e raccontare questo Paese, si veda: De Custine (1961) e anche Gide (1988).



ta dalla decadente dinastia Qing (1644-1911) a un semiprotettorato in mano alle aggressive Potenze pronte a dare il colpo finale. La presenza dei giornalisti stranieri nel Celeste Impero si farà progressivamente più consistente con il nuovo secolo e, almeno fino alla vittoria della rivoluzione maoista, i reporter, nonostante i pericoli della guerra civile e dell'invasione giapponese, godranno di una certa libertà di movimento, per quanto i loro resoconti saranno spesso caratterizzati da fraintendimenti e mancanza di obiettività. Con notevoli eccezioni.

La storia dei media in Cina può essere grosso modo suddivisa in due grandi periodi inframmezzati da una 'pausa', e cioè: dal primo contatto (1820) alla fondazione della Repubblica Popolare Cinese (1949) e poi dall'*Apertura* (开放 *kāifàng*) proclamata insieme alle *Riforme* (改革 *gǎigé*) dal III Plenum dell'XI Comitato Centrale (1978) fino ad oggi. In mezzo, il lungo periodo di 'silenzio' voluto da Mao, che obbligò tutti i corrispondenti della stampa libera a lasciare il Paese, con l'eccezione dei rappresentanti di tre agenzie giornalistiche: la Reuters, l'Associated Press e l'Agence France Press, per quanto con pesantissime limitazioni (French 2009, p. 294).

Dunque, i reporter stranieri hanno potuto e possono raccontare una Cina del passato e una del presente. Lo sguardo dei media occidentali è mancato negli anni del regno maoista, anche se di Cina si è continuato a parlare, in special modo per descrivere (da lontano) movimenti come il *Grande Balzo in Avanti* (大跃进 *dà yuè jìn*), alla fine degli anni Cinquanta, e la *Rivoluzione Culturale* (文化大革命 *wén huà dà gémìng*) tra il 1966 e il 1976: ma difficilmente i resoconti su questi avvenimenti si sono discostati dalla propaganda di un segno o dell'altro e spesso si sono riverberati, in determinati anni, nelle piazze delle città dell'Europa e, più raramente, degli Stati Uniti. Anche se questo è comprensibile, poiché in assenza di testimoni diretti l'informazione non mediata si può trasformare in mito, è più difficile comprendere perché i resoconti provenienti dal 'lontano Oriente', sia in epoca prerivoluzionaria che negli anni postapertura, siano stati oggetto di veementi critiche e, in molti casi, siano entrati nella storia del giornalismo come casi studio su quel che un professionista dell'informazione *non* dovrebbe mai fare (Franceschini 2012).

In una lettera al direttore del *Corriere della Sera* Luigi Barzini, inviato a seguire la Rivolta dei Boxer e l'assedio delle ambasciate a Pechino ma giunto a cose ormai fatte, come spesso accadeva ai reporter dell'epoca che partivano allo scoppio di una guerra e arrivavano a destinazione al termine delle ostilità (Terzani 1995), raccontava tutto il suo stupore e la sua indignazione per ciò che i suoi colleghi, «affaristi senza scrupoli» o addirittura «sottufficiali del corpo di spedizione», riportavano negli articoli. Ecco cosa scrive a Luigi Albertini nel gennaio 1901:

Un nugolo di corrispondenti è, come me, piombato qua a cose finite, assolutamente finite. Io credevo che tutto fosse possibile, meno che creare degli avvenimenti e invece ecco che i giornali s'ingegnano a dimostrare che mi ero sbagliato in modo imperdonabile. La guerra, finita qui con la presa di Pechino, è continuata per mesi sulle colonne dei giornali. Ogni marcia diventava una battaglia, Boxer di qua, Boxer di là, migliaia di soldati cinesi in giro, resistenze accanite, assalti brillanti ecc. E poi notizie assurde, falsità di ogni genere, fantasie romanzesche. Lei mi scriveva "Telegrafate avvenimenti" e aveva ragione perbacco; da tutte le parti notizie fioccano in Europa e io facevo la figura dell'imbecille. (citato in Magrì 2008)

Questa Cina, questo mondo 'esotico' che cominciava a popolare le prime pagine dei quotidiani tra la fine dell'Ottocento e gli inizi del Novecento appartiene naturalmente all'immaginario dell'epoca, alle fantasie su un Celeste Impero in preda alla corruzione, ai falsi miti e all'oscurantismo che l'Europa - con la sua 'missione civilizzatrice' - avrebbe ricondotto verso una strada di progresso ed emancipazione. Insomma, giornalisti o aspiranti tali senza grande preparazione, che non conoscevano la lingua, ovviamente, ma nemmeno i rudimenti per comprendere la natura della civiltà che avevano di fronte, si trovavano in difficoltà e arricchivano con la fantasia - novelli Marco Polo - quel che non afferravano dei fatti. Se questo valeva per i più, alcuni (pochi) reporter di razza riuscivano comunque a fendere la cortina di bambù e inviare in patria articoli capaci addirittura di intuizioni profetiche. Uno di questi professionisti era certamente il succitato Luigi Barzini che, in una corrispondenza da Pechino per il *Corriere della Sera*, scriverà nell'estate del 1900:

Lasciamolo dormire in pace questo immenso popolo sonnacchioso e divertente. Sarà tanto meglio per noi. Guardate i giapponesi che cosa hanno saputo fare in poco tempo; i cinesi sarebbero capaci di ammazzare in cinquanta anni tutte le nostre industrie e quelle americane. Quattrocento milioni di uomini instancabili, intelligenti, sobri, ma vi pare? Troveremmo il made in China persino in fondo alle nostre mutande. (citato in Fattori 2008)

Barzini, prima di dedicare la propria attenzione ad altre parti del mondo, parteciperà nel 1907 al raid Pechino-Parigi, che consacrerà definitivamente la sua fama di grande inviato (Barzini 1908). Nel periodo tra le due guerre, altri giornalisti internazionali cercheranno di raccontare il disfacimento della Cina e, in particolare, l'ascesa dei comunisti e di

un leader che avrebbe impiegato decenni per affermare la propria autorità sul movimento rivoluzionario: Mao Zedong. La fonte principale, comunque la più citata, per raccontare la vita e la politica del Grande Timoniere negli anni della Lunga Marcia, è il giornalista americano Edgar Snow che nel 1936 pubblicò, sulla rivista *Life*, un'intervista a Mao.<sup>2</sup> Snow parla un discreto cinese e ha maturato una lunga esperienza nel Paese: è il primo occidentale a raggiungere (e descrivere) le zone controllate dai comunisti. È in grado di intendere riferimenti e citazioni di Mao Zedong:

Mao era un erudito studioso di cinese classico, un lettore onnivoro, uno studente appassionato di filosofia e storia, un bravo oratore, un uomo con una memoria eccezionale e straordinarie capacità di concentrazione. (Snow 1974)

Negli anni, divenne un buon amico del Grande Timoniere, tanto che ebbe accesso alla Repubblica Popolare, a differenza di molti altri colleghi, anche dopo il 1949 quando la vittoria della rivoluzione comunista fece ricadere una cortina di bambù sul Paese. Per il nuovo regime, i reporter stranieri si dividevano in amici (chi sosteneva la causa) e in nemici (tutti gli altri). Perciò, come già detto, per decenni la Cina rimase un laboratorio di idee e movimenti che poteva tuttavia essere raccontato praticamente soltanto dall'esterno.

Il 'periodo di mezzo' non fu tuttavia di assoluta quiete. Ogni tanto capitava che a singoli personaggi venisse accordato un visto e quindi il silenzio veniva a volte rotto dai reportage di fortunati testimoni, come capitò a Goffredo Parise nell'estate del 1966. Il celebre scrittore, tuttavia, non riuscì a sottrarsi alla «legge della superficialità» e i suoi scritti (pubblicati prima dal *Corriere della Sera* e diventati poi un libro, *Cara Cina*, edito da Longanesi) si riempirono di errori, come riferisce Giorgio Mantici:

[...] Nel corso del suo soggiorno cinese non si è accorto che in quei luoghi che gli facevano visitare in quel momento - estate del 1966 - era scoppiata la più devastante conflagrazione nel corpo politico-sociale della Cina contemporanea: La Grande Rivoluzione Culturale Prole-

<sup>2</sup> L'esperienza del reporter statunitense si ampliò poi nel libro *Red Star Over China* (1938). Snow racconta nella prefazione all'edizione italiana come l'accesso ai vertici del PCC arrivò dopo anni di esperienza nel Paese: «In quel tempo abitavo in Cina già da sette anni e, in qualità di corrispondente straniero, avevo viaggiato in lungo e in largo, e imparato i rudimenti della lingua.» (Snow 1974).

taria. A tal punto non aveva capito ciò che gli si srotolava attorno (come non aveva capito che la moneta cinese era lo yuan e non lo yen) da terminare il libro con una di quelle affermazioni “poetiche” e (soprattutto) applicabili a più situazioni: “la Cina deve imparare dall’Occidente l’analisi e la sintesi: cioè la libertà. L’Occidente dalla Cina lo stile della vita e l’aiuto reciproco; cioè l’amore.” L’amore? Dalla Cina di “Bombardiamo il quartier generale”? (Mantici 2000)

Fin qui abbiamo visto soprattutto i guai che attendono gli inviati che affrontano la Cina senza la dovuta preparazione. Gaffe, sviste e plateali errori di valutazione non risparmiano nessuno e ancora oggi si ripetono con frequenza. Tuttavia, il compito di fornire informazioni dalla e sulla Repubblica Popolare non può ridursi a una storia (breve e, forse, divertente) degli inciampi di illustri personaggi. Ci sono esempi di giornalisti preparati, non solo stranieri, ma anche italiani, che hanno saputo superare oggettivi ostacoli, come quelli riportati nell’incipit del presente articolo, a proposito delle fonti attendibili su quanto accade nel Paese – e in particolare nelle segrete stanze di Zhongnanhai (中南海 *Zhōngnánhǎi*), il palazzo del potere a poca distanza dalla piazza Tienanmen (天安门 *Tiān’ānmén*). L’apertura della Repubblica Popolare Cinese, decisa da Deng Xiaoping nel 1978, offrì notevoli opportunità ai volenterosi giornalisti che a frotte ricominciarono a frequentare la Cina. Ma, a parte alcuni, di cui diremo dopo, la maggior parte dei corrispondenti stranieri si è da allora semplicemente limitata a raccontare il Paese attraverso analogie con quanto accadeva altrove, utilizzando insomma categorie culturali conosciute, le uniche che permettevano loro di comprendere quanto avveniva in un contesto completamente differente. Tuttavia, singoli giornalisti, capaci di capire e di parlare il cinese, sono stati in grado di superare questa barriera e in diversi casi hanno pagato un prezzo per la loro capacità di inchiesta. Perché bisogna anche riconoscere che scrivere dalla Repubblica Popolare Cinese significa correre il rischio di ‘scontentare’ un regime che considera l’informazione (ieri come oggi) una ‘funzione di governo’. Un regime che un tempo appiccicava ai reporter stranieri dei ‘collaboratori’ (autisti, interpreti, segretarie) che avevano il compito di ascoltare e riferire. Perciò Tiziano Terzani, allora efficace corrispondente del settimanale *Der Spiegel* da Pechino, nel febbraio 1984, dopo quattro anni spesi a cercare di seminare i suoi ‘controllori’ e a descrivere senza filtri ciò che vedeva e sentiva, fu espulso senza tanti complimenti con la scusa di «contrabbando di opere d’arte».

E oggi qual è la situazione? La stretta sui corrispondenti stranieri in Cina non si è mai allentata, casomai si è adattata alla nuova realtà di

un Paese sempre più complesso, moderno e 'urbano'. Passata la bufera della rivolta di piazza Tienanmen (giugno 1989), raccontata soprattutto dalle televisioni - in particolare il canale *all-news* CNN<sup>3</sup> - che hanno plasmato sempre più il linguaggio dell'informazione, i giornalisti residenti in Cina o che capitavano per servizi in occasione di congressi, plenum o quant'altro, si sono trovati, stretti fra regole asfissianti e il controllo occhiuto della polizia politica, a descrivere un Paese alle prese con una modernizzazione a tappe forzate e con tutti i problemi derivanti da un fenomeno epocale. Ad aggiungere problemi ai rappresentanti dei media, un'internet che in Cina è supervisionata e filtrata da una divisione speciale di 'agenti del web', in grado di censurare tutte le informazioni giudicate 'non appropriate' (e rintracciarne gli autori). Se i regolamenti sulla stampa, promulgati in vista delle Olimpiadi di Pechino nel 2008,<sup>4</sup> consentono in teoria di intervistare un cittadino cinese con il semplice consenso di quest'ultimo, in realtà le 'fonti' con un passaporto della Repubblica Popolare Cinese corrono ancora grossi pericoli quando si tratta di rivelare notizie giudicate 'sensibili'. Gli stessi regolamenti che avevano comportato il carcere per un dipendente cinese dell'ufficio di Pechino del *New York Times* in occasione del passaggio di potere tra Jiang Zemin e Hu Jintao, anticipato dal quotidiano americano in una corrispondenza pubblicata il 19 settembre 2004 a firma di Joseph Kahn (2004). Zhao Yan fu arrestato con l'accusa di «diffusione di segreti di Stato» (poi derubricata in «frode») e condannato a tre anni di carcere. La sua colpa era stata quella di fornire al quotidiano per cui lavorava informazioni che si erano rivelate fondate: che cioè Jiang Zemin avrebbe ceduto definitivamente lo scettro a Hu Jintao, cosa puntualmente avvenuta. In seguito il quotidiano americano ha imparato a utilizzare le sue fonti in maniera più discreta, tanto che David Barboza, per anni corrispondente da Shanghai, è stato in grado di pubblicare un'appro-

3 «Nei giorni del massacro sul Tien An Men [sic], la C.N.N. trasmetteva la diretta della piazza nel centro di Pechino e molti colleghi preferivano stare nella loro camera d'albergo davanti al televisore invece che andare a vedere di persona quel che succedeva a poche centinaia di metri. Era il modo più veloce di tenersi aggiornati, di seguire gli avvenimenti. Per giunta i loro direttori e capiredattori a migliaia di chilometri di distanza vedevano sui loro televisori le stesse immagini e quella diventava la verità; la sola. Inutile andare a cercarne un'altra.» (Terzani 1995, p. 4)

4 I regolamenti che sovrintendono le attività dei giornalisti stranieri in Cina sono stati emendati, in senso più 'liberale', nel gennaio 2007. A ottobre del 2008 sono diventati definitivi. Oltre a cancellare l'obbligo di richiedere un permesso al Governo prima di intervistare un interlocutore cinese, hanno abolito le restrizioni di viaggio nel Paese (con l'eccezione di Tibet e Xinjiang). In realtà i corrispondenti restano ostaggio della discrezionalità delle autorità della Repubblica Popolare.

fondita inchiesta (che quest'anno gli è valsa un premio Pulitzer) sulle ricchezze 'nascoste' della famiglia dell'ex premier Wen Jiabao e nessuno, per quanto si sa, è finito dietro le sbarre (Barboza 2012). Di recente, invece, l'agenzia d'informazione finanziaria americana Bloomberg è stata accusata - è di nuovo il *New York Times* a fare lo scoop (Wong 2013), poi ripreso dalla stampa di tutto il mondo - di aver censurato un articolo per non perdere il diritto di lavorare sul territorio della Repubblica Popolare Cinese. Non è più la Cina di Luigi Barzini, ma i contrattempi dei media internazionali continuano a fare notizia.

### **Riferimenti bibliografici**

- Barboza, David (2012). «Billions in hidden riches for family of Chinese leader» [online]. *The New York Times*, 26 October. <http://www.nytimes.com/2012/10/26/business/global/family-of-wen-jiabao-holds-a-hidden-fortune-in-china.html?pagewanted=all>.
- Barzini, Luigi (1908). *La metà del mondo vista da un'automobile: Da Pechino a Parigi in 60 giorni*. Milano: Ulrico Hoepli Editore.
- De Custine, Astolphe (1961). *Lettere dalla Russia* (trad. italiana). Parma: Silva Editore.
- Fattore, Fabio (2008). *Gli italiani che invasero la Cina: Cronache di guerra 1900-1901*. Milano: SugarCo.
- Franceschini, Ivan (2012). «L'affaire Visetti, sguardi dal secolo scorso» [online]. *l'Unità*, 8 settembre. <http://appunticinesi.comunita.unita.it/2012/09/08/laffaire-visetti-sguardi-dal-secolo-scorso>.
- French, Paul (2009). *Through the looking glass: China's foreign journalists from opium wars to Mao*. Hong Kong: Hong Kong University Press.
- Gide, André (1988). *Ritorno dall'URSS* (trad. italiana). Torino: Bollati Boringhieri.
- Kahn, Joseph (2004). «Resignation of China's Senior Leader Appears Imminent» [online]. *The New York Times*, 19 September. [http://www.nytimes.com/2004/09/19/international/asia/19china.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2004/09/19/international/asia/19china.html?_r=0).
- Magrì, Enzo (2008). *Luigi Barzini: Una vita da inviato*. Firenze: Mauro Pagliai Editore.
- Mantici, Giorgio (2000). «Il giornalismo italiano e la Cina» (intervento al convegno *Conoscere la Cina*, Torino, 4-5 aprile 2000). In: Lanciotti, Lionello (a cura di), *Conoscere la Cina*. Torino: Fondazione Giovanni Agnelli.

Parise, Goffredo (1966). *Cara Cina*. Milano: Longanesi.

Snow, Edgar (1974). *Stella rossa sulla Cina* (trad. italiana). Torino: Einaudi.

Terzani, Tiziano (1995). *Un indovino mi disse*. Milano: Longanesi.

Wong, Edward (2013). «Bloomberg news is said to curb articles that might anger China» [online]. *The New York Times*, 8 November. <http://www.nytimes.com/2013/11/09/world/asia/bloomberg-news-is-said-to-curb-articles-that-might-anger-china.html>.

## **Siamo pronti? Alcune riflessioni in conclusione**

A cura di Veneto Promozione  
Antonella Piva; Alessandro Coccolo

Nell'area Asia-Pacifico, se solo consideriamo i Paesi oggetto della presente pubblicazione, vive poco meno della metà dell'attuale popolazione mondiale.

Nella nostra introduzione abbiamo ricordato che nel 2016 uno degli Stati esaminati - la Cina - salirà in cima alla classifica delle nazioni più ricche. Occorre tuttavia dire anche che nel 2016 si sarà rafforzata tutta l'area Asia-Pacifico, segno che la performance sarà collettiva.

Sono numeri impressionanti, che devono far riflettere sulla complessità e sull'unicità di un mosaico multiculturale ed eterogeneo di professioni, idee, capitali, stabilimenti produttivi, istituzioni (politiche ed economiche), centri di ricerca e poli universitari, porti e aeroporti internazionali, hub finanziari.

La scelta di affrontare l'intera area Asia-Pacifico nasce da un approccio molto pragmatico e da una sintonia forte con il panorama aziendale veneto e italiano. Dal Manuale si intuisce che per le nostre imprese la scelta dell'area Asia-Pacifico può avere sfumature diverse.

La diversa strutturazione dei mercati interni dell'area Asia-Pacifico è di per sé una grande opportunità. Le aziende devono essere accorte ed è bene che non si muovano in solitaria, ma è altrettanto vero che si trovano di fronte un ventaglio di possibilità.

Le combinazioni fra il settore produttivo, la tipologia della collaborazione ricercata e le condizioni offerte dal singolo mercato in questione portano a privilegiare alcune destinazioni, preferendole ad altre.

L'elemento molto positivo è che la progressiva integrazione fra tutti i Paesi presi in esame consente alle imprese insediate in uno specifico mercato di essere potenzialmente presenti in tutti gli altri. È una dimensione di rete. Ognuno può individuare la modalità più fattibile di entrata, sapendo comunque che al tempo stesso si pone in rapporto con un'area più ampia.

L'interrogativo, a questo punto, è capire se i comportamenti odierni del nostro tessuto imprenditoriale in tema di internazionalizzazione siano in linea con i suggerimenti contenuti nella nostra pubblicazione.

Difficile, al momento, dare una risposta positiva. La Cina - protagonista indiscussa dell'area Asia-Pacifico - ha esportato nel 2013 beni e servizi per 250 miliardi di euro, mentre le importazioni hanno raggiunto i 160 miliardi.



Il Vecchio Continente è sì il primo partner commerciale al mondo per i cinesi, ma il rapporto non è paritario: i dati evidenziano un deficit commerciale di 90 miliardi e lasciano intravedere le nostre fragilità.

Con la sola eccezione della Germania, da anni estremamente attenta ad agganciare l'industria nazionale alla nuova domanda asiatica, le potenze industriali europee sono ancora poco presenti.

Nel 2012 le esportazioni tedesche verso l'intera area Asia-Pacifico sono state pari a 180 miliardi di euro, mentre quelle italiane si sono fermate a 55 miliardi.

Italia e Germania mostrano significative similitudini a livello di tessuto imprenditoriale, eppure presentano performance diverse. Come mai?

Inevitabile pensare che sia necessario un salto di qualità a livello di sistema e di cultura imprenditoriale. Inevitabile puntare all'aggregazione delle PMI in iniziative comuni.

Nell'ultimo decennio l'export italiano è aumentato del 78% e l'import del 134%, quindi il trend è negativo. Nel caso del Veneto, l'aumento è stato rispettivamente dell'83% e del 127%.

Alcuni ostacoli alla crescita della nostra presenza nell'area sono le piccole dimensioni delle PMI italiane, la difficoltà a legare alla libera iniziativa privata un'azione istituzionale di sistema, la sensibilità non ottimale verso la 'questione culturale'.

Internazionalizzazione, infatti, è anche comprensione culturale e, in questo caso, ci troviamo in una situazione piuttosto delicata.

Il mondo del business porta storicamente con sé un'impronta anglosassone e i Paesi di lingua inglese sono definiti *low-context cultures*, vale a dire ambienti in cui le comunicazioni vengono convogliate soprattutto in modo verbale, nonché individualmente.

L'unica eccezione è rappresentata dall'India: non a caso, una realtà asiatica.

Sì, perché l'area Asia-Pacifico è viceversa un oceano di *high-context cultures*, ambienti in cui le comunicazioni vengono convogliate soprattutto in modo non verbale, in cui è forte il senso di appartenenza di gruppo, in cui le relazioni d'affari sono sottoposte a una rigorosa selezione, basata anche su considerazioni di ordine morale. Cogliere questo aspetto significa adattare prodotti, servizi e modelli di business alle condizioni locali.

Il 66% dell'export italiano del 2012 e il 70% dell'export veneto è diretto verso il Paesi europei (UE ed extra-UE). Il 14,1% dell'export italiano e il 13,6% dell'export veneto è diretto verso il Paesi dell'area Asia-Pacifico.

In Europa, il Veneto mostra un tasso inferiore a quello raggiunto dalle altre grandi regioni industriali. La Lombardia esporta il 15,8% dei

beni e servizi totali verso l'area Asia-Pacifico, la Baviera il 19,9%, il Baden-Württemberg il 18,1%, mentre le regioni francesi mediamente il 15,5%.

Essendo l'area Asia-Pacifico il grande protagonista delle dinamiche economiche mondiali, se non riusciremo a invertire la rotta ci saranno importanti e non positive conseguenze nel futuro. In primo luogo, è necessario porsi l'obiettivo di innalzare le esportazioni nazionali e regionali almeno fino al punto di eliminare il deficit commerciale che abbiamo maturato.

Parimenti, occorre migliorare la presenza italiana relativamente agli investimenti e alle collaborazioni produttive. Va superata una logica di vendita spot e bisogna aprirsi alle opportunità di partnership di medio e lungo periodo.

Con riferimento alle strategie di investimento diretto, gli studi dedicati all'azione sui mercati emergenti delle medie e grandi imprese internazionali ci dicono che è in corso un riposizionamento.

Alle iniziative volte a creare nuove attività manifatturiere a costi concorrenziali - un must degli ultimi trent'anni - le aziende occidentali iniziano a preferire le joint venture e le acquisizioni di partecipazioni in società locali dei settori più innovativi e a più alto valore aggiunto.

Questo tipo di operazioni può essere alla portata anche di soggetti di media grandezza e non va considerato appannaggio solo dei grandi soggetti d'impresa.

Anche qui, nuovi paradigmi. D'altronde, se nel 1972 la Cina sapeva produrre solo l'8% dei beni disponibili nel panorama industriale mondiale, nel 2001 la quota era salita già al 70% ed è verosimile che oggi, a distanza di altri 13 anni, li possa produrre praticamente tutti.

Da questa pubblicazione possono scaturire nuove prospettive e nuove sensibilità, capaci di imprimere al sistema economico veneto - a beneficio delle nostre imprese - la linfa e le progettualità necessarie a cogliere l'essenza e le opportunità di questo cambiamento senz'altro epocale.

I settori su cui puntare sono molti, come ampiamente illustrato dal Manuale. Spaziano dalla meccanica alle tecnologie ambientali, dalle infrastrutture alla qualità della vita, dal welfare ai beni di consumo, fino all'agroalimentare.

Una menzione particolare va fatta per i beni di consumo e per il segmento del lusso (moda, gioielli, accessori): la nuova frontiera della rinascita del made in Italy.

I consumatori abbienti sono decine di milioni e ricercano brand di fama internazionale, qualità nel design e nei materiali. Complici anche i viaggi di piacere o d'affari, si diffonde l'idea che l'acquisto di prodotti di fattura estera sia garanzia di status e dei relativi modelli estetici.

Ne derivano - da tutte le riflessioni fatte - ipotesi articolare e diversificate di crescita e di internazionalizzazione. Le strategie di intervento in fase di definizione prevedono l'attivazione di tutti gli strumenti a disposizione, sia promozionali che formativi e informativi.

Ancora una volta, il Veneto e l'Italia possono vincere le sfide della competitività internazionale integrando i talenti del territorio con una progettualità mirata e integrata.

## Abbreviazioni

A\*STAR Singapore Agency for Science, Technology and Research;  
AANZFTA ASEAN-Australia-New Zealand Free Trade Area;  
ACFTA ASEAN-China Free Trade Agreement;  
ADB Asian Development Bank;  
AEC ASEAN Economic Community;  
AFTA ASEAN Free Trade Agreement;  
AJCEP ASEAN-Japan Comprehensive Economic Partnership;  
AKFTA ASEAN-Korea Free Trade Agreement;  
AIFTA ASEAN-India Free Trade Area;  
APEC Asia-Pacific Economic Cooperation/Organizzazione Mondiale del  
Commercio;  
AQIS Australian Quarantine and Inspection Service;  
AQOs *Hong Kong's new Air Quality Objectives*;  
ASC ASEAN Security Community;  
ASCC ASEAN Socio-Cultural Community;  
ASEAN Association of Southeast Asian Nations;  
ASEIC ASEM SMEs Eco-Innovation Centre;  
ASEM Asia-Europe Meeting;  
ATA Admission Temporaire/Temporary Admission;  
B2B Business to Business;  
BBK Batam, Bintan, Karimun (Singapore Special Economic Zone);  
BERI Business Environment Risk Intelligence;  
BOI Thailand Board of Investment;  
BOT Bank of Thailand;  
BRICs Brazil, Russia, India, China;  
CARBS Canada, Australia, Russia, Brasile e Sud Africa;  
CBEC Indian Central Board of Excise and Customs;  
CCC China Compulsory Certification;  
CEO Chief Executive Officer;  
CEPA *Closer Economic Partnership Arrangement*;  
China IPR SME Helpdesk *China Intellectual Property Rights Small and  
Medium-sized Enterprises Helpdesk*;  
CIA Central Intelligence Service;  
CIC China Investment Corporation;  
CIT Corporate Income Tax;  
CJV Cooperative/Contractual Joint Venture;  
CMC Cooperativa Muratori e Cementisti  
COD Central Organizational Department;  
COFACE Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur;

CSI Comunità degli Stati Indipendenti;  
DITP Department of International Trade Promotion of Thailand;  
DSPA Direcção dos Serviços de Protecção Ambiental de Macao;  
DST Direcção dos Serviços de Turismo de Macao;  
EAS East Asia Summit;  
EC2 EU-China Clean Energy Centre;  
EDB Singapore Economic Development Board;  
EFTA European Free Trade Association;  
EIU *The Economist* Intelligence Unit;  
EJV Equity Joint Venture;  
ESCO Energy Service Companies;  
EWI Singapore Environment and Water Industry Programme Office;  
F&B Food and Beverage;  
FDA Thai Food and Drug Administration;  
FDI Foreign Direct Investment;  
FICE Foreign-Invested Commercial Enterprise;  
FIPB Indian Foreign Investment Promotion Board;  
FMI Fondo Monetario Internazionale (International Monetary Fund, IMF);  
FTA Free Trade Agreement;  
FTPS Japan Food Trust Professional Service;  
GCC Gulf Cooperation Council  
GDVC General Department of Vietnam Customs;  
GIP Singapore *Global Investor Programme*;  
GOPFP General Office for Population Family Planning of Vietnam  
GSO General Statistics Office of Vietnam;  
GST Good and Service Tax;  
JV Joint Venture;  
HKMA Hong Kong Monetary Authority;  
HKGBC Hong Kong Green Building Council;  
HKTDC Hong Kong Trade Development Council;  
HKTB Hong Kong Tourism Board;  
Ho.Re.Ca. *Hôtellerie, Restaurant, Café*;  
IAQ *Indoor Air Quality*;  
ICCS Italian Chamber of Commerce in Singapore;  
ICE Istituto Nazionale per il Commercio Estero (dal 2011: ICE - Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane);  
ICES Singapore Institute of Chemical and Engineering Sciences;  
ICT Information and Communication Technology;  
IDE Investimenti Diretti Esteri (Foreign Direct Investment, FDI);  
IEA International Energy Agency;  
IES International Enterprise Singapore;  
IFTA *Thailand-India Free Trade Agreement*;

ILO International Labour Organization;  
IMD International Institute for Management Development;  
IMF International Monetary Fund (Fondo Monetario Internazionale, FMI);  
IMN Imprese Multinazionali;  
IP Intellectual Property;  
IPC Indice del Prezzi al Consumo;  
IPSS Japan National Institute of Population and Social Security Research;  
IRAS Inland Revenue Authority of Singapore;  
ISTAT Istituto Nazionale di Statistica;  
IVA Imposta sul Valore Aggiunto (Value Added Tax, VAT);  
JBIC Japan Bank for International Cooperation;  
JETRO Japan External Trade Organization;  
JTEPA *Japan-Thailand Economic Partnership Agreement*;  
JV Joint Venture;  
KBANK Kasikornbank Public Co. Ltd.;  
KOF Konjunkturforschungsstelle;  
LEED *Leadership in Energy and Environmental Design*;  
LG Lucky Goldstar;  
M&A Mergers and Acquisitions;  
MBA Master in Business Administration;  
METI Japanese Ministry of Economy Trade and Industry;  
MIECF *Macao International Environmental Cooperation Forum and Exhibition*;  
MIIT Ministry of Industry and Information Technology;  
MOE Japanese Ministry of the Environment;  
MOFCOM Ministry of Commerce of the People's Republic of China;  
NAC Singapore National Art Council;  
N.c.a. Non classificabili altrimenti  
NRA National Capital Region (of Delhi);  
NRP Singapore *National Recycling Programme*;  
OCDE Organization for Economic Co-operation and Development  
(Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, OCSE);  
OCSE Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico  
(Organization for Economic Co-operation and Development, OCDE);  
ODI Outbound Direct Investment;  
OMC Organizzazione Mondiale del Commercio (World Trade Organization,  
WTO);  
OMS Organizzazione Mondiale della Sanità (World Health Organization, WHT);  
PBOC People's Bank of China  
PMI Piccole e Medie Imprese (Small and Medium Enterprises, SME);  
PIT Personal Income Tax;  
POSCO Pohang Steel Company;

PPA Parità dei Poteri d'Acquisto (Purchasing Power Parity, PPP);  
PPP Purchasing Power Parity (Parità dei Poteri d'Acquisto, PPA);  
PTY Ltd. Proprietary Limited (Company);  
R&D Research and Development;  
RBA Reserve Bank of Australia;  
RPC Repubblica Popolare Cinese;  
RRD *UE-Japan Regulatory Reform Dialogue*;  
SACE Sezione Speciale per l'Assicurazione del Credito all'Esportazione dell'Istituto Nazionale Assicurazioni;  
SAR Special Administrative Region («Regione Amministrativa Speciale»);  
SARS Severe Acute Respiratory Syndrome;  
SASAC State-Owned Assets Supervision and Administration Committee of the State Council;  
SCG Siam Cement Group;  
SCIES South China Institute of Environmental Sciences;  
SERIS Solar Energy Research Institute of Singapore;  
SEZ Special Economic Zone («Zona Economica Speciale»);  
SFIC Singapore Furniture Industries Council;  
SOE State-Owned Enterprise;  
SME Small and Medium Enterprises (Piccole e Medie Imprese, PMI);  
SPRING Singapore Standards, Productivity and Innovation Board;  
TAFF Singapore Textile and Fashion Federation;  
TAFTA *Thailand-Australia Free Trade Agreement*;  
TID Hong Kong Trade and Industry Department;  
TNEPA *Thailand-New Zealand Economic Partnership Agreement*;  
TOEFL iBT *Test of English as a Foreign Language*, Internet-Based Test;  
TPFTA *Thailand-Peru Free Trade Agreement*;  
TPP *Trans-Pacific Partnership*;  
TREES *Thailand's Rating of Energy and Environmental Sustainability*;  
TRIPs *Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights*;  
UFI Union des Foires Internationales (Associazione Globale dell'Industria dell'Esposizione);  
UNCTAD United Nations Conference on Trade And Development;  
USTR Office of the United States Trade Representative;  
VAT Value Added Tax (Imposta sul Valore Aggiunto, IVA);  
WB World Bank (Banca Mondiale);  
WEF World Economic Forum;  
WFOE Wholly Foreign-Owned Enterprise;  
WTO World Trade Organization;  
WHO World Health Organization (Organizzazione Mondiale della Sanità, OMS);  
ZES Zona Economica Speciale (Special Economic Zone, SEZ).

---

## **Sigle delle valute**

KRW Korean Won  
RMB Chinese Renminbi  
HKD Hong Kong Dollar  
MOP Macanese Pataca  
JPY Japanese Yen  
VND Vietnamese Dong  
THB Thai Baht  
SGD Singapore Dollar  
INR Indian Rupee  
AUD Australian Dollar





## Promotori

Veneto Promozione S.c.p.A.  
Via delle Industrie, 19/D  
Edificio Lybra, Vega Parco Scientifico Tecnologico  
30175 Venezia Marghera  
info@venetopromozione.it www.venetopromozione.it

Dipartimento di Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea  
Università Ca' Foscari Venezia  
Palazzo Vendramin dei Carmini, Dorsoduro 3462, 30123 Venezia  
Tel: 041 2349511/02/30 Fax: 0412349521  
dir.dsaam@unive.it www.unive.it

Dipartimento di Management  
Università Ca' Foscari Venezia  
Cannaregio 873, 30121 Venezia  
Tel: 041 234 873041 041 234 8733 Fax: 041 234 8701  
dir.management@unive.it www.unive.it

Area Studi e Ricerche, Ufficio SISTAN  
Unioncamere del Veneto  
Via delle Industrie 19/d, 30175 Venezia  
Tel: +39 041 0999329 Fax: +39 041 0999303  
unione@ven.camcom.it www.unioncameredelveneto.it

Italian Chamber of Commerce and Industry in Australia, Melbourne Inc.  
Level 1, 185 Faraday Street, Carlton (VIC 3053), Melbourne, Australia  
Tel: +61 3 8341 3200 Fax: +61 3 9347 8920  
info@italcham.com.au www.italcham.com.au

Camera di Commercio Italiana in Cina  
Suite 1612, Zhongyu Dasha, A6 Gongti Bei Lu, Sanlitun, 100027 Chaoyang  
District, Beijing, China  
Tel: +86 10 85910545 Fax: +86 10 85910546  
info@cameraitacina.com www.cameraitacina.com

The Italian Chamber of Commerce in Japan  
FBR Mita Bldg. 9F, 4-1-27 Mita, Minato-ku, 108-0073 Tokyo, Japan  
Tel: +81 3-6809-5802 Fax: +81 3-6809-5803  
iccj@iccj.or.jp www.iccj.or.jp

The Italian Chamber of Commerce in Hong Kong and Macao  
19 Floor, 168 Queen's Road Central, Central, Hong Kong  
Tel: +852 25218837 Fax: +852 25374764  
icc@icc.org.hk www.icc.org.hk

The Indo-Italian Chamber of Commerce and Industry  
Office no. 501, 5th Floor, 349 Business Point, Western Express Highway,  
Andheri (East), Mumbai 400 069, India  
Tel: +91 22 6772 8186 Fax: +91 22 6772 8191  
iicci@indiaitaly.com www.indiaitaly.com

Italian Chamber of Commerce in Singapore  
70 Anson Road #22-02 HUB Synergy Point (079905), Singapore  
Tel: +65 6223 0356 Fax: +65 6223 0357  
singapore@italchamber.org.sg www.italchamber.org.sg

Thai-Italian Chamber of Commerce  
Vanit Building II, 16th floor., Suite 1601 B, 1126/2 New Petchburi Rd.,  
Bangkok 10400, Thailand  
Tel: +66 2 255 8695 Fax: +66 2 253 9896  
info@thaitch.org www.thaitch.org

Italian Chamber of Commerce in Korea  
12F, SBC Bldg., 24-3 Yeouido-dong, Yeongdeungpo-gu, 150-718, Seoul,  
South Korea  
Tel: +82 2402 4379 Fax: +82 505 409 4379  
itcck@itcck.org itcck@naver.com www.itcck.org

Italian Chamber of Commerce in Vietnam  
Room 2B, 15th floor, Landmark Tower, 5B Ton Duc Thang street, District  
1  
80800 Ho Chi Minh City, Vietnam  
Tel: +84 8 3822 4059 Fax: +84 8 3827 2743  
info@icham.org www.icham.org



Stampato per conto di Edizioni Ca' Foscari - Digital publishing, Venezia  
nel mese di luglio del 2014  
da Logo srl, Borgoricco (Padova)

Parlare di Asia oggi è indispensabile, alla luce della veloce evoluzione dell'economia mondiale che la vede occupare un ruolo sempre più strategico sia con le proprie economie emergenti che con quelle mature. Questo Manuale raccoglie i contributi qualificati di quanti – nel mondo universitario, istituzionale ed economico veneto e nei diversi Paesi – operano per favorire l'internazionalizzazione delle imprese, offrendo nuovi spunti di approfondimento e prospettive che permettano di cogliere nel continente asiatico non una minaccia ma, con una visione più corretta e lungimirante, una preziosa via di uscita alla crisi che ci ha travolti.



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

ISBN 978-88-97735-72-4



9 788897 735724 >

Edizione non venale