

**In ricordo di Maria Weber**

Edizioni Olivares

*Coordinamento editoriale*

Isabella Farinelli

Marika Cavaletto

*Progetto Grafico*

Dario Zannier

©2015 MCF Srl – Edizioni Olivares

Via Borgogna, 7 – 20122 Milano

Tel. +39 02 76003602

[olivarese@edizioniolivares.com](mailto:olivarese@edizioniolivares.com)

[www.edizioniolivares.com](http://www.edizioniolivares.com)

LA CINA NON È  
*ancora* PER TUTTI  
DIALOGHI SUL MERCATO CINESE  
a cura di Cristiana Barbatelli e Renzo Cavalieri

O L I V A R E S

*Questo libro costituisce il proseguimento ideale di un lavoro iniziato più di dieci anni fa con Maria Weber, con la quale i curatori del presente volume hanno avuto la fortuna professionale e umana di collaborare.*

Cristiana Barbatelli  
Renzo Cavalieri

# Indice

<b>PREFAZIONE</b>	
<b>Il lavoro di Maria Weber e i suoi studi sulla Cina</b>	9
<i>Marco Croci e Francesca Delicata</i>	
<b>Gli Autori</b>	21
<b>INTRODUZIONE</b>	
<b>L'eta dell'argento</b>	24
<i>Cristiana Barbatelli e Renzo Cavalieri</i>	
<b>1. Cina: il macro sistema</b>	29
1. Illusione, disillusione, sfide: la dialettica delle aziende italiane in Cina	Romeo Orlandi 30
2. <i>Fa</i> (legge) v. <i>guanxi</i> (relazioni): la legalità “alla cinese” e l'operatore italiano	Renzo Cavalieri 43
3. Per uno sviluppo delle relazioni economiche e commerciali fra Italia e Cina	Davide Cucino 52
4. Il convitato di pietra: il macrosistema Cina e le aziende nella memoria professionale di un manager italiano	Umberto Simonelli 62
Panel	68
<i>Interventi di Massimiliano Toti, Francesco Boggio Ferraris, Alessandra Spalletta, Massimo Roj, Alberto Bianchi, Antimo Cappuccio</i>	

<b>II. Il nuovo business environment cinese</b>	81
1. Il ruolo futuro delle ETDZ <i>Cristiana Barbatelli</i>	82
2. Joint venturing <i>Renzo Cavalieri</i>	91
3. La Joint Venture permanente <i>Cristiana Barbatelli</i>	95
4. Il rapporto banca-azienda: passato e presente <i>Maurizio Accinni</i>	104
Panel	108
<i>Interventi di Alessandra Spalletta, Antimo Cappuccio, Massimiliano Toti</i>	
<b>III. L'impresa italiana in Cina oggi</b>	113
1. Un nuovo modello di organizzazione aziendale in Cina? <i>Paolo Borzatta</i>	114
2. Nuove e necessarie capacità manageriali per affrontare il mercato cinese <i>Andrea Pontiggia</i>	118
3. Le risorse umane in Cina e loro fidelizzazione <i>Cristiana Barbatelli</i>	126
4. La responsabilità sociale di impresa e la Joint Audit Cooperation in Cina <i>Andrea Apolloni</i>	141
Panel	151
<i>Interventi di Massimo Roj, Massimiliano Toti, Alessandra Spalletta, Alberto Bianchi, Massimiliano Guzzini</i>	

<b>iv. Mercato Cina: è il più grande mercato del mondo?</b>	165
1. I costi di entrata in Cina <i>Alberto Vettoretti</i>	166
2. Elogio del Second mover <i>Tiziano Vescovi</i>	181
3. Il difficile rapporto di agenzia in Cina <i>Cristiana Barbatelli, Filippo Ardemani</i>	191
Panel <i>Interventi di Massimiliano Toti, Francesco Boggio Ferraris, Massimiliano Guzzini, Fabio Tarozzi</i>	197
<b>v. Cina in Italia: il più grande compratore del mondo</b>	209
1. Gli investimenti cinesi in Italia <i>Thomas Rosenthal e Francesca Spigarelli</i>	210
2. Gestire i rapporti con uno shareholder cinese: l'esperienza Zoomlion-Cifa <i>Delfino Corti</i>	233



# **Prefazione**

## **Il lavoro di Maria Weber e i suoi studi sulla Cina**

**Francesca Delicata**

### **Il contributo di Maria Weber agli studi sulla Cina in Italia: un approccio nuovo, poliedrico, coraggioso e lungimirante**

Per gli studiosi di Cina – ma si potrebbe dire, più in generale, di sistemi economici e politici comparati – Maria Weber ha rappresentato un modo di fare ricerca nuovo e in un certo senso unico, almeno in Italia. Anche per questo sentiamo molto la sua mancanza. È stata – e continua a essere – un punto di riferimento e di integrazione trasversale fra mondi diversi.

Le tradizionali modalità di analisi e comparazione tipiche del mondo accademico sono state da lei reinterpretate per fornire risposte al crescente bisogno delle istituzioni pubbliche e delle imprese di capire le potenzialità di sviluppo della Cina e di coglierne le opportunità, nella piena consapevolezza dei rischi da affrontare.

Lo ha fatto grazie a un approccio poliedrico, che ha tratto la sua forza dall'integrazione fra discipline diverse. Avendo capito l'importanza di studiare congiuntamente le caratteristiche economiche, politiche e culturali di un paese come la Cina, è stata capace di spaziare e attingere dalla scienza della politica e dalla storia, dal diritto e dalla filosofia, dalla letteratura e dalla religione, dalla sociologia e dalla psicologia.

Un'impostazione metodologica che si è rivelata assai efficace per comprendere tanto le origini quanto le conseguenze delle trasformazioni in atto in Cina e per elaborare indicazioni su come rapportarsi ad esse, in tutte le loro complesse sfaccettature. Un approccio lungimirante e coraggioso, perché capace – proprio grazie alla lettura interdisciplinare del passato – di interpretare i segni premonitori del presente e di guardare al futuro, spingendo lo sguardo ben oltre l'orizzonte più immediato e scontato e non avendo paura di dire cose scomode.

“Nuovo, poliedrico, coraggioso e lungimirante”, tuttavia, non sono

soltanto aggettivi che caratterizzano il contributo di Maria Weber agli studi sulla Cina in Italia. Sono anche tratti distintivi della sua personalità.

■ ■ ■

Nata a Firenze il 14 febbraio 1951, Maria Weber si era laureata nel 1975 presso la prestigiosa facoltà di Scienze Politiche e Sociali Cesare Alfieri, la più antica in Italia, nota per il suo contributo alla formazione delle future classi dirigenti del paese. La sua tesi, che aveva come relatore Giuliano Urbani, si intitolava *La cultura politica cinese in prospettiva comparata*.

Inizialmente, quindi, Maria Weber si era avvicinata alla Cina da politologa, probabilmente sulla scia dell'interesse che la rivoluzione culturale aveva suscitato in lei e in molti suoi coetanei. Era stata soprattutto l'evoluzione della condizione femminile in Cina che l'aveva coinvolta e spinta ad approfondire in modo sistematico la conoscenza del modello politico, economico e sociale cinese.

Quando poi Deng Xiaoping avviò il processo di riforme e lanciò la "politica della porta aperta", Maria Weber cominciò ad appassionarsi all'economia. Così, mentre in Italia la Cina continuava a essere percepita soltanto come un fenomeno politico e culturale, lei intuiva che le trasformazioni in corso in ambito economico sarebbero state epocali e che avrebbero potuto offrire grandi opportunità anche al nostro paese.

Nel 1983 curò il volume *Una modernizzazione difficile: economia e società in Cina dopo Mao*, in cui analizzava le linee di tendenza dell'economia cinese e metteva in luce le potenzialità della scelta di Deng Xiaoping di basare il "nuovo corso" su modelli economici più pragmatici che ideologici.

Era questa la Cina a cui Maria Weber decise di dedicarsi: un paese con un senso forte della propria storia e della propria grandezza, oltre che dei propri valori confuciani, ma consapevole di dover cambiare e capace di farlo con un senso di concretezza e pragmatismo talmente netto da apparire a volte disarmante. Un paese in rapido divenire, nel quale lei si riconobbe e nello studio del quale mise a frutto il proprio patrimonio peculiare di formazione accademica e familiare, di attitudini e competenze, raggiungendo traguardi che forse altrimenti non avrebbe raggiunto.

L'approccio restava interdisciplinare, al punto da decidere di prendere anche la laurea in psicologia (conseguita nel 1989), per dotarsi di ulteriori strumenti di interpretazione della realtà. Ma la passione per l'eco-

nomia era sempre più forte e la collaborazione con gli economisti sempre più stretta, anche grazie all'Università Bocconi, dove, alla fine degli anni ottanta, fu nominata Professore Associato di Scienza politica e responsabile dei corsi di Relazioni internazionali e di Politica comparata, oltre che *research leader* dell'ISESAO (Istituto di studi economico-sociali per l'Asia Orientale) e docente dell'area Economia della SDA (Scuola di direzione aziendale).

Per l'ISESAO nel 1994 coordinò una ricerca voluta dalla Fondazione Agnelli di Torino sull'evoluzione macro-economica e politica dei paesi dell'Asia Orientale, ampliando così l'orizzonte dei propri interessi a tutto il Sud-est asiatico.

Ancora più decisa, poi, fu la svolta verso gli studi economici nella seconda metà degli anni novanta, che la portò – fra le altre cose – a firmare spesso articoli o rilasciare interviste per testate come “Il Sole 24 Ore”, e a dialogare con le principali aziende italiane presenti in Cina.

Importante in questo senso fu anche la crescente collaborazione con l'ISPI di Milano (Istituto per gli studi di politica internazionale) che, per le sue caratteristiche di *think tank* particolarmente vicino alle esigenze del mondo produttivo, le consentì di utilizzare sempre di più la ricerca – anche quella sulla crescente proiezione internazionale della Cina – come uno strumento funzionale a delineare e supportare le scelte di *policy* delle istituzioni e le strategie di business delle imprese.

■ ■ ■

Particolarmente esemplificativi dell'approccio peculiare che Maria Weber ha avuto verso gli studi sulla Cina e del contributo che ci ha lasciato sono due suoi libri, non a caso fortemente stimolati e condivisi da un'altra donna volitiva come lei e amica fin dai tempi dell'università: l'editore Federica Olivares. *Vele verso la Cina* del 1996 e *La Cina non è per tutti* del 2005 sono due tappe emblematiche di un percorso di dieci anni che, già nei titoli dei due volumi, sottolinea da un lato la profonda trasformazione della “opportunità-Cina” e, dall'altro, l'insieme di lungimiranza e realismo con cui Maria Weber la affronta.

*Vele verso la Cina*, che vinse tra l'altro il primo premio del concorso Global Business Book Awards 1997 indetto da Booz Allen Hamilton e dal “Financial Times”, fu scritto con l'obiettivo di spronare le aziende italiane a colmare il gap che si era creato nei confronti della Cina rispetto ad

altri paesi europei. A questo scopo proponeva agli imprenditori e a tutti gli operatori italiani un insieme di modelli e strumenti che li mettessero in grado di affrontare sfide non più rinviabili: la ricerca e l'analisi delle opportunità di mercato, l'elaborazione delle strategie d'ingresso, il reperimento delle fonti di finanziamento, la gestione delle fasi negoziali, la progettazione del sistema distributivo e, in generale, gli errori da evitare.

In *La Cina non è per tutti*, invece, Maria Weber ebbe il coraggio di prendere le distanze dai facili entusiasmi che si erano ormai diffusi e di mettere in guardia rispetto alle occasioni già sfumate. Nel 2005 le opportunità per le aziende italiane in Cina erano ancora molte e alcuni capitoli del libro erano dedicati a farle conoscere e apprezzare. Ma con una cautela che derivava dal prendere atto della realtà e che si trasformava in coraggio lungimirante, Maria Weber arrivava a dire che in futuro i rapporti con la Cina non si sarebbero potuti limitare agli investimenti produttivi e tanto meno ai soli scambi commerciali: bisognava iniziare ad attrarre gli investimenti cinesi in Italia. Un messaggio allora forte e controcorrente ma che oggi – trascorsi altri dieci anni – è una realtà e una priorità nel dialogo dei nostri imprenditori e dei nostri governi con la Cina.

Questi due volumi mostrano quindi come innovazione, lungimiranza e coraggio siano stati tutt'uno per Maria Weber. A metà degli anni novanta, quando la Cina cresceva in media del 9% all'anno e gli altri paesi europei stavano già conquistando quote di mercato importanti, bisognava spiegare le vele e incitare le imprese italiane a considerare la Cina meno lontana e difficile. A metà del primo decennio del Duemila, invece, quando fare business in Cina era ormai percepito come un *must* ma l'evoluzione del mercato cinese presentava rischi sempre più accentuati (soprattutto per le aziende di piccole e medie dimensioni), bisognava ammainare le vele per fermarsi a riflettere sulle difficoltà ed eventualmente elaborare nuove strategie.

Nei due volumi emerge infine anche l'altra caratteristica di Maria Weber prima accennata: la poliedricità. Sono mescolate discipline e persone diverse, coordinate con grande intuito e capacità di sintesi: la storia e la politica con il diritto e l'economia, l'antropologia culturale con il management, i professori con i consulenti e gli imprenditori. Ne derivano messaggi molto chiari ed efficaci, che danno vita sia a un grande sforzo di sensibilizzazione del pubblico ampio (con presentazioni in camere di

commercio e associazioni imprenditoriali in tutta Italia), sia a consulenze mirate, per medie e grandi aziende già presenti in Cina o intenzionate ad andarci.

Tra questi due volumi ci furono altre pubblicazioni importanti e, in particolare, *Miracolo cinese* nel 2001 e *Il dragone e l'aquila* nel 2005, in cui tornava a prevalere la Maria Weber politologa, che si interrogava sul destino della Cina come attore globale. Ma tutto veniva sempre ricondotto, alla fine, alle implicazioni concrete per l'Italia e per la nostra economia.

Tutto ciò non era scontato per una politologa, e anche in questo Maria Weber è stata coraggiosa. La carriera accademica fu un punto fermo per lei, anche per retaggio familiare, ma non fu la priorità. Il mondo scientifico non le sarebbe mai bastato senza la possibilità di applicare concretamente le sue conoscenze e diventare una interlocutrice credibile e fidata per le imprese. Una scelta difficile, dunque, ma facilitata dalla collaborazione con due enti come la Bocconi e l'ISPI e ricompensata dal mondo imprenditoriale e istituzionale.

La Bocconi le permise di conciliare la ricerca e la docenza in senso classico con la formazione e la consulenza manageriale. Nella lunga collaborazione con la SDA, ad esempio, tra le altre cose Maria Weber curò dal 2005 al 2009 la rubrica "Doing Business in China", all'interno della rivista "Economia & Management" fondata da Claudio Demattè.

In ISPI Maria Weber ebbe la possibilità di sperimentare dal 2002 il progetto "Focus China", che metteva l'attività di ricerca e formazione direttamente al servizio delle imprese, senza mai trascurare la sensibilizzazione del pubblico più ampio e il dialogo con i *policy maker*.

Confindustria la volle nel suo comitato scientifico dal 2004 al 2006 e, a coronamento della sua carriera, il ministero degli Affari esteri la nominò Direttore dell'Istituto Italiano di Cultura a Pechino dal 2006 al 2008.

■ ■ ■

Di questi traguardi io ho avuto l'enorme fortuna di essere non solo testimone ma anche partecipe, sperimentando il privilegio di conoscere e di condividere in tanti momenti la capacità di Maria Weber di essere innovatrice, poliedrica, coraggiosa e lungimirante, tanto nel lavoro quanto nella sfera privata.

A partire dalla metà degli anni Novanta, sono stata dapprima allieva di Maria Weber all'Università Bocconi, poi collaboratrice in ISES AO e in

alcuni progetti di consulenza ed editoriali (fra tutti: *Vele verso la Cina*), e infine collega all'ISPI, dove fu lei a indirizzarmi, riconoscendo all'Istituto la peculiarità di riuscire a mettere in connessione la politica con l'economia e l'accademia con il *decision making*. L'ammirazione e la stima sono state una base solidissima per far nascere una bella amicizia, capace di valorizzare e rendere complementari i rispettivi punti di forza, tanto quanto le inevitabili debolezze.

A lei devo molto e di lei mi restano ricordi importanti: l'entusiasmo dei suoi sì e la forza a volte dirompente dei suoi no, la sua determinazione facile da capire sebbene non sempre altrettanto facile da accettare, il suo atteggiamento fiero e ambizioso e allo stesso tempo timido e riservato.

Qui ho voluto trasmettere però qualcosa che Maria Weber ha lasciato a tutti e non soltanto a me e che resta un modello valido nel tempo: un metodo. Più empirico che scientifico, ma certamente un metodo vincente per la sua capacità di far comprendere meglio realtà complesse come quella cinese e dare suggerimenti a chi in essa deve muoversi, che si tratti di politici, imprenditori, uomini di cultura o semplici appassionati.

## **Maria Weber, Direttrice dell'Istituto Italiano di Cultura a Pechino, 2006-2008**

**Marco Croci**

Maria Weber è mancata nel 2009, proprio quando la Cina stava concretamente diventando quella potenza economica e politica globale che lei aveva intuito e fatto conoscere prima di altri. Di lei ci resta un vasto patrimonio di studi, attuale e importante, ma la sua scomparsa ha lasciato in tutti noi che abbiamo avuto la fortuna di incontrarla un grande vuoto professionale e umano. A lei sono oggi ispirati e dedicati volumi come questo, oltre alla conferenza annuale "China Watcher" dell'ISPI e della Fondazione Italia Cina e a una borsa di studio della Venice International University (VIU) per studenti con tesi particolarmente significative sulla Cina.

Nei trenta anni di vita trascorsi insieme a Maria Weber, e in particolare nei due anni vissuti a Pechino dove Maria era Direttore "per chiara fama" del locale Istituto Italiano di Cultura, credo di avere capito alcune cose di lei che voglio raccontare qui sotto forma di risposte a quattro domande fondamentali.

*Perché Maria ha studiato la Cina e ha voluto essere ambasciatrice della cultura italiana a Pechino?*

Ci può aiutare a capirlo il suo DNA culturale, che possiamo ricostruire attraverso le eccezionali caratteristiche di alcuni suoi antenati: per una bambina come lei, ricca di fantasia e di intelligenza, il mito del proprio albero genealogico è stato esaltante e determinante.

Il trisnonno paterno, Guglielmo Weber, era un ingegnere tedesco di religione protestante che venne a stabilirsi in Toscana; suo figlio e suo nipote progettaron e costruirono la prima fabbrica italiana per il trattamento industriale dell'anidride carbonica e per la produzione di ghiaccio secco. Da loro si può derivare la componente manageriale e il rigore

morale di Maria. Il padre, Giorgio Weber, è stato Professore di Anatomia Patologica; il primo in Italia ad impiegare la microscopia elettronica negli studi sulla aterosclerosi. Questa è stata la componente scientifica e accademica di Maria.

I bisnonni materni, Vittoria e Alessandro Contini Bonacossi, furono tra i più abili e famosi mercanti d'arte antica dei primi decenni del secolo ventesimo, creatori di una collezione celebre, oggi in parte esposta a Firenze, alla Galleria degli Uffizi. Di loro Maria ammirava il fiuto, il coraggio nell'affrontare le situazioni difficili, la determinazione, le strategie negoziali utilizzate nei rapporti con i facoltosi clienti nord-americani.

La madre, Donatella Contini Bonacossi, è scrittrice di racconti e testi teatrali. Da lei, oltre che dallo zio Giampiero Carocci, studioso di storia dell'Italia moderna, Maria aveva appreso a tramutare in libri i propri pensieri.

È un albero genealogico nato da semi misti venuti dal nord e dal sud dell'Europa, ma saldamente piantato in Toscana. In tutti i rami una comune virtù: la capacità di affrontare e superare qualunque frontiera, fosse essa geografica o storica o politica o religiosa o intellettuale. A tavola, nella casa di Firenze dei Weber-Contini, sembrava di poter avere accanto come commensali Donatello, Masaccio, Lorenzo de' Medici, Leonardo da Vinci, Andrea Vesalio, Manzoni, talvolta anche il Savonarola o Tiziano Terzani.

Furono di certo i suoi grandi antenati ad invogliare Maria a cercarsi una sfida difficile, la più lontana, sconosciuta e affascinante possibile, come appariva la Cina negli anni '70 vista dall'Italia. Uno dei suoi primi articoli dopo la laurea in Scienze Politiche con il Professor Giuliano Urbani fu: *La donna cinese fra tradizione e rivoluzione*. Era il 1978. Però l'ispirazione da parte degli antenati non poteva bastare. Per buona misura, Maria ci mise del suo. Come mi raccontò una volta quasi in segreto, da bambina voleva diventare Ambasciatore. Così, per una magica combinazione di DNA culturale, di volontà personale e di fortuna, dal giugno 2006 al giugno 2008 è stata "ambasciatrice in Cina della cultura italiana – cioè europea, dunque toscana".

### *Che cosa ha realizzato Maria nei due anni a Pechino?*

Non farò un elenco, troppo lungo e noioso: dovrebbe includere centinaia di piccoli e grandi eventi, spettacoli teatrali, opere liriche, concerti di musica classica contemporanea folcloristica e jazz, balletti, mostre d'arte classica moderna e contemporanea, mostre fotografiche, conferenze, convegni, presentazioni di libri, partecipazioni ad esposizioni, promozione della lingua italiana, accoglienza di innumerevoli delegazioni italiane in visita, e altro ancora.

Oltre agli eventi culturali, occorre prendersi cura delle reti di relazioni: le *guanxi*, in cinese. Nell'arco dei due anni di permanenza a Pechino, Maria ha indetto un centinaio di "cene di rappresentanza". Alla nostra tavola si sono sedute quasi cinquecento persone, molte di loro più di una volta: diplomatici, industriali, politici, artisti, professori, commercianti, avvocati, consulenti, militari, funzionari ministeriali, attori, cantanti, studenti, semplici viaggiatori. Italiani e cinesi, con l'aggiunta di qualche *expatriate* di altre nazioni. Ottima gastronomia italiana cucinata da un grande cuoco cinese. Vino toscano, ovviamente, prodotto nelle vigne degli zii materni Ugo e Lisa. Lo scopo? Conoscersi, capirsi, accettarsi, scoprirsi simili oppure diversi ma comunque interessanti, intavolare discussioni, chiedere chiarimenti sulle rispettive culture, definire opportunità di affari, progettare successi condivisi, cantare romanze, leggere la traduzione in italiano di poesie cinesi di epoca Tang per capirne il senso e poterle poi riascoltare nella deliziosa lingua di origine.

Con la sua signorile ospitalità, con astuzia e leggerezza, Maria riusciva ad innescare esercizi di tolleranza e di integrazione interculturale in quella sala da pranzo al diciassettesimo piano di un grattacielo nel quartiere di Chaoyang. Una intera parete della sala era occupata dalla riproduzione di una celebre icona del Rinascimento: l'uomo iscritto nel cerchio e nel quadrato, di Leonardo da Vinci, quello che compare sul retro della versione italiana della moneta da un euro. In esso gli occidentali leggevano l'enigmatica bellezza delle misure del corpo umano, i cinesi l'unione sacra tra il Cielo (il cerchio) e la Terra (il quadrato). Due letture diverse ma convergenti verso un punto in comune: l'armonia come elemento irrinunciabile di ogni umanesimo. Il punto di forza del pensiero di Maria.

### *Che cosa insegna la vicenda cinese di Maria?*

Parecchie cose. Innanzitutto il coraggio. C'è una vecchia battuta che dice press'a poco così: "Stai attento a desiderare troppo intensamente una cosa, potresti ottenerla." Maria ha dato prova non solo di avere il coraggio del desiderio ma anche la coraggiosa pazienza necessaria per realizzarlo. Il desiderio da solo non è sufficiente, bisogna predisporre con cura le condizioni che determinano il risultato. È uno dei concetti fondamentali dell'*Arte della Guerra* di Sun Tzu. Maria lo ha ben sintetizzato nelle tre frasi che ha voluto sulla quarta di copertina del suo ultimo libro: "Ascoltare prima di parlare. Comprendere prima di progettare. Riflettere prima di agire." Possiamo ammirarla per queste parole, ma imitarla è meglio: ognuno di noi ha un desiderio da realizzare, un progetto fondamentale. Maria ci ha mostrato che è possibile svelarlo e renderlo concreto.

Il secondo insegnamento di Maria è la determinazione. Fortificata dai molti anni di lotta quotidiana contro il tumore, nei due anni pechinesi passati a interagire con burocrazie stupide e soffocanti Maria non si è accontentata di assumere nominalmente un ruolo che appagasse un suo antico desiderio, lo ha gestito con intraprendenza per realizzare quei risultati di successo che lei voleva per l'Italia e per sé. Come la protagonista del film di Zhang Yimou *Non uno di meno*, non ha avuto paura di passare per testarda e scomoda. Anziché alienarle delle simpatie, ciò le ha conquistato il rispetto degli interlocutori cinesi, che – loro sì – hanno in grande stima questo tratto caratteriale.

Il terzo insegnamento è la gentilezza. Che non è buonismo ma è rigore compassionevole, come sa bene chi è stato studente di Maria, e sa ancor meglio chi si è laureato con lei. Per capire questo punto conviene riferirsi a uno dei dialoghi di Confucio. "Maestro, che cosa ci puoi dire circa il principio secondo cui a una offesa si dovrebbe rispondere con una gentilezza?" Il Maestro rispose: "Con che cosa ricompensereste allora la gentilezza? Rispondete alle offese con la giustizia, e alla gentilezza con la gentilezza."

Che cosa hanno di speciale il coraggio, la determinazione e la gentilezza di cui Maria ci ha dato l'esempio? Sono qualità che lei ha deliberatamente sviluppato e vissuto in funzione della propria irriducibile specificità di genere. Per ogni singola donna, riuscire ad affermare una visione al femminile della realtà è un processo lungo e complesso, che va dall'ac-

quisire consapevolezza della propria condizione nella società, all'identificare i propri valori distintivi, al progettare la propria identità. In questo processo collettivo, che è stato determinante nelle trasformazioni culturali del ventesimo secolo, Maria si è inserita fin dagli anni settanta, dapprima come femminista militante. Poi, negli anni ottanta, come studiosa impegnata in ricerche sul comportamento elettorale delle donne e sulla loro identità politica, facilitata in questo dalla sua seconda laurea, in Psicologia.

Dagli anni novanta in poi, mentre il tema dominante diventava la Cina, il suo essere al femminile si è manifestato nel metodo e nello stile con cui affrontava i problemi e li risolveva. Nel 1996 scelse una donna come editore del suo profetico libro *Vele Verso la Cina*, l'amica Federica Olivares che l'ha poi sostenuta nella conquista del Primo Premio del concorso Global Business Book Awards indetto da Booz Allen Hamilton e dal "Financial Times". Ha ragione Laozi: "Sotto il Cielo, niente è più malleabile e più debole dell'acqua; ma per attaccare il duro e il forte niente la supera." Nel ruolo di Direttore dell'Istituto Italiano di Cultura, le strategie dell'acqua sono state per Maria uno strumento indispensabile.

Nei trenta anni milanesi in cui si è dedicata alla Bocconi e all'Istituto per gli studi di politica internazionale, e che hanno avuto il loro culmine a Pechino, Maria col suo esempio appassionato ha indotto decine e decine di persone in due continenti, forse centinaia, a trasformarsi in meglio. Io tra i tanti.

*Chi è stata dunque Maria Weber, in rapporto alla Cina?*

Parfrasando una frase famosa: "Maria Weber è stata l'altra metà del cielo italiano, in Cina – e lo è per sempre."



## Gli Autori

**Maurizio Accinni**, referente per lo Sviluppo Internazionale Corporate di BNL Gruppo BNP Paribas, si occupa di Cina e Asia dal 1985, dove ha trascorso oltre 15 anni della sua esperienza professionale.

**Andrea Appolloni**, docente di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università di Roma Tor Vergata.

**Filippo Ardemani**, consulente manageriale ha studiato in Cina presso la Fudan University nel corso di management aziendale Bocconi-Fudan, ha lavorato in consulenza in Cina nel 2011.

**Cristiana Barbatelli**, consulente di Direzione, fondatrice e MD di “Barbatelli & Partners Management Consultant”, in Cina dal 1980. Affianca alla sua attività professionale in Cina insegnamenti presso l'Università di Roma Tor Vergata, Università degli studi di Macerata, Shanghai Normal University.

**Alberto Bianchi**, italiano, Business Development Manager presso l'azienda multinazionale nel campo automotive con presenza articolata in Cina ed esperienza di collaborazione con partner locali e di start up. È in Cina dal 2006.

**Francesco Boggio Ferraris**, responsabile della Scuola di Formazione Permanente della Fondazione Italia Cina e docente di lingua cinese.

**Paolo Borzatta**, opera da trenta anni in Cina come consulente di strategia che cerca di capire che cosa accade nel mondo. Orgoglioso di essere europeo.

**Antimo Cappuccio**, avvocato d'affari, esperto di diritto e fiscalità cinese.

**Renzo Cavalieri**, professore di Diritto dell'Asia Orientale nell'Università di Venezia “Ca' Foscari” e avvocato presso lo Studio legale Bonelli Erede, si occupa da oltre venti anni degli aspetti giuridici dei rapporti commerciali tra Italia e Cina.

**Delfino Corti**, manager, Zoomlion International.

**Marco Croci**, consulente interculturale.

**Davide Cucino**, dirigente d'azienda e studioso di Cina e Asia.

**Francesca Delicata**, ISPI, Istituto per gli Studi di Politica Internazionale.

**Massimiliano Guzzini**, vice president iGuzzini illuminazione spa, Chairman iGuzzini Great China, iGuzzini illuminazione Business Innovation Director.

**Romeo Orlandi**, economista, sinologo, vice presidente di Osservatorio Asia.

**Andrea Pontiggia**, professore ordinario di "Organization Theories and Design" presso il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia; SDA professor di Organizzazione e Personale, Scuola di Direzione Aziendale, Università L.Bocconi di Milano; Co-direttore del Laboratorio di ricerca 'International Management to Asia' presso l'Università Ca' Foscari di Venezia. Principali temi di ricerca e di intervento: People Management in Global Context; New International Organization Forms; Internationality Index and Quotients for Human Resources Management Strategies.

**Massimo Roj**, architetto, ha fondato Progetto CMR nel 1994 a Milano, portandola in pochissimi anni a qualificarsi come società leader nel settore della progettazione integrata, nei campi dello Space Planning, dell'Interior Design e dell'Architettura. In Cina dal 2002, oggi Progetto CMR è una realtà affermata a livello mondiale, che conta 13 sedi al mondo.

**Thomas Rosenthal**, professore a contratto di storia e geoeconomia presso l'Università Cattolica di Milano: si occupa in particolare dello sviluppo economico della Cina.

**Umberto Simonelli**, avvocato, General Counsel di Brembo, opera nel mondo dell'impresa e del business internazionale dal 1987.

**Alessandra Spalletta**, giornalista, cura il coordinamento di Agichina, portale online dedicato al mondo Cina.

**Francesca Spigarelli**, direttore China Center, Università di Macerata.

**Fabio Tarozzi**, amministratore delegato SITI-BT, tecnologia per la ceramica, in Cina dal 1999.

**Massimiliano Toti**, responsabile desk Cina, Servizio Imprese, Intesa Sanpaolo Spa

**Tiziano Vescovi**, professore di Economia e Gestione delle Imprese, direttore della Scuola Interdipartimentale di Studi sull'Asia e Gestione Aziendale, università Ca' Foscari Venezia.

**Alberto Vettoretti**, esperto fiscale e di compliance aziendale, imprenditore, in Asia dal 1995

# L'età dell'argento

Cristiana Barbatelli e Renzo Cavalieri

*La Cina non è per tutti.* Così, dieci anni fa, Maria Weber decise di intitolare il volume collettaneo di riflessioni sul business in Cina pubblicato da Edizioni Olivares del quale il presente lavoro costituisce, idealmente, il seguito. Un modo diretto per dire che la Cina non era quel “paese dei blocchi” che gli imprenditori stranieri allora immaginavano, ma un mercato difficile ed esigente che avrebbe premiato soltanto le imprese che, oltre a disporre di specifiche caratteristiche intrinseche (dimensionali, organizzative, di innovazione, di nicchia o di flessibilità), fossero in grado di investire un grande impegno di risorse, umane prima ancora che finanziarie.

Il titolo del volume risultava allora assai intrigante e provocatorio.

Nel 2005 infatti le prospettive di grande apertura del mercato Cinese e anche le caratteristiche della fase economica in cui si trovavano le aziende italiane lasciavano presupporre che la Cina sarebbe diventata la prossima *terra dell'oro*, che avrebbe offerto opportunità di lavoro e possibilità di ricchezza a tutte le aziende. Invece un'analisi più cauta e attenta e meno trionfalistica dimostrava che le caratteristiche del mercato cinese meritavano più di un'attenta riflessione.

A dieci anni di distanza, insieme all'editore Federica Olivares, abbiamo ritenuto potesse essere utile una nuova riflessione sui temi tracciati da Maria Weber e a tal fine abbiamo chiesto ad alcuni esponenti italiani fra i più attenti ai temi e agli sviluppi del “fare affari” in e con la Cina, di esporre il loro punto di vista e di raccontare la loro esperienza in questo Paese.

I quesiti che abbiamo posto agli Autori sono stati: la Cina è ancora un territorio di business con regole del gioco complesse e barriere non facilmente identificabili e dunque non adatto a tutte le aziende? O è diventato invece in questi dieci anni un mercato più facile *per tutti*? E ancora: le barriere normative, culturali, operative, commerciali, che dieci anni fa

limitavano la capacità delle aziende a svilupparsi sono state rimosse? Il protezionismo cinese esiste ancora e se sì che forme assume oggi?

Abbiamo inoltre voluto indagare l'evoluzione di quelle aziende italiane che qualche anno fa Romeo Orlandi e Giorgio Prodi<sup>1</sup> definivano "quelle che ce la fanno e restano e che a volte producono". Inoltre ci interessava sapere come devono essere quelle aziende che oggi si accingono a investire in Cina, e quali siano i linguaggi che deve usare il manager nell'organizzazione interna, gli attuali messaggi del marketing e della comunicazione.

E in conclusione: è possibile ipotizzare un modello aziendale italiano sostenibile che garantisca la crescita del valore dell'azienda italiana in Cina?

La volontà dei curatori è stata quella di organizzare questo volume come un vero e proprio dibattito fra un gruppo di analisti di vario tipo: imprenditori, accademici, consulenti che hanno in comune una caratteristica: quella di aver dedicato almeno dieci anni di lavoro o di studio in Cina.

Appunto, dieci anni dopo quel 2005.

Il processo di evoluzione del Paese nell'ultimo decennio viene guardato e esaminato da vari punti di vista ed interpretato sulle linee ideali di un dibattito condotto, focalizzato su due macro temi, speculari ma anche paralleli, la prospettiva del sistema e del mercato e la prospettiva aziendale.

Gli Autori di questo volume sono intellettuali, accademici, consulenti, imprenditori, manager. Alcuni di loro ci hanno regalato passaggi di notevole intensità, sia nella profondità dell'analisi svolta sia nella capacità di trasmettere "sentimentalmente" la loro esperienza e le loro idee. Idee mai banali sulla Cina, ma a tutto tondo, articolate, focalizzate, frutto di studi ed esperienze e di un generoso entusiasmo da parte di chi ha voluto contribuire a questa tavola rotonda virtuale.

Non tutti quelli che oggi scrivono e studiano la Cina in Italia sono rappresentati in questo volume e sicuramente non sono stati esclusi per demerito, ma perché si intendeva fare di questo volume un forum, un convegno a distanza che come tutti i convegni può avere un numero limitato di partecipanti.

Confrontando quanto emergeva dal pionieristico lavoro di dieci anni

---

<sup>1</sup> Romeo Orlandi, Giorgio Prodi, *A volte producono. Le imprese italiane in Cina*, Bologna, Il Mulino, 2006.

fa con *La Cina non è per tutti*, l'impressione generale che deriva dalla lettura dei contributi raccolti è che oggi la Cina sia diventata un po' più "per tutti", ma che d'altra parte l'epoca d'oro del dinamismo intenso e della crescita a due cifre sia definitivamente tramontata e che mentre il contesto operativo è più chiaro, esso è divenuto più competitivo e costoso.

La bozza della fondamentale legge sugli investimenti esteri<sup>2</sup>, pubblicata il 19 gennaio 2015, costituisce una pietra miliare della liberalizzazione del mercato cinese e disegna una Cina nella quale la "mano visibile" del governo si farà sempre più leggera, sempre meno visibile, e il sistema delle approvazioni verrà quasi interamente abolito, salvo che in alcuni settori strategici. Ciò non significa che il ruolo della pubblica amministrazione cinese nell'indirizzare e guidare l'economia nazionale verrà meno, ma verrà svolto utilizzando in misura minore gli strumenti di intervento diretto nell'operatività delle singole aziende e sempre più invece normative e leve macroeconomiche.

D'altra parte, il mercato cinese è enormemente più complesso e competitivo che in passato; i costi produttivi sono cresciuti, soprattutto nelle aree più sviluppate del Paese (e infatti gli imprenditori stranieri cominciano a guardare con interesse a località meno sviluppate, nelle quali i costi complessivi sono minori e la capacità d'acquisto dei residenti sta crescendo notevolmente) e nel frattempo la concorrenza locale diventa sempre più temibile, perché le imprese cinesi da un lato sono divenute assai più efficienti e competitive di un tempo, benché dall'altro continuano a godere di un palese sostegno delle autorità amministrative e giudiziarie, in un sistema che è di "mercato socialista".

Il Position paper della European Union Chamber of Commerce in China (2014-15) parla di questi anni come della "Silver Age"<sup>3</sup>, nel senso che se il miracolo della Cina nel decennio dopo l'adesione alla WTO (2001) sembra essere finito, quello cinese è e sarà ancora a lungo il mercato strategicamente più importante del mondo, che offrirà alle imprese che vi operano opportunità senza eguali.

Certo, alcune delle caratteristiche tipiche del sistema imprenditoriale italiano, ossia le ridotte dimensioni e la scarsa capacità di far sistema, continuano a rendere l'accesso al mercato cinese particolarmente faticoso

2 Foreign Investment Law of China, draft issued on January 19, 2015

3 European Union Chamber of Commerce in China, Position Paper 2014/15

per le nostre aziende. Ma le storie di successo sono numerose e, anche se si parla di promesse mancate, nel complesso sembra che le filiali e le controllate italiane in Cina se la cavino meglio di dieci anni fa.

In generale, l'atmosfera euforica della Cina degli anni di *La Cina non è per tutti* è sfumata in una riflessione più accorta e a tutto tondo, che riguarda il modello e la sostenibilità della crescita economica. La flessione della domanda globale si riflette negativamente anche sullo sviluppo cinese e il governo cerca di intervenire riducendo la dipendenza dell'economia nazionale dalle esportazioni e sviluppando le aree interne.

Sotto il profilo politico si cerca di intervenire sulle molte crepe che si sono aperte nel sistema in questi decenni (dalla corruzione, alla sperequazione territoriale, al deterioramento dei rapporti con l'opinione pubblica, all'inquinamento). La crescita non basta più a garantire la legittimazione politica del Partito comunista: dopo la "società armoniosa" dell'era di Hu Jintao, è la volta del "sogno cinese" di Xi Jinping.

Anche il principio di legalità, il *rule of law (fazhi)*, declamato con crescente insistenza dalla propaganda del Partito negli ultimi anni, con la dirigenza di Xi Jinping acquista un ruolo centrale. Il processo di perfezionamento della modernizzazione legale cinese è proceduto a ritmi sempre elevati, con molte nuove e più avanzate leggi, giudici sempre più preparati e studi legali sempre più grandi e sofisticati, ma alcune delle grandi questioni di fondo che si evidenziavano già dieci anni fa rimangono irrisolte. L'autonomia del diritto e delle istituzioni giuridiche dalle altre funzioni e istituzioni statali rimane scarsa. La magistratura continua a essere priva di indipendenza e le amministrazioni locali operano non solo sulla base delle disposizioni di legge, ma secondo molteplici sistemi di regole e meta regole, non sempre esplicite.

Sotto il profilo internazionale, la Cina ha acquisito un ruolo più importante nel contesto globale e anche una nuova consapevolezza del proprio peso. Le imprese cinesi si globalizzano e investono all'estero, in risorse naturali, energia, tecnologia, marchi commerciali, attraverso una campagna di acquisizioni internazionali di dimensioni enormi che sta indirizzandosi, seppur marginalmente, anche verso l'Europa. Da Paese destinatario di investimenti, la Cina diviene un Paese investitore, e adegua in tal senso la sua politica internazionale, ad esempio nella negoziazione

dei nuovi *bilateral investment treaties*.<sup>4</sup>

I contributi degli Autori descrivono le strategie adottate per garantire l'accrescimento del valore aziendale, e danno suggerimenti su come evitare le trappole più comuni del *daily operation practice*, su come gestire oggi le risorse umane e la loro fidelizzazione, come difendersi per proteggersi dalla concorrenza o dall'ingerenza pubblica nel business e nella difesa della proprietà intellettuale oggi.

Infine alcune delle testimonianze degli imprenditori e dei manager presentano un'interpretazione più *sentimentale* o emotiva, che definisce il rapporto e la passione che lega le aziende italiane al Paese Cina.

Ed è proprio nella trasmissione delle esperienze sul campo, *in presa diretta*, che si rintracciano risposte e si confermano alcune ipotesi espresse dagli Autori di questo volume, e si sostanzia l'obiettivo dei curatori di contribuire fattivamente a tracciare uno stato dell'arte dell'esperienza italiana nel Paese Cina, mercato e sistema, oggi: dieci anni dopo la pubblicazione de *La Cina non è per tutti*.

---

4 Si veda anche, riguardo ad accordi bilaterali con la Cina, il discorso pronunciato da Cecilia Malmström, commissario europeo per il Commercio, il 27 gennaio 2015 su "Crescita e occupazione".

# Cina: il macrosistema

**Il macrosistema Cina nella visione culturale del passato.**

**Il macrosistema Cina, presente e futuro.**

**Il rapporto tra Cina e Italia.**

**I**

# Illusione, disillusione, sfide: la dialettica delle aziende italiane in Cina

Romeo Orlandi

## Prima della crisi: un mercato incompiuto

Carpire una porzione significativa dello sviluppo economico cinese è stata all'inizio la difficoltà e l'ambizione maggiore delle aziende italiane. Nonostante un numero crescente di imprese abbia esportato o investito in Cina, nonostante i flussi commerciali siano stati in regolare aumento, è prevalsa tra gli imprenditori una generale insoddisfazione sull'andamento degli affari, come se la Cina non avesse mantenuto le promesse. Se ne è ricavata la percezione di un Paese e di un mercato che continuano a crescere senza tuttavia riservare ai partner stranieri la redditività sperata, sia in relazione alle attese economiche, sia alle assicurazioni fornite dalle controparti istituzionali. Lo scarto tra le ambizioni e i risultati è stato grande, perché l'apertura del Paese al business internazionale lasciava presagire una rapida omologazione alle procedure internazionalmente accettate. Invece, la Cina sembra abbia tratto per sé la porzione di gran lunga più significativa dell'aumento della sua ricchezza, lasciando spesso delusi coloro che auspicavano una *win win situation*.

Il fenomeno non ha investito solamente l'Italia. Ha assunto tuttavia un peso maggiore per il nostro Paese perché la prevalente struttura societaria – che vede una diffusissima presenza delle piccole e medie aziende – amplifica le difficoltà operative. Si è fortemente avvertita la consapevolezza che la Cina sia un titano della scena economica mondiale. Si è diffusa altresì la convinzione che le prospettive di maggiore crescita risiedano in Cina, attribuendo addirittura a quest'ultima il ruolo di locomotiva dell'economia mondiale. Ma le difficoltà dell'approccio sono state superiori alle opportunità offerte e il disorientamento è sconfinato spesso nella disillusione: non sono poche le aziende italiane che, pur malvolentieri, hanno rimandato il loro impegno verso la Cina, dopo una prima esperienza non soddisfacente.

Le cause di questa situazione sono molteplici e investono sfere più complesse: l'ideologia, la cultura, la politica, il costume. Da un punto di vista economico è possibile rintracciarne la genesi nei due versanti coinvolti, italiano e cinese.

In Italia, sin dall'apertura d'ogni genere del 1978, c'è stata una sopravvalutazione del mercato cinese. Con un'operazione superficiale, si è fatto coincidere il Paese più popoloso con il mercato più vasto, confondendo gli abitanti con i consumatori. La speranza di una rapida apertura del gigante asiatico ai flussi del commercio internazionale si è rivelata miope, perché nata da una disinvoltata analisi che assegnava alla Cina una ricettività che il Paese non poteva e non voleva avere. In realtà, l'integrazione nello scacchiere economico si è connotata fin dall'inizio come un'operazione nella quale il timone era saldamente in mani cinesi. Il governo – ispirato da un forte dirigismo di stampo sia confuciano che leninista – ha fatto proprie le necessità dello sviluppo per dare alla Cina quel ruolo di potenza che aveva perso negli ultimi secoli. L'apertura all'estero è stata strumentale a queste decisioni. Una svolta epocale come quella intrapresa non aveva alternative a un rigido controllo interno, nei limiti ovviamente di un'operazione che portava il Paese nell'agone internazionale e che lo rendeva dunque relativamente meno stabile.

La Cina ha fissato dunque le proprie priorità. Conseguentemente ha scelto i settori da sviluppare o da trascurare, i partner stranieri da blandire o da eliminare. L'apertura del mercato – la sua trasformazione da potenziale a reale – ha paradossalmente seguito regole “non di mercato”, ma fortemente dirigiste, che spesso hanno deluso gli operatori stranieri. Inoltre, la nascente classe media non ha avuto aggregazioni sociali, frustrando le aspettative che le assegnavano un ruolo trainante. Questa situazione va ora evolvendosi, anche velocemente, ma è prevalsa per molti anni. È emerso un nuovo ceto sociale, proiettandosi verso più alti livelli di consumo e tendendo a diversificarsi dalla passata omologazione, ricercando prodotti di qualità e *status symbol*. La popolazione affrancata da un'economia di sostentamento e capace di acquistare beni prodotti in serie è cresciuta con ritmi sconosciuti altrove alla storia economica recente. Si tratta di un'utenza impressionante, entrata con forza nel circuito di una moderna società industriale. I consumatori abbienti, i “nuovi ricchi” che possono acquistare a prezzi tipicamente occidentali, nonostante la

tumultuosità della crescita, non hanno costituito un tessuto commerciale strutturato e compiuto, coerente con le dimensioni. Il mercato, oltre al reddito, ha bisogno di un più sofisticato approccio ai servizi, alla finanza, al marketing e alla comunicazione. Questi comparti non hanno avuto uno sviluppo in linea con quello del reddito nazionale, il cui pilastro è stato il ciclo ininterrotto investimenti-produzione-risparmi-export-acquisizione di valuta-investimenti.

La Cina ha presentato difficoltà oggettive per gli operatori economici italiani. L'aumento della ricchezza non ha sviluppato una rete distributiva adeguata, un sistema di sanzioni certo, un'affidabilità nelle risoluzioni delle dispute commerciali. I governanti cinesi insistono nell'applicazione del *rule of law* perché avvertono che l'autorità della legge lascia spesso la precedenza a regole che non appartengono a quelle del consesso economico internazionale. Se aperta ai servizi e alla mentalità occidentali, la Cina avrebbe fatto cadere molte delle barriere invisibili che l'hanno messa al sicuro da metodi di lavoro più efficienti e dunque pericolosi per un sistema arretrato.

La necessità di una veloce industrializzazione ha inoltre privilegiato la costituzione di joint venture con aziende multinazionali. Spinte da accordi intergovernativi, queste ultime sono state il referente quasi esclusivo per la Cina. L'identificazione delle joint venture con grandi partner stranieri è stata automatica, rafforzata dallo spirito emulativo tra le province. Le aziende italiane sono state penalizzate da questo approccio, perché le loro dimensioni non hanno consentito di competere pur se erano portatrici di tecnologie all'avanguardia.

Esiste in aggiunta, in Cina, un forte aspetto culturale che conforma le transazioni economiche. Più degli altri Paesi, l'Italia ha sofferto di una diffusa pratica imitativa. L'indubbio fascino del made in Italy ha stimolato sia la copia che la contraffazione. Tutto ciò è avvenuto certamente in violazione delle norme internazionali ma anche grazie a una concezione meno rigida del copyright, che affonda le radici in valori artistici da tempo presenti nella mentalità dominante. Infine, l'affermarsi di marchi nazionali nel settore dei beni di consumo ha favorito l'acquisto di prodotti cinesi, a scapito di quelli italiani. Recenti indagini hanno dimostrato, contrariamente a una percezione largamente diffusa nell'occidente, che la maggioranza dei consumatori cinesi, anche se abbienti, preferiscono

l'acquisto di prodotti autarchici, e si rivolgono a quelli stranieri soltanto quando percepiscono in essi qualità esclusive.

Recentemente queste connotazioni, pur permanendo, hanno ridotto il loro impatto. Il governo ha intrapreso una politica determinata a consolidare lo sviluppo, a offrire un'immagine più rassicurante del Paese attraverso l'adozione di standard internazionali. Il volto della Cina moderna, amichevole, affidabile ha trovato nelle Olimpiadi di Pechino del 2008 l'esempio più conosciuto, duplicato nella World expo di Shanghai del 2010.

### **Nella crisi: commercio e investimenti**

Secondo una valutazione sintetica ma efficace, i rapporti economici tra Italia e Cina sono generalmente considerati soddisfacenti per gli scambi commerciali e insufficienti sul versante degli investimenti. È un'opinione diffusa tra gli analisti e suffragata dalle rilevazioni. Essa tuttavia divide rigidamente i due aspetti – commercio e investimenti – e stenta a coglierne i forti legami sinergici.

L'interscambio tra Italia e Cina è stato in linea con gli altri Paesi europei. Alle spalle dell'inarrivabile Germania, l'Italia ha conteso le prime posizioni a Gran Bretagna, Francia e Olanda. Si tratta comunque di valori ancora relativamente ridotti, dato che la Cina, con l'eccezione della Germania, trova tradizionalmente nell'Asia Orientale e negli Stati Uniti i partner commerciali più validi. Nel 2013 l'Italia ha occupato tra i Paesi fornitori la 27a posizione, secondo le China Customs Statistics. Per anni è stata al secondo posto nell'Unione Europea, perdendo e recuperando in concorrenza con la Francia ed il Regno Unito che ora la precedono nettamente in graduatoria. La posizione non è soddisfacente e la dinamica delle esportazioni è ancor più preoccupante. Nonostante incrementi costanti in valore assoluto, con l'eccezione del 2009 e del 2012, l'Italia ha perso quote di mercato perché le importazioni dal mondo sono cresciute con tassi ancora più alti. Si conferma dunque che il nostro Paese non riesce a tenere il passo dell'import globale: la quota italiana sul totale è scesa dall'1,6% del 1999 allo 0,9% del 2013. Per l'Italia, secondo l'Istat, la Cina è la 10a destinazione, con il 2,5% dell'export totale.

Nel 2009, la Cina è diventata la prima nazione esportatrice al mondo. Ha concluso una spettacolare rincorsa che l'ha condotta a scalare in pochi

anni le prime posizioni. Per ironia ha superato la Germania, in occasione di un arretramento complessivo delle esportazioni (che evidentemente ha colpito il Paese europeo più della Cina). La supremazia sintetizza e conferma l'eclatante avanzata della Cina. Le percentuali di crescita e il valore monetario sono in sintonia con quanto atteso da una grande potenza emergente. Una valutazione più analitica consente tuttavia di rilevare due aspetti importanti. Il primo è l'enorme attivo commerciale che si conferma ogni anno: anche nel 2013 ha raggiunto l'astronomica cifra di 259 miliardi di dollari. È per molti versi una situazione difficilmente sostenibile dal punto di vista economico e finanziario, anche se trova motivazioni e vantaggi in altri versanti, come la distribuzione e i consumatori dei Paesi acquirenti. Il secondo motivo di preoccupazione è la composizione merceologica dell'import cinese. La Repubblica Popolare importa sostanzialmente ciò di cui ha bisogno: materie prime e tecnologia. Quest'ultima le è necessaria per colmare lo storico deficit di arretratezza nell'efficienza, le prime per incrementare la produzione materiale. Entrambe le importazioni servono dunque a rafforzare il ruolo di opificio mondiale che la Cina si è conquistata con una miscela inarrivabile di componenti: basso costo dei fattori di produzione, disponibilità di manodopera inesauribile e disciplinata, stabile situazione politica, eccellente rete infrastrutturale.

Questa semplice valutazione conferma il forte nazionalismo economico della Cina, che viene considerato contemporaneamente sia uno strumento che un fine. Il Paese ha scelto e mantiene un approccio pragmatico e la sua apertura, dalla riforma denghista del 1978, ha teso a rifornirsi di beni strumentali che consentissero un rapido processo di industrializzazione. L'obiettivo finale è il rafforzamento del Paese attraverso l'iniezione di capacità produttive, non più elaborate internamente ma acquisite da chi le aveva già disponibili, cioè i Paesi Ocse. La stessa valutazione smentisce specularmente la disinvoltura con la quale le era stato assegnato il ruolo di "più grande mercato del mondo". Nonostante la più che trentennale apertura, la Cina continua a essere relativamente impermeabile ai beni di consumo occidentali.

Si tratta in realtà della prosecuzione di un atteggiamento radicato. Trova le sue motivazioni nella storia e nella filosofia di un paese volutamente isolatosi, intriso di nazionalismo e cosciente della forza e dell'unicità della propria cultura. La nascita di una forte classe media, liberata-

si dalle costrizioni e dall'omologazione dell'era maoista, non ha ancora compiutamente trainato un forte flusso commerciale di beni di consumo, teso a legittimarne l'ascesa sociale. La Cina è rimasta dunque un Paese ancora lontano e difficile per lo sbocco dei prodotti finiti. Questa situazione, di per sé eccentrica nel panorama internazionale, è ancora più penalizzante per l'Italia. La relativa sovrapposizione tra i settori produttori (il caso più sorprendente tra i paesi del G8) rende la conquista del mercato cinese molto problematica. Esiste infatti una forte difficoltà al consumo in Cina a causa del rapporto tra costo del prodotto e reddito disponibile (è molto difficile "produrre a costi italiani e vendere a prezzi cinesi"). Un altro ostacolo alla diffusione strutturata del made in Italy è stato finora rappresentato da un insufficiente sviluppo della rete distributiva. Solo recentemente, soprattutto dopo l'ingresso nel World Trade Organization, la Cina ha consentito lo stabilirsi di organizzazioni proprie di vendita da parte degli stranieri, per ovviare alle inadeguatezze di un settore strategico ma finora relegato, come altri del terziario, ai margini di un processo prevalentemente produttivo e quantitativo. Non è sorprendente che i beni di consumo italiani abbiano trovato le migliori performance commerciali nella fascia più alta, nel segmento del lusso che non riesce a essere oggetto di concorrenza da parte dei produttori cinesi. Paradossalmente, questa nicchia di mercato si associa ad altri prodotti con minori suggestioni ma con maggiore redditività, come i combustibili e i minerali. Si conferma merceologicamente che la Cina continua a importare non tanto ciò che è atteso, quanto ciò di cui ha bisogno.

Gli investimenti italiani si sono confermati di dimensioni ridotte e oscillanti. I valori sono da mettere in relazione sia alle dimensioni societarie dell'industria italiana, sia all'inerzia nel comprendere le opportunità del mercato cinese affidando alle esportazioni un ruolo che si è progressivamente assestato senza miglioramenti. La Cina è da molti anni il più grande ricettore mondiale di *Foreign direct investments* (Fdi). La provenienza tradizionale è quella dei territori dove si è impiantata una forte diaspora cinese (Hong Kong, Taiwan, ASEAN). A essi si sono tuttavia aggiunti negli ultimi anni flussi consistenti dai paradisi fiscali, a conferma che la finanza internazionale valuta con fiducia la stabilità e la crescita della Cina. Dal punto di vista aziendale, la Cina si sta rivelando una base produttiva non solo per la riesportazione ma anche per la conquista di

posizioni sul mercato locale. Gli indubbi miglioramenti del *business climate* in Cina – soprattutto una più attenta salvaguardia degli *Intellectual property rights* (Ipr) – hanno stimolato gli investimenti aziendali tesi a ridurre i costi di produzione, mantenendo la specificità dei prodotti (“produrre a costi cinesi e vendere a prezzi cinesi”). All’economicità dei fattori di produzione si sono uniti gli asset intangibili, come la capacità di progettazione, il design, la costruzione del marchio e dell’immagine, la sofisticazione del marketing.

Un esame più attento rileva inoltre come i due fenomeni dell’esportazione e dell’investimento non siano contrapposti ma complementari. Molto spesso sono gli Fdi a trainare i flussi delle merci. La Cina infatti non ha ancora le capacità che le consentano la gamma più vasta di produzione. I prodotti di maggior valore aggiunto e di più alto costo unitario hanno spesso bisogno di parti, componenti e tecnologia importate dal Paese di origine dell’investimento. Indiscutibilmente, le necessità produttive si ripercuotono sul valore dell’export. Basti pensare, a titolo di esempio, che la Germania è contemporaneamente il maggior investitore ed esportatore europeo in Cina, con i doppi, validi risultati dell’industria automobilistica. In entrambe le attività, i suoi valori sono circa cinque volte superiori a quelli dell’Italia.

Tuttavia, l’esperienza delle aziende nazionali sta recentemente registrando un’evoluzione che denota segnali di positivo dinamismo. Le presenze italiane in Cina sono cresciute rispetto alle 1461 censite nel 2006. Le unità produttive si sono stabilite sul suolo cinese con maggiore frequenza negli ultimi anni. Si tratta di numeri non eclatanti ma comunque incoraggianti. Ha avuto probabilmente luogo un processo di selezione e le aziende italiane, colpite dalla stasi relativa delle esportazioni, hanno affrontato con maggiore intraprendenza il mercato cinese. Emerge, pur tra rilevazioni talvolta contraddittorie, una comprensione più reale dell’emersione della Cina e dell’inadeguatezza di aver identificato i cittadini con i consumatori. Si è verosimilmente registrato un fenomeno di maturazione dell’approccio, reso indispensabile dalla grande concorrenza, sia locale che internazionale. Si è trattato di un notevole passo avanti, anche perché finora sono rimasti intatti i vantaggi che le autorità cinesi, nel bisogno di accelerare una crescita già sostenuta, concedevano alle multinazionali.

## Le sfide: minaccia o concorrenza

Negli ultimi 25 anni, la quota cinese nel commercio mondiale si è pressoché quintuplicata. L'Italia è l'11° Paese esportatore (7° nel 2004) e il 10° importatore (7° nel 2004). È inevitabile che le due nazioni siano in concorrenza, come peraltro tutti gli attori operanti nell'era della globalizzazione. Si tratta inoltre di Paesi manifatturieri, connotati entrambi da un'attività di trasformazione. Tuttavia la semplice concorrenza acquista dimensioni più preoccupanti sia per la grandezza delle cifre riportate, sia per tre altre considerazioni emergenti.

Anzitutto, la specializzazione produttiva della Cina tende a sovrapporsi a quella italiana. Il fenomeno ha doppie ripercussioni, all'interno del nostro Paese e nella conquista dei mercati mondiali. Il suo produttivo cinese si è allargato, comprendendo comparti che non appartengono a un Paese di prima industrializzazione. Le merci cinesi non sono più esclusivamente di scarso valore aggiunto e di basso costo unitario. La disponibilità di moderna tecnologia, spesso importata attraverso joint venture, combinata con una riserva di manodopera e una mentalità più spregiudicata, consente ora alla nazione asiatica di accreditarsi come fornitore di beni tradizionalmente appannaggio dei Paesi industrializzati e in modo particolare dell'Italia. La concorrenza maggiore ha luogo per alcuni settori altamente rappresentativi del made in Italy: illuminazione, ceramica, mobili, abbigliamento, calzature, pelletteria. Le dimensioni del fenomeno sono variamente interpretate dagli esperti, ma è innegabile che gli spazi di mercato per l'Italia si stiano riducendo. L'impatto è infine rilevante per l'economia e l'occupazione nei distretti industriali e percorre tutta la filiera della qualità della vita (alimentazione, abbigliamento, casa).

In secondo luogo i semilavorati, uno dei capisaldi della struttura produttiva italiana, sono minacciati dalla disponibilità di prodotti finiti cinesi. Non solo dunque le merci italiane sono esposte alla concorrenza cinese, ma quest'ultima influenza l'intero processo produttivo. Ne risulta un duplice bersaglio colpito: il mercato di sbocco dei semilavorati italiani e l'industria loro utilizzatrice dello stesso Paese.

In terzo luogo, persistono in Cina condizioni di vita e di lavoro che oggettivamente consentono vantaggi rispetto ai concorrenti internazionali. Non si tratta ovviamente di legittime capacità produttive o specializzazioni industriali ma di un "dumping sociale" che getta ombre sulla genuinità

della sfida cinese. Le critiche degli osservatori, talvolta comprensibili, altre volte appartenenti all'arsenale della propaganda, si basano su molteplici aspetti della struttura economica e sociale, come la diffusa violazione della proprietà intellettuale e industriale, il rigidissimo controllo del mercato del lavoro, una scarsa attenzione agli standard ambientali, l'assenza quasi completa dello yuan dal mercato dei cambi che contrasta con l'integrazione economica del Paese.

A parziale compensazione, va rilevato che il cambiamento in atto nella struttura produttiva cinese risulta già interessante per le piccole e medie imprese italiane. Accanto alle tradizionali e potenti imprese pubbliche, si è affermata un'impreditoria privata, giovane, dinamica e spesso composta da aziende di medie dimensioni. È più lontana dalle logiche politiche, gestisce l'impresa con criteri economici, è interessata a risultati prettamente aziendali. Il suo interlocutore immediato è il sistema delle Pmi, in grado di apportare le competenze necessarie. I margini di trattativa per le imprese italiane si allargano dunque rispetto ai canoni tipici dell'internazionalizzazione e si stabiliscono nei recinti – necessari anche se inediti – di collaborazione industriale della globalizzazione. La linea prevalente è reperire le risorse dovunque siano disponibili al meglio, in una logica contemporaneamente di partnership e di concorrenza.

### **Sanzioni o innovazioni**

L'emersione della Cina come potenza economica mondiale ha ricevuto un'attenzione più accentuata quando più immediate sono diventate le ripercussioni sull'industria italiana. Soprattutto sembrano ribaltarsi le valutazioni dell'ingresso del Paese asiatico nel Wto: dalla speranza di un'apertura del mercato cinese si è passati al timore di un'invasione delle merci cinesi. Se l'eliminazione delle barriere appariva il viatico per la conquista di milioni di consumatori, ora il suo reciproco, cioè la possibilità di ergerle a propria difesa, viene meno proprio per le regole dell'organizzazione internazionale.

La Cina rispetto all'Italia si presenta dunque con un'articolazione di letture analitiche. Rappresenta contemporaneamente concorrenza, opportunità e minaccia. Da queste opzioni derivano le differenti proposte dalle sfere istituzionale, economica e imprenditoriale. La profondità del

problema ha reso urgenti le soluzioni. La maggioranza degli addetti ai lavori si è espressa per una soluzione negoziale con la Cina e per l'adozione di interventi in linea con accordi multilaterali che potessero proteggere l'industria nazionale.

Il primo strumento è di competenza governativa e gli auspici vanno verso un controllo più severo delle regole internazionali: lotta alla contraffazione, obbligatorietà delle etichette per le merci di importazione, apertura alla concorrenza, trasparenza negli appalti pubblici, riduzione dei sussidi all'esportazione.

Sul versante interno, si richiedono misure di maggior controllo alle dogane (contro le contraffazioni o le importazioni senza certificati d'origine) e anche l'imposizione di misure unilaterali, come i dazi e le quote su selezionate importazioni cinesi. Il Wto impedisce che un singolo Paese eserciti ritorsioni commerciali nei confronti di altri. Esiste invece la possibilità di ricorrere al Wto per essere autorizzati ad applicare sanzioni contro un altro Paese che abbia violato le regole dell'Organizzazione. Inoltre, il protocollo di adesione della Cina contempla la possibilità di richiedere misure di protezione, anche dazi e quote, per prodotti colpiti dalla concorrenza cinese. Tali misure sono state già concesse in precedenti occasioni dopo un'indagine della Commissione e dopo la ricerca di una soluzione con le autorità cinesi, tese ad esempio a una restrizione volontaria delle esportazioni.

Al di là comunque dell'asprezza delle misure da adottare, è forte e comune la convinzione che l'approccio debba attingere più all'economia che alla legge. L'imposizione di misure unilaterali può rimandare il problema ma non risolverlo. Se si vogliono intercettare alcune delle possibilità offerte, è opportuno che prevalga la giusta priorità da assegnare alla Cina. Ciò significa cogliere di quel mercato le specificità – e talvolta le ostilità – per poterle controllare senza doverne rimanere vittima.

### **La Cina verso l'estero**

La nuova dirigenza cinese, uscita con la guida di Xi Jin Ping dal Congresso del Pcc nel 2012, è comunque determinata verso un nuovo tipo di sviluppo, dopo quello guidato da Hu Jin Tao. Sono stati rivisti gli aspetti prettamente quantitativi, per due ragioni non più differibili. La prima era

l'impraticabilità di una politica interna che aveva come obiettivo principale l'aumento incessante della produzione. Xi ha più volte criticato questa rigidità, definendola "ossessione del Pil". Le contraddizioni che tale sistema aveva generato erano parse insostenibili. La protezione dell'ambiente, la lotta alla corruzione e soprattutto la ricerca di "armonia" nella crescita rappresentano ora obiettivi non soltanto tattici della dirigenza. Il pericolo avvertito è la divisione del Paese tra una nuova classe nascente e i ceti sociali della costa rispetto all'arretratezza delle province interne, che avevano fornito la manodopera alle città ma non avevano intercettato i vantaggi della veloce industrializzazione.

La seconda motivazione risiede nella volontà di dare alla Cina un ruolo internazionale più confacente alle sue dimensioni, misurato anch'esso non soltanto dalla contabilità nazionale, ma soprattutto dal peso strategico nello scenario globalizzato.

Già alla fine del 2006 avevano investito in Cina 590.000 multinazionali. Il loro contributo alle esportazioni della Cina supera la metà del totale. Si tratta di una percentuale impressionante che sembra assolvere la Cina dal rilievo, che le viene mosso, di invadere con le proprie merci il mondo. La Cina è stata finora un'estesa base produttiva, soprattutto per le grandi multinazionali. Questa situazione, pur se ha creato ricchezza e occupazione, non le risulta più indispensabile. Le motivazioni principali sono due. La più evidente è che i profitti maggiori risiedono nella committenza e nella distribuzione all'estero. La seconda, di carattere strategico, è il rischio di posizionarsi come grande potenza che delega il suo ciclo economico agli investimenti stranieri, con possibilità di crisi economiche (come quella scoppiata nel 2008) o di ritorsioni politiche.

Le misure amministrative adottate in Cina rivelano una tendenza selettiva verso gli investimenti stranieri: sono stati aumentati i salari minimi nelle zone costiere più congestionate ed è stata dunque irrobustita la spinta verso le zone interne meno sviluppate. Inoltre sono state unificate le imposte sul reddito delle società, indipendentemente dalla loro origine nazionale. La nuova imposta unica del 25%, in vigore dal 2008, dà un chiaro segnale di allineamento dell'industria cinese agli standard internazionali. Le imprese straniere non potranno più esser blandite con trattamenti preferenziali perché la loro presenza non sempre è indispensabile come nel passato.

L'aspetto comunque più innovativo della nuova politica economica cinese è rappresentato dagli investimenti all'estero. Si tratta di una novità epocale per il Paese, i cui confine sinora erano stati valicati soltanto da merci e manodopera. Nel 2013 gli investimenti cinesi all'estero sono stati di 101 miliardi di Usd, terza posizione mondiale dopo gli Stati Uniti e il Giappone. Negli ultimi anni, il balzo in avanti in graduatoria è stato impressionante. Gli utilizzi hanno riguardato l'acquisizione di fonti energetiche (soprattutto in Africa e America Latina), di aziende e di marchi famosi. L'intento prevedibile è l'affermazione dei prodotti cinesi con le loro qualità intrinseche e con la forza della distribuzione e della finanza, ricalcando l'esperienza delle aziende giapponesi e sudcoreane. Le disponibilità accumulate dalla Cina sono le più alte al mondo, con un valore delle riserve che ha superato i 4000 miliardi di dollari. È una cifra astronomica, dovuta agli investimenti in entrata ma soprattutto agli attivi commerciali che si sono sommati negli anni.

È del tutto evidente come questa ambiziosa iniziativa – investire all'estero – sia legata indissolubilmente al primo obiettivo: evitare di continuare a essere la “fabbrica del mondo”, relegandosi a un ruolo ampio ma marginale. Ne derivano opportunità valide per le aziende italiane. Cedere quote di proprietà o trovare soci in Cina non è un cedimento, anzi significa inserire nella trattativa globale elementi spesso immateriali ma che hanno fatto la fortuna del made in Italy: la creazione del marchio, la capacità di gestire situazioni complesse, la creatività come asset strategico, l'esperienza distrettuale delle Pmi. Sono queste le competenze che oggi la Cina richiede con più insistenza e oculatezza.

## **Conclusioni**

In Cina non è stata la dimensione del mercato a determinarne la ricettività, quanto le sue modalità. La dinamica interna che lo caratterizza ha limitato gli ostacoli legati alla bassa capacità di acquisto. Oggi un numero rilevante di acquirenti, per i beni di consumo, e di utilizzatori, per i beni strumentali, continua a guardare ai prodotti italiani con ammirazione e comunque con il rispetto riconosciuto a un Paese industrializzato appartenente al G8.

Il mercato cinese è lungi dall'essere saturo. Nella costante domanda

di prodotti di qualità l'Italia può continuare a svolgere un ruolo di primo piano, soprattutto con prodotti che facciano leva su ciò che li caratterizza al meglio: la qualità, l'innovazione incorporata, l'eleganza, il prestigio. Sono le tipicità più difficilmente imitabili e per le quali all'Italia viene ancora riconosciuta una supremazia. Se questo è il traguardo del made in Italy in Cina, il reddito locale diventa paradossalmente un ostacolo secondario. La sua diffusione in Cina è infatti legata a fattori che spesso esulano dal prezzo di vendita e attengono invece alle restrizioni del mercato, barriere invisibili ma insormontabili. Far arrivare un abito di griffe in una vetrina di Pechino è più difficile che venderlo.

È tuttavia ancora l'investimento diretto a poter trarre maggior vantaggio dalle risorse della Cina. L'apertura del mercato, l'accettazione delle regole internazionali renderanno possibile assemblare, produrre, approvvigionarsi di semilavorati, trasformare le materie prime e destinare i prodotti finali in Cina, in Italia o in mercati terzi. Con le stesse finalità, sebbene con minore radicamento nel Paese, si muovono già le aziende attive nella committenza sui mercati esteri.

Si tratta in sintesi di prevedere un approccio articolato, ancora non delineato con precisione e nel quale l'intraprendenza aziendale gioca un ruolo centrale. Appare complessivamente una sfida, con tutti i rischi presenti e i risultati possibili, quella che la Cina propone. Eppure le possibilità appaiono senza limiti: dal commercio agli investimenti, dall'outsourcing alla cessione di tecnologia, dalle merci ai servizi. La Cina costringe l'imprenditoria a mostrare le sue qualità più apprezzate: l'innovazione, la ricerca, l'esplorazione di percorsi produttivi e di sbocchi di mercato non ancora praticati. Per un Paese così nuovo per la globalizzazione – e contemporaneamente così determinato – non esistono ricette se non la motivazione a competere. Più la Cina cresce, più è necessario per le aziende attrezzarsi per gareggiare. Laddove si innesti un circolo virtuoso, e la presenza delle aziende italiane nel Paese di Mezzo diventi stabile e redditizia, scompariranno anche i timori collegati all'afflusso di merci cinesi e gli scambi tra i due Paesi, sembreranno appartenere all'ordine naturale delle cose.

# ***Fa (legge) v. Guanxi (relazioni): la legalità “alla cinese” e l’operatore italiano***

**Renzo Cavalieri**

Ci si è chiesto e ancora oggi ci si chiede spesso tra gli operatori economici italiani se il diritto, le leggi, la giustizia, i contratti abbiano in Cina lo stesso valore, la stessa efficacia che hanno nel mondo occidentale.

L’opinione diffusa è che le aziende cinesi – partner o concorrenti che siano – tendano a non considerare troppo seriamente gli aspetti giuridici dell’attività d’affari, e a riferirsi più spesso e con maggior fiducia a sistemi di regole diversi da quello legale. Più delle norme e dei contratti, cioè, in Cina conterebbero i rapporti politici e personali, e in caso di contenzioso, più che alla giustizia dei tribunali si farebbe affidamento a forme di mediazione e conciliazione fondate proprio sui rapporti politici e personali.

Tale opinione riflette un’idea di fondo: quella che il diritto, e dunque anche gli obblighi giuridici, rivestano in Cina un ruolo molto minore, o comunque meno centrale di quanto non avvenga in Occidente. Tale idea, a sua volta, trova fondamento in due delle principali caratteristiche del sistema politico e istituzionale cinese.

La prima caratteristica consiste nella secolare tradizione che vede nel diritto non un sistema scientifico, tecnico e professionale indipendente dalle altre branche della pubblica amministrazione, ma uno qualunque degli strumenti al servizio del governo e nemmeno uno tra i più importanti. Tale tradizione riconosce un valore prioritario all’armonia e alla stabilità sociale e per ottenerle si ritiene che la meccanica leggi/diritti/obblighi tipica della cultura politica occidentale sia inadeguata, e che piuttosto si debba preferire un costante contemperamento, flessibile e dinamico, degli interessi in gioco.

La concezione fortemente gerarchica dei rapporti sociali, di derivazione confuciana, gioca poi un ruolo importante nel limitare l’importanza e la portata della nozione dei diritti soggettivi: l’idea stessa che la legge affermi diritti pieni e assoluti e che i tribunali debbano tutelarli anche con-

tro un soggetto “superiore” o contro un ipotetico interesse pubblico, è intesa come una manifestazione di individualismo antisociale e vista con grande sfavore.

La seconda caratteristica è la natura socialista stessa della Repubblica Popolare Cinese, che su tale substrato tradizionale ha innestato alcuni principi e meccanismi istituzionali altrettanto poco compatibili con i delicati equilibri della legalità, primi tra i quali il principio di unità dei poteri dello Stato e quello del ruolo guida del Partito comunista cinese (PCC). Anche la commistione - strutturale in un sistema socialista - tra economia e politica, o tra imprese e amministrazione, spinge all'utilizzo di forme relazionali diverse da quelle legali o giuridiche.

Oggi, dopo la riforma trentennale che ha trasformato le istituzioni cinesi, modernizzandole e affrancandole, almeno in larga parte, dall'eredità sovietica e dall'ideologia maoista, il diritto cinese è esplicitamente fondato sul principio di legalità (ben inteso, socialista): “La Repubblica Popolare Cinese attua il governo dello Stato per mezzo della legge per costruire uno stato socialista di diritto” (art.5,1 Costituzione).

Legalità “alla cinese” significa innanzitutto che gli organi dello Stato sono tenuti a rispettare la legge. D'altra parte, non è riconosciuta la separazione dei poteri legislativo, esecutivo e giudiziario e dunque non vi sono organi di controllo della costituzionalità delle leggi e non è riconosciuta l'indipendenza della magistratura come corpo statale a sé.

Legalità significa poi che oggi in Cina vi è una legislazione moderna e articolata, che riprende e adatta modelli occidentali, in particolare europei. Dopo trent'anni di ricostruzione dell'apparato giuridico, uscito letteralmente in macerie dall'epoca maoista, oggi anche in Cina leggi, decreti e regolamenti disciplinano pressoché ogni settore dei rapporti sociali. Vi è un linguaggio tecnico sofisticato e una notevole professionalità tra i giuristi, sia nella pubblica amministrazione sia nel settore privato; nei grandi studi legali di Pechino o Shanghai gli avvocati svolgono un lavoro molto simile a quello dei loro colleghi occidentali e nei curricula degli avvocati che interagiscono con gli stranieri non è difficile trovare master universitari o esperienze professionali all'estero.

Legalità significa dunque anche che l'immensa discrezionalità di cui tradizionalmente godeva la burocrazia si va riducendo giorno per giorno e ogni nuova legge è un mattone del muro che ne circoscrive i poteri.

L'amministrazione ha ancora un enorme peso e un enorme potere, ma la sua "mano" è un po' meno "visibile": lo Stato non controlla più direttamente e imperativamente le imprese, ma controlla il mercato, e il Partito non indirizza quasi più la pubblica amministrazione attraverso azioni politiche dirette e particolari, quanto attraverso l'emanazione di atti normativi generali e astratti. La politica del Partito, cioè, diviene sempre più spesso norma, o legge, dello Stato.

Ciò che è enormemente cambiato in questi anni è il metodo di governo, che oggi si fonda sulla legge e sulla legalità assai più che in passato. Tuttavia in Cina le leggi rimangono qualcosa di ben diverso dall'espressione di una volontà legislativa democraticamente formata e subordinata alla Costituzione: tuttora le maggioranze con le quali vengono approvate le leggi dal parlamento cinese superano quasi sempre il 90% dei voti.

Anche i diritti (e le libertà) restano intesi in maniera relativa, non assoluta, dovendosi sempre e comunque confrontare con l'interesse pubblico. Se cioè è vero che in questi anni, grazie a una più libera circolazione di beni, capitali, persone e idee, i cittadini e le imprese cinesi hanno acquisito spazi di autonomia – economica innanzitutto, ma non solo – enormi rispetto al passato, tuttora l'art. 51 della Costituzione cinese recita: "Nell'esercitare le proprie libertà e i propri diritti, i cittadini della Repubblica Popolare Cinese non devono violare l'interesse dello Stato, della società o della collettività, né le libertà e i diritti legittimi di altri cittadini".

La pienezza dei diritti, la loro certezza, in Cina, è dunque meno completa, meno netta di quanto non sia in Europa. Le leggi sono spesso ancora incerte e nella loro interpretazione ed esecuzione le autorità operano con grande flessibilità, in condizioni di supremazia permanente rispetto ai privati e in assenza di contraddittorio: in Cina l'esercizio di libertà, autonomia e diritti è possibile solo nella misura in cui tali condizioni soggettive, pur definite e tutelate dalla legge, godano anche del favore o della tolleranza delle autorità politiche. E ciò vale anche e soprattutto per i soggetti stranieri.

Vi è poi un altro punto da considerare. Mentre il diritto scritto e la propaganda indicano nella legalità il principio normativo cardinale su cui si fonda la società, nella prassi, oltre alla legge (*fa*, 法), si attribuisce forza normativa anche ad altri sistemi di regole, che possono essere definiti "metagiuridici" e che sono molto più opachi e informali di quello legale.

I principali di tali sistemi normativi alternativi sono due: quello delle regole politiche, fondate sul “ruolo guida” del PCC, sulla commistione dei poteri e sulla discrezionalità dei funzionari, e quello delle regole “relazionali” (le c.d. *guanxi* 关系, relazioni, su cui tanto spesso gli imprenditori stranieri fanno affidamento), derivanti dal familismo, dal clientelismo, dal localismo, dalla gerarchia sociale.

La convivenza di queste regole metagiuridiche con quelle legali crea una serie di perturbazioni, evidenti soprattutto nella fase di applicazione della legge. Tra esse, le più gravi sono quelle che derivano dalla subordinazione al potere politico della magistratura e delle autorità di controllo, che in Cina non sono indipendenti, ma controllate dall'esecutivo (un caso emblematico è quello dell'autorità antitrust).

Il sistema giudiziario cinese, in particolare, è ormai nel complesso ben organizzato ed efficiente, e ottenere giustizia è per molti aspetti meno lungo e complicato di quanto non sia in Italia, ma la magistratura rimane una categoria debole, scarsamente retribuita e professionalmente poco riconosciuta, mentre i giudici dipendono interamente dagli organi politici locali, che li nominano, li controllano, li revocano e sanzionano, non godono di garanzie e sono organizzati in modo rigorosamente gerarchico. Essi fanno parte di un sistema di potere unitario e tendono anch'essi a tenere conto delle *guanxi* almeno quanto delle leggi. In questo senso, i giudici non sono diversi da funzionari, imprenditori e manager: nel sistema cinese interagiscono interessi economici e politici intrecciati tra loro e persino una sentenza non è soltanto una decisione tecnica, ma anche una decisione politica e in qualche modo anche pedagogica, a maggior ragione proprio nei casi di maggior rilevanza o delicatezza politica: quando un'applicazione rigorosa della legge conduca a soluzioni sgradite alla politica, non è affatto raro che il giudice stesso eviti di applicarla, magari cercando di sostituirla con un “pressante invito” alla mediazione amichevole. Sempre in nome dell'armonia e della stabilità economica e sociale, concetti il cui significato può variare enormemente a seconda delle circostanze e delle parti in causa.

Il sistema di potere unitario e il doppio binario su cui si sviluppa la pratica giudiziaria sono fattori problematici soprattutto per gli stranieri. In generale, nei rapporti con la pubblica amministrazione i cittadini e le imprese stranieri non hanno sempre pieno accesso ai diritti che la legge

teoricamente attribuisce loro. Per usare una metafora sportiva, spesso in Cina – soprattutto nelle Province – l'arbitro, sia esso un giudice o un funzionario, gioca con una delle squadre.

Le criticità derivanti all'operatore straniero da tale condizione di squilibrio sono numerose in tutte le tipologie di rapporti d'affari: dalle mere compravendite ai rapporti commerciali più complessi. Ma è soprattutto nei rapporti con il partner e con le pubbliche amministrazioni nelle joint venture che esse divengono un problema grave e strutturale. Sia nella fase costitutiva, sia nella governance ordinaria, sia, soprattutto, in alcuni momenti straordinari della vita dell'azienda (aumenti di capitale, cessione di quote, liquidazione, ecc.), i collegamenti formali e informali esistenti tra il partner cinese e gli organi locali della pubblica amministrazione possono precludere alla parte estera il pieno esercizio dei propri diritti. Questa è forse la principale ragione per la quale, dopo molte delusioni e scottature, da almeno dieci anni il veicolo societario scelto dagli investitori stranieri per strutturare le proprie attività in Cina, a differenza di quanto succede nel resto del mondo, non è più la partnership con un soggetto cinese, ma la società interamente estera.

Problemi derivanti dallo squilibrio di trattamento, oltre che dalle interconnessioni, sono evidenti anche nel sistema degli appalti pubblici, nelle condizioni di accesso al mercato, nell'atteggiamento delle autorità nell'azione di controllo (certificazioni, dogane, antitrust, fisco), ma soprattutto nell'attività giurisdizionale in tutte le sue fasi: da quella del giudizio (ad esempio quando i giudici, di fronte a un contenzioso su un contratto internazionale a cui le parti avevano deciso si dovesse applicare la legge di un altro Paese, decidono di non rispettare l'autonomia contrattuale e applicano comunque il diritto cinese con motivazioni logicamente poco sostenibili) a quella dell'esecuzione delle sentenze, quando, pur ottenuta una decisione favorevole, la parte straniera si vede sollevare tali ostacoli applicativi tanto da essere portata a ritirarsi dal gioco.

In tutti questi casi, il ricorso alla mera *law in the books* risulta inadeguato e insufficiente: in Cina il riconoscimento di un diritto da parte della legge non vuol dire necessariamente che esso sia esercitabile sempre e di fronte a qualsiasi controparte. Conoscere la legge in Cina può non bastare; bisogna anche capire come, in un determinato contesto, agisca la *law in action*.

Lo straniero, l'imprenditore, il professionista che opera in Cina, deve dunque cercare senz'altro di procurarsi le sue *guanxi*, e ciò non solo e non tanto per intervenire impropriamente sull'azione amministrativa o giurisdizionale, quanto per non trovarsi troppo svantaggiato rispetto a chi le *guanxi* le possiede e le usa o anche soltanto per capire come quel sistema funzioni. Tale esigenza però non dovrebbe mai sostituire la conoscenza e il rispetto delle leggi: lo straniero si muove con grande difficoltà sul terreno delle regole non scritte in un contesto linguistico e culturale tanto distante e ciò comporta una serie di rischi, in particolare quando una gestione "leggera" di queste norme "parallele" sconfini – ed è estremamente facile che ciò succeda - in episodi corruttivi, ormai rilevanti anche in base alle legislazioni europee, inclusa quella italiana per effetto del D.Lgs 231/2001.

Sugli stranieri il sistema delle *guanxi* ha poi un altro effetto negativo. Essi tendono a confidare ciecamente nel potere di tali misteriose entità senza però comprenderle a fondo. Istigati dal *modus operandi* locale, gli stranieri – e gli italiani in particolare, che su questo terreno ritengono di trovarsi a proprio agio – si fidano del partner, dell'intermediario o del fornitore che millanta favolose reti clientelari, protezioni politiche o parenti potenti, e lo seguono in progetti d'affari sgangherati, a volte ai limiti della liceità e su cui comunque non avranno la possibilità e la capacità di esercitare alcun controllo. Qui non sono le deficienze del sistema a costituire il problema del business in Cina, ma la leggerezza dell'operatore o la scarsa preparazione dell'operazione.

Ciò ci conduce a un tema primario nei rapporti commerciali tra imprese estere e imprese cinesi: quello dei contratti.

Per sgombrare il campo da un equivoco molto diffuso, non intendo qui trattare dell'atteggiamento che, nei confronti dei contratti, mostrerebbe la categoria astratta dei "cinesi", che secondo un'antropologia spiccia a cui però anche alcuni sinologi hanno ammiccato, sarebbero scettici sulla loro utilità e comunque – per dirla in termini meno aulici – poco propensi a rispettare gli obblighi da essi previsti.

Affermazioni simili non hanno riscontro empirico e conducono a una lettura stereotipica della Cina e dei cinesi che non ne aiuta la comprensione. Non è vero cioè, almeno nell'esperienza di chi scrive, che i cinesi rispettano i contratti meno di altri; ciò che piuttosto è vero è che soltan-

to recentemente gli imprenditori cinesi hanno cominciato a considerare i contratti come lo strumento fondamentale, se non addirittura l'unico strumento, con cui si regolano i rapporti tra soggetti economici. Ed è sempre recentemente che gli stessi imprenditori e i loro avvocati e consulenti hanno acquisito le competenze tecniche indispensabili per padroneggiare tale strumento.

Anche qui si intrecciano storia, politica e cultura. Come per quanto riguarda le norme legali infatti, anche nei rapporti d'affari privati vi è in Cina una tendenza naturale a sovrapporre e a utilizzare simultaneamente sistemi di regole diversi: i patti scritti sono solo parte di una relazione commerciale dinamica, sulla quale possono agire nel tempo anche fattori non contemplati dagli accordi. Nella concezione cinese, notoriamente molto pragmatica, il contratto è sì un impegno, ma è anche una dichiarazione d'intenti, che si colloca in un contesto relazionale fluido e al quale non è né conveniente né opportuno fare un troppo rigido riferimento.

Questa concezione rivela una contraddizione? Nel nostro modo di pensare probabilmente sì: i patti si rispettano oppure non si rispettano. Ma la civiltà cinese è piuttosto indifferente alla nozione di contraddizione e anzi ancora oggi sembra essere proprio caratterizzata e definita da una serie di ossimori: la Cina è cioè un Paese insieme socialista e capitalista, meritocratico e clientelare, unitario e localistico, e non stupisce che i patti siano intesi insieme come impegni da rispettare ma anche come intenti da adattare al mutamento delle circostanze e dei rapporti di forza, esattamente nello stesso modo in cui, tradizionalmente, *yin* e *yang* interagiscono nel diagramma celeste: si tratta di antinomie che possono spaesare l'occidentale, non il cinese.

Il fatto che la concezione cinese del contratto non coincida con quella della tradizione giuridica occidentale non deve far sottovalutare l'importanza dei documenti scritti nella business practice attuale con la Cina. Non solo infatti è indispensabile svolgere un'attenta pianificazione legale e fiscale di ogni affare, investendo preliminarmente il tempo e le risorse umane e finanziarie necessari per conoscere il mercato e le sue regole, ma è essenziale dedicare altrettante attenzioni e competenze alla negoziazione e alla redazione dei contratti.

Compatibilmente con la propria capacità negoziale, l'operatore straniero dovrà sempre cercare soluzioni che riducano l'impatto negativo di

alcune delle caratteristiche del diritto cinese, ad esempio cercando di delocalizzare i contratti e di evitare, attraverso l'apposizione di specifiche clausole sulla risoluzione delle controversie, il ricorso ai tribunali cinesi. Ecco dunque, ad esempio, che per i contenziosi derivanti da contratti si prevederà sempre di derogare alla giurisdizione ordinaria per ricorrere all'arbitrato, ossia a un modo di risoluzione delle controversie indipendente e veloce, che conduce a decisioni facilmente eseguibili – soprattutto ma non solo sul piano transnazionale – più facilmente delle sentenze. Quando la forza negoziale dello straniero non sia sufficiente a strappare alla controparte cinese l'accordo su una commissione arbitrale internazionale indipendente ci si dovrà accontentare di un arbitrato presso istituzioni cinesi, spesso la China International Economic and Trade Arbitration Commission (CIETAC), che sebbene presentino meno aspetti problematici rispetto ai tribunali, non sono sinora riuscite ad affermare a livello globale la loro professionalità e credibilità.

Il fatto è che nella grande maggioranza dei rapporti contrattuali, la parte occidentale – e in particolare quella italiana – si trova proprio in una costante posizione di debolezza negoziale rispetto alla controparte cinese. Da cosa dipende tale debolezza? O meglio, da cosa dipende la straordinaria capacità che hanno le parti cinesi di trovarsi sempre in una posizione di forza negoziale?

I fattori determinanti sono principalmente tre ed operano spesso congiuntamente.

Il primo è il tempo: tendenzialmente i cinesi possono permettersi di sviluppare strategie su tempi molto lunghi, avendo però anche la capacità di far convivere perfettamente tali strategie (un altro ossimoro che funziona) con ragionamenti tattici di brevissimo periodo.

Il secondo sono le dimensioni, quelle attuali e quelle potenziali. Sia la scala delle imprese cinesi sia quella del mercato e dei singoli mercati su cui esse operano sono infatti incommensurabilmente maggiori di quelle delle imprese italiane. E si tende sempre a presumere – un po' per motivi oggettivi, un po' per la grande capacità della Cina di fare marketing di se stessa – che tale differenza di scala cresca parallelamente alla continua crescita dell'economia cinese.

Il terzo è la capacità cinese di fare sistema, ossia il fatto che le imprese cinesi possono sempre contare sul supporto integrato del proprio sistema

politico, finanziario e giuridico nazionale, mentre ciò non vale sempre per gli stranieri e non vale mai per gli italiani. In questo senso, la tipicità del diritto cinese e del suo funzionamento, che per molti aspetti non manca di creare problemi sul piano interno, rimane per le imprese cinesi sul piano internazionale un elemento di vantaggio competitivo.

# **Per uno sviluppo delle relazioni economiche e commerciali fra Italia e Cina**

**Davide Cucino**

## **Il sistema Italia in Cina**

Tentare di tracciare un bilancio delle relazioni tra il mondo degli affari italiano e quello cinese negli ultimi dieci anni non è semplice e presuppone una approfondita analisi di molteplici fattori. Molti riguardano i cambiamenti originati dall'evoluzione interna del nostro Paese, ma sarebbe superficiale cercare di comprenderli senza collocare l'Italia nel contesto europeo pre- e post-crisi e in quello mondiale. Senza voler giungere ad affrettate conclusioni, cercheremo di analizzare i perché di un atteggiamento talvolta non privo di superficialità e provincialismo suggerendo alcune raccomandazioni per meglio sviluppare le enormi potenzialità che i nostri due Paesi possono esprimere.

L'osservatorio da cui partiamo è duplice. Tiene conto della mia personale esperienza in Cina, dove vivo e lavoro da quasi trent'anni. Lì ho svolto la mia attività professionale occupandomi in tempi diversi di piccole, medie e grandi aziende italiane. Contemporaneamente, nel corso di questo decennio ho guidato due prestigiose organizzazioni, la Camera di Commercio italiana in Cina (CCIC) e la European Union Chamber of Commerce in China (EUCCC) in qualità di presidente eletto. Ciò mi ha consentito di entrare in contatto con molteplici attori: imprese, consulenti, rappresentanti politici e istituzionali, offrendomi innumerevoli spunti critici.

## **Qualche cenno storico**

La bilancia dell'interscambio commerciale tra Italia e Cina è andata mutando in maniera significativa dopo l'ingresso della Repubblica Popolare nella World Trade Organization (WTO). La tanto auspicata adesione a questo consesso che regola i rapporti commerciali internazionali ha senza

dubbio messo la Cina nella condizione di aprirsi all'esterno, offrendo alle aziende dei Paesi più lungimiranti grandi opportunità di investimento, ma ha altresì consentito alle società cinesi di entrare con estremo vigore in mercati fino a quel momento preclusi. Il primo grande colpo al nostro Paese fu l'ingresso dei prodotti tessili cinesi in Italia e nei Paesi importatori dei nostri manufatti, cosa che mise in ginocchio una industria incapace allora di percepire in anticipo i cambiamenti di contesto che l'adesione della Cina all'OMC avrebbe originato.

Da allora, molti altri settori hanno seguito una sorte analoga. Mentre l'Italia si arroccava su posizioni di difesa, non aiutata da una politica estera poco incline (con qualche eccezione) ad attenzioni verso la Cina – considerata con presunzione un paese emergente bisognoso di aiuto – altri partner, europei e non, iniziarono a cogliere le opportunità che l'apertura offriva, lanciando operazioni di investimento in settori di maggior valore aggiunto (tra cui automotive, meccatronica, energia e ambiente, prodotti medicali). In Italia, invece, molte iniziative di investimento in Cina vennero criticate e si innescò una forte polemica sul pericolo della delocalizzazione. Senza negare che vi siano state operazioni volte a spostare completamente produzioni dall'Italia verso la Cina, con conseguente chiusura delle attività nel nostro Paese, dobbiamo essere obiettivi e riconoscere che la maggioranza degli investimenti in Cina da parte delle imprese europee, come testimoniato da indagini effettuate dalla EUCCC su un significativo campione di associati, ebbero come obiettivo la ricerca di nuovi mercati e nuovi consumatori, e come risultato l'allargamento delle opportunità d'affari. Senza contare che, nel periodo di maggiore intensità della crisi in Europa, le sussidiarie delle società europee in Cina hanno consentito, attraverso risultati di esercizio positivi diversamente dalla situazione europea, di mitigare il momento di difficoltà finanziaria causato dalla depressione economica nel nostro continente. Secondo la maggior parte degli intervistati, non solo gli investimenti in Cina consentono ancora oggi di raggiungere una clientela che la semplice esportazione dall'Europa non riuscirebbe a identificare, ma l'ubicazione produttiva in Cina funge anche da ponte verso l'area del Sud Est asiatico, i cui consumatori mostrano una spiccata propensione all'acquisto di prodotti di marche straniere.

Non si vogliono tuttavia gettare solo ombre sulle attività delle nostre imprese impegnate sul fronte cinese, sia in azioni commerciali che in ini-

ziative di investimento. Va tuttavia riconosciuto che nel corso di questi anni, a fronte di un allargamento del divario tra esportazioni e importazioni, il volume degli investimenti è rimasto estremamente contenuto e le nostre aziende in Cina spesso si muovono in condizioni di estrema difficoltà.

### **Presunzione di conoscenza**

Quanto conta in tutto questo la scarsa comprensione del contesto in cui le aziende operano? Noi riteniamo parecchio. Se questa ignoranza poteva essere giustificata e talvolta poteva non rappresentare un'aggravante nella gestione delle operazioni in Cina fino all'inizio del nuovo secolo, oggi nessuno dei nostri imprenditori può permettersi di affrontare qualsiasi questione di rilievo con la Cina senza una adeguata preparazione specifica. Nel 2003, durante la visita dell'allora ministro delle Attività produttive Adolfo Urso (in piena SARS), gli sottoposi la proposta di creare un business forum tra capitani d'impresa cinesi e italiani con il doppio scopo di allargare il campo d'azione economica e commerciale tra i due Paesi, da una parte, e di aumentare il livello di fiducia di entrambi i Paesi attraverso la reciproca conoscenza e comprensione culturale. Pur con qualche anno di ritardo, la costituzione nel giugno 2014 del Business Forum, voluto fortemente dal governo italiano attraverso la spinta della nostra rappresentanza diplomatica in Cina, intende andare proprio in quella direzione. Oggi un tale strumento incontra un maggior gradimento perché all'interno del pacchetto di dialogo esistono nuovi fenomeni, quali l'interesse cinese a investire nel nostro Paese e in generale in quelli europei.

Vediamo in che modo si è consolidata la presunzione di conoscere la Cina. Negli undici anni alla CCIC (di cui otto da presidente), l'aumento esponenziale dell'adesione all'associazione è coinciso con un aumento della presenza di stabili organizzazioni, fino a diventare quasi 1500 nel 2006. Probabilmente questo numero oggi non è cresciuto di molto. Non è mai stato possibile valutare il finanziamento complessivo destinato alla promozione di iniziative volte a far conoscere i prodotti del nostro Paese in Cina poiché, accanto alle attività svolte dall'Istituto per il Commercio Estero (ICE) quale ente preposto alla promozione all'estero, si contavano quelle di Regioni, Camere di Commercio, aziende speciali, associazioni di categoria, molte in competizione tra loro. La disponibilità finanziaria

veniva poi diluita tra società di consulenza e intermediazione. Un ulteriore appuntamento mancato è stato l'Anno dell'Italia in Cina nel 2006, una manifestazione unica nel suo genere (poi copiata da moltissimi Paesi tra cui Francia e Russia), fortemente voluta soprattutto da parte italiana, che ha dovuto fare i conti con un limitatissimo budget a livello centrale. Ancora una volta, le iniziative locali hanno sopperito a questa mancanza di fondi, naturalmente ognuna con interessi particolari. Non si deve però parlare di fallimento, soprattutto per la geniale regia della rappresentanza diplomatica italiana di quegli anni.

Non si può tuttavia essere critici soltanto verso il contesto istituzionale: esso deve aiutare le forze di mercato, accompagnarle, ma non può sostituirsi a esse. Per ovviare al pericolo, per le piccole e medie imprese italiane, di cadere nelle mani di consiglieri spregiudicati, si decise alla CCIC una sorta di mappatura delle società e dei singoli imprenditori con competenze specifiche nel mondo dei servizi. Ci si muoveva nelle sabbie mobili, perché chiunque avrebbe potuto contestare la nostra associazione circa tale iniziativa. Per la dirigenza della CCIC si trattò invece di mettere a disposizione un semplice strumento, seppure imperfetto, per tutti coloro che intendevano entrare nelle acque agitate del mercato cinese almeno con un "salvagente".

### **Il contesto europeo e i suoi strumenti**

Il contesto in cui si opera in Cina oggi è senza dubbio molto diverso rispetto a quello in cui i nostri imprenditori erano soliti misurarsi. Più sofisticato, il mondo degli affari cinese offre più incognite che certezze. Ciò si deve principalmente alla maggiore apertura verso l'esterno, alla maggior preparazione delle imprese cinesi, alla maggior presenza di imprese concorrenti degli altri Paesi. Tutti elementi che hanno consentito una migliore preparazione da parte dei nostri interlocutori cinesi, diventati esigenti e consapevoli che il loro mercato rappresenta spesso una delle poche vie d'uscita alla cronica crisi dell'occidente. A ragioni puramente legate a questo processo di maturazione si affiancano anche questioni di protezionismo e vincoli più o meno evidenti di accesso al mercato. Ragioni che vi sono sempre state ma che, oggi, a differenza del periodo a ridosso dell'accesso della Cina all'OMC, si sono spesso accentuate. C'è pertanto

bisogno di un'azione più coordinata nel fronteggiare le politiche asimmetriche della Cina verso le imprese straniere, mediante una coordinata azione transnazionale. Le imprese italiane peccano per essere sovente assenti dai tavoli delle trattative, lasciando spazio ai concorrenti degli altri Paesi. Un esempio concreto è lo scarso coinvolgimento all'interno di piattaforme di *advocacy*, quali la European Union Chamber of Commerce in China. Riconosciuta sia da Bruxelles che da Pechino come uno dei maggiori interlocutori di un dialogo volto al miglioramento del contesto d'affari in Cina, la EUCCC è nata alla vigilia dell'ingresso cinese nell'OMC, prima di tutto per monitorare che la trattativa fosse realmente indirizzata a offrire equi benefici alle imprese europee e cinesi. Successivamente l'organizzazione si è specializzata nel monitoraggio del rispetto degli impegni assunti dalla Cina e oggi svolge un ruolo insostituibile in una fase delicata, la trattativa per la sigla del Bilateral Investment Agreement tra Unione Europea e Cina. Due sue pubblicazioni annuali (*European Industry Position Paper in China* e *Business Confidence Survey*) sono documenti largamente attesi dalla stampa domestica e internazionale, divenuti *benchmark* per comprendere quale sia il sentimento del business europeo in Cina.

Non va poi dimenticato il compito che la EUCCC svolge nel delicato processo di integrazione cinese nel contesto dell'Accordo sugli appalti di governo. Sin dalla sua costituzione, l'Italia e le sue imprese non hanno saputo destinare una adeguata attenzione a questi temi, troppo concentrate nel cercare i vantaggi offerti dal mercato cinese nel breve periodo. Molti giustificano la quasi totale assenza di aziende italiane attivamente impegnate ai vertici della EUCCC, dei suoi 43 gruppi di lavoro e dell'Advisory Council con il fatto che essa, per missione e statuto, è tesa a difendere quasi esclusivamente le multinazionali e le imprese di alcuni Paesi principali quali Germania, Francia e Regno Unito. Altri la ritengono semplicemente una perdita di tempo che distrae le già esigue risorse dalle reali attività economiche e commerciali, non comprendendo che un clima diverso nei confronti delle società europee contribuirebbe invece ad aumentare le opportunità d'affari per tutti. Il risultato è che, proprio a causa della scarsa presenza delle nostre imprese, si è lasciata per oltre un decennio l'agenda delle priorità in mano ai concorrenti, assumendo un atteggiamento rigido che ci ha impedito di partecipare spesso ai successi di alcune trattative con le autorità cinesi.

Qualcosa è cambiato negli ultimi anni con l'elezione nel 2011 del primo italiano alla guida nazionale della EUCCC, contestualmente alla presidenza di alcune sedi locali (Tianjin, Nanjing e Delta del Fiume delle Perle). Una maggiore presenza anche alla testa di alcuni gruppi di lavoro strategici (ferroviario, logistico, costruzioni, turismo) ha inoltre consentito all'Italia di recuperare alcune posizioni e di poter partecipare in maniera più attiva a importanti tavoli di trattativa. Il contributo delle imprese italiane in seno alla EUCCC è stato spesso encomiato per l'originalità delle proposte lanciate. Ciò nonostante, nel 2014 solo l'8% delle aziende iscritte alla EUCCC erano italiane, contro il 19% di Germania e Francia e il 12% del Regno Unito.

I risultati dell'attività di *advocacy* non sempre hanno potuto essere pubblicizzati nel giusto modo. Siamo certi che una maggiore consapevolezza del lavoro svolto dalla EUCCC servirebbe all'Italia nell'esercizio delle azioni di pressione a Bruxelles e Pechino, cosa che altri Paesi dell'Unione hanno fatto. Anche in questo caso vi è stata una inversione di tendenza negli ultimi anni, grazie all'organizzazione di forum di illustrazione del Position Paper in Italia *a latere* delle missioni della EUCCC presso la Commissione Europea a Bruxelles. In collaborazione con il ministero degli Affari esteri, il ministero dello Sviluppo economico, la Fondazione Italia Cina, l'ICE e la Confindustria si sono potuti illustrare i risultati del documento a una vasta platea di aziende e associazioni d'impresa. Anche la stampa italiana ha compreso l'importanza dell'iniziativa garantendole ampia pubblicità.

La EUCCC, insieme alla CCIC e ad alcune altre Camere nazionali, ha inoltre avviato qualche anno fa il progetto European Union China Small and Medium Enterprises Centre (EUSME). Finanziato dall'Unione Europea, è nato nel 2010 per mettere gratuitamente a disposizione delle piccole e medie imprese europee una serie di strumenti che consentano loro di comprendere il contesto economico e commerciale cinese, offrendo anche supporto logistico di primo livello che comprende formazione di base, informazioni di carattere generale, legale, fiscale e tecnico e quant'altro necessario accompagnando le PMI nell'avvicinamento a un mercato insidioso come quello cinese. Le imprese target di EUSME vanno da quelle completamente digiune di Cina, a cui è necessario fornire un kit di base, a quelle che stanno considerando un'azione di penetrazione.

ne ma necessitano di maggiori elementi di valutazione, fino alle aziende già presenti nel mercato cinese cui serve un supporto più tecnico. Giunto alla sua seconda edizione triennale, EUSME ha consentito anche a Paesi meno strutturati, ma altrettanto desiderosi di comprendere le potenzialità della Cina, di predisporre un piano di ingresso. La facilità di interazione con il Centro, sia fisica che online attraverso Q&A webinar, ha inoltre permesso a molte piccole imprese di ottimizzare i costi di ingresso nel mercato cinese. Il modello del Centro è organizzato su misura per le peculiarità del sistema imprenditoriale italiano, composto prevalentemente da piccole e medie imprese: dalla sua costituzione a tutto il 2014, sono proprio le società italiane ad aver utilizzato maggiormente il servizio, anche grazie ai numerosi *roadshow* compiuti in Italia dai suoi esperti. Per capirne le potenzialità si pensi che il secondo Paese per numero di richieste sottoposte al Centro è il Regno Unito, non certo famoso per la sua rete di PMI.

Accanto al progetto EUSME, dal 2008 al 2013 la EUCCC è stata partner di IPR Helpdesk, una ulteriore piattaforma gratuita informativa sugli strumenti a disposizione delle aziende per proteggere la proprietà intellettuale. Ha rappresentato un modello complementare al Desk Anticontraffazione voluto dall'allora ministro delle Attività produttive Emma Bonino presso alcuni uffici ICE nel mondo, tra cui la Cina, fino al luglio 2012, quando ha cessato di fornire servizi. I due soggetti, oltre alle informazioni relative alla registrazione di marchi e brevetti in Cina (IPR Helpdesk), hanno condotto azioni sul campo, sino a vere e proprie irruzioni durante lo svolgimento di fiere, per disincentivare i trasgressori cinesi. Accanto a questi attori all'interno della EUCCC, il gruppo di lavoro IPR svolge regolarmente attività di dialogo con le autorità per bloccare la spirale nei casi di contraffazione e per ridurre l'aumento esponenziale da parte di aziende cinesi di domande di brevetto che danneggiano lo sviluppo qualitativo dei prodotti e impediscono la vera innovazione tecnologica. Lo State Intellectual Property Office (SIPO) segue con attenzione il rapporto riguardante la proprietà intellettuale pubblicato sul Position Paper della EUCCC. Anche l'Unione Europea monitora il problema e dal 2013 promuove un nuovo progetto (IP Key) più focalizzato sul dialogo tra autorità competenti per migliorare il contesto regolatorio. IP Key annovera tra i suoi esperti un avvocato italiano. Dal 2014 il Desk Anti-

contraffazione del MISE, anche se ridimensionato, ha riaperto i battenti presso l'ICE di Pechino.

Queste piattaforme sono un utile strumento per le imprese italiane, spesso troppo piccole, ma non sono sufficienti. Dopo aver sondato le potenzialità del contesto in cui si vuole andare a operare, si deve necessariamente far ricorso ad attori più specializzati e qualificati, che nel breve termine possono essere percepiti come un costo, ma che senza dubbio consentiranno risparmi contabilizzabili nel medio e lungo termine. Questo tema purtroppo è mal percepito dalla maggioranza degli imprenditori italiani; molti di loro hanno dovuto tuttavia fare i conti a posteriori con la scarsa lungimiranza.

### **L'elemento di novità: gli investimenti cinesi all'estero**

Negli ultimi due anni l'Europa ha rappresentato una importante destinazione per i capitali cinesi. È in corso peraltro una evoluzione qualitativa negli investimenti, da una fase in cui si puntava sugli investimenti greenfield industriali a una in cui si prediligono le acquisizioni, con lo spostamento dell'attenzione sui settori strategici e su quelli infrastrutturali. Per quanto riguarda l'Italia, si registra nel 2014 una particolare attenzione verso le società pubbliche, con l'ingresso attraverso partecipazioni di Borsa da parte di Bank of China in ENI, ENEL, SAIPEM, Terna, Generali, Telecom Italia, Fiat-Chrysler e Prysmian tra le altre, con un obiettivo (chiaro anche se non dichiarato) di dare una sorta di segnale di fiducia della Cina nei confronti della capacità del Paese di risollevarsi dalla crisi, ma con una altrettanto evidente ambizione di esercitare una ragionevole pressione politica. Due altre importanti operazioni, l'ingresso di Shanghai Electric Corporation in Ansaldo Energia con una quota del 40% e l'acquisizione del 35% di Cdp Reti, società che controlla Terna e Snam, dimostrano come vi sia uno spiccato interesse verso il settore infrastrutturale in genere e verso quello energetico in particolare. Contemporaneamente, non sono mancati ulteriori investimenti di aziende private cinesi che si focalizzano su società e tecnologie italiane "fuori dal controllo dei radar", ma altrettanto interessanti dal punto di vista dei prodotti e dell'innovazione. In un mercato europeo fortemente in competizione nell'attrarre gli investimenti della Cina, vedremo più volen-

tieri un rapporto maggiormente equilibrato tra il sano innesto di capitali in società che, seppure in crisi di liquidità, ancora sono in grado di esprimere tecnologie di prim'ordine, e la possibilità di mantenere almeno in parte il perimetro decisionale industriale nelle mani di chi ha creato queste aziende e ne ha sviluppato le tecnologie. In alcuni casi, come si è visto, ci si è riusciti.

## I talenti

Un ultimo tema è la necessità di creare un ponte di comunicazione tra la cultura d'impresa italiana e quella cinese. Si tratta forse del compito più difficile, che richiede prima di tutto un enorme investimento nella formazione delle risorse umane.

Esistono in Italia diversi programmi universitari, più numerosi nell'ultimo decennio. Si può ormai studiare la lingua cinese negli atenei di ogni città, ma la quantità va spesso a scapito della qualità, soprattutto perché la sola lingua, peraltro spesso insegnata a livello basico, non è sufficiente a colmare una distanza che di fatto è soprattutto di carattere culturale. Nemmeno gli Istituti Confucio, anch'essi moltiplicatisi nel nostro Paese, sono in grado di fornire insieme all'insegnamento linguistico un obiettivo strumento critico.

Va segnalato tuttavia da qualche anno il tentativo, da parte delle università con più lunga storia di didattica sulla Cina, di organizzare programmi mirati a offrire agli studenti una serie di insegnamenti per affrontare la Cina dotati di adeguati strumenti. È il caso del master in Global Management for China (GMC) che si tiene dal 2013 all'Università Ca' Foscari di Venezia, organizzato insieme all'Università degli Studi di Napoli L'Orientale, l'Università Roma Tre e l'Università di Macerata, a cui partecipano, tra i docenti, vari attori del mondo degli affari.

Sul fronte inverso, UnItalia, associazione appositamente istituita per gestire un ambizioso progetto promosso dalla Fondazione Italia-Cina, consente a centinaia di studenti cinesi di frequentare ogni anno corsi di laurea e specializzazione nelle maggiori università italiane. Oggi, atenei quali il Politecnico di Torino e quello di Milano attraggono numerosi talenti cinesi, auspicabili futuri "ambasciatori" dell'Italia nel loro Paese.

## **Alcune attenzioni**

Concludendo, il rapporto economico e commerciale tra Italia e Cina si trova a un bivio. Per prendere la giusta direzione sono necessari alcuni sforzi che i principali attori di entrambi i Paesi devono compiere. Tra i più evidenti:

- maggiore attenzione verso i temi di dialogo tra Europa e Cina, con maggiore partecipazione ai tavoli comuni e agli strumenti esistenti;
- sensibilizzazione dei capitani d'impresa italiani e cinesi, coinvolgendoli nello sviluppo del Business Forum, con l'obiettivo di allargare le opportunità anche al mondo delle piccole e medie imprese;
- più equilibrio nel settore degli investimenti, mantenendo il centro di eccellenza delle tecnologie in Italia anche a beneficio del loro ingresso nel mercato cinese;
- continua azione di educazione rispetto al tema della proprietà intellettuale, dotandosi di strumenti preventivi di protezione di marchi e brevetti;
- maggiore attenzione nel valorizzare i talenti, con incentivi all'utilizzo di risorse nella loro formativa.

# Il convitato di pietra: il macrosistema Cina e le aziende nella memoria professionale di un manager italiano

Umberto Simonelli

## Dove eravamo

Nel mercato dell'auto e della componentistica, gli ultimi dieci anni in Cina sono stati lunghissimi e brevissimi. Lunghissimi in potenza: chissà da dove partono le radici del trionfale successo cinese nel settore automobilistico e dove i cinesi hanno maturato un gusto per le auto lussuose, lunghe, grandi. Ma sono stati brevissimi in atto: una crescita impellente, massiccia e continua, di anno in anno.

Suscitava ilarità solo nel 2002 in Italia, parlare di un milione di auto prodotte in Cina (ma i tedeschi da tempo avevano costituito ben due joint venture con quelli che oggi sono i primi due produttori in Cina: FAW a Changchun e SAIC a Shanghai). Addirittura nel 2006 Tiziano Terzani, dopo aver visitato alcune industrie automobilistiche del nord, profetizzava che la Cina non ce l'avrebbe mai fatta a sfondare in questo mercato. In effetti i "grandi balzi cinesi" conosciuti nella storia recente del Paese a partire dal 1949 erano tutti falliti.

Ma nel 2014 la Cina stima una produzione di più di 24 milioni di veicoli a quattro ruote con crescite a due cifre anche nei prossimi anni. Saranno prodotti 30 milioni di auto e veicoli commerciali nel 2017/18?

Il mercato dell'auto in Cina ha molte tipicità: le case automobilistiche occidentali sono ancora obbligate per legge a costituire joint venture ove il partner locale deve detenere almeno il 50%. Vi sono molte società produttrici locali (circa 25), anche di dimensioni medio piccole, alcune del tutto sconosciute in occidente: in questo caso vi è una vera e propria rete locale di connessioni imprenditoriali, difficilmente penetrabile da noi occidentali sia per motivi di *guanxi* che per ragioni connesse alla competitività dei prezzi e alla scarsa qualità dei prodotti.

Il governo, attraverso il piano quinquennale 2011-2015, ha dato fortissimo slancio all'innovazione di prodotto nel settore dell'auto, pun-

tando soprattutto su auto elettriche, risparmi energetici e innalzamento generale della qualità: una grande opportunità per le imprese pronte a raccogliere la sfida.

La lezione di questi ultimi dieci anni, se guardiamo al settore dell'auto e della componentistica è articolata.

Anzitutto, la Cina va capita. Il concetto di “socialismo capitalista” coniato dai cinesi crea confusione agli “umanisti” italiani. Non si può capire la Cina come fanno ancora oggi i nostri piccoli, medi e forse più che medi imprenditori: tutto in 5 giorni, Pechino e Shanghai, incontri *one to one*, cene di gala, qualche rappresentante delle istituzioni sotto l'egida di qualche associazione o di qualche sedicente consulente. Il rischio è tornare ancora più storditi.

La Cina non s'improvvisa. Come dieci anni fa, il primo passo per un approccio vincente in Cina è prepararsi molto bene in Italia. Bisogna avere il prodotto giusto, la strategia, le persone, ma, soprattutto, capire che in Cina si va soprattutto per produrre localmente, ancora per acquistare e riesportare, ma sempre meno (fatte salve le “eccellenze”) per esportare dall'Italia.

Nel mercato dell'auto, ad esempio, tutti i grandi produttori mondiali si sono insediati in Cina con l'obiettivo di localizzare la *supply chain*. I prodotti, i componenti rispondono agli standard qualitativi e di prezzo occidentali (tranne che per i costruttori puramente locali che non si sono ancora affacciati ai mercati internazionali). La Cina deve dunque essere vista come un grande mercato ove insediarsi per guadagnarne (faticosamente) le quote. Per contro, si prepara a diventare anche un grande esportatore di auto a basso costo. Ciò senza contare che si sta stabilendo in occidente con propri insediamenti produttivi e sta acquisendo stabilimenti, brand e tecnologia occidentali mettendo spesso sul tavolo risorse economiche e finanziarie impressionanti e creando, all'estero, un sistema Paese Cina, fatto da una propria linea aerea di successo, studi legali di elevatissimo standing, banche cinesi presenti sul territorio, comunità locali a dir poco “effervescenti” e, non ultimo, una capillare *moral suasion* culturale realizzata attraverso gli Istituti Confucio costituiti in ogni Paese attraverso le università.

Noi italiani non dobbiamo vergognarci del nostro approccio umanistico, anzi dovremmo saperlo valorizzare. Usiamo la nostra capacità di ca-

pire e di “sentire” i fenomeni sociali e culturali. Sia in Cina sia in Italia vi è una lunga tradizione di pensiero e di elaborazione giuridica, psicologica e filosofica basata sulla complessità e sulla speculazione. Ho sempre trovato punti d’incontro quando si è trattato, ad esempio, di scrivere clausole di “compromesso” in grado di salvaguardare gli interessi di entrambe le parti o di cercare un equilibrio tra tutela dell’interesse “giuridico” italiano e rispetto dell’interesse “politico” o “sociale” delle controparti cinesi. Le differenze molto difficili da superare sono invece legate a due concetti che sintetizzo in due binomi: “ritualità/diversa concezione delle emozioni” e “assenza di tradizione religiosa e spirituale/assenza del senso di colpa e ottenimento del risultato con qualsiasi mezzo”.

### **Potere e poteri**

Il rapporto con il potere e la comprensione (per non dire gestione o manipolazione) di tale rapporto sono ancora dopo dieci anni – e forse saranno nei prossimi dieci – gli elementi più stabili e certi, anche se meno comprensibili agli occhi di un occidentale.

La Cina è un’economia pianificata; non è una democrazia; non è liberista; non ha ancora definito una linea di demarcazione chiara tra potere economico e potere politico, tra proprietà realmente privata e proprietà pubblica. È un’economia che ha creato a favore dell’impresa locale vantaggi “di posizione” che non derivano dai fattori tipici della competitività di stampo realmente capitalista e liberista: miglior prodotto, miglior prezzo, miglior servizio, visione strategica, marketing sofisticato, ecc. D’altra parte, i principi di questo “capitalismo socialista” o “via socialista al capitalismo” si sposano magicamente con la tipicità culturale del pensiero cinese, “circolare”, e con i fondamenti del pensiero “teologico-laico” confuciano: gli opposti convivono, e ciò dà una forza incredibile ancora oggi a una presenza invisibile, ma pesante, pesantissima, a qualsiasi tavolo di trattativa, che chiamerei il “convitato di pietra”.

Con l’esperienza ho imparato che quando ci si siede a un tavolo si deve pensare che tutto quanto si sta facendo o dicendo non è potenzialmente rivolto solo alla controparte ossia al funzionario dell’impresa pubblica, o al “proprietario” dell’impresa privata, con cui stiamo negoziando o vorremmo negoziare. Dobbiamo sempre pensare e immaginare che vi sia un altro

negoziatore, spesso il “vero negoziatore”, che è invisibile o che crediamo semplicemente non possa esistere o non esista più: è il “Governo-Partito”, o il “Partito-Clan” o il “Clan-Famiglia-Comunità-Partito”.

A volte è molto difficile distinguere con chi si ha a che fare. Si può avere di fronte un imprenditore privato e di stampo occidentale, con cui si ha l'impressione che sia facile trattare, ma può essere un errore. In Cina non si devono ma trarre conclusioni affrettate. Possono rendersi necessari diversi viaggi nell'arco di più di un anno per comprendere molte cose all'inizio non chiare.

Difficile capire quale sia il confine tra pubblico e privato e, soprattutto, dove si nasconda il convitato di pietra. A volte la redazione di un contratto o di una semplice lettera, come tutto quello che si dice (spesso ancora verbalizzato), passano attraverso un “filtro” invisibile, in funzione del quale, però, le singole clausole devono essere e sono negoziate, scritte e interpretate.

### **Imprese di Stato e società private: due case study**

Nelle imprese di Stato il convitato di pietra si fa sentire di più e a volte è necessario accettare (con molta difficoltà e con conseguenze di medio-lungo periodo nella futura gestione) alcune clausole che in condizioni normali (ossia nell'ambito di una trattativa in Paesi diversi dalla Cina) non sarebbero nemmeno immaginabili.

Ad esempio durante la costituzione di una joint venture ho accettato, dopo lunghissime trattative e un lungo stallo, una clausola, relativa alle decisioni in merito alle politiche retributive del personale, che conteneva il principio *Equal pay for equal work*, ossia la statuizione del principio, chiaramente politico, che per tutti i dipendenti non è possibile stabilire delle differenze retributive a parità di mansione.

In una società di Stato con molte controllate sarebbe stato molto difficile, per non dire impossibile, derogare senza creare dei precedenti pericolosi che, dal punto di vista cinese, avrebbero destabilizzato il sistema. Per un occidentale quanto richiesto era difficilmente accettabile se non si fossero compresi i complessi meccanismi cui ho accennato in precedenza.

Il processo negoziale, in questo caso, non è né semplice né diretto e lo si può condurre fino alla conclusione basandosi su due presupposti: pri-

mo, cercare di partire dalla *vision* delle autorità cinesi, non tanto per ottenere ciò che si vuole (e che probabilmente non si otterrà), ma per creare un contesto di rispetto, favorevole alla trattativa; secondo, utilizzare le due armi cinesi: eccezioni e negoziazione continua.

Solo quando il negoziatore avrà percorso tutti questi passi e li avrà apertamente e ripetutamente espressi all'interlocutore in occasioni formali e rituali, a livello personale (con il "boss") e a livello circolare o "di gruppo" (con i collaboratori, anche quelli apparentemente più insignificanti), accettando e facendo accettare ai colleghi italiani la strada seguita (considerata, nella migliore delle ipotesi, poco ortodossa), la controparte cinese tirerà fuori il classico "coniglio dal cappello" ossia il principio interpretativo attorno al quale trovare la "mediazione" e dunque la soluzione alla situazione di stallo.

Dalle mie esperienze dirette e significative in termini di durata e completezza in Cina, ho dedotto alcune linee guida.

Primo: nelle aziende cinesi chi dirige l'azienda, i proprietari, o quelli che sembrano tali, sono personalità forti, di età compresa tra i 45 e i 60 anni (gente che ha vissuto il maoismo), con significativi legami con le autorità locali, il Partito, le istituzioni provinciali o municipali. È difficile comprendere la sostanziale esistenza (e conseguente tutela giuridica) del principio di libertà privata e di libertà contrattuale che caratterizzano la realtà occidentale del business. Spesso i capi sono accessibili, ossia possono essere incontrati subito. Altre volte è necessario passare attraverso incontri o contatti preliminari con funzionari più o meno influenti che, di solito, conoscono l'inglese.

Non si devono mai sottovalutare i collaboratori dell'imprenditore, spesso donne e spesso con il titolo "formale" di segretaria (o segretario). Molto spesso sono gli unici canali per comunicare con il titolare e con il resto dello staff, per chiedere informazioni importanti, per organizzare una *due diligence*.

Secondo: coerentemente con la tradizione familiare cinese è importante capire inoltre che ruolo giocano nell'impresa figli, fratelli, sorelle, genitori, cugini e altri componenti del clan familiare. Spesso ai più giovani è stato offerto il privilegio di studiare all'estero (le mete privilegiate sono ancora Australia e Stati Uniti); sanno l'inglese e hanno appreso principi di management.

Terzo: ben presto ci si accorge che la struttura societaria e la relativa linea di controllo è molto più complessa del previsto. Va da sé che in tutti i casi di trattativa con società private, una *due diligence* è più che raccomandabile anche se occorre convincere gli interlocutori a fornire supporto e documentazione. Non si può infatti escludere che la richiesta sia scambiata per mancanza di fiducia con conseguente “perdita della faccia” della controparte cinese.

Quarto: occorre altresì fare attenzione ai bilanci, ai dati di mercato, alle proiezioni.

### **Alcune considerazioni conclusive**

La Cina si può vedere come una grande economia che si muove su più livelli, con velocità e modi di comprensione diversi e non sempre conciliabili. Rende più facile anche alle medie imprese italiane pianificare un investimento diretto (meno veloce e più rischioso, ma che evita alcune difficoltà negoziali e/o il riconoscimento di prezzi di acquisizione molto elevati) o l'acquisto di una partecipazione.

Nelle istituzioni vi è stato un fortissimo processo di modernizzazione e di moralizzazione. Zone economiche speciali, municipalità, *authorities* dispongono di staff giovani e preparati, che parlano correttamente almeno l'inglese. È possibile oggi contattare direttamente questi funzionari bypassando sedicenti consulenti e creando rapporti personali: si può sostenere che in Cina, oggi, etica e comportamenti virtuosi paghino. Se guardiamo alle geografie (le città, le varie zone della Cina) ed al potere poco è cambiato nella sostanza: vi è in appartenenza maggior permeabilità ai principi occidentali, ma la presenza del Convitato di Pietra è ancora ingombrante e si fa sentire in tutti i settori.

La cultura, millenaria, non è cambiata. Forse ha preso forme diverse, forse si manifesta con meno platealità, ma costituisce sempre il fondamento di questo “altrove” che è la Cina.

## PANEL

*Il primo tema prospettato a imprenditori e professionisti è il rapporto tra l'attività di impresa in o con la Cina e il sistema cinese nel suo complesso. In particolare, si è ragionato su quanto influiscano le istituzioni sulla performance di un'azienda in Cina; su quanto profondamente il rapporto con i poteri locali incida sulla vita aziendale; sul ruolo delle relazioni personali (guanxi) e dell'appartenenza (a una città, a un pool di imprese, a una filiera, a un "clan"). È stata poi rivolta in maniera diretta una domanda cruciale: la Cina è più rischiosa oggi o lo era ieri?*

### **Massimiliano Toti**

Le istituzioni pubbliche giocano da sempre un ruolo importante nel guidare i percorsi delle aziende che decidono di investire all'estero. Ciò vale ancora di più in un Paese come la Cina. Le nostre istituzioni pubbliche hanno avuto il merito di costruire, fin dall'avvio della modernizzazione, un rapporto diplomatico privilegiato con la Cina, aiutando in tal modo la penetrazione delle nostre industrie nel Paese. Oggi, tuttavia, i rapporti di forza tra i due Paesi sono mutati, rivelando la necessità di istituzioni pubbliche che sostengano le nostre industrie con maggior forza attraverso una strategia illuminata. Questo è davvero essenziale perché le aziende possano ottenere performance di successo in quei settori nei quali l'Italia è in grado di offrire una *expertise* ad altissima qualità tecnologica come la Cina di oggi richiede.

Negli ultimi anni, l'Italia non ha saputo sfruttare appieno le occasioni che le si sono presentate. Nonostante ciò, in Cina rimangono tuttora aperte numerose sfide in diversi settori entro cui potersi misurare e che rappresentano per le industrie del nostro Paese altrettante nuove opportunità: il settore energetico e ambientale, l'agro-industriale e in particolare la tutela e la sicurezza dei prodotti alimentari, il settore dell'ur-

banistica e, infine, quello sanitario.

A queste opportunità si aggiungono quelle nate o che nasceranno a breve grazie allo sviluppo del mercato *retail* che nei prossimi anni è destinato a crescere grazie all'inarrestabile sviluppo urbano, dominato da una nuova generazione di consumatori. L'ago della bilancia, in questo caso, sarà da una parte il consumatore cinese – sempre più portato a scegliere in base alla qualità del prodotto e alla sua promozione – dall'altra parte la capacità dell'azienda di rendere efficiente la logistica e di comprendere il corretto posizionamento del proprio prodotto sul mercato.

In che misura il rapporto con i poteri locali può influenzare la vita aziendale? Per un'azienda che investe in Cina, tale relazione è estremamente importante. La struttura dell'amministrazione cinese si basa su un rapporto gerarchico molto preciso tra i vari livelli di competenza ed eredita una complessità burocratica elevata benché efficiente ferma restando la necessità di comprenderne le regole scritte e non scritte. Nella maggior parte dei settori industriali – e fino a un certo limite di importo – il potere di autorizzazione agli investimenti stranieri è demandato all'alto grado di discrezionalità del distretto industriale dove ha sede l'azienda. Lo stesso distretto è competente anche per le autorizzazioni fiscali, doganali e valutarie. Secondo la mia esperienza, instaurare buoni rapporti con le autorità locali risolve inefficienze e incomprensioni che spesso rischierebbero di trasformarsi in vicoli ciechi. Il mio consiglio è stabilire un rapporto diretto, ovviamente tramite il personale dell'azienda, con le diverse amministrazioni. È un processo non immediato, ma estremamente proficuo nel lungo periodo. Non di rado si arriva alla conclusione che confrontarsi con le strutture amministrative, affatto lontane dalla nostra cultura manageriale, sia un mezzo per affinare la comprensione degli ingranaggi del sistema cinese.

La Cina, lungo tutta la sua storia, ha vissuto un alternarsi di forze centrifughe e di accentramento del potere. Esiste sempre una dialettica tra potere locale e potere centrale che, per gli investitori, è difficile da decodificare. Il nostro interlocutore privilegiato rimane, nella stragrande maggioranza dei casi, l'autorità locale, con cui dobbiamo essere in grado di relazionarci in maniera efficiente. È infatti questa che può offrire – sulla base dei regolamenti nazionali – incentivi fiscali o economici per attirare investimenti. Durante gli incontri, è necessario assumere un atteggiamento

mento pragmatico: comprendere l'autorevolezza dei nostri interlocutori all'interno dell'amministrazione, esporre un piano di sviluppo del nostro progetto chiaro e sostenibile, verificare le concrete opportunità che vengono presentate, confrontare le proposte con diverse amministrazioni locali che possono essere interessate al nostro progetto.

Per quanto riguarda il "rischio" rappresentato dalla Cina oggi rispetto a ieri, la crescita della domanda interna e l'innalzamento dei costi di produzione sono i due fattori che – rispetto a vent'anni fa – hanno modificato radicalmente i paradigmi che delineano una strategia economica vincente. Rispetto al passato, la Cina oggi presenta più opportunità che rischi. Il mercato domestico è in crescita, i canali di distribuzione (fisici e virtuali) sono più ampi, il personale locale è più esposto alle influenze della cultura occidentale, il consumatore è più evoluto e aperto a conoscere nuovi prodotti. Alle aziende che intendono produrre per il mercato domestico, la Cina offre un ambiente di investimento, basi produttive e infrastrutture di grande efficienza.

I principali fattori di rischio sono rappresentati dalla maggiore concorrenza locale, dalla difficoltà di un corretto posizionamento del prodotto, dalla necessità di promuoverlo con campagne costanti e dalla costruzione di una rete distributiva solida e affidabile. In termini di risorse finanziarie e umane, l'impegno rimane alto, direi maggiore rispetto al passato. Le dinamiche del mercato sono altrettanto veloci e la difficoltà di adattare il posizionamento del prodotto potrebbe divenire il tallone d'Achille di ogni azienda, sia essa una multinazionale o una PMI.

### **Francesco Boggio Ferraris**

Quanto sono lunghi dieci anni? Quanto dura un decennio a Pechino? L'osservatore può avere la percezione che a quella latitudine l'ultima decade sia durata incredibilmente meno che in Europa, trascorrendo sotto i nostri occhi come un film al doppio della velocità: la maturazione di un ingresso da poco avvenuto nel WTO, la realizzazione dei giochi olimpici più significativi della storia moderna, l'esposizione mondiale che ha attirato 73 milioni di visitatori da tutto il mondo, il sorpasso ai danni dell'economia giapponese per il ruolo di seconda potenza economica mondiale sono tappe di un cammino che si è dipanato nell'arco del medesimo, brevissimo decennio.

Se si eleva il punto d'osservazione nel tentativo di abbracciare un quadro più ampio possibile, si nota che, in questa vertiginosa ascesa di potenza e nelle sue “magnifiche sorti e progressive”, il macrosistema cinese è sì mutato ma, verrebbe da dire, meno di quanto siano mutate le modalità e le forme stesse di ingresso nel mercato o di quanto si sia ampliato lo spettro di opportunità settoriali. In altre parole, benché la delocalizzazione *tout court* sia finalmente superata, nondimeno è necessario saper coltivare una corretta relazione con l'impianto istituzionale. Anzi, confusi i confini della Repubblica Popolare con quelli di un mondo sempre più interconnesso, il mosaico delle relazioni che governano i rapporti professionali tra Cina e Occidente irrompe ora su scenari del tutto inediti. Ed è proprio in questo passaggio cruciale che rischia di verificarsi un primo, pericoloso equivoco.

L'esercizio più recente porta a osservare il cerimoniale delle relazioni con il potenziale partner cinese con un nuovo disincanto, a volte inquadrandolo in una prospettiva di discontinuità con la tradizione classica confuciana. Se in una fase iniziale dell'apertura dei rapporti commerciali tra i nostri Paesi ci siamo formati sull'interazione con profili maggiormente istituzionali, i cosiddetti *guanyuan* 官员, funzionari pubblici con la tessera del PCC e uno spiccato rispetto per un complesso corollario di attenzioni, esigenze, aspettative e rituali, oggi è sempre più frequente l'interazione con persone molto lontane dallo stereotipo classico dell'uomo d'affari cinese. Per dirla con il malcelato senso di disappunto che le precedenti generazioni riservano ai giovani imprenditori o manager così poco ortodossi (tuttavia capaci di muoversi con disinvoltura in mercati stranieri alla ricerca di buoni affari per la propria azienda e per se stessi), i protagonisti della *zìwóyìdài* 自我一代, la “generazione io”, vengono definiti in patria *baofabu* 暴发户, un vocabolo che si potrebbe tradurre *parvenue* e che lascerebbe presagire uno strappo generazionale anche nell'ambito del controllo e della gestione del potere. Se è vero che il primo contatto dei nostri professionisti con questi rampanti esponenti della nuova *upper middle class*, in crescita costante soprattutto nelle città di seconda e terza fascia, mette al sicuro da una serie di errori interculturali di primo livello e dalla fatica di comprendere codici comportamentali apparentemente impenetrabili, è altresì vero che in tal modo si corre il rischio di illudersi che la coltivazione delle *guanxi* sia oggi decisamente

semplificata. Non è così. L'utilità, anzi l'imprescindibilità delle *guanxi* resta immutata.

Utile, anche, abituarsi a immaginare un processo di rinnovamento delle *guanxi*, oggi maggiormente svincolate da confini spazio-temporali e addirittura svuotate di molte delle antiche consuetudini.

Un dato che contribuisce ad attualizzare questo sistema, aiutandoci a rifuggire il rischio di replicare modelli obsoleti nella pratica della cosiddetta *renji hexie* 人际和谐, (l'armonia dei rapporti interpersonali), lo si ricava nel momento in cui si smette di percepire la Cina come l'unico scenario dove è possibile entrare in contatto con i nodi della rete che ci supporterà nella realizzazione della nostra iniziativa. Uno scenario, questo, che ci obbliga a ripensare la natura dei rapporti professionali in una logica *cross-cultural* contemporanea e non convenzionale. E questa attenzione non è da riservare unicamente ai profili diversi dei nuovi interlocutori, rispetto ai quali dobbiamo rivedere le nostre competenze in tema di negoziazione. È la figura stessa dei moderni "mandarini", i *red official* che guidano le grandi imprese di Stato, emanazione di una nomenclatura apparentemente sempre uguale a se stessa, a esigere nuove attenzioni.

Quanto al maggiore o minore rischio rispetto al passato, non credo vi sia definizione più efficace e fortunata di quella proposta da Romeo Orlando, secondo cui "la miscela che offriva la Cina è sempre valida, ma è diventata più amara". In nessun altro Paese al mondo è possibile offrire un costo del lavoro ancora relativamente basso, una stabilità politica impareggiabile, una rete infrastrutturale in costante espansione e un mercato interno in grande crescita. Il prezzo da pagare, tuttavia, sta diventando sempre più elevato. Alla durezza del clima degli affari e alle difficoltà nel gestire negoziazioni che in molti casi continuano a essere interminabili e indecifrabili come anche, inspiegabilmente, fulminee e risolutive, si sommano nuove idiosincrasie per quegli *expat* e quei manager che si trovano catapultati nella vita frenetica e faticosa delle megalopoli cinesi.

Quest'ultima constatazione rivela quanto possa mancare la comprensione di una prospettiva storica nelle strategie d'ingresso dell'impresa italiana, che tende ad affrontare la sfida cinese senza considerare alcune determinanti caratteristiche dello sviluppismo asiatico di matrice confuciana, incarnato in questi anni con particolare *grandeur* dalla Cina. Come

osserva Franco Mazzei, lo Stato sviluppatista confuciano è una forma di Stato fortemente interventista in economia, il cui obiettivo primario è lo sviluppo del Paese. Prototipo ne sarebbe stato, secondo la visione di Chalmers Johnson, il Giappone del dopoguerra, Paese al quale spettò anche il compito, come è noto, di trainare le “tigri asiatiche” della prima generazione, ovvero Corea del Sud, Hong Kong, Taiwan e Singapore: Paesi che si sarebbero progressivamente alternati nei settori produttivi lasciati liberi dal capofila tecnologicamente più evoluto, attraverso una dinamica che avrebbe poi interessato, nella seconda metà degli anni '80, anche le cosiddette “tigri di seconda generazione” o MITF: Malesia, Indonesia, Thailandia e Filippine. Sia che si guardi al modello originario, sia che si focalizzi l'attenzione sul presente cinese (ma anche sul futuro vietnamita, thailandese o malese per esempio), gli obiettivi e gli orizzonti temporali alla base degli strumenti elaborati per attrarre investimenti produttivi dall'estero sono in realtà chiari sin dal varo delle politiche che li hanno promossi.

### **Alessandra Spalletta**

L'importanza delle *guanxi* in Cina è indubbia. Muoversi all'interno della rete sbagliata equivale infatti a essere sprovvisti di una base di partenza. Muoversi all'interno della rete giusta aiuta invece a posizionarsi all'interno di una fortezza da cui studiare le mosse vincenti, come in una partita a scacchi. Tuttavia, anche da una fortezza si possono prendere decisioni sbagliate, o quanto meno affrettate. La Cina dà mille possibilità ma poche, pochissime certezze. Una legge universale che vale molto più di una bussola per navigare nell'articolato mercato interno cinese. Il collega di oggi può diventare il rivale di domani.

Inoltre, poter contare su *guanxi* autorevoli non sempre è sinonimo di porte spalancate. In un mondo dove il potere politico s'intreccia con quello finanziario a ogni livello aziendale e amministrativo, portare all'interno della propria organizzazione soggetti influenti e accreditati non sempre è garanzia di successo. In pratica, avere nel board un dirigente di partito non aiuterà necessariamente a individuare buone opportunità di business. Valutare lo stato di salute di un'azienda privata in un'operazione di Mergers and Acquisitions (M&A) – per esempio – richiede moltissimo tempo. Godere dell'appoggio di un'istituzione locale può essere

d'aiuto ma non garantisce il buon esito. Tenere i conti in ordine e avere rispetto degli accordi, per un'azienda privata non quotata e non obbligata a sottoporsi a processi di *due diligence*, è spesso un'idea peregrina. E la segnalazione da parte delle *guanxi* rappresenta una garanzia relativa. Se dopo mesi di screening, a pochi giorni dalla firma di un accordo, emergono buchi di bilancio, la *guanxi* alza le mani dopo averle messe preventivamente avanti. Le difficoltà nel concludere accordi, quando ci si muove nel settore privato, sono elevate. Medesime difficoltà emergono anche nel settore statale, per quanto la dimensione e la natura dell'azienda possano rappresentare una ulteriore misura di sicurezza. Più grande ed è esposta l'azienda, maggiori sono la trasparenza e il controllo da parte delle autorità.

### **Massimo Roj**

Lavorare in Cina significa, in prima battuta, relazionarsi con un cambio di scala e di funzioni. Dal punto di vista architettonico, parliamo di aree molto estese o interi edifici, che non sempre devono fare i conti con limiti spaziali e urbanistici. Variano le dimensioni e il rapporto con il territorio, cambia inevitabilmente l'approccio progettuale perché sono differenti le esigenze degli investitori e degli utenti.

Certamente le istituzioni pubbliche hanno un peso importante, soprattutto in un mercato come quello cinese in cui l'economia viene controllata, per lo più, dal governo.

I poteri locali possono influenzare la vita aziendale, specialmente nella misura in cui può verificarsi che una stessa legge venga applicata e implementata in modo diverso da luogo a luogo. A oggi, in Cina, il governo centrale ha elaborato una strategia urbanistica nazionale, formalizzando un piano di urbanizzazione ventennale al quale si dovranno adattare le singole autorità locali. Risulta quindi vantaggioso mantenere un rapporto con esse. La nostra società è solita relazionarsi con le istituzioni in ogni realtà in cui è chiamata a operare.

La nostra esperienza in oriente è iniziata dodici anni fa, in un momento in cui il rischio appariva più forte poiché si conosceva meno il mercato, le abitudini delle persone e la cultura del Paese. Oggi, a fronte di un'esperienza maturata sul campo grazie anche a una presenza fisica importante, la situazione sembra essere meno rischiosa. Ritengo che attualmente i

fattori di criticità siano più limitati: è aumentata la conoscenza reciproca da parte di entrambi i Paesi e la Cina stessa ha fatto passi avanti nell'applicazione dei diritti internazionali.

Un punto rimane fondamentale e, a parer mio, intoccabile: in qualsiasi luogo si progetti, gli interventi trovano una definizione corretta e reale solo se capaci di integrarsi con il contesto e con la cultura locale, con i materiali tradizionali e la manifattura del luogo, in modo da ottenere un risultato finale innovativo, ma sempre rispettoso del territorio. Questo perché ogni progetto realizzato deve dare vita a luoghi pensati intorno all'uomo che li dovrà vivere.

### **Alberto Bianchi**

Accostandosi oggi alla Cina, lo scenario è più semplice da inquadrare rispetto a un decennio fa.

Non è più la nazione dalle enormi possibilità indefinite e, per molti, illusorie: oggi è un mercato più maturo (grazie a quella fetta di consumatori locali cresciuti negli ultimi dieci anni in termini di reddito ma anche di consapevolezza, grazie ai viaggi all'estero e all'intensificarsi delle comunicazioni con il mondo occidentale) che ha spazzato via per noi italiani certe opportunità di trading per vendere o trovare impiego. Oggi è richiesta professionalità e un modello di business robusto e sostenibile nel lungo periodo.

L'opportunità di investire in Cina *ex novo* per produrre beni a basso costo da esportare all'estero semplicemente non esiste più.

Oggi l'investimento deve partire necessariamente dal mercato, per cui bisogna essere certi che la propria proposta sia sostenibile a quel livello: da qui l'accento su marketing e vendite più che sulla parte industrial, che diventa marginale.

Una delle trappole in cui si può cadere nel momento in cui si decide di entrare in Cina è farsi trascinare dal mantra della crescita a tutti i costi. Per le aziende industriali, può implicare una pressione sui prezzi che induca ad abbassarli troppo oppure la tentazione di lasciarsi prendere dall'euforia e localizzare eccessivamente sulla scia dei primi successi. Bisogna ricordare che il supporto (anche finanziario) delle istituzioni alle aziende cinesi nostre concorrenti è una pressa che persiste, per cui sarà impossibile per noi competere ad armi pari: tentare di competere ad armi

pari sul piano del prezzo o con un modello di business identico al loro è insostenibile nel medio e lungo periodo.

Serve piuttosto una strategia lucida con obiettivi chiari (a livello di prezzo, localizzazione delle attività, deleghe sulla gestione) da cui non derogare mai, se non a seguito di un riesame completo del modello di business cinese nel suo insieme.

Il nostro valore aggiunto – che sia la tecnologia, il brand, il prodotto in sé o il design (deve restare a crescere altrove, dove c'è la “testa”: per noi l'Europa) e gli vanno dedicate opportune risorse, magari utilizzando gli utili creati in Cina. Solo così avremo un valore differenziante da spendere sul mercato cinese e un modello di affari sostenibile nel lungo periodo.

I rapporti con le istituzioni sono meglio gestibili a livello locale, soprattutto per aziende di medie dimensioni quali sono spesso quelle italiane. Agire a livello centrale diventa necessario se si lavora per appalti (costruzioni o distribuzione) su scala nazionale, ma sono pochi quelli che se lo possono permettere, almeno in prima battuta.

A livello locale, le istituzioni forniscono supporto se hanno la sensazione di avere le carte in mano e molta influenza sulle nostre decisioni. Conviene dunque partire dal locale, cercando giusti compromessi sulle risorse da impiegare e da investire e sulle politiche, ad esempio salariali; se poi ci siamo “comportati bene” accederemo, nel tempo, alle istituzioni “centrali” tramite quelle locali. “Tutto e subito” è impossibile, ma con collaborazione e coerenza si può accedere a livelli sufficienti di supporto (deduzioni fiscali, supporto alla ricerca, accesso alle università, e quant'altro).

I rapporti personali restano il fulcro di questa collaborazione: la cortesia, la cena, il regalo, l'invito, informare le istituzioni su tutto quello che si sta facendo, serve a creare consenso. Si tratta di vendere la propria iniziativa e le ricadute positive che essa genera; senza scomodare il termine *guanxi* si tratta di buon senso nel coltivare con metodo i rapporti. L'unica differenza con quanto sperimentiamo in Europa è che in vantaggio generato da queste *guanxi* è qualcosa di palpabile, quasi misurabile, e per questo necessita di più metodo e attenzione.

La mia esperienza è nel business to business: di fatto una sorta di comunità, quella del nostro settore industriale automotive. Anche se in modo sconsiderato, ci si supporta nelle scelte e nella creazione del tessu-

to industriale adatto. La “nostra” comunità comprende, di fatto, i nostri clienti e le joint venture che questi creano: ciò semplifica parecchio l’accesso alle comunità industriali e va a comprendere anche le controparti cinesi coinvolte, creando un humus industriale adatto e facilitando l’interscambio di risorse: parchi industriali, personale dipendente, educazione (basta pensare ad esempio a Changchun e al suo settore automotive). Questa comunità di business finisce inevitabilmente per includere anche operatori locali, interessati principalmente alle tecnologie e ai prodotti ma non solo. Gli imprenditori cinesi sono aperti a un vasto spettro di modalità di collaborazione, anche le più fantasiose, e risulta facile entrare in contatto con loro e iniziare piccoli esperimenti in questo senso.

Nella mia esperienza l’essere parte di queste comunità “estese” è stato vitale per la crescita dell’azienda, non solo a livello di business ma anche a livello di creazione di competenze e irrobustimento del modello di business.

Entrare oggi in Cina è relativamente semplice; in realtà lo è sempre stato negli ultimi dieci anni a condizione di avere l’umiltà di farsi aiutare da esperti e prendendosi i tempi necessari.

La differenza, rispetto a un decennio fa, è principalmente l’ambiente di business meno tollerante agli errori. Non si può più andare per tentativi e aspettare che una qualche strategia emerga dall’esperienza cogliendo intanto le opportunità in modo estemporaneo: oggi è necessario avere già nella fase iniziale le idee chiare sugli obiettivi e, soprattutto, sui tempi, perché, al ritmo con cui cambia lo scenario cinese, impiegare sei mesi di troppo per eseguire il proprio piano non significa ottenere meno, ma, di solito, comporta il fallimento dell’iniziativa. Noi italiani siamo abituati a tollerare un certo margine temporale nell’esecuzione dei piani e, quando ci capita in Cina, abbiamo la percezione errata che l’ambiente cinese sia tollerante come quello italiano. Non è così: il business cinese è spietato e apertissimo alla competizione e ci si può trovare fuori per pochi mesi di ritardo.

Questo è il primo rischio: sottovalutare l’importanza di una puntuale esecuzione dei piani per via della dimensione apparentemente ridotta di costi e rischi.

Anni fa, visto il costo irrisorio delle risorse umane, si poteva magari fare un tentativo e vedere il risultato nel giro di qualche anno: il rischio

era principalmente il costo del manager italiano mandato in missione, da sommare al costo delle opportunità mancate (raramente prese in esame). Oggi non è più così.

Il vantaggio principale che rende più facile entrare oggi rispetto a ieri è l'abbondanza di risorse italiane più o meno preparate ed esperte, per cui assegnare un italiano al progetto non è più così difficile e, per la persona scelta, non è più un vero *hardship assignment*, perlomeno nelle grandi e medie città.

Un fattore di rischio ancora presente è la scelta delle risorse italiane o europee da assegnare al progetto: quasi mai si rischia di affidare la gestione del progetto a personale locale prima di quattro o cinque anni di presenza sul territorio. Un eccesso di entusiasmo nell'assegnazione del compito può essere da un lato un'iniezione di energia, ma dall'altro può produrre un pesante danno se la persona dovesse rivelarsi inadeguata a sostenere lo stress psicologico della lontananza da casa, in un ambiente che può risultare inizialmente incomprensibile. Partire attrezzati, con un minimo di scudo psicologico e di sana diffidenza, aiuta a evitare passi falsi fidandosi troppo o in modo sbagliato delle persone e delle situazioni: l'opportunismo dei locali può essere lì per lì destabilizzante e costare molto caro. Col tempo, normalmente, tutti trovano il proprio spazio e il modo di muoversi in sicurezza, tanto da poter abbassare lo "scudo".

Fattore di rischio primario sono le risorse umane locali. Ora come ieri trovare e trattenere i bravi manager, impiegati e operai è un fattore chiave. Penso che, rispetto a ieri, ci sia oggi nel dipendente cinese medio più consapevolezza relativamente alle dinamiche aziendali (le generazioni si rinnovano molto velocemente e imparano e si adattano molto in fretta). Si prenda a esempio la dinamica dei salari: oggi ci si rende conto che è insostenibile crescere del 15/20% all'anno, per cui è possibile trovare persone già predisposte a restare "un po' più a lungo" del passato e a dar valore ad altri aspetti più o meno tangibili.

Dove possibile, l'approccio alle risorse umane deve essere seguito in prima persona dal manager apicale nella realtà cinese: va bene un amministratore delle risorse umane per il quotidiano e la burocrazia, ma la vera gestione deve far capo al responsabile dell'iniziativa cinese. È *quality time* che non deve mancare, al pari di quello che si dedica ai Clienti.

## **Antimo Cappuccio**

Negli ultimi vent'anni (e in particolare negli ultimi dieci), abbiamo assistito a una graduale e progressiva apertura del mercato cinese agli investimenti esteri.

È ora più facile e meno rischioso fare affari in Cina rispetto all'inizio del nuovo millennio?

La Repubblica Popolare Cinese è uno Stato socialista, in cui tutti i poteri, e in particolare quello legislativo, quello esecutivo e quello giudiziario, seppur formalmente separati e indipendenti gli uni dagli altri, sono subordinati al Partito Comunista, costituzionalmente indicato come guida suprema della nazione.

Ferma restando questa diversa impostazione “di base” del sistema giuridico rispetto alle democrazie occidentali, è pur vero che si parla ormai una lingua giuridica comune, nel senso che gli istituti giuridici sono “penetrati” nel tessuto sociale, ed è aumentata l'attenzione degli stessi imprenditori cinesi, nei rapporti interni, verso una maggiore formalizzazione legale della propria attività.

Oltre a questa, l'imprenditore che si affaccia sulla Cina oggi beneficia anche di maggiore possibilità di scelta.

Oggi, così come dieci anni fa, un aspetto di rilevante criticità è ancora la tutela della proprietà intellettuale. Resta un consiglio valido quello di estendere registrazioni internazionali di marchi anche alla Cina, e/o procedere con registrazioni locali, sin dalle prime fasi di sviluppo commerciale.

L'imprenditore straniero responsabile, che ha “fatto la sua parte” registrando il proprio marchio, oggi trova generalmente interlocutori pubblici (dogane, polizia, giudici) più attenti all'enforcement dei diritti di proprietà intellettuale.



# Il nuovo business environment cinese

**La Cina da *HOST* a *PARTNER*.  
Come scegliere oggi dove si investe in Cina. La Cina partner  
e stakeholder degli investimenti italiani.**

**II**

# Il ruolo futuro delle ETDZ

Cristiana Barbatelli

Una parte significativa del successo economico cinese degli ultimi vent'anni deriva sicuramente dall'efficacia delle ETDZ (Economic and Technological Development Zones) nell'attrarre, mantenere e far crescere gli investimenti esteri sul territorio cinese. Sono infatti il più evidente *key driver* della crescita rapida e sostenuta del Paese. Sono state lo strumento che ha trasformato villaggi in aperta campagna in centri industriali di livello tecnologico avanzato; il loro impatto sul territorio ha trasformato regioni intere e economie locali.

Oggi, in una situazione dove le regole del fare business in Cina si sono evolute, e dove la crescita del Paese ha determinato da una parte una maggiore capacità delle infrastrutture di accogliere investimenti esteri, dall'altra una minore differenziazione fra "aree aperte" e "parchi industriali", è necessaria una riflessione sul futuro sviluppo, sul ruolo e sulla reale competitività che le zone industrializzate potranno offrire alle aziende estere che vanno a investire in Cina.

Negli ultimi dieci anni, la Cina ha visto nascere più di 10.000 parchi industriali e "Investment Zones" in tutto il Paese, gestite da comitati amministrativi dipendenti da municipalità, distretti, comitati di zona, comunità rurali.<sup>1</sup>

La promozione che le aree fanno dei servizi offerti rende a volte confuso il panorama per le aziende, anche perché molti degli incentivi fiscali offerti originariamente dalle ETDZ oggi sono stati cancellati dalle autorità fiscali e dunque non rappresentano più un fattore di scelta da parte degli investitori.

Per questo motivo, oggi gli investitori guardano alle ETDZ sotto una nuova luce e più facilmente si riferiscono a parametri differenti (quali vi-

---

<sup>1</sup> Sari Wahyuni, Esther Sri, Astuti S.A. Mardha, Thilla Amelia, *The Role of Special Economic Zones in China Economy Development*, 2012

cinanza di *clusters* di fornitori o di aziende dello stesso comparto, concentrazione di università o scuole specialistiche, criteri logistici) e spesso, vista la grande offerta e la apparente mancanza di differenziazione non solo fra Zones ma anche fra Zones e “territorio aperto”, ritornano a scegliere dove insediarsi seguendo motivazioni intrinseche del progetto e non legate alla caratteristiche delle aree.

Lo sviluppo futuro dunque deve prevedere la capacità delle ETDZ di dimostrare caratteristiche e vantaggi competitivi significativi per l'imprenditore, altrimenti la maggior parte dei parchi industriali saranno destinati a una scarsa crescita se non addirittura alla cessazione naturale della loro attività.<sup>2</sup>

Gli investitori potranno riferirsi in futuro, nelle loro scelte, ad alcuni indicatori di competitività delle ETDZ che vanno oltre i fattori logistici e di prezzo:

- Capacità di aiutare lo start up delle aziende
- Capacità di gestire le pratiche delle costruzioni
- Velocità negli accatastamenti dei terreni
- Capacità di aiutare le aziende nel reperire finanziamenti bancari
- Livello dimostrato nella protezione degli investitori e dei loro investimenti
- Pagamento delle imposte
- Risoluzione delle insolvenze

### **Efficacia nell'aiutare le aziende negli start up**

Nonostante le ETDZ abbiano attraversato parecchie riforme in un senso di maggiore internazionalizzazione e standardizzazione, il cambiamento non è riflesso nelle valutazioni sulla Cina quale Paese che attrae investimenti, non evidenziando considerevoli vantaggi e miglioramenti rispetto a Paesi quali Stati Uniti o Australia che presentano i modelli genericamente considerati più facili.<sup>3</sup>

La Cina ha attirato massicci investimenti dall'estero ma ancora non risulta essere un Paese “semplice” per iniziare un business. Le ragioni sono

---

2 Douglas Zhihua Zeng, *How Do Special Economic Zones and Industrial Clusters Drive China's Rapid Development?*, The World Bank, 2011

3 *Doing Business 2011, Doing Business 2012, Doing Business 2013*: la Cina è al 147° posto.

molteplici: dall'*entry cost*, alle dimensioni del Paese, dalla regionalità delle condizioni del mercato alla complessità delle condizioni di accesso (capitalizzazione, lunghezza delle procedure di registrazione e quant'altro) che penalizzano le aziende piccole e medie a vantaggio delle multinazionali.

Ho già discusso della complessità e della consequenzialità che i vari passaggi necessari alla costituzione di un'azienda in Cina richiedono.<sup>4</sup> Risulta evidente che, per una piccola azienda, il tempo di start up e i requisiti di capitale sono fattori decisivi per scegliere un'area piuttosto che un'altra.

### **Capacità di gestire le pratiche delle costruzioni edili**

Oggi parlare di permessi di costruzione in Cina richiede una particolare attenzione. Infatti, in questi ultimi anni, il governo cinese ha sempre più enfatizzato l'importanza della protezione ambientale e questa attenzione a volte ossessiva, in alcuni casi, ha creato uno spostamento degli investimenti delle aziende verso le zone rurali, dove l'attenzione delle autorità è inferiore a quella esercitata nelle aree industriali, più evolute, vaste e dense di investimenti esteri.

Per migliorare e proteggere l'ambiente, il governo ha imposto e impone requisiti molto stringenti sulle aziende che si accingono a costruire, con un intricato sistema di regole, approvazioni e standard emessi a livello centrale, provinciale e di zona che dovrebbero regolamentare i processi costruttivi. Molto spesso, le regole enunciate centralmente vengono in qualche maniera *twisted* a livello provinciale, anche per favorire per esempio alcune zone o città a scapito di altre, e le stesse regole emesse a livello locale potrebbero trovarsi in contraddizione con la pratica nazionale.

Uno dei metodi che ho adottato negli ultimi anni è quello di non riferirmi mai alle regole emesse a livello centrale, ma andare direttamente a verificare con le autorità amministrative locali quello che si può veramente fare, o quanto invece non sia permesso, tenendo in considerazione che il metodo empirico si applica sempre e che lungo la strada sono possibili aggiustamenti anche per gli investitori, in modo da far sì che le regole locali a un certo punto convergano significativamente con regole nazionali

---

<sup>4</sup> Cristiana Barbatelli, *Dilemmi dell'imprenditore*, in Maria Weber, *La Cina non è per tutti*, Milano, Edizioni Olivares, 2005

(anche se tutti i player fino a quel momento le considerano solo “indicazioni generali”).

### **Accatastamento delle proprietà e dei terreni**

I tempi necessari all'accatastamento delle proprietà immobiliari e agli atti di acquisto dei diritti di uso dei terreni in genere richiedono circa 60 giorni. Anche in questo caso è importante vedere se i terreni o le proprietà siano in località e province dove c'è o no una massiccia presenza di investitori esteri. Essendo infatti l'accatastamento una semplice procedura amministrativa “domestica”, in realtà le zone dove viene svolta con più speditezza sono quelle dove gli investimenti esteri sono minori e dunque la rilevanza dell'acquisto rende la pratica più veloce.

A volte, invece, proprio perché l'investitore estero non fa parte del sistema amministrativo domestico e deve completare il suo accreditamento prima di poter accatastare terreni o immobili, la procedura ha tempi estremamente lunghi (anche 120 giorni) e le autorità delle ETDZ non hanno nessun potere di accelerarla.

Inoltre, non essendo ancora promulgata alcuna norma e procedura di “registrazione” della proprietà unificata (tranne che nelle città di primo livello), e visto che non è ancora chiaro se terreni e edifici debbano essere registrati tutti allo stesso Bureau (Land Bureau – Real Estate Registration Administrative Bureau), il processo di “accatastamento” delle proprietà è ancora soggetto a differenti iter burocratici a discrezione degli amministratori.

Poiché comunque i livelli di annotazione delle pratiche catastali sono quattro (Catasto di distretto, di città, di provincia e, in alcuni casi, annotazione a livello centrale) e devono essere completati in modo consequenziale, le aziende alla fine devono comunque attendere fino a quando il permesso viene trasmesso in senso verticale a cascata dall'alto.<sup>5</sup>

La capacità delle ETDZ di accelerare gli iter di annotazione può costituire un importante fattore di scelta.

---

<sup>5</sup> Zeng Jia, *The Registration System of Real Estate in China (PRC)*, Xi'an, Northwest University, 2010

## Finanziamenti delle Banche

Se non si ha una storia creditizia, non si avrà mai credito dalle banche cinesi. Inoltre non esiste la possibilità che start up estere possano ricorrere a finanziamenti locali fin dall'inizio dell'attività. Solo qualcuna delle banche cinesi, quelle più radicate territorialmente (per esempio le casse di credito cooperativo o anche tutte le casse di risparmio che oggi sono diventate banche di piccole dimensioni) potranno essere interessate a finanziare un nuovo business.

È un fatto però che se l'azienda da start up incerta diviene un'impresa di successo, improvvisamente riceve la visita di molte delle banche localizzate nelle ETDZ dove è collocata, e si sente offrire molti servizi.

Molto spesso il contatto delle banche è favorito dalle amministrazioni locali, che fungono anche da trasmissori di informazioni e a volte da garanti, quasi come se quei beni, proprietà e immobili che vengono utilizzati come collateral e che servono a ottenere prestiti e linee di credito fossero in qualche modo proprietà loro.

Non essendo ancora attrezzate per poter valutare progetti e rischi di progetto in modo qualitativo, le banche cinesi, preferiscono assistere le aziende dopo che il progetto ha superato la fase dell'incertezza iniziale, e dunque si muovono su terreno più sicuro nell'offerta del credito e dei servizi.

Anche in questo caso, i gestori delle ETDZ molto raramente riescono a creare qualche facilitazione nei confronti delle aziende: spesso non fanno che fungere da trasmettitori di informazioni sulle aziende per favorire le loro attività di marketing.

## Come proteggere gli investitori e gli investimenti

La protezione degli investimenti è un tema lungamente e profondamente dibattuto e oggetto di trattati fra Stati e consessi di Stati;<sup>6</sup> quanto i contenuti dei trattati stipulati fra nazioni si rifletta poi in modo efficace sull'implementazione che ne fanno a livello locale le ETDZ, può essere argomento di molta letteratura.

Talvolta si assiste a processi di *reclamation* di investimenti. Nel caso

---

6 Lauge N. Skovgaard Poulsen, Jonathan Bonnitcha, Jason Webb Yackee, *Costs and Benefits of an EU-China investment protection treaty*, 2013

per esempio di maggiori difficoltà finanziarie e fasi di gravi insolvenze di investitori, anche stranieri, si assiste a processi quasi automatici di “esproprio” (non di *reclamation*) che le autorità delle aree economiche implementano “a fin di bene”, sempre con l’obiettivo di proteggere il bene sociale, la comunità, la società.

Negli anni, in quei casi in cui gli investitori hanno incontrato difficoltà economiche, la risoluzione di situazioni di contenzioso sociale (per esempio salari e debiti non pagati) è stata affidata agli amministratori delle aree, che hanno di fatto utilizzato metodi di esproprio ai fini di accelerare il processo. Ricordo un paio di casi in cui sfortunati imprenditori italiani sono ricorsi alla fuga a causa di difficoltà economiche incontrate nelle loro attività. L’area industriale ha agito velocemente (il primo obiettivo è quello di evitare pericolose proteste sociali) e, dopo aver ufficialmente informato l’imprenditore che avrebbe fatto ricorso ad altri rimedi se entro brevi termini non avesse offerto una soluzione economica soddisfacente, ha espropriato le attività dell’azienda (magazzino, macchinari, suppellettili e attrezzature degli uffici) e le ha vendute all’incanto o addirittura le ha usate come merce di scambio e compensazione per pagare debiti verso fornitori e dipendenti.

Anche se questo metodo è usato con il buon fine di salvaguardare la pace sociale, è innegabile che apre la porta ad altre possibilità, dove magari il “bene sociale” è enfatizzato per altri scopi e interessi privati a scapito del diritto.

Nelle ETDZ dove questi espropri sono avvenuti, gli investitori esteri dovrebbero fare attenzione a come gestire non solo il proprio patrimonio ma anche il rapporto con gli amministratori, perché in qualche momento di instabilità sociale, non usino l’investimento fatto dalle aziende quale leva di negoziazione e garanzia contro richieste di compensazione da parte di fornitori e dipendenti, o anche di altri uffici governativi.

### **Il pagamento delle imposte**

Le imposte sono sempre state utilizzate come il più importante incentivo per attrarre gli investitori esteri. Oggi rimangono solo alcuni di questi incentivi. La politica dei 3 +2 (3 anni completa esenzione e seguenti 2 anni sconto pari al 50%) è stata cancellata più di cinque anni fa per la mag-

gior parte delle imprese industriali; resta valida per alcuni settori chiave di sviluppo futuro cinese, come quelli che trattano la conservazione delle fonti energetiche, la conservazione dell'acqua, progetti che implementano meccanismi per la protezione ambientale ed energia pulita. Riduzioni sono concesse alle aziende attive nei settori ambientali o valutate "high tech and new", che possono accedere a sconti sulla *Corporate income tax*.

I settori premiati sono, anche in questo caso, energie pulite, conservazione delle risorse, adeguamento degli impianti e sostituzione degli stessi con altri a energia pulita. In questi casi gli amministratori delle ETDZ sono sempre molto attenti e anche efficienti nell'aiutare le aziende a ottenere incentivi fiscali su attività di ricerca e sviluppo, o accreditamento quali aziende ad alto contenuto tecnologico. Infatti, i risultati ottenuti dalle aziende presenti in un'area confermano la capacità degli amministratori di attrarre un grande e potenziale serbatoio di tecnologie e sviluppo.

### **Risolvere le insolvenze e chiudere l'attività**

Come s'è detto, molto spesso le autorità amministrative di area provvedono a regolare i rapporti con fornitori, uffici dell'erario e maestranze nel caso di cancellazione delle licenze, cessazioni anticipate di attività e casi più complessi, quali la messa in bancarotta, o provvedimenti coercitivi da parte delle autorità a riguardo delle aziende.

Il potere che viene dato alle autorità dell'area in relazione ad attività di esproprio e compensazione in genere non deriva da espresso mandato delle autorità superiori (Planning Commission provinciale o State Council a seconda del livello delle ETDZ) né 'deriva da norme amministrative precise, ma fa capo a un principio generalmente rispettato nel Paese, e cioè che le dispute e i contenziosi trovano una prima soluzione attraverso conciliazioni informali. Se una mediazione formale è necessaria, prevarrà su un atteggiamento di contenzioso quello, più tipico, dell'arbitrato.

Considerando che la legge cinese proibisce la nazionalizzazione delle aziende e dei loro patrimoni, con l'eccezione di "circostanze speciali",<sup>7</sup>

---

7 Albert H.Y. Chen, *The Law of Property and the evolving system of property rights in China, The Development of the Chinese Legal System – Change and Challenges*, London and New York: Routledge, 2011.

che sono più propriamente definite come sicurezza nazionale, sicurezza locale, ostacoli a progetti di ingegneria di larga dimensione, ecc. e che la Costituzione cinese (art. 18) protegge per definizione tutti gli investimenti in Cina purché rispettino la legge, si può ipotizzare che le autorità amministrative delle ETDZ si siano arrogate un diritto/compito che ricalca un contenuto da codice deontologico: declamazioni di principio che lasciano spesso il tempo che trovano, in quanto gli organi preposti alla loro definizione agiscono e deliberano obbedendo esclusivamente a un interesse che non può essere quello generale.

Questo ovviamente non significa che quanto normato sia illogico, astruso o lesivo degli altrui diritti, ma certo nessuno si può aspettare che le istanze degli altri soggetti coinvolti (in questo caso dell'investitore estero) possano trovare una totale e fedele rappresentazione in quanto viene implementato dagli amministratori cinesi.

### **La sfida delle ETDZ**

Nei prossimi dieci anni gli investitori in Cina dovranno affrontare fra le altre le seguenti questioni:

- Costo del lavoro in crescita
- Controllo della terra sempre più capillare da parte del governo centrale
- Popolazione dei lavoratori in continua migrazione interna
- Necessità e impegno del governo a trasformare comparti dell'industria manifatturiera in industria con alto contenuto di ricerca e sviluppo
- Necessità di spostare gli investimenti verso le ETDZ in zone non costiere o in città di seconda fascia

Se ne evince che la sfida che le ETDZ dovranno affrontare è sicuramente articolata e non semplice.

In questo processo evolutivo delle aree industriali, sicuramente le aziende non potranno che beneficiare di un miglioramento complessivo dei servizi offerti e riceveranno maggior beneficio da un'atmosfera positiva e di maggiore collaborazione da parte dei loro gestori e amministratori. I quali infatti, non potendo più sostenere l'offerta con la promessa di incentivi fiscali e con strumenti tradizionali di marketing, saranno costretti

a vendere la capacità dell'area di esprimere valore e dunque “convincere” i potenziali investitori, attraverso una migliore assistenza e un più sincero supporto.

# Joint Venturing

Renzo Cavalieri

Una delle questioni che anche dopo dieci anni rimangono perfettamente attuali, come è testimoniato dai numerosi riferimenti al tema nei contributi qui raccolti, è la serie di difficoltà del rapporto con un partner cinese soprattutto – ma non solo – nelle joint venture in Cina.

Costituire una joint venture in Cina, infatti, è un esercizio complicato. Ancora oggi, nonostante l'evoluzione che la normativa sull'istituto ha conosciuto nei suoi trenta e più anni di esistenza, gli investitori che decidano di intraprendere quella strada devono affrontare un percorso irto di difficoltà, in un quadro normativo fortemente squilibrato a vantaggio del socio locale, in cui l'amplessissima discrezionalità degli organi amministrativi e giudiziari gioca tutta a favore di quest'ultimo.

Storicamente, la joint venture è stata la palestra nella quale gran parte degli investitori stranieri – soprattutto quelli della prima ora – hanno sperimentato l'enorme divario tecnico e culturale che separa la pratica degli affari in Cina da quella "occidentale" e hanno potuto prendere atto di quanto, di fronte allo straniero, il sistema economico-amministrativo cinese possa rivelarsi coeso nella tutela degli interessi locali.

Vi fu un tempo, molti lo ricorderanno, in cui la joint venture (denominata in cinese *zhongwai hezi jingying qiye*, impresa sino-estera a capitale e gestione comune) era la regina degli investimenti internazionali in Cina. In una prima fase era l'unico veicolo societario accessibile agli imprenditori stranieri, ma anche dopo – sino all'inizio degli anni duemila – rimase di gran lunga il più utilizzato. Del resto, il contesto operativo cinese era allora talmente opaco che ben pochi imprenditori occidentali avrebbero comunque osato entrarvi senza un partner locale dotato di adeguate conoscenze ed entrate (le famose *guanxi*, relazioni, tanto spesso citate in questo volume), nel mercato e nell'apparato burocratico. Anzi le clientele del partner, quasi sempre millantate e spesso ai limiti o

oltre i limiti del lecito, erano considerate allora un fattore centrale nella pianificazione di un affare con la Cina. Salvo poi constatare che la capacità degli operatori stranieri di valutarne l'effettiva consistenza e i reali vantaggi era minima, mentre spesso gli interessi del socio locale, straprotetti proprio grazie alle sue entrate, divergevano dai loro e talvolta si rivelavano persino direttamente in conflitto con essi. Molti accordi di joint venture in realtà erano operazioni meramente commerciali più o meno simulate, moltissimi derivavano da incontri occasionali e mancavano di un vero progetto comune, e anche quando si trattava di operazioni credibili e ragionevolmente pianificate, raramente l'investimento di risorse umane, finanziarie e organizzative del partner estero era adeguato all'impegno.

Così, in tanti casi, l'avventura cinese si trasformava in un incubo: la storia delle joint venture – soprattutto di quelle italiane – in Cina è stata per lo più una storia di illusioni, di matrimoni falliti e di progetti abortiti, di approcci distratti e di avidi arrembaggi. Per molti anni le storie di successo furono poche, pochissime quelle veramente proficue.

A partire dalla metà degli anni novanta, la situazione ha cominciato a cambiare: da un lato sono state introdotte nuove tipologie di investimento (in particolare l'acquisizione di società cinesi), che hanno reso obsoleto lo strumento della joint venture tradizionale, e dall'altro si sono ridotti, per numero e per importanza, i settori chiusi agli investimenti interamente esteri. Con le modifiche legislative dei primi anni duemila, le ultime restrizioni alla costituzione di WFOE (*wholly foreign-owned enterprises*) sono state abolite e, anche grazie a una maggior esperienza e fiducia degli operatori stranieri nel mercato locale, la scelta di tale veicolo societario è gradualmente diventata quella preferita dalla grande maggioranza degli investitori (oltre l'80% nel 2013).

Oggi restano esclusi dall'opzione dell'impresa esclusivamente estera soltanto alcuni settori economici (ad esempio quello automobilistico, quello bancario, quello dei media), per l'esercizio dei quali la legge tuttora impone il veicolo della partecipazione locale, talvolta anche di maggioranza. In altri casi, la scelta della joint venture dipende da specifiche caratteristiche geografiche o merceologiche dell'operazione che rendano indispensabile la collaborazione di un partner locale e impossibile ottenerla altrimenti. Naturalmente c'è ancora qualcuno che opta volontaria-

mente e senza motivi veramente stringenti per tale veicolo di investimento; ma si tratta di casi davvero rari.

Attualmente si sta discutendo di una nuova legge sugli investimenti esteri, che da un lato parificherà il regime societario previsto per le imprese a investimento estero a quello previsto per le imprese interamente cinesi, e dall'altro abolirà il principio per cui ogni investimento deve essere approvato dall'autorità amministrativa a favore di un sistema di semplice omologazione, a cui faranno eccezione solo alcuni settori strategici. Al di là di tali futuri sviluppi, quando, per scelta o per necessità, la strada della joint venture sia ancora quella da percorrere e non sia possibile elaborare forme creative di delocalizzazione degli accordi con il partner (ad esempio costituendo un veicolo all'estero con una partecipazione indiretta del socio cinese e investendo poi in Cina in forma di WFOE), rimangono attuali e irrisolti tutti i problemi strutturali tipici di quella forma di investimento, dalla difficoltà di ottenere dal partner un'esecuzione corretta degli impegni contrattuali al continuo rischio di stallo decisionale su questioni strategiche come gli aumenti di capitale o la distribuzione degli utili.

Una delle questioni più serie, che ben riflette alcune delle criticità tipiche del quadro giuridico degli investimenti esteri in Cina, è l'estrema difficoltà di disinvestire dalla joint venture.

In base alla legislazione cinese, lo scioglimento anticipato della joint venture per impossibilità di conseguire l'oggetto sociale è ammesso, ma deve essere deliberato unanimemente dai soci e successivamente approvato dall'organo ministeriale competente. Nel caso (frequente) in cui l'impossibilità dipenda dall'inadempimento di uno dei partner, la parte adempiente potrà ricorrere al giudice o all'arbitro per la risoluzione del contratto e dunque avviare la procedura di scioglimento e liquidazione della società. Poiché però la legge richiede la continua collaborazione, per l'intera durata della procedura, del partner e degli organi amministrativi, e dato che molto spesso né il primo né i secondi hanno interesse a condurla effettivamente a termine favorendo il disinvestimento del socio straniero, il percorso può rivelarsi ancora oggi un'impresa ardua, o nel migliore dei casi lunga e costosa.

Anche qualora l'investitore straniero preferisca provare a recuperare o a ristrutturare l'investimento, anziché liquidando la società, attraverso

la cessione delle proprie quote oppure l'acquisto di quelle del partner (e dunque trasformando la joint venture in una WFOE), i nodi problematici non mancano; persino quando negli accordi costitutivi siano contenute specifiche clausole di uscita (ad esempio opzioni *put-call*) e valori predefiniti e il giudice o l'arbitro ne abbiano riconosciuta la validità, nella pratica i casi in cui è stata data esecuzione alle sentenze e ai lodi relativi rimangono assolutamente eccezionali.

In tutti questi casi, la strada della tutela formale dei diritti dell'investitore si rivela generalmente inefficace e l'unico modo di superare le difficoltà e circoscrivere i tempi e i costi del disinvestimento è quello di negoziarne (o rinegoziarne) – magari con l'aiuto di un mediatore, come vuole la tradizione – i termini con il partner, prendendo atto della condizione strutturale di inferiorità in cui operano i soggetti stranieri e accettando di conseguenza ipotesi transattive anche non propriamente convenienti.

# La Joint Venture permanente

Cristiana Barbatelli

## In Cina con o senza partner?

Era ed è uno dei temi più discussi in convegni e dibattiti fin da quando il Paese si è aperto agli investimenti esteri alla fine degli anni '80. Nel 1996, nello studio *Going it alone in China*,<sup>8</sup> riportavo in forma statistica i risultati raccolti attraverso 30 interviste ad aziende che, avendo scelto formule differenti nei loro investimenti diretti, elencavano e valutavano le ragioni della scelta, il gradimento, il rischio, le difficoltà e altri fattori determinanti per il successo del loro progetto in Cina. La maggior parte degli intervistati preferiva fare a meno del partner e giustificava la scelta basandosi sui seguenti fattori:

- protezione del know how aziendale;
- capacità di scegliere e decidere la strategia di sviluppo senza alcun vincolo esterno all'azienda;
- maggior dinamismo della gestione interna;
- meno vincoli nella comunicazione aziendale;
- maggior semplicità e rigore nella *governance* societaria.

Tuttavia le aziende esprimevano qualche preoccupazione perché andare "da soli" in Cina poteva comportare:

- difficoltà nella comprensione delle norme e dei meccanismi dell'ambiente del business;
- difficoltà e lentezza nella costruzione dei rapporti esterni e nelle relazioni con i poteri locali;
- maggiore difficoltà nella risoluzione di problemi e ostacoli posti da autorità locali, da fornitori, da clienti;
- complessità nella gestione delle risorse umane locali.

<sup>8</sup> Cristiana Barbatelli, *Going it alone in China, Political and Economic Relations Between Asia and Europe*

Gli stessi intervistati poi identificavano gli ostacoli identificati come rischi per il successo del progetto.

In quegli anni, molti settori industriali non permettevano ancora investimenti totalmente esteri, pertanto, la maggior parte delle aziende intervistate erano joint venture.

A seguito di questa ricerca ho scritto un articolo che fu pubblicato dieci anni fa con il titolo “La gestione dell’azienda in Cina”; non è un caso che il saggio si apra proprio con un’analisi dei rischi che determinano il successo o l’insuccesso dei progetti di investimento in Cina nel caso si vada da soli o si scelga di investire con un partner locale.<sup>9</sup>

Mentre nei primi dieci anni che hanno seguito l’apertura agli investimenti esteri in Cina si registra un numero prevalente di joint venture,<sup>10</sup> in seguito, negli anni duemila, con la graduale perdita di rigore delle norme che regolano gli investimenti esteri, e con una maggiore possibilità a più settori industriali di investire senza socio cinese, il numero di società di tipo WFOE (anche italiane), a capitale totalmente straniero, è cresciuto esponenzialmente.

Negli ultimi cinque anni ho visto di nuovo apparire investimenti in “controtendenza”, ovvero a capitale misto, effettuati da aziende straniere assieme a partner locali. È possibile che si sia evoluto il concetto di partnership, e magari per questo motivo, anche a causa di una maggiore maturità degli investitori esteri, si è modificato in modo significativo il loro comportamento. Sicuramente le aziende ora hanno una maggiore consapevolezza dei rischi che presenta il mercato cinese. Se scelgono di investire in Cina assieme a un partner lo fanno consapevolmente e con una maggiore maturità e fiducia.

Purtroppo se dovessi rispondere oggi alla domanda iniziale, ovvero se sia meglio andare in Cina da soli o con un partner (in circostanze dove non sia il sistema normativo a limitare le scelte dell’investitore estero), direi che, a guardare i risultati, si deve ancora ammettere che le joint venture di successo sono molto poche e che le cosiddette WFOE (*wholly fo-*

---

9 C. Barbatelli, *La gestione dell’azienda in Cina*, in Maria Weber, *La Cina non è per tutti*, Edizioni Olivares, 2005.

10 Owen C.H. Ho, *Determinants of foreign direct Investment in China: a sectorial analysis*, School of Economics & Commerce, University of Western Australia, 2002.

*reign-owned enterprises*) vantano tutto sommato un maggior numero di storie di successo.<sup>11</sup>

Se peraltro dovessi analizzare la durata e misurare la velocità della crescita delle società che hanno investito in Cina con un socio e di quelle in joint venture, dovrei ammettere che le WFOE crescono e si sviluppano con un tempo medio sicuramente più lungo delle società miste e che il successo ottenuto, e dunque la capacità di creazione di valore che possono esprimere, è dovuto alla loro “capacità di resistenza” in una crescita più lenta e a volte assai perigliosa.<sup>12</sup>

Oggi, in un mercato cinese che si presenta più facilmente parametrabile e dalle caratteristiche più riconoscibili, poiché ormai “testato”, e dunque *strategicamente* più misurabile, le aziende che *vanno da sole* sanno che il loro percorso, pur non essendo semplice, sarà in una certa misura più controllabile e dunque *programmabile*.<sup>13</sup>

La domanda che ci si deve porre è se il percorso di crescita di un'azienda WFOE sia tanto differente da quello di una società in joint venture. Infatti le questioni che preoccupano e non vengono mai completamente risolte dagli investitori senza partner, quali la possibilità di difendere il know how tecnologico, o il marchio, o la difficoltà di capire e motivare le risorse umane e di gestire efficacemente i rapporti con le autorità locali o i fornitori e i clienti, e fondamentalmente la difficoltà di superare l'isolamento in modo da creare valore anche per il territorio, sono temi ancora oggi sentiti e sofferti da tutte le aziende, anche dalle joint venture.

E infatti, mentre nella maggior parte dei casi la partnership con un socio cinese serve a garantire in qualche modo un rapporto più stretto con l'ambito locale (conoscenza del territorio, scelta delle maestranze, rapporto con le autorità), l'azienda in joint venture resta spesso intrappolata in una tenaglia costituita proprio dalle relazioni che il partner cinese

---

11 Sea-Jin Chang, Jaiho Chung, Jon Jungbien Moon, *When do wholly owned subsidiaries perform better than joint ventures?*, Strategic Management Journal Impact Factor and Information, Hoboken, Wiley & Sons, 2013.

12 Cristiana Barbatelli, *Life of an SME in China: phases and way out strategy*, Atti del Convegno: “Cina e Salento. Internazionalizzazione, criticità e opportunità di sviluppo del sistema locale” - 19 gennaio 2007 - Lecce Sala Conferenze del Monastero dei Teatini, Fondazione Italia Cina.

13 Leggi su questo tema: Ping Gao, Jiang Yu, Kalle Lyytinen, *Applying structuration theory to the benchmarking analysis: Case of China's telecommunications market. Government in Standardization in the Catching-up Context: Case of China's Mobile System*. University of Manchester, Telecommunications Policy 38, no. 2(2014): 200-209

deve “soddisfare”. Spesso il partner locale, proprio per contribuire fattivamente al territorio, vincolerà molte scelte gestionali (e anche di governo). Chiederà dunque che si ricorra a fornitori di servizi e di beni locali, che la manodopera sia selezionata localmente, che i manager abbiano una expertise locale, che si favoriscano perentoriamente logiche locali a scapito di criteri nazionali o addirittura internazionali.

In questi casi, l’isolamento dell’azienda è da leggersi in modo opposto. L’ossessiva “localizzazione” delle risorse limiterà infatti la capacità di guardare “fuori dai confini” e renderà l’azienda isolata, spesso, dal mercato, e incapace di acquisire una dimensione internazionale.

Da un’analisi condotta nel 2013,<sup>14</sup> lo sviluppo del progetto da parte delle aziende estere con o senza joint venture è delineato da curve completamente differenti. Nel caso in cui l’azienda sia da sola, la curva che definiamo “della disperazione” determina i primi anni di vita della WFOE, la quale evolve da una fase di completo isolamento dal territorio e sviluppa gradualmente il rapporto con esso. Il percorso richiede tempo, attenzione e distribuzione di risorse, ma il raggiungimento del rapporto consolidato con l’ambiente la rende più forte e dunque finalmente in grado di crescere (fig. 1). La joint venture invece parte da una situazione in cui i fattori “esterni” che influenzano il progetto sono in qualche modo sotto il controllo del socio locale ed evolve in una situazione successiva di “disperazione” e stress che è generata da fattori interni, fra i quali non ultimo il cattivo rapporto con il socio (fig. 2).

Da queste osservazioni preliminari deriva la prima ipotesi: che qualunque progetto di investimento in Cina viva sempre e comunque in una permanente condizione di *Sino-foreign joint venture* (travalicando naturalmente la definizione giuridica e economica) e che dunque esista per tutte le aziende, sia che investano con un partner o da sole, un “partner” rappresentato da un’entità “fisica” e/o “giuridica”, nel caso di una Joint venture o una *non entità* rappresentata dal territorio e dai fattori esterni nel caso di una WFOE, e che questo “partner” determini e condizioni la crescita e lo sviluppo dell’azienda.

Se guardiamo le curve di crescita in entrambi i casi, per le aziende estere che investono in Cina, sia nel caso in cui esista un partner fisico

---

14 Cristiana Barbatelli, 2013, *Una cultura per l’impresa*, Atti del Convegno “Alleanze UniMc-Istituto Confucio e China Center di Macerata Strategiche”, Macerata, Febbraio 2013.

all'interno della struttura societaria sia che non ve ne siano, si può affermare che non cambia di molto la durata complessiva dello stress della crescita aziendale (vedi grafico).

## Fattori critici di successo per fase

- Andamento tipo all'interno della variazione del clima di un'azienda creata in Cina per acquisizione o in partnership

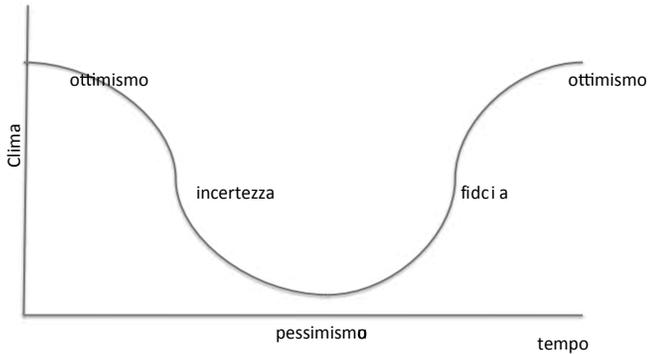


Fig.1

## Fattori critici di successo per fasi

- Andamento tipo all'interno della variazione del clima di un'azienda creata in Cina da soli

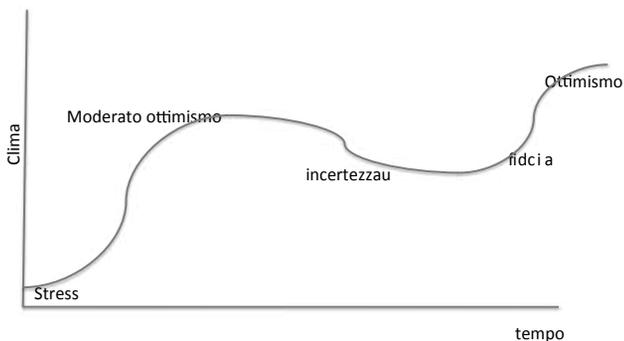


Fig 2

Essendo infatti intimamente connessi *l'ambiente esterno* del business e la vita “interna” dell’azienda, non è più possibile pensare che la WFOE sia anche una struttura veramente autonoma e completamente difendibile dai fattori esterni (e addirittura più forte che non l’azienda “mista”). Anche nel caso di una joint venture, la crescita è soggetta a uno stress che appare solo in seconda fase ma che può risultare egualmente deleterio per la riuscita del progetto.

### **Il territorio come socio dell’azienda**

L’ambiente del business e il territorio, nelle loro molteplici espressioni, rappresentano per la WFOE un partner a pieno titolo e, in alcuni casi, un partner ancora più determinante per il successo dell’azienda.

Si potrebbe ipotizzare che in Cina la differenza fra stakeholder e shareholder non sia poi così netta, ma che anzi entrambi gli elementi creino e determinino la crescita del valore dell’azienda e del beneficio sul territorio, secondo una struttura relazionale molto articolata e anomala rispetto alla tradizione dei Paesi capitalisti, tipica invece di quelli socialisti.<sup>15</sup> Mentre l’azienda dovrebbe perseguire l’obiettivo di massimizzare il valore dell’*equity* attraverso il lavoro dei manager e dei componenti degli organi di governo societario (tenuti a gestire le risorse e accrescere il valore *solo* o *prevalentemente* a beneficio dello shareholder),<sup>16</sup> spesso viene distolta da questo per cercare di favorire (o di non scontentare) il gruppo di stakeholder (e dunque il bene sociale nelle sue varie sfaccettature) che rappresentano i vari livelli sociali interessati al suo insediamento in Cina.

Tipicamente, il pensiero di stampo socialista richiede che gli interessi della società (nel senso di Stato) e dei dipendenti debbano prevalere sugli interessi dei clienti e degli azionisti. Per questa ragione, se si analizzano i differenti livelli di stakeholder e le interazioni con ogni azienda che investe in Cina, si comprende come i fattori esterni<sup>17</sup> possono essere determinanti per la nascita e lo sviluppo di un’azienda.

---

15 Robert Edward Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman, 1984.

16 R.E Freeman, *A Stakeholder Theory of Modern Corporation*, New York, L.P. Hartmann, 2005.

17 R. E. Freeman, *Response. Divergent Stakeholder Theory*, Academy of Management Review 24, 1999.

Fin dall'inizio, le aziende sperimentano in Cina barriere e ostacoli amministrativi e normativi che ne frenano la velocità di crescita e che servono al sistema per controllare l'inserimento del "corpo estraneo" (investimento estero) nel contesto domestico, a partire dalla presentazione e scelta del nome dell'azienda, che deve essere obbligatoriamente tradotto in lingua cinese e approvato e annotato presso l'Administration for Industry and Commerce, condizione imprescindibile per i passaggi successivi del processo incorporativo. Segue la presentazione dei documenti costitutivi al Ministero del Commercio (Mofcom) che ne determina la congruità, emettendo una valutazione *qualitativa* di merito sulla sostanzialità del progetto e determinando la sua utilità, efficacia e generale interesse per gli stakeholder che ne verranno coinvolti (e dunque: aree industriali, distretti fiscali, dipendenti, filiera di fornitori) fino a esprimere un parere vincolante per l'investitore ma anche per l'autorità deliberativa.

Se il progetto non è ritenuto interessante o i ritorni per gli stakeholder non sono considerati ragionevoli in modo equipollente per i differenti comparti della società (fisco, banche, risorse umane, fornitori, clienti), potrebbe non superare il primo livello di scrutinio. Anno dopo anno le autorità delegate all'analisi e valutazione degli investimenti esteri hanno utilizzato criteri sempre più severi e professionali.

Dopo l'incorporazione societaria, altri gruppi di stakeholder, a volte congiuntamente, a volte separatamente nei differenti comparti di competenza, valuteranno e metteranno alla prova le aziende chiedendo loro di dimostrare che il bene comune che possono arrecare alla società sia superiore al "beneficio" per gli shareholder.

In questo senso si leggono i controlli e le normative sempre più severe applicate dai vari organi amministrativi e di controllo, quali l'Ufficio ambientale e gli uffici delle Imposte che periodicamente "ingabbiano" l'operatività delle aziende. Basta pensare alle norme ambientali che vengono modificate continuamente (ormai quasi mensilmente) e complicano la vita dei manager rendendo spesso inadeguata la loro capacità di *prevedere e rimediare*.

Ci si dovrebbe chiedere se, in alcuni casi, la presenza di un socio potrebbe aiutare a rendere meno "invasivi" alcuni dei metodi che il gruppo degli stakeholder utilizza per distogliere risorse e anche attenzione, alleviando alcuni dei fattori deflagranti che investono un'azienda. La ri-

valutazione del socio locale potrebbe magari rendere più semplice gestire l'imprevedibilità delle norme e dei loro effetti, anche se non esiste una letteratura in merito.

Nell'interessante volume di John M. Hood sulle "imprese eroiche", si legge che le aziende possono servire la società pur attraverso la ricerca del profitto. E che il miglior modo di servire la società è quello di cercare di inserire e bilanciare, all'interno della ricerca del profitto, anche un interesse concreto per la crescita e la protezione dell'ambiente e del territorio.<sup>18</sup> Ma non si cita il fatto che spesso, proprio per un estremo e radicale approccio da parte del sistema (gli stakeholder), il manager è talmente distolto dall'obiettivo finale che non riesce a creare nessun beneficio, né per gli shareholder né tantomeno per gli stakeholder.

Sono convinta che alcune delle ragioni che hanno determinato che in molti settori industriali fosse obbligatoria la co-partecipazione del socio cinese, e persino la redazione dei vari "Cataloghi" degli investimenti, seguissero questa logica e dunque derivassero dalla necessità di definire quanto impatto abbiano i progetti di tali settori sulla società. A seguito della valutazione, in alcuni casi le autorità richiederebbero la presenza di un socio anche allo scopo di designare un "garante interno" che vigili sugli intenti dell'azienda e monitori il suo effettivo impatto sulla società.

Tutto legittimo, se non fosse che spesso, in tentativi estremi di forzare la creazione del beneficio verso gli stakeholder, si creano per l'azienda tanti e tali ostacoli normativi che essa si indebolisce a tal punto da non riuscire a creare valore né per i propri azionisti, né per la società, arrecando dunque danno a entrambi.

Questo meccanismo complesso e delicato determina quella che ho chiamato la condizione di joint venture permanente per ogni azienda che decida di investire in Cina. La maggiore presenza di WFOE può essere anche interpretata come una maggiore capacità di integrazione fra i fattori interni (profitto e valore aziendale) e quelli esterni (capacità di modificare e cercare un impatto virtuoso sul territorio) che i manager degli investimenti esteri hanno appreso e stanno sviluppando.<sup>19</sup>

Le aziende che arrivano in Cina da sole oggi hanno anche imparato

---

18 John Hood, *The Heroic Enterprise: Business and the Common Good*, Beard books, 1997

19 Sumanjeet Singh, *Rethinking Corporate Governance: from Shareholder Value to Stakeholder Value*, Modena, Marco Biagi Foundation, 2010

che, per crescere, devono non solo saper difendere se stesse e le proprie risorse (diritti industriali e know how), da dipendenti poco fedeli e imitatori, concorrenti o soci locali privi di scrupoli, ma a volte devono armonizzare e articolare un rapporto equilibrato con gli stakeholder. Nel caso non siano in grado di trovare l'equilibrio necessario con l'ambiente esterno, molto spesso falliscono perché il "corpo estraneo" viene rigettato per la sua incapacità di generare anche un valore sociale.

Con o senza socio, la vita di un'azienda in Cina è comunque determinata da interessi esterni e interni a volte non allineati e spesso in contrapposizione. Mentre venti anni fa la questione era come armonizzare, controllare o utilizzare il rapporto con il socio investitore in una joint venture, oggi l'azienda matura si deve chiedere anche come armonizzare, controllare, utilizzare il complesso sistema in cui si muove, a volte anche proteggendosi. Nello stato permanente di joint venture che si applica alla condizione dell'azienda in Cina, per beneficiare in modo equilibrato delle forze interne ed esterne alla sua struttura (forze che, positivamente coordinate fra sistema e società, possono essere vincenti), l'imprenditore deve ricordare che le aziende sono principalmente *ventures* sociali, ossia devono portare vantaggi alla società senza generare troppa alienazione e troppo stress all'azienda. Per esempio: sistemi di tassazione troppo pesanti creerebbero infatti l'improvvisa perdita di interesse per un'azienda ad investire in un determinato luogo, costi sociali troppo elevati delle risorse umane renderebbe la manodopera cinese meno competitiva con altri paesi dell'Asia, un corpus di norme amministrative troppo vincolanti e "punitivo" per le aziende renderebbero il sistema poco attraente per gli investimenti.

Non è sempre facile trovare un punto di equilibrio che soddisfi tutti gli elementi coinvolti, ma nei prossimi anni, in un panorama sempre più articolato e competitivo, le aziende che investono in Cina dovranno trovare un *modus operandi* che garantisca uno sviluppo sostenibile della social venture e che garantisca il perseguimento, la creazione e l'accrescimento del valore dell'azienda, delle sue risorse ma anche del territorio, e dunque del bene sociale complessivo.

# Rapporto banca e azienda in Cina: passato e presente

Maurizio Accinni

C'era una volta (trent'anni fa) Bank of China, sola banca a poter interagire con le banche estere e le sue tre “cugine” Industrial and Commercial Bank of China (ICBC), People's Construction Bank (PCB) e Agricultural Bank of China (ABC), ciascuna caratterizzata da rigidi confini operativi suggeriti dai rispettivi nomi e sostanzialmente *longa manus* finanziaria della politica economica di Stato.

Oggi ICBC è la prima nella classifica mondiale degli istituti bancari; tutte le altre coprono posizioni di vertice e il sistema bancario e finanziario cinese ha sviluppato competenze e funzioni che coprono tutte le aree di business.

C'era una volta (trent'anni fa) il *renminbi* (RMB), la “valuta del popolo”, che non era utilizzabile dagli stranieri in Cina, i quali, all'entrata nel Paese, in cambio della valuta estera, ricevevano *foreign exchange certificates* (soprannominati “la moneta del monopolio” per il colore e le delle banconote), una sorta di certificato di cambio elevato a “paravaluta semicircolabile”, che poteva essere usato solo per acquistare beni in negozi speciali e servizi nei pochi hotel internazionali esistenti.

Da qualche anno il RMB è diventato una valuta utilizzabile nelle transazioni internazionali e ormai, sulla base di dati recenti,<sup>20</sup> sta insidiando il secondo posto all'euro come mezzo di regolamento nel commercio internazionale. Inoltre, più recentemente, l'apprezzamento del RMB ha fatto sì che gli investitori stranieri in Cina ora considerino questa come una valuta di libera circolazione nel Paese e a Hong Kong è presentata come una scelta di portafoglio remunerativa per liquidità disponibili. Sulla base dei dati raccolti da SWIFT, il RMB ha scavalcato l'euro, a ottobre 2013,

---

20 [www.ibtimes.com](http://www.ibtimes.com) > Markets / Finance 2014. Si veda Miriam Campanella, *The Internationalization of the RENMINBI and the Rise of a Multipolar Currency System*, Brussels, ECIPE Working Papers, Gennaio 2014

affermandosi come seconda divisa maggiormente utilizzata nelle operazioni di trade finance dopo il dollaro USA.

Si pensi anche che l'avvio e la chiusura dell'indice quotidiano di Borsa (Shanghai e Shenzhen) sono seguiti con attenzione (e talvolta anche con una certa apprensione) dagli operatori internazionali dei mercati finanziari, come indice sul trend degli altri mercati (al pari di Wall Street, che ha certamente una storia ben più lunga).

Rispetto a Paesi a capitalismo maturo, pur in questo contesto di normalizzazione del panorama operativo bancario, permangono alcuni critici elementi di rigidità: per esempio, i tassi di interesse a cui si presta e si remunera il denaro sono ancora parzialmente ancorati al *PBOC rate* (il tasso interbancario di riferimento fissato dalla banca centrale), ma si segnala recentemente un progressivo orientamento a lasciare alle banche la valutazione dei tassi di prestito, più legata alla valutazione del merito creditizio delle controparti, e la libertà di allocare in maniera migliore le risorse finanziarie.

Tuttavia, leggendo i giornali cinesi, si colgono echi “quasi italiani” nella constatazione, negativa, che in Cina a essere privilegiate nell'accesso al credito siano solo le grandi conglomerate, che già hanno goduto per anni di un solido supporto da parte degli istituti di credito nazionali (nonostante molto spesso non fossero adeguatamente capaci di generare ritorni). E purtroppo permangono difficoltà di accesso al credito ordinario per le piccole e medie aziende cinesi, spesso più innovative e portatrici di progetti avanzati nei settori hitech e nelle nuove tecnologie, e questo può includere aziende a investimento straniero di taglio medio piccolo (non le multinazionali).

Ne consegue l'effetto collaterale, per le piccole e medie aziende, di dover ricorrere a circuiti paralleli, quali il cosiddetto *shadow banking network*, che insieme ai *non performing loans* delle banche tradizionali costituisce per analisti e agenzie di rating, una minaccia al sistema bancario complessivo, con ovvi riflessi sull'economia reale.

In questo contesto complesso e in piena evoluzione, che sta vedendo ad esempio la creazione di *free zone* finanziarie (la prima delle quali a Shanghai), come si devono orientare le aziende, e quelle italiane in particolare, spesso nuove a esperienze di internazionalizzazione e senza strutture di gestione della finanza interne ad hoc?

Certamente il rapporto con una o più banche è da sempre nella vita aziendale un momento cruciale, e lo è certamente ancora di più se ci si muove dall'ambito domestico a quello dell'attività internazionale. Sia che un'azienda italiana esporti o importi beni e merci in Cina o che decida di valutare un insediamento nel Paese e di realizzare un investimento diretto, una o più banche dovranno sempre essere coinvolte. Innanzitutto per canalizzare i fondi necessari al progetto in entrata o in uscita per regolamenti di esportazioni o di importazioni, e ancor più per raccogliere e movimentare fondi propri o a debito finalizzati a progetti di investimento produttivo.

Inoltre l'apertura in Cina all'operatività quasi completa concessa anche alle banche estere, registrate nel Paese secondo le normative, costituisce una decisa differenza rispetto alla situazione di venti anni fa, quando potevano solo avere una presenza "di rappresentanza" nel Paese, e questo fa sì che la scelta a disposizione degli operatori sia varia, e dal punto di vista operativo, di varia gradazione.

Al fine di suggerire in sintesi quali possano essere i criteri adeguati di scelta delle aziende e come debbano essere articolate le modalità di interazione con le banche nei progetti di investimento in Cina con le accortezze necessarie da intraprendere, propongo la "ricetta delle 3 B". Le aziende dovranno anzitutto orientarsi a scegliere una *banca di relazione* che conosca bene la storia aziendale e che si ponga in ruolo di partner non solo "bancario" ma anche culturale, per la conoscenza e le competenze maturate sulla Cina grazie a una presenza consolidata nel tempo. Inoltre, l'azienda dovrà avere un coerente *business plan*, che sia il risultato di analisi senza indulgenze, elaborato se necessario in sinergia con specialisti, e che reciti con precisione come poter essere azienda in Cina in tutte le sue declinazioni, dai fattori tecnici/produttivi a quelli delle risorse umane al marketing e quant'altro. Si arriva così a raggiungere la *bancabilità*, intesa come capacità dell'imprenditore di fare proprio il business plan e, credendoci, di dialogare con trasparenza.

Si potrà così lavorare insieme alla realizzabilità della pianificazione delle fonti finanziarie da impiegare in fase di avvio (ma in prospettiva di lunga durata) confrontando opzioni e soluzioni nell'ottica di raggiungere un mix equilibrato tra capitale proprio che si è disposti a investire e indebitamento.

Le “tre B” devono essere accompagnate da attività di valutazioni attente delle opzioni italiane disponibili (quali ad esempio finanziamenti attraverso SIMEST e SACE) e la praticabilità e la predisposizione di fonti di finanziamento in Cina per le necessità della vita ordinaria della sussidiaria (nelle sue varie forme giuridiche) e dunque i fabbisogni di capitale circolante, oppure per necessità più strutturali (quali creazione di una struttura produttiva, acquisto di terreno, costruzione di capannoni, importazione di linee di produzione) che prevedano la possibilità di finanziamenti a medio e lungo termine.

Certamente non si esaurisce qui la complessità delle questioni da affrontare sul terreno cinese, che passano attraverso temi e snodi noti a chi già è presente, quali il cosiddetto *borrowing gap*, la registrazione obbligatoria in Banca centrale della corrispondenza tra utilizzo dei finanziamenti e operazioni sottostanti, e la *cash trap* ovvero la difficoltà o addirittura l'impossibilità di gestire la liquidità in eccesso e molti altri limiti rigidi dell'operatività, per esempio la necessità di ripagare le rate dei prestiti prima di accedere al *rollover* delle *tranches* di utilizzato.

La Cina, comunque la si guardi, non può far dimenticare agli operatori la necessità di svolgere al meglio “i compiti a casa” e completare la valutazione in anticipo – e non per necessità contingente – di un partner bancario italiano, internazionale o anche puramente locale – che accompagni l'azienda nel progetto cinese. Anzi la scelta, in questo caso, rappresenta un tassello cruciale del successo delle imprese in Cina.

## PANEL

*Un altro tema indispensabile da affrontare nella pianificazione di un investimento o di un rapporto commerciale strutturato con la Cina è il rapporto con i partner societari e commerciali cinesi. Un tema su cui Maria Weber ha lavorato a lungo già negli anni novanta. Esiste il partner ideale? Meglio la joint venture o la società interamente controllata? In generale, che peso hanno i patti, prima ancora dei contratti?*

### **Alessandra Spalletta**

I contratti hanno un valore simbolico, non effettivo. L'accordo suggerisce l'amicizia tra due entità, ne sigla un patto ideale, ma non è sempre seguito da un'applicazione coerente dei contenuti, che spesso vengono ignorati con disinvoltura. Il fatto che i contratti non abbiano scontata esecuzione, o che vengano sistematicamente trascurati, non deve però fare da deterrente. Stabilire un accordo ha un valore simbolico a prescindere da come verrà rispettato. In modo apparentemente astratto, ma sostanziale, crea un legame che va oltre l'applicazione di ciò che è scritto sui documenti legali. Il partner potrebbe mostrarsi un coniuge inaffidabile, inadempiente, perfino fedifrago; ma non sconfesserà l'accordo, che, in altre parole, crea un senso profondo di "esclusiva". Se, per esempio, sei il primo e unico nel tuo Paese ad aver firmato quel tipo di accordo con un soggetto cinese, potrai rivendicare l'esclusiva, certo che il medesimo soggetto non firmerà lo stesso tipo di accordo con un tuo rivale. O, per farlo, dovrà chiedere il divorzio.

Un consiglio: il partner cinese va addestrato, proprio come si fa con un coniuge inesperto, distratto, ineducato. Non viziatelo. Non dategliele tutte vinte, altrimenti ne approfitterà. Il partner cinese deve capire fin da subito che se dà 1, riceverà 1. Se dà 2, riceverà 2. In molti casi, invece, l'occidentale si sente spinto a lusingare l'orientale per ottenerne l'appoggio e dà 10 in cambio di 1. Sbagliato. Le attenzioni, sì; la cortesia, pure:

ricordati che stai lavorando con il discendente di una cultura millenaria e incredibilmente sofisticata, che dà ai rituali e alla forma molta più importanza di quanta tu stesso creda. Ma a conti fatti, se il partner ha promesso che farà una cosa e poi ne fa mezza, l'altra metà pretendila, rivolgendoti, se è il caso, a un'entità superiore: facendo leva se necessario sul timore – grave per un cinese – di perdere la reputazione.

### **Antimo Cappuccio**

L'evoluzione del sistema cambia anche l'inquadramento della scelta tra società interamente controllate e joint venture con partner locali. Se nei primi anni 2000 le joint venture potevano essere giustificate dall'inesperienza dell'operatore straniero verso il mercato locale, oggi in molti settori è più facile raccogliere l'intelligence necessaria ad avviare un progetto proprio. Le joint venture fatte “per provare”, non sostenute da seri piani industriali, sono state (e sono tuttora) nella maggior parte dei casi, candidate al fallimento.

Diverso il discorso, allora come oggi, dei settori vincolati (per esempio, l'assicurativo o l'automotive), nei quali la joint venture è vincolo di legge per l'operatore straniero. Nonostante questo, l'adeguato livello del management di alcune aziende cinesi, unito al serio impegno sul mercato cinese di operatori stranieri di prim'ordine, ha generato significative *success story*. Le joint venture, pertanto, vanno pianificate con molta attenzione, partendo dalla scelta del partner ideale.

Ciò che non è sostanzialmente cambiato, rispetto a inizio secolo, è il quadro societario che regola le joint venture, inutilmente “datato” rispetto alla realtà attuale ed eccessivamente rigido.

La disciplina cinese sulle joint venture, infatti, prevede ancora l'obbligo di unanimità per una serie di decisioni societarie, un obbligo pensato ai principi dell'*open door policy* per proteggere le parti locali cinesi più fragili dal punto di vista finanziario e manageriale. Nell'era dei colossi cinesi in piena internazionalizzazione, questo pregiudizio di fondo del sistema societario non ha più ragione di esistere.

### **Massimiliano Toti**

Esiste il partner ideale? La WFOE è veramente l'unica strada? Anche se le regole per realizzare un piano di investimento sono sempre le stesse, in

Cina non è per nulla facile investire con successo. Le profonde differenze culturali, le gigantesche dimensioni economiche e regionali, il differente percorso dello sviluppo industriale cinese rispetto a quello occidentale sono solo alcune delle caratteristiche che delineano la particolarità del mondo cinese.

In apparenza, la lingua può sembrare un ostacolo insormontabile; in realtà, non è il più difficile da superare: basta infatti saper scegliere un buon interprete che abbia una solida esperienza in quello specifico settore. Un errore abbastanza comune è invece l'ostinazione a fronte di un rifiuto delle nostre richieste da parte del partner e delle autorità locali. Ciò non vuol dire che non si debba perseverare, ma è necessario essere abili nel capire i delicati equilibri di forza che si vengono a creare tra le diverse parti in gioco all'interno di una negoziazione e comprendere fino a che punto le nostre richieste possano essere accolte. A questo punto, sta alla prontezza del singolo rivedere le proprie decisioni e aspettative per ridiscuterne.

Alla domanda se esista un partner cinese ideale, risponderci ribaltando la questione: l'azienda italiana possiede le caratteristiche per essere un partner ideale del nostro potenziale interlocutore cinese? Non di rado, le nostre aziende conoscono solo superficialmente le controparti cinesi con le quali hanno instaurato rapporti di lavoro. Le distanze culturali tra le due realtà sono spesso siderali. Gli obiettivi industriali o commerciali possono differenziarsi nel tempo, le risorse umane dedicate al progetto da parte italiana sono spesso troppo modeste rispetto all'impegno necessario. Questo quadro, a prima vista problematico, non deve però intimorire; per fronteggiare gli impegni e gli sforzi richiesti dal mercato cinese bisogna dar vita a una forte partnership con i player locali. Se si vuole intraprendere la strada di una joint venture è fondamentale una profonda e reciproca conoscenza, una condivisione del progetto che non può basarsi esclusivamente su obiettivi economici di breve periodo ma deve necessariamente andare di pari passo ad una strategia condivisa, fermo restando che al partner locale non vada lasciata la completa gestione della joint venture, sia dal punto di vista amministrativo sia dal punto di vista commerciale e industriale.

Detto questo, il partner ideale probabilmente non esiste. C'è tuttavia la concreta possibilità che, attraverso un'assidua opera di comunicazione

e di condivisione del lavoro, si possa creare un'ottima partnership, grazie anche e soprattutto all'impegno e alle risorse che la controparte italiana dedicherà allo sviluppo dello specifico progetto.

In generale, i contratti hanno un peso nei rapporti fra partner? Sono rispettati? Vengono fatti eseguire? Personalmente, non ho mai riscontrato inadempienze contrattuali di partner cinesi o autorità locali. In Cina, una serie di fattori quali l'accelerazione dello sviluppo economico e il forte desiderio di arricchimento, uniti a una concezione del diritto storicamente affatto diversa da quelle del mondo occidentale, hanno contribuito a sviluppare un atteggiamento mentale secondo il quale gli accordi presi in passato (non sto parlando di contratti) sono raramente intesi come elementi cristallizzati nel tempo. Al contrario, sono spesso ridiscussi e riformulati sulla base dei rapporti di forza e degli equilibri del momento. È pertanto necessario analizzare e considerare attentamente il modo in cui le relazioni (*guanxi*) tra le parti si sono evolute fino a quel preciso momento, piuttosto che considerare gli accordi presi come un soggetto immutabile.

La concezione del tempo in Cina è diversa da quella che abbiamo in occidente: una la potremmo definire "evolutiva", l'altra "statica". Da qui nasce il diverso modo di confrontarsi e considerare un accordo preso anni prima. Per quanto concerne l'ambito squisitamente legale, la faccenda è ovviamente diversa e neppure in Cina il rispetto delle norme è considerato opinabile, al contrario di quanto spesso si tenda a sostenere. È tuttavia necessario sottolineare che l'atteggiamento per barcamenarsi all'interno di queste apparenti contraddizioni debba essere il più pragmatico possibile. Alla luce dell'evolversi delle concrete opportunità, l'obiettivo primario è mediare fino a una soluzione condivisa da entrambe le parti. Gli accordi presi nel passato si evolvono in continuazione. Può essere utile citare Georges Perec quando descrive il millenario gioco cinese del *weiqi* (*go*): "uno dei principali scogli del *weiqi* è capire quando la partita è terminata, in quale momento uno dei due giocatori controlla il più territorio dell'altro, e come questo vantaggio si materializza! Negli scacchi, si persegue un unico scopo: presa del re; e ci sono tre soluzioni: si vince, si perde, si pareggia. Il *go* invece è un gioco continuo, che richiede disposizioni d'animo diverse".

Come fidarsi del partner? O come non fidarsi? Sì, le contraffazioni

sono molto frequenti. La tradizione artistica nella Cina del passato è permeata dall'atto del copiare. L'allievo copia il maestro dimostrando così la volontà di emularne l'essenza artistica fino a superarlo attraverso la continua riproduzione dell'originale che, da copia, diventa a sua volta originale.

Senza voler con questo giustificare le contraffazioni, l'atto di copiare un prodotto e migliorarlo fino a farlo diventare superiore allo stesso originale fa parte della cultura cinese, tanto che si può ironicamente riassumere questo atteggiamento nel motto "no copyright but copy is right". Nonostante ciò, quante sono le aziende italiane operanti in Cina che non registrano il proprio marchio perdendo di fatto la possibilità di utilizzare tutti gli strumenti legali che permetterebbero di limitare eventuali danni? Quante sono le aziende che lasciano la gestione della propria attività al partner senza esercitare nessun tipo di controllo? Tantissime.

# L'impresa italiana in Cina oggi

**Organizzazione aziendale. Evoluzione del modello.  
Competenze per il successo. Risorse umane.  
Scenari futuri nelle alleanze di imprese.**

**III**

# Un nuovo modello di organizzazione aziendale in Cina?

Paolo Borzatta

## Diversificare la strategia

Ogni azienda, grande o piccola che sia, tende ad avere una sola strategia per tutto il mondo, con “declinazioni” locali per tener conto della diversità dei mercati e dei contesti. Queste declinazioni però non alterano significativamente il nocciolo della strategia, che resta unica, proprio per avere la possibilità di concentrare le energie (manageriali, psicologiche e finanziarie) su poche linee di azione chiare.

In Cina, la maggioranza delle aziende che hanno cercato di restare fedeli a questi capisaldi del pensiero strategico hanno di solito fallito o hanno raggiunto risultati molto, a volte anche clamorosamente, insoddisfacenti. Stiamo ovviamente parlando di aziende che hanno deciso di entrare con i propri prodotti o servizi nel mercato cinese e non di aziende che si sono limitate a produrre in Cina (direttamente o tramite terzi) per poi esportare.

Le aziende che hanno avuto successo hanno dovuto cambiare approccio. Hanno capito che il grado di diversità della Cina è talmente alto, rispetto anche ad altri Paesi, che richiedeva non solo un adattamento della strategia corporate al contesto locale, ma anche un ripensamento importante, riguardo almeno a uno dei seguenti elementi: il prodotto, il posizionamento, il marchio o l'organizzazione. Le aziende hanno anche capito che il mercato cinese potrebbe diventare, in pochi anni, il loro mercato di gran lunga più importante rispetto a tutti gli altri nel mondo, quindi hanno deciso che il top management doveva essere direttamente coinvolto nelle decisioni strategiche (e a volte anche operative); di conseguenza lo stesso management ha investito tempo ed energie proprie per studiare e comprendere le caratteristiche specifiche di quel mercato.

Ecco alcuni esempi di una lunga serie, acquisiti tramite l'esperienza professionale.

L'amministratore delegato di un'azienda di elettrodomestici ha scelto di assumere in prima persona la responsabilità del "progetto Cina" e poi di comprare anche un'azienda storica locale, mantenendone il marchio (cinese) e operando con due marchi (posizionati diversamente): quello originale italiano e quello locale cinese.

Un'azienda di componentistica ha deciso di fabbricare in Cina i propri prodotti più tecnologici (benché in passato avesse stabilito che non l'avrebbe mai fatto) e il direttore commerciale mondo è stato nominato capo del "progetto Cina", dove è andato a risiedere.

Una (piccola) azienda di logistica integrata ha scelto di spostare in Cina il baricentro, nella prospettiva che il proprio mercato principale futuro saranno la stessa Cina e l'Asia.

Una grande azienda di moda, icona del made in Italy, non solo ha deciso che il suo mercato principale avrebbe dovuto diventare la Cina, ma – come quella precedentemente citata – ha comperato un'azienda locale con marchio locale, operando in Cina sia con un marchio italiano (famoso nel mondo) che con un marchio cinese (posizionato diversamente).

Se invece scorressimo la lista delle aziende italiane che non hanno voluto cambiare significativamente la propria strategia corporate, troveremo molti casi di insuccesso e soprattutto di performance estremamente bassa. Ci sono aziende italiane, di discreto o grande successo nel mondo, che in Cina riescono solo a "graffiare" il mercato senza riuscire, di fatto, a penetrarlo.

Vi sono ovviamente delle eccezioni: quelle aziende che hanno un marchio (o una tecnologia) così forte da essere fortemente desiderato dai clienti cinesi, tanto da potersi permettere il lusso di dettare le condizioni. Non sono però molte e, comunque, devono spesso apportare rilevanti modifiche almeno alla parte organizzativa della propria strategia.

Un caso esemplare è il settore della consulenza di strategia. Ad oggi pochissime aziende occidentali, anche le grandi e famose, riescono (con grande difficoltà e comunque in maniera limitata) a servire clienti cinesi. Questo perché il manager cinese non è culturalmente disponibile a pagare semplicemente delle "idee" di altri su quello che lui dovrebbe fare. È invece disponibile ad accettare il consiglio e l'assistenza operativa sulle azioni da intraprendere per raggiungere determinati risultati; pretende quindi che la "strategia" sia fornita già "incarnata" in azioni concrete.

Incredibile a dirsi, pochissime aziende occidentali di consulenza strategica sono state finora capaci di mettere in dubbio la loro stessa strategia corporate e formularne una totalmente diversa solo per il mercato cinese.

Quando poi si parla di cross cultural management nelle aziende in Cina occorre distinguere due livelli: il top management e l'organizzazione di tutta una (grande) struttura.

Per aziende che hanno solo unità operative in Cina, composte da poche decine di persone (spesso di livello manageriale perché l'attività operativa è delegata a un partner cinese sul cui sistema organizzativo non si intende e non si può intervenire) il tema principale è quello di addestrare al cross cultural management i manager occidentali (sia quelli che sono inviati in Cina, sia quelli che operano nel quartier generale e che devono interagire significativamente con le attività in Cina) e i manager cinesi.

### **Cross cultural management**

Quasi tutte le aziende che operano in Cina riconoscono, prima o poi, questa necessità. I problemi sorgono però quando si dà attuazione al programma. Ecco i principali errori che vengono compiuti.

L'intensità dell'addestramento è bassa e non sufficiente: ci si accontenta di pochi seminari teorici (spesso solo uno) e si lascia che il personale "impari sul campo". Ovviamente i tempi sono molto più lunghi, con molti più errori e a volte con distonie che diventano strutturali e permanenti, con conseguente riduzione della performance.

L'addestramento è rivolto solo ai manager occidentali affinché "imparino" a operare in un ambiente cinese. Si trascura quasi sempre di proporre un addestramento simile, ma speculare, ai manager cinesi affinché imparino a operare in un ambiente italiano.

La filosofia di fondo a cui si ispira l'addestramento cross cultural è che la cultura della casa madre è quella "giusta" e che occorre imparare a "declinarla" in "salsa cinese". Dimenticando così completamente la lezione che l'italiano Matteo Ricci aveva capito (dopo tanti insuccessi di precedenti missionari): per operare in Cina occorre prima di tutto "farsi cinesi", ovvero convincersi che anche alcune loro idee vanno acquisite convintamente. Il rapporto deve essere sempre bilanciato tra uguali. Riassumo – semplificando – questa lezione nella frase "per vendere idee ai

cinesi, prima bisogna comperarne da loro”: che cosa sono, se non “idee”, le strategie e le organizzazioni aziendali?

Per aziende che hanno invece in Cina unità molto numerose (oltre due o tre centinaia di dipendenti) si pone il tema, oltre a quello precedente, di come organizzare in dettaglio l’intera struttura aziendale. Le strutture organizzative di solito non pongono problemi: gli organigrammi in Cina sono abbastanza simili ai nostri. I problemi sorgono invece con i meccanismi, in particolare quelli di programmazione e controllo e quelli di incentivazione e remunerazione.

La mentalità e la prassi cinese sono molto più minuziose e complesse delle nostre. Difficile gestire un rilevante numero di dipendenti cinesi con metodi e approcci occidentali (salvo mettere a bilancio un onerosissimo programma di addestramento – a volte in occidente – di tutto il personale). Occorre cercare di creare delle “interfacce” tra i meccanismi corporate e i meccanismi locali per garantirsi che le politiche e gli obiettivi generali siano salvaguardati, ma che siano tradotti nei tipici meccanismi locali.

I meccanismi cinesi sono fortemente influenzati dalla cultura confuciana e dall’imperativo di preservare sempre (anche a livello di microazioni) la “faccia” delle persone coinvolte. Anche la filosofia generale di gestione del personale è molto confuciana e, se la gerarchia è assai più importante, lo è pure il senso di “famiglia” che viene dato a tutti i dipendenti.

Un caso limite, ma esemplare, di questi problemi è la gestione di una rete di vendita capillare sul suolo cinese. Pensare di organizzare centinaia di venditori in centinaia di città cinesi con i meccanismi di programmazione, controllo e incentivazione tipici delle aziende italiane è quasi impossibile. I problemi e la mentalità di un venditore cinese in Cina sono fortemente diversi da quelli di un italiano in Italia. Il modo di gestire la relazione con i clienti è diverso: occorre costruire forti rapporti personali di fiducia, quindi i tempi, i costi, i risultati sono diversi e, conseguentemente, deve essere diverso il meccanismo di gestione della struttura di vendita. In questo caso, il cross cultural management è decisamente preferibile.

# Nuove e necessarie capacità manageriali per affrontare il mercato cinese

Andrea Pontiggia

## Crescita ed evoluzione del reciproco interesse

Per introdurre una lettura “manageriale” dell’evoluzione dell’economia cinese e dei rapporti tra questa e le iniziative imprenditoriali e aziendali, dobbiamo tener presenti quattro fattori e conseguenti tendenze che stanno plasmando le relazioni economiche tra Cina ed Europa. Il primo elemento è la crescita del livello di conoscenza reciproca.

Anche nel senso meno “alto” del termine, assistiamo a un aumento del numero di persone con una forte esposizione ed esperienza di internazionalizzazione in Cina. Conoscenze reciproche che non solo hanno arricchito il management italiano, ma che sono alla base di una conoscenza sempre maggiore e di una diffusa curiosità dei *policy maker* e del management cinese verso l’Italia. Gli effetti di tale conoscenza reciproca sono molteplici. In primo luogo, si riduce il peso relativo dei pochi e unici esperti/specialisti della Cina che, in passato, vantavano conoscenze specifiche e distintive. Pur in presenza di barriere istituzionali e difficoltà culturali ancora molto presenti, il numero di esperti cresce sull’onda del diffuso interesse, sia in Italia sia nella maggior parte dei Paesi avanzati. Anzi si evidenzia una competizione nell’accrescere la conoscenza e lo scambio di informazioni: una concorrenza nel costruire rapporti privilegiati basati su una comprensione più profonda.

In secondo luogo, l’effetto è selettivo, di maggior qualità richiesta agli interlocutori che svolgono una funzione di “ponte”. La domanda di competenze è crescente per numero e per profondità. Si ricordi che è un processo reciproco: c’è uno sviluppo crescente d’iniziative congiunte di apertura e di ricerca da parte degli interlocutori cinesi, interessati a comprendere meglio le economie, le società, le storie e le istituzioni italiane ed europee. La reciprocità è il punto centrale e si esprime in una forte motivazione e condivisione di interesse.

Un secondo fattore non trascurabile è il fatto che gli interessi economici sono, per molti versi, oggi più convergenti che in passato. Ciò si realizza in vari modi: il più visibile è la crescente presenza dei player economici cinesi nell'economia europea e italiana. Gli investimenti diretti con acquisizioni si aggiungono agli accordi di collaborazione e di scambio di know how. E questa è solo la punta dell'iceberg: la convergenza di interessi muove da una crescente complessità dello scenario economico e degli scambi internazionali. Se in un passato prossimo, che oggi può apparire remoto, la specializzazione economica di un Paese o area geografica era considerata uno degli elementi chiave dei rapporti tra sistemi economici, oggi questa ipotesi di complementarità sembra essersi molto attenuata. Per molto tempo la Cina è stata vista in modo superficiale come una delle "fabbriche" del mondo, o il "mercato del futuro", o la "banca globale" capace di investimenti ingenti in altre nazioni o continenti. Rassicurati da tali funzioni, abbiamo trascurato lo sviluppo economico del Paese, per poi scoprire (qualcuno con malcelata sorpresa) che la Cina esprime multinazionali che fanno concorrenza alle grandi aziende occidentali, presentando un'offerta di prodotti e servizi sempre più autonoma e originale. In conclusione, le evidenze mostrano che l'ipotesi di macro-specializzazione Paese non regge più.

Terzo fattore è lo sviluppo di un management cinese sempre più sofisticato e competente e l'aumento di qualità del capitale umano anche per effetto degli investimenti, nella Cina degli ultimi decenni, sul sistema educativo, e del flusso crescente di cinesi che scelgono percorsi di studio all'estero. Ciò si traduce in un sensibile miglioramento delle tecniche gestionali e delle competenze manageriali delle aziende cinesi. Sono segnali inequivocabili la ricerca di nuovi modelli di gestione del personale per applicare le modalità avanzate di governo delle risorse umane e per regolare in modo più efficiente il mercato del lavoro. Selezione e valutazione del personale, pur ispirandosi ai modelli di matrice più occidentale, cercano una via di adattamento e di allineamento alle esigenze culturali e sociali, mentre nelle modalità operative, si osserva una tensione crescente verso una misurazione più puntuale dell'efficienza e della produttività. Molti dei progetti e delle iniziative delle aziende cinesi che abbiamo studiato mirano ad assicurare congiuntamente un miglioramento della qualità e dell'efficienza delle soluzioni organizzative.

Si deve anche tener conto dei rapidi cambiamenti nel mercato del lavoro in Cina: trasformazioni sia dell'offerta e della domanda, sia del quadro normativo e legislativo. I temi oggi all'attenzione dei *policy maker* cinesi sono: il contenuto dei contratti di lavoro (si pensi alla recente riforma del lavoro interinale), la rappresentanza e la partecipazione dei lavoratori, temi fortemente sensibili che richiedono interventi urgenti di riforma.

Un ultimo fattore per comprendere gli spazi di collaborazione con i soggetti economici e imprenditoriali cinesi è la crescente consapevolezza del ruolo della Cina come soggetto chiave nella rete delle relazioni economiche globali. Da tempo, a una visione del mondo di matrice occidentale, si è aggiunta una prospettiva originale e per molti versi più sinocentrica. Negli anni passati si diceva che al cosiddetto *Washington consensus* si contrapponesse un *Beijing consensus*. Tutto ciò non corrisponde più ai fatti, e nelle decisioni del governo e nelle strategie adottate dalle aziende cinesi si colgono i primi segnali di un diverso modo di intendere i processi di internazionalizzazione. Nella passata visione a blocchi contrapposti si celava una concezione rassicurante, una sorta di *déjà vu* storico di rapporti internazionali tra sistemi opposti ed equidistanti. Ora siamo di fronte a un processo che, sebbene ancora nelle fasi iniziali, dovrà portare alla formulazione di un nuovo assetto di relazioni; e proprio da questa fase di osservazione reciproca (probabilmente non di brevissimo termine) scaturirà un insieme di equilibri molto incerti.

### **Prima metafora: l'incontro tra Cina e Italia**

I fattori di scenario brevemente richiamati delineano una situazione per molti versi segnata da una rapida trasformazione. Chi opera nei mercati internazionali è abituato a prendere decisioni fronteggiando incertezza e ambiguità; se il quadro di riferimento è già segnato da una naturale difficoltà di anticipare i cambiamenti, resta la possibilità di interpretare le strategie di internazionalizzazione a due vie (dall'Europa alla Cina e dalla Cina all'Europa) come un incontro. Dagli incontri veri e coinvolgenti si esce sempre diversi. Può sembrare una banale osservazione, ma dietro c'è il senso, o meglio uno dei significati dell'internazionalità richiesta al management per operare efficacemente. Dall'aprirsi reciprocamente alle re-

lazioni con la Cina dobbiamo aspettarci implicitamente un cambiamento.

Il primo passo è essere consci del processo di “adattamento” richiesto alle aziende e al management italiano. Quando osserviamo ciò che è accaduto, scendendo nel dettaglio, come le ricerche in campo aziendale ci portano a fare, troviamo numerose esperienze di management che tracciano possibili strade alternative e non una strada unica o un percorso preferito. L'incontro è quindi aperto a esiti anche molto diversi. Se consideriamo le soluzioni operative che appaiono di maggior efficacia, ne possiamo trarre indicazioni adottabili, imitabili e trasferibili ad altre aziende. La flessibilità delle soluzioni e la continua capacità di esplorare nuove strade e di costruire nuove opzioni sembra essere il tratto comune di molte delle esperienze recenti. Le storie di aziende e di persone che hanno vissuto una forte esposizione internazionale sono ricche di sfumature e di particolari che le rendono uniche e dalle quali possiamo imparare. Tuttavia il rischio è vedere quelle esperienze come soluzioni facili e pre-confezionate, per poi scoprire che le ricette vincenti sono molto meno efficaci di quello che si pensava. La seconda avvertenza è che, per riprodurre o imitare efficacemente, dobbiamo essere certi che le specificità delle aziende e delle persone protagoniste non siano ostacoli insormontabili. Da ultimo, è necessario essere sincronizzati con l'evoluzione e la trasformazione del contesto di riferimento e quindi non cadere nell'errore di seguire percorsi che sono stati utili ed efficaci ma in tempi e contesti diversi. È importante vedere come operare nei mercati cinesi, con quali modelli di business e con quali soluzioni operative e assetti organizzativi. Altrettanto determinante è però comprendere perché, quali sono le motivazioni, gli obiettivi e i risultati attesi e quindi elaborare in profondità le aspettative delle azioni e degli investimenti di internazionalizzazione. Non basta un esercizio di perseveranza e tenacia, ma dobbiamo essere in grado di rivedere, ripensare e rimodulare il ventaglio di traguardi che ci siamo dati. Una flessibilità nelle strategie derivante da un'attenta e continua valutazione delle risorse necessarie per operare in e con la Cina, una visione strategica di medio termine, una capacità di riformulare molto rapidamente i propri obiettivi e di aprirsi alla pluralità di possibili scenari futuri.

## Seconda metafora: il viaggio andata e ritorno

Accanto all'immagine dell'incontro, una seconda metafora per interpretare i processi di internazionalizzazione è quella del viaggio. Viaggio che, nel caso dell'economia cinese, è di andata e ritorno. Il ritorno corrisponde al momento della verifica, quando si riflette sull'esperienza vissuta, su ciò che abbiamo potuto o dovuto imparare, e su quanto siamo diversi al rientro. È un'occasione per comprendere meglio l'essenza del nostro modello di business e della capacità di creare valore.

Muoversi è diventata un'esigenza per la sopravvivenza, assumendo le caratteristiche di un costante e continuo processo di apprendimento per comparazioni successive, dove non contano solo le modalità di ingresso nei mercati o l'adattamento alle necessità competitive o la natura degli investimenti, ma la capacità di acquisire nuove conoscenze e di allargare le capacità e gli orientamenti. Una parte importante degli studi di matrice aziendale ha confermato i limiti, i costi e in generale gli ostacoli allo sviluppo internazionale finalizzato a obiettivi di ottimizzazione nel breve termine. I casi di molte aziende che hanno saputo costruire una posizione competitiva forte ci insegnano quanto sia stata decisiva la capacità di apprendere e di trasferire quanto appreso all'interno dell'azienda.

L'apprendimento individuale diventa collettivo e qui l'internazionalità dell'azienda è una caratteristica vincente, proprio come risposta alla necessità di sviluppare nuovi modelli e di fare tesoro delle esperienze. Se la prima generazione di strategie di internazionalizzazione era contraddistinta dalla necessità di trovare risorse a bassi costi e/o nuovi mercati da conquistare, le strategie per lo sviluppo e il consolidamento internazionale puntano a generare e a valorizzare le opportunità di apprendimento. Se ne ha chiara evidenza quando si analizzano le politiche di gestione del personale. Il tema per molto tempo è stato quello della gestione del management che assumeva incarichi di *expatriate*, risolto come ricerca del profilo coerente con i requisiti della posizione da coprire. In non pochi casi erano richieste la flessibilità e l'inventiva del pioniere insieme alla curiosità dell'esploratore. Oggi la criticità non è più solo assicurare un set di competenze di internazionalità, ma creare le condizioni perché quanto appreso nei mercati emergenti possa essere di stimolo al processo di innovazione dell'azienda. La questione non è se la Cina sia a tutti gli effetti il primo o il secondo *home market*, ma quanto efficientemente siamo ca-

pacì di valorizzare le esperienze acquisite da quel mercato in un contesto culturalmente sfidante e in condizioni impegnative.

### **Terza metafora: dimensione e velocità**

Due altre variabili incidono sui processi di sviluppo nei mercati emergenti e specifici dell'economia cinese: la dimensione (per esempio dei potenziali mercati) e la velocità (di crescita della domanda interna). La loro combinazione è alla base della riflessione che le aziende italiane hanno iniziato a compiere sul modello di internazionalizzazione da adottare. Velocità e dimensione s'uniscono nel dar luogo a una sorta di esperimento da osservare e da studiare con grande attenzione. La natura sperimentale di alcune scelte di politica economica dove si combinano i due fattori ci aiuta a comprendere meglio quali possano essere le conseguenze di alcune riforme economiche recentemente attuate in Cina. La rapidità di esecuzione (il tempo che intercorre tra l'azione riformatrice e i suoi effetti sull'economia) è uno dei punti distintivi di alcune trasformazioni, tanto da rendere la Cina, per i ricercatori di management, un terreno di confronto e di verifica dei modelli delle teorie elaborate negli ultimi anni.

Rapidi cambiamenti portano a una presenza e operatività crescente dell'economia cinese in altri Paesi. Questo è uno degli elementi che dobbiamo considerare per valutare in prospettiva i rapporti tra Italia e Cina. Ciò include gli investimenti che possono interessare il nostro Paese, investimenti attratti dalla domanda interna europea, che in alcuni casi si traducono nella presenza diretta di aziende cinesi in Europa e che oggi evidenziano la potenziale rete di rapporti più profondi, di scambio e di integrazione tra Italia e Cina. Vedere solo un lato – quello della presenza italiana in Cina – è fortemente limitante e soprattutto non valorizza la crescente conoscenza reciproca. Di qui la necessità che la politica di sviluppo internazionale sia duplice, considerando da un lato cosa, come e con quali obiettivi le aziende italiane si propongano sui mercati cinesi e dall'altro come le aziende cinesi divengano sempre più soggetti presenti e attivi nell'economia italiana e europea.

### **Quarta metafora: effetto specchio**

La doppia natura dei rapporti economici ci porta all'ultima metafora: lo "specchio" che proietta la nostra immagine. Guardarsi allo specchio è un modo per cercare di capire chi siamo e come ci poniamo nelle relazioni con altri Paesi; la comparazione ci aiuta a comprendere quali siano i limiti e le potenzialità del nostro sistema economico senza fare troppo affidamento su una visione autoreferenziale. Pur con tutte le inevitabili distorsioni, accresce la nostra capacità di captare vantaggi e svantaggi delle strategie; nasconde anche limiti e possibili rischi.

La metafora dello specchio evoca anche il tema ricorrente della convergenza a livello dei macrosistemi economici e a livello delle strategie aziendali. Tale ipotesi di progressivo avvicinamento è oggi più apparente che reale. Coloro che sostengono che la tendenza sia verso una sorta di imitazione trascurano quanto le dinamiche non siano lineari e come si innestino in processi sociali, culturali e non solo economici. Trasformazioni che hanno tempi e modalità di realizzazione molto più articolati e imprevedibili, segnati da forti accelerazioni a cui seguono periodi di stasi e di ritorno al passato. Inoltre, l'ipotesi di mera convergenza non risponde alla domanda: a quale dei modelli si tenderà. Come già ricordato, è più prudente considerare che dall'incontro si generi un diverso panorama delle relazioni economiche internazionali. La conoscenza reciproca e l'internazionalità sono i tratti richiesti per operare al meglio nei mercati culturalmente distinti. Su questi due punti il management dovrebbe continuare a investire.

### **Un quadro d'insieme**

Se mettiamo insieme le immagini che abbiamo brevemente delineato, emerge la necessità di rinnovare continuamente gli stili e le modalità di management al fine di operare nei nuovi mercati e nelle economie emergenti. Questo processo di elaborazione del nuovo modello di internazionalizzazione non deriva, come in passato, da una limitata conoscenza dei nuovi contesti economici emergenti; all'opposto, nasce e si alimenta da una progressiva conoscenza e comprensione dei mercati. La sfida negli anni passati è stata quella degli esploratori: cercare di comprendere al meglio i mercati per acquisire le informazioni per operare. Abbiamo co-

struito perciò modalità volte principalmente a ridurre il gap di incertezza. L'attuale situazione appare profondamente diversa. Si segnala una progressiva conoscenza reciproca e un'ampia presa di coscienza delle profonde relazioni che corrono tra sistemi economici che in precedenza erano stati gestiti e vissuti come l'uno indipendente dall'altro.

La conoscenza reciproca riguarda una popolazione sempre più ampia e non limitata a pochi esperti e specialisti di quell'area geografica. La nuova internazionalizzazione si regge su una sensibilità e consapevolezza diffuse e alimentate dall'esposizione di un numero crescente di persone alle realtà culturali, sociali, politiche ed economiche di altri Paesi. Il maggiore numero di individui che hanno l'opportunità di viaggiare, di conoscere, di incontrare e di visitare altri contesti culturali porta a una trasformazione tanto forte e pervasiva quanto possono esserlo le relazioni tra nazioni gestite dalle istituzioni e dai governi. Dobbiamo superare una visione consolidata, dove un limitato numero di soggetti svolgeva la funzione di punti di contatto. Osserviamo i prodromi di questa trasformazione nella ricerca di nuove forme di collaborazione tra aziende italiane e cinesi, favorite da un insieme di conoscenze che si alimenta dall'accumularsi di esperienze personali di viaggio, di lavoro e di incontro. I soggetti di questa trasformazione sono individuali e insieme collettivi, meno organizzati e meno prevedibili di quanto siano state le relazioni istituzionali tra Paesi. L'individualità si riprende lo spazio perduto nel tempo. Resta ai singoli soggetti economici la responsabilità di rispondere a logiche maggiormente integrate e sviluppate e di contribuire alla ricerca di un nuovo equilibrio. Una prima risposta coraggiosa di riconoscere le aree di miglioramento, gestire le pressioni generate dallo sviluppo e dal consolidamento della presenza internazionale, accompagnare le azioni di management internazionale con l'affermazione di una diffusa sensibilità nel segno di una maggiore internazionalità. Su questo fronte si gioca la competitività internazionale dei sistemi economici e delle imprese.

# **Le risorse umane in Cina e la loro fidelizzazione**

**Cristiana Barbatelli**

## **Le persone come fattore chiave di successo**

Il fattore risorse umane è una delle chiavi del successo delle aziende straniere in Cina. Una delle domande che i manager pongono, tra le difficoltà di creare un modello sostenibile di impresa, riguarda il personale: quanto sia importante trovare le persone adeguate e quanto sia necessario e fattibile che le si formi e le si fidelizzi, in modo che crescano coerentemente con l'azienda e creino valore per la sua crescita. Come si possa coordinare in modo efficace la gestione e migliorarne la performance. Infatti non è facile, ancora oggi, misurare effettivamente il rendimento delle risorse umane in Cina e riuscire ad accrescerlo conseguentemente.

Le aziende straniere devono saper effettuare il reclutamento (con adeguata selezione e valutazione), l'addestramento, la formazione, la valutazione della performance di ciascuno e l'attuazione delle politiche di retribuzione come in qualsiasi altro contesto e ambiente di business. Ma su ciascuna di tali pratiche pesano fattori tipicamente cinesi che ne influenzano in modo evidente l'efficacia.

## **Reclutamento, selezione, valutazione**

Il mercato del lavoro in Cina soffre di patologie innate quali il turnover elevato delle risorse derivato dalla mobilità elevata del personale (specie in alcuni settori), la bassa fidelizzazione e, in generale, una bassa percentuale di crescita organica nelle varie specializzazioni.

Fino all'inizio degli anni duemila, la ricerca delle persone da destinare a ruoli e funzioni era limitata dai vincoli effettivi di spostamento sul territorio nazionale, dalla poca capacità e volontà di trasferirsi da un luogo all'altro, dalla rigidità nelle procedure di assunzione derivate dalla difficoltà dello spostamento dell'archivio personale dei dipendenti e da al-

tre procedure amministrative che ne limitavano il dinamismo. Si cercava il personale per passaparola e pochi erano i canali di reclutamento percorribili. Le agenzie dell'Ufficio del lavoro e i talent markets in qualche modo funzionavano da base di ricerca e piattaforme di coagulo per alcuni livelli d'impiego (per lo più dirigenti e livello impiegatizio). Per manager, supervisor, specialisti, esperti e contabili ci si affidava maggiormente alle conoscenze personali e alle riviste specializzate.

Più recentemente, con l'evoluzione dei metodi informatici, con l'aumentata mobilità delle persone, attraverso il miglioramento delle comunicazioni e degli scambi, il mercato del lavoro si è avviato a un ampliamento delle fonti di ricerca e, contestualmente, all'incremento di occasioni e possibilità di incontro fra domanda e offerta.

Restano alcuni ostacoli da tenere in considerazione, poiché ci sono vincoli effettivi a una ricerca equilibrata delle risorse umane, specialmente per ruoli di alta direzione e di estrema responsabilità nelle funzioni gestionali, o per quelli di estrema specializzazione. Esiste un'effettiva scarsa mobilità delle risorse ad alto livello all'interno del Paese, derivante dal fatto che i più qualificati non vogliono spostarsi in luoghi dove, a causa dall'ineguale sviluppo, è più difficile e faticoso vivere e lavorare.

In genere, è più facile ricercare personale da destinare a posizioni basse e medio basse se l'azienda è collocata in luoghi disagiati o in città di secondo livello, poiché ci si può più agevolmente riferire al serbatoio del lavoro locale, anziché cercare nelle grandi città il personale da destinare a funzioni direttive in altre zone. Però nelle aree più disagiate spesso non è semplice trovare personale adeguato a posizioni dirigenziali (a meno che le zone siano già "serbatoi umani" di competenze specifiche di comparto o di filiera). In genere solo chi nasce o chi completa i propri studi nelle maggiori università del Paese o all'estero, o ha avuto l'occasione di crescere attraverso esperienze formative significative (grandi aziende, multinazionali, aziende private di grandi dimensioni) offre competenze adeguate a ruoli direttivi.

La ricerca di questo genere di risorse, se effettuata direttamente a livello locale, molto spesso non dà risultati interessanti poiché nelle zone meno sviluppate, nelle città di secondo livello o addirittura nelle periferie industriali (già a 80-100 chilometri dalle città di primo livello) vi sono meno candidati con le giuste caratteristiche o competenze.

Nelle città di secondo livello, le università locali vengono spesso disertate dai giovani talenti, attratti dai centri vocazionali offerti dalle più famose università nelle metropoli. Spesso, inoltre, il tessuto industriale dei piccoli centri non ha rapporti attivi (o ne ha pochissimi) con le università locali o con centri di ricerca della zona, dunque ha scarso accesso ai flussi di giovani laureati nelle discipline utili ai vari settori dell'impresa.

Nelle grandi città, sono presenti varie università e dunque, quasi sempre, vari settori di specializzazione. Inoltre, proprio perché in Cina oggi esiste una grande spinta centripeta verso le università maggiori, spesso la vicinanza a questi hub di conoscenza funziona da moltiplicatore e trigger per la ricerca di personale qualificato, che risulta disponibile addirittura in esubero per alcune posizioni.

Tale situazione genera due tipi di comportamenti nelle aziende. Nel caso in cui, per motivi strategici, l'azienda sia già presente nelle aree "difficili", può cercare di trasferire risorse qualificate reclutate altrove, anche se, nel fare ciò, spesso aziona meccanismi di aumento salariale che falsano la scala retributiva e necessariamente, e più evidentemente, vanno a influire su quella della zona o area geografica.

Oppure l'azienda può decidere di modificare la struttura organizzativa e rinunciare ad alcune funzioni direttive, o decidere di assegnarle a personale espatriato, che non reagisce con meccanismi di rifiuto o di non adeguamento se trasferito in aree disagiate. Oppure si può scegliere di distaccare alcune funzioni in unità sussidiarie in altra sede, creando dunque ruoli "a intermittenza" con funzioni direttive coperte da personale "pendolare" che, per esempio, risiede a Shanghai e si occupa di aspetti commerciali mentre la struttura produttiva è in altre città.

Non sempre è facile operare come descritto e dunque, nel caso in cui l'azienda non sia già presente in certe aree, è opportuna un'attenta riflessione sulle risorse umane e una valutazione altrettanto attenta su altre possibili sedi dove collocare l'investimento. Nel caso in cui non si risolve il problema del reclutamento di quadri e funzioni direttive in una data area, spesso l'azienda si trova a dover modificare le scelte strategiche e finisce per privilegiare investimenti o delocalizzazioni produttive in certi luoghi anziché in altri, a partire dalla considerazione delle risorse umane.

Un altro vincolo evidente nel reclutamento del personale, specialmente per le aziende straniere, è quello linguistico. Non sempre infatti in Cina

chi “sa fare le cose”, chi “sa le cose”, chi sa gestire o coordinare o controllare o ha le giuste competenze tecniche parla una lingua straniera. Questo crea due tipi di conseguenze nel mercato del lavoro: da una parte “congela” e limita la crescita di quadri e dirigenti estremamente competenti a percorsi di carriera esclusivamente domestica, favorendo per le varie posizioni candidati magari meno competenti e adeguati ma che sanno destreggiarsi con una lingua straniera; dall’altra premia personale “generalista” contro personale specializzato, esclusivamente in base alla competenza linguistica.

Su questi candidati, poi, si dovranno riversare competenze e know how specifici attraverso formazione di prodotto o di sistema.

### **Ricerca e reclutamento della manodopera**

I vincoli linguistici e la mobilità sul territorio non sono ostacoli significativi quando si ricerca manodopera di basso livello. Non è importante infatti che gli operai non parlino altra lingua che il cinese e, siccome in genere sono più disponibili dei quadri o dei manager a spostarsi in altre località per motivi di lavoro, anche la provenienza geografica non è un ostacolo alla ricerca di personale.

Restano ostacoli oggettivi l’accesso ai luoghi del lavoro e i conseguenti fattori di limitata mobilità: se l’azienda ha sede in aree industriali lontane da centri urbani o non è facilmente raggiungibile con mezzi pubblici o privati, e non mette a disposizione del personale dormitori e strutture di accoglienza, diviene più complesso trovare operai. Se l’azienda si è localizzata in aree dove un certo tipo di settore industriale è prevalente, il reclutamento di manodopera è più semplice, poiché meno soggetto a fattori di cottimismo e scarsa stanzialità della forza lavoro, e anche favorito da una “specializzazione di settore o di filiera”.

La manodopera in alcuni settori (tessile, elettronica, componentistica auto) infatti è ancora non stanziale ed è composta da masse che sono risultato e conseguenza di grandi flussi migratori stagionali dall’interno della Cina verso la fascia costiera del Paese, in base ai fattori economici e alle diseguali fasi di sviluppo e industrializzazione. Questo genere di lavoratori, stagionali (anche se a volte su periodi annuali), provengono dalle aree interne perennemente tempestate da disastri geologici, caratterizza-

te da fattori quali bassa industrializzazione, bassa occupazione, sottosviluppo, o afflitte da generiche condizioni di ritardo. A questi si affiancano, specie in settori di derivazione statale o in industrie di base, lavoratori molto “radicati” sul territorio e dunque stanziali, anche per le competenze espresse.

Anche in questo caso, le aziende devono valutare i pro e i contro del reclutamento di lavoratori non stanziali. Se il tipo di produzione delle aziende presenta fasi stagionali o cicliche e dunque è soggetta, per la stessa struttura produttiva, a incrementi e decrementi periodici della forza lavoro, l'assunzione di manodopera non stanziale non presenta molte controindicazioni. Nonostante ciò, la non stanzialità deve essere analizzata con attenzione, poiché alla fine delle fasi e dei periodi di produzione e dei cicli di lavoro, o semplicemente in prossimità delle feste nazionali, i lavoratori stagionali, i cottimisti migranti, ritornano al proprio paese, alla provincia di appartenenza, con le stesse logiche con cui sono apparsi (random migration pattern), dunque chiudono i cicli, le stagioni, i periodi della produzione allontanandosi fisicamente dai luoghi del lavoro.

In questo caso, la selezione e il reclutamento dovrebbero avvenire con le logiche dell'impiego interinale e non dovrebbero contenere finalità speciali di mantenimento, crescita e valorizzazione.

Ma queste sono le situazioni estreme, tipiche solo di certe industrie ad alta intensità di manodopera. Nei settori industriali più avanzati tecnologicamente, dove la specializzazione è più elevata e le competenze tecnologiche più sensibili, i colletti blu tendono a essere stanziali e a sviluppare specializzazioni di competenze e conoscenze. Qui il reclutamento segue logiche e obiettivi differenti, e la stanzialità dei lavoratori, base del mantenimento delle risorse da parte dell'azienda, crea le premesse per la selezione e la successiva formazione e valorizzazione.

La presenza di manodopera stanziale in determinate aree del Paese deriva naturalmente dal tipo di tessuto industriale locale. Industrie di settore in differenti località diventano fonti di attrazione di manodopera in relazione alle competenze di settore che l'area sviluppa e spesso sono all'origine della capacità dell'area di trattenere e sviluppare le risorse umane necessarie alle stesse industrie: oltre alle risorse umane, le aree divengono spesso hub di istituti e scuole vocationali, centri di ricerca e, in generale, di strutture formative destinate all'industria o alle industrie di riferimento.

Industrie e risorse umane, nelle aree industriali, dipendono l'una dall'altra in modo imprescindibile e le industrie, mentre sono da una parte motivo di attrazione del personale, dall'altra sono anche fornitrici di conoscenze e competenze, formatrici di specializzazioni, creatrici di valore umano qualificato. Verosimilmente le risorse umane dei distretti industriali molto sviluppati sono la vera forza di quelle aree, perché diventano un'altra componente del patrimonio immateriale del territorio. Divengono a volte addirittura il motivo della scelta di un'area per progetti di investimento in Cina, motivazione prevalente su considerazioni economiche, costi e persino fattori logistici. Aree come Anting a Shanghai, come Wuhan, come Changchun e Shenyang per il settore automobilistico, Ningbo per la meccanica e la plastica, il Zhejiang in generale per le lavorazioni tessili, Shenzhen e Foshan per l'elettronica, oggi risultano molto attrattive per le aziende (straniere e non) anche per il potenziale umano che offrono.

### **Formazione e crescita professionale delle risorse umane**

La formazione diviene per le aziende in Cina un primo strumento di ritenzione del personale, oltre a rispondere al più tradizionale scopo di crescita e trasformazione delle competenze di settore. La trasmissione del sapere aziendale assume qui caratteristiche che si differenziano dalla formazione delle risorse umane negli altri Paesi. Vi sono alcune considerazioni e domande da tenere presenti.

- Quanto sapere può essere trasmesso senza rischiare che venga utilizzato in futuro contro l'azienda?
- La formazione deve essere “venduta” come benefit e non come dovere aziendale, in modo da far percepire al lavoratore che è un ulteriore contributo da parte del datore di lavoro.
- La formazione è *fondamentale* per le aziende poiché in genere, a meno di riferirsi a situazioni già evolute, la manodopera non può contribuire allo sviluppo dell'azienda se non è formata.
- I tempi possono essere commisurati al contenuto della formazione e al contenuto di know how e competenze, che va protetto e trasmesso (diluito) con estrema attenzione.
- Il trasferimento di conoscenze deve essere comunque gestito su con-

tenuti e tempi articolati, in modo che divenga un fattore della ritenzione del personale.

In genere, quando le aziende non hanno più nulla da insegnare alle persone, devono attivare nei loro confronti altri meccanismi di ritenzione. Lo stesso sistema di retribuzione può esserne influenzato e può essere suscettibile di aggiustamenti continui, nel caso in cui la formazione sia offerta ai lavoratori solo come una delle componenti che costituiscono la retribuzione.

È opportuno che le aziende in Cina valutino con attenzione quali siano: le competenze e i saperi da trasferire e le relative priorità; i tempi necessari e il progresso della formazione; i piani futuri e gli accrescimenti dell'offerta formativa.

In genere, nel periodo che segue l'assunzione il personale è idealmente nella forma migliore per assorbire nozioni. Questa fase però corrisponde alla fase di massima debolezza dell'azienda, visto che sta formando qualcuno di cui ha bisogno fortemente per consentire la regolarità della produzione, delle vendite, dei processi gestionali, delle procedure amministrative.

Con il tempo, mentre rallenta e si diluisce il trasferimento di informazioni (pur inspessendosi e approfondendosi il contenuto trasmesso), cresce il livello complessivo delle conoscenze aziendali, crescono le competenze dei singoli lavoratori e viene naturalmente ad attenuarsi il rapporto di interdipendenza tra le due parti. Infatti, contemporaneamente, sia il lavoratore sia l'azienda diventano più forti e la dipendenza reciproca si sposta su aspetti differenti, quali la fiducia e l'enfaticizzazione delle funzioni, la consapevolezza del valore di informazioni e competenze trasmesse da una parte e ricevute e assimilate dall'altra, il pieno riempimento del ruolo, il valore della performance della persona formata, la fidelizzazione.

Contestualmente viene a mancare (a meno che nuovi progetti formativi vengano innescati e implementati dall'azienda) l'evidente appeal che la formazione ha esercitato sul dipendente e che ne ha determinato, nel primo periodo, la fedeltà.

Entra a questo punto in gioco l'altra leva di ritenzione del personale e cioè la retribuzione, sulla cui entità influiscono fattori diversi:

- le esigenze e i requisiti del ruolo;

- la capacità dell'azienda di generare reddito e il rapporto delle risorse umane con tale capacità;
- i livelli retributivi nel settore;
- la cultura d'impresa;
- il contenuto delle attività da svolgere;
- la zona geografica in cui ha sede l'azienda, in funzione dei servizi dati e degli eventuali disagi a cui possono essere sottoposti i lavoratori.

Il sistema delle retribuzioni nel mercato del lavoro è senza regole evidenti e, molto spesso, è condizionato da forze esterne alle persone e persino alle aziende, quali le condizioni socioeconomiche delle zone differenti del Paese e la facilità o la difficoltà di reperire personale in determinati ruoli. Per questi motivi, spesso si registrano vistosi aumenti delle retribuzioni medie solo per alcune figure professionali, a causa di compensazioni richieste per disagi a cui i dipendenti si sentono sottoposti, o della monetizzazione di allowance e benefici quali casa, pasti, uso auto, comunicazioni.

A volte anche le regole interne delle aziende influiscono sulla retribuzione: in aziende diverse, per ruoli simili, si possono attribuire retribuzioni differenti. In genere, le aziende straniere piccole e medie in Cina subiscono la pressione esercitata dalle grandi imprese e dalle multinazionali, che in linea di massima “pagano di più”. Il costo di risorse con competenze già sviluppate in altre aziende è sensibilmente più alto. D'altronde all'azienda costano di più i dipendenti che, in teoria, bisogna addestrare meno, per i quali si sostituisce il costo della formazione con un puro e semplice pacchetto retributivo più alto.

Anche in questo caso, l'azienda deve esercitare una scelta delicata fra buying o making. Personale addestrato e specializzato o con competenze già comprovate costa immediatamente di più, ma è anche utilizzabile immediatamente (almeno nella maggior parte dei casi). Il personale da formare (opzione making) costa sensibilmente meno, ma impiega più tempo a sviluppare il valore adeguato.

In genere le aziende in Cina, in fase di start up, tendono a ricercare persone già formate e specializzate, mentre riservano attenzione alle risorse umane da formare solo dopo che l'avviamento si è concluso. Ogni start up in Cina è complesso e presenta molti ostacoli, dunque l'azienda tende a scegliere persone già formate, almeno parzialmente, in modo da

non disperdere immediatamente risorse e energie nella formazione.

Anche in questo caso, le aziende sceglieranno secondo i propri obiettivi e la propria strategia di crescita. La quale si modifica strada facendo, a volte, proprio per l'importanza delle risorse umane, avvantaggiando buying o making a seconda degli obiettivi immediati.

Nel ciclo delle risorse umane, la valorizzazione è l'ultimo step, che consiste nella verifica dell'aumento di valore al quale il processo formativo ha condotto. Valorizzare personale già formato in un'azienda di recente costituzione vuol dire in pratica attribuire funzioni di responsabilità alle persone in una struttura ancora molto debole e in via di sviluppo. Al contrario, valorizzare personale attraverso la formazione vuol dire costruire le varie competenze su ruoli e funzioni che l'azienda ha già bene integrati e strutturati e, dunque, riempire solo le caselle di un'entità già sviluppata e in via di rafforzamento e crescita.

La maggior parte delle aziende in Cina assumono, sottraendole a volte ai concorrenti, figure chiave quando avviano l'azienda e nella fase di consolidamento e di sviluppo, mentre dedicano tempo e risorse a personale meno specializzato ma che lo diventerà mentre si rafforzano e crescono. Durante l'intera evoluzione dell'azienda si dovrà verificare quanto conoscenze, competenze e capacità possano crescere nelle due categorie di risorse. Per questo sarà necessario attuare procedure continue di monitoraggio. La valutazione continua della crescita del personale è un buon sistema di valorizzazione dell'azienda: oltre ai dati oggettivi sui quali basare eventuali ricompense per i lavoratori, può essere un mezzo per misurare quanto comportamenti e competenze influiscano sulla crescita del valore aziendale.

In Cina le aziende devono capitalizzare questo valore, sicuramente la chiave più importante per garantire il successo.

### **Gestione e mantenimento delle risorse umane in un'azienda di piccole dimensioni**

Se si ammette che formazione e remunerazione sono dei trigger nell'assunzione delle risorse umane, si evince che restano le due leve su cui la gestione del personale deve lavorare. Questo per assicurarsi non solo le persone adeguate per la propria azienda, ma anche per garantirsi che re-

stino per anni e creino un patrimonio umano di durata ragionevolmente elevata.

L'alto turnover di alcuni settori, quali alberghiero, hitech e meccanica auto, costituiscono un segnale di grande importanza da leggere per essere poi pronti a definire una strategia che possa accompagnare le aziende a crescere e a gestire nel frattempo con serenità la gestione del personale.

Sono settori "nervosi" i servizi e l'hitech poiché il grado di competenze e i requisiti delle risorse sono altamente specifici ed altissimi, comportando l'uso quasi compulsivo di lingue straniere o la capacità d'accesso a tecnologie e a protocolli internazionali. Qui la richiesta rende il serbatoio di risorse più delimitato, più definito e più corporativo.

L'elevata specializzazione, legata alla necessità di competenze linguistiche, rende il personale di queste industrie non solo motore della velocità di sviluppo dei settori a cui appartengono ma anche, e in particolare, oggetto di grande attenzione da parte dei new e late comers in un mercato dove appunto il buying è sempre alternativo al making. In un bacino limitato di risorse umane formate o semiformate, chi vince è, in un primo momento, generalmente chi offre di più; dove l'offerta può equivalere a retribuzione, promessa di formazione futura, orizzonti di crescita, possibilità di carriera oltremare, accesso a posizioni dirigenziali a breve.

È evidente come le piccole e medie aziende, disponendo di minori capacità d'investimento, siano escluse o almeno tenute in disparte nella grande competizione che si svolge nell'arena delle risorse umane in Cina, specialmente in alcuni settori. In realtà, le grandi aziende agiscono nel mercato del lavoro in modo ancora più cinico: molto spesso "catturano" le risorse umane di loro interesse solo dopo che sono state faticosamente e con grande spesa, attenzione e dedizione formate e preparate dalle aziende piccole e medie. È anche evidente come risentano di questo in particolare quei settori e quelle aziende il cui valore intrinseco è costituito proprio dalla formazione.

Trattenere le risorse umane diviene, per aziende piccole, un meccanismo pericoloso e poco interessante economicamente. Allo stesso tempo, l'alienazione delle risorse che sono state formate in ambienti di contesto piccolo e medio rende le aziende "incubatrici" indifese rispetto ai concurrenti di taglia superiore e rappresenta dunque un fattore di perdita in un mercato altamente competitivo come la Cina, dove la partita vera del

business si gioca oggi sulla capacità della “squadra”, che del business è cuore e motore generativo, di mantenersi compatta e di generare valore fondato anche sulla continuità.

Il settore auto è uno di quelli più decisamente colpiti, dalla patologica incapacità di trattenimento del personale, di tutti i livelli, per un lungo periodo. Le competenze tecniche o di mercato sviluppate dal personale in brevissimo tempo, o almeno in tempi compatibilmente brevi rispetto alle altre industrie, creano un meccanismo quasi isterico di trasferimento da azienda ad azienda. Il tempo medio di permanenza nelle aziende di venditori, ingegneri specializzati, custody di tecnologie e di processo è preoccupantemente basso, molto spesso due anni e mezzo sono il massimo.

Ciò produce aberrazione nel contenimento dei costi legati al personale e delle remunerazioni. In questi settori è evidente che la struttura del manning è atipica e dunque, accanto al personale medio pagato secondo gli indici e gli standard e ai colletti blu, generalmente remunerati come da indicatori dell'industria di settore, convivono i maverick, personaggi ultrapagati, quali direttori vendite, specialisti di prodotto o di processo, ingegneri. Non sono solo legati a obiettivi economici ma, molto spesso, sono parte del processo stesso di sviluppo dell'industria. È su loro che le imprese crescono e loro crescono sulle imprese, in un processo che moltiplica valore a volte in modo esasperato solo secondo le regole e le intemperie del mercato e non necessariamente riflettendo una crescita del valore intrinseco delle conoscenze.

Mentre i grandi player si fanno guerra per il personale, le piccole e medie aziende restano a guardare e, spesso, sono le vittime del gioco. Come conservare il proprio staff diviene un altro dilemma: difesa e mantenimento delle persone si sposano con la difesa e il mantenimento del valore dell'azienda.

La formazione che ha costituito, nella prima fase dell'assunzione, un motivo di ritenzione del personale e un fattore di moltiplicazione del valore aziendale con l'accrescimento di competenze del capitale umano, diventa un fattore di rischio legato alla perdita del personale. Ma l'azienda non può fermare la formazione, come d'altronde non può fermare lo sviluppo generale delle competenze complessive e del sapere aziendale. Tornano dunque le domande già analizzate: quanto sapere può essere

trasmesso senza rischiare che venga utilizzato in futuro contro l'azienda? Per quanto tempo la formazione può essere venduta come benefit e dunque come parte della remunerazione e della specializzazione? Su quanto tempo l'azienda deve amministrare e diluire le informazioni e il know how aziendali senza che il lavoratore veda il processo di formazione come completato? Non si può eccedere perché ne andrebbe a rischio la crescita aziendale.

Tempi e modalità devono garantire che l'azienda cresca ma anche che lo staff non inizi a guardarsi attorno per cercare "di meglio".

Quando il processo formativo si esaurisce, si attivano altri meccanismi di ritenzione. La retribuzione è il primo e più comune; le sue componenti sono di vario tipo. C'è una parte composta dal salario, fisso e con quote variabili legate alla creazione del valore aggiunto della produzione o della vendita, con incentivi pagati su volumi produttivi o sul venduto.

La retribuzione è composta, secondo la legge da una paga base, che non può essere inferiore a uno standard average salary aggiustato da parte del governo sulla base di indici quali costo della vita, inflazione, media delle retribuzioni, una volta l'anno e in modo diverso da località a località. Alla paga base si aggiunge il resto che il datore di lavoro definisce secondo i propri requisiti e secondo la struttura e la politica salariale dell'azienda. Una parte importante è costituita dai fondi di previdenza, o di "assicurazione", in dettaglio il fondo di previdenza sanitaria (o assicurazione medica), il fondo sociale (pensione), il fondo di fine trattamento (indennità), il fondo casa. Obbligatori i primi tre, il quarto facoltativo. Una parte dei fondi sociali sono per legge corrisposti dall'azienda e per una quota minore sono pagati direttamente dal lavoratore. I fondi previdenziali costituiscono spesso uno dei fattori di ritenzione del personale, poiché sono una leva su cui il datore di lavoro agisce quando vuole incrementare il salario senza aumentare la paga. Infatti molto spesso le aziende offrono di sostituire per esempio il lavoratore nel pagamento della sua quota di competenza, oppure offrono il fondo casa in modo differenziato e dunque lo utilizzano come "benefit". Nelle zone più rurali e meno sviluppate i lavoratori, specie se non sono stanziali ma magari cottimisti o stagionali, richiedono al datore di lavoro che l'erogazione dei fondi sia monetizzata e dunque, invece di ricevere sul conto apposito il "contributo", chiede che l'ammontare corrispondente venga versato in contante.

La capacità dell'azienda di gestire i fondi previdenziali in modo dinamico può costituire un fattore di attrattività della remunerazione complessiva.

Oggi, esattamente come negli altri Paesi, la remunerazione del personale è costituita anche da fringe benefits, che sono per loro natura allowance assegnate in modo completamente discrezionale dall'azienda su criteri di funzione, responsabilità, performance, ma che più spesso diventano meccanismi puri di ritenzione del personale.

Più recentemente si assiste infatti a un'ampia e fantasiosa offerta di benefici accessori, dai più tradizionali quali l'auto o il rimborso del carburante, il telefono aziendale, i buoni pasto o buoni spesa ad altri, di cui oggi si discute, come schemi assicurativi aggiuntivi, costituzione di depositi bancari o monetari riscattabili dopo un numero determinato di anni di lavoro, contributo per l'acquisto di case o di altri beni.

Le grandi aziende e le multinazionali già da anni in Cina offrono ai dipendenti stock options, pacchetti azionari o partecipazioni sugli utili, e in questo modo gestiscono le componenti della retribuzione così da creare differenziazione fra le risorse umane, personalizzazione dei trattamenti salariali, evoluzione dal concetto di paga a complessiva remunerazione "partecipativa". Questi e altri metodi rendono la remunerazione, quale strumento di ritenzione del personale, una scienza a sé stante, che lavora sia sui termini economici sia sulla funzione sociale.

Nell'elaborare le politiche salariali le aziende devono infatti valutarne l'impatto sulla filosofia complessiva dell'azienda, sulla struttura di tutte le posizioni e funzioni, sulla reazione dei singoli di fronte a nuovi strumenti di beneficio, sull'impatto che hanno sulla società in generale e dunque sugli stakeholder dell'azienda (famiglie dei dipendenti, enti pubblici, autorità).

Un approccio sicuramente differente da quello che oggi tradizionalmente le aziende adottano nei Paesi occidentali.

Se le aziende piccole e medie, quali sono quelle italiane sono meno competitive nei riguardi del personale sotto il profilo puramente economico, rischiando di essere solo incubatori formativi, possono però, per attrarre personale di qualità o di grande talento e conservare il capitale umano formato, ricorrere a fattori di valore immateriale che cercano, spesso con successo, di trasferire alle risorse locali.

In genere, il modello aziendale italiano è friendly e generoso. La piccola e media azienda non è particolarmente formata nei processi manageriali e dunque i manager sono in genere molto aperti, inclini alle relazioni umane, poco portati alla verticalizzazione delle relazioni aziendali, generalmente “democratici” nelle decisioni e nella condivisione delle esperienze.

Il personale cinese della maggior parte delle aziende italiane intuisce che questi fattori sono difficilmente “monetizzabili”, ma costituiscono un valore assoluto e, magari, la stessa forza che l’azienda genera. Personale di grande valore e talento entra dunque a far parte delle aziende, a volte, solo perché è attratto da quella cultura aziendale, che risulta e viene percepita, molto spesso, più attraente rispetto a culture aziendali anglosassoni più formali e “scientifiche”, ma anche più impersonali.

D’altronde il lavoratore cinese ha sempre avuto con il posto di lavoro un rapporto che andava al di là della semplice equazione lavoro-remunerazione. Storicamente, danwei per un cinese rappresentava il posto di lavoro ma anche un porto di accoglienza, luogo sociale, promotore di benessere per l’ambiente, la famiglia, le istituzioni. Il ruolo sociale dell’azienda era simile a quello che de facto svolge e ha sempre svolto l’azienda piccola e media italiana, che è parte del tessuto sociale dell’area dove si sviluppa, e travalica dunque il ruolo puramente economico.

Non è certo questa un’affermazione di “superiorità” di un modello rispetto a modelli più evoluti e dunque più standardizzati e formalizzati, e magari più effettivamente “ricchi”. Né si vuole ricondurre l’analisi dei fattori ritentivi del personale in Cina a considerazioni di tipo semplicistico e generico. Ma resta sicuramente un punto di forza la capacità per un’azienda di saper generare una cultura e uno spirito di gruppo, di appartenenza, che viene percepito da parte del personale come un altro fattore di interesse.

La crescita e il mantenimento del capitale umano si basa dunque anche sulla capacità di generare cultura aziendale e di trasmetterne i valori che ha portato nel Paese di origine l’azienda a essere un caso di successo.

È evidente che queste considerazioni sono valide in alcuni settori e purtroppo non sono confermabili in altri (come l’hitech) a meno che l’azienda italiana abbia un patrimonio di conoscenze e know how percepito dal dipendente come unico, di eccellenza, superiore a quello acquisibile in altri contesti.

In conclusione, una gestione consapevole dei tre fattori economico, formativo e culturale può essere identificata quale strumento dinamico della gestione e del mantenimento delle risorse umane in Cina; sta alla sensibilità del manager saper scegliere e gestire con modalità e intensità differenti l'uno o l'altro o combinarli in modo da poter garantire la conservazione del capitale umano e l'incremento del suo valore.

# La responsabilità sociale di impresa e il Joint Audit Cooperation in Cina

Andrea Appolloni

## Introduzione

Il concetto di Responsabilità sociale di impresa (RSI) sta entrando a tutti gli effetti come elemento rilevante all'interno dei processi di fornitura internazionali, soprattutto nei Paesi emergenti come la Cina.

Un crescente numero di realtà aziendali ha introdotto sistemi di audit per certificazioni ambientali e sociali (ad esempio ISO 14001 per la gestione ambientale e la SA 8000 per la Social Accountability) e ha iniziato sempre più puntualmente a fornire supporto diretto e collaborativo in azioni di RSI presso i fornitori.<sup>1</sup> Il fenomeno è dovuto in parte anche alle numerose pressioni dei vari gruppi di stakeholders che spingono le aziende a riconoscere l'importanza e la necessità di implementare pratiche sostenibili nelle supply chains.<sup>2</sup>

Anche in Cina molte aziende iniziano a seguire questo nuovo modello di collaborazione responsabile, non solo negli approcci tradizionali fra singolo acquirente (buyer) e uno o più fornitori (supplier/s), ma anche nella collaborazione buyer-buyer, ossia tra più acquirenti buyers-

---

1 Su-Yol Lee, The effects of green supply chain management on the supplier's performance through social capital accumulation, in *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 20, 2015; <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/SCM-01-2014-0009?journalCode=scm>

Guo-Ciang Wu, Jyh-Hong Ding and Ping-Shun Chen, The effects of GSCM drivers and institutional pressures on GSCM practices in Taiwan's textile and apparel industry, in *International Journal Production Economics*, Vol. 135, 2012; <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527311002404>

Stephan Vachon and Robert D. Klassen, Extending green practices across the supply chain: The impact of upstream and downstream integration, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26, 2006; <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01443570610672248>

2 Krause et al., 2009 Daniel R. Krause, Stephan Vachon and Robert D. Klassen, Special topic forum on sustainable supply chain management: introduction and reflections on the role of purchasing management, in *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 45, 2009; <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1745-493X.2009.03173.x/abstract?deniedAccessCustomisedMessage=&userIsAuthenticated=false>

suppliers dove le aziende si alleano creando un modello di partnership e cooperando con più fornitori cinesi. Il nuovo modello sviluppa una collaborazione strutturata tra più acquirenti da stessi fornitori localizzati in Cina, mantenendo principi di responsabilità ambientale e sociale. Identificando i fornitori condivisi, aziende anche in competizione tra loro sui mercati occidentali all'interno di un determinato comparto industriale possono concordare e condividere l'attività di monitoraggio sui fornitori. Attraverso tale condivisione è possibile:

- attuare un processo di approvvigionamento globale efficiente che possa in qualche modo migliorare l'immagine di un'azienda, controllare i fornitori e rendere più sostenibile il processo degli acquisti in termini ambientali e sociali, mentre si mantengono gli obiettivi strategici di acquisti vantaggiosi in termini di costo e livelli
- ridurre i costi operativi tra gli acquirenti grazie alla condivisione delle informazioni e operare con un solo più efficace processo di *auditing*.

### **Il contesto cinese della RSI**

Il mondo cinese è sempre più vicino ai temi della RSI, anche perché molti dei fornitori localizzati nel territorio cinese oggi devono far fronte e rispondere alle pressioni provenienti dall'occidente in termini di certificazioni sociali e ambientali. Oggi la Cina rappresenta il luogo con la maggiore concentrazione di fornitori coinvolti nelle catene globali di acquisto da parte di numerose imprese internazionali. Un segnale forte è giunto dalla presentazione del dodicesimo Piano quinquennale per lo sviluppo economico e sociale nazionale nel marzo 2013, che ha espresso l'indicazione chiara per le aziende di volgere l'attenzione verso le questioni di responsabilità sociale e di sviluppo sostenibile.

Alcune imprese statali sono state le prime ad accogliere le direttive governative coniugando, come un'opportunità di sviluppo, la responsabilità sociale con la strategia di profitto, e ugualmente sono state pioniere nell'utilizzo degli standard internazionali di rendicontazione dei bilanci di sostenibilità, al fine di soddisfare le aspettative del principale stakeholder, ovvero il governo cinese.

È evidente che nonostante l'impegno profuso, e i presupposti molto solidi, ancora molto impegno è richiesto alla Cina per raggiungere livelli

più maturi e per mettere a regime modelli e normative più efficaci. Nel 2011, solo 898 imprese hanno presentato un bilancio di sostenibilità: un numero non rilevante ma importante, e che apre una strada promettente. Il rapporto con le imprese occidentali è fondamentale per l'evoluzione dei processi sostenibili; importante è che le aziende cinesi entrino a pieno nei progetti di fornitura delle aziende estere collaborando in modo intenso al di là degli aspetti puramente economici.

Le organizzazioni estere hanno un ruolo strategico nella diffusione della cultura responsabile e sostenibile perché fungono da guida e indirizzo per molte realtà cinesi. Molte aziende occidentali richiedono processi di audit sociali per avere la certezza del rispetto di alcune norme in materia di produzione sostenibile. Di conseguenza, il monitoraggio della conformità ambientale e sociale dei fornitori a livello internazionale risulta avere un ruolo strategicamente importante in Cina al fine di dare credibilità allo strumento delle verifiche e all'impresa che lo adotta.

Gli sforzi rivolti al tema della RSI possono inoltre produrre un significativo valore commerciale per i fornitori, come evidenziato da molte realtà aziendali. Secondo la società di consulenza Accenture, per esempio, Walmart ha supportato alcuni dei propri fornitori (produttori di capi di abbigliamento in Cina) nel superare delle valutazioni energetiche in loco, consentendo loro di individuare e implementare pratiche di risparmio energetico significativo fino all'ottenimento di una riduzione di oltre il 70% dei costi energetici annuali.

Alle aziende soggette all'audit è richiesto uno sforzo importante anche nell'individuazione delle misure correttive più idonee successive alle verifiche, che consentono il mantenimento degli standard sostenibili; la reale adozione di tali misure dovrebbe a sua volta essere verificata dall'impresa estera.

### **Il caso del Joint Audit Cooperation (JAC) nel settore delle telecomunicazioni in Cina**

JAC è un'iniziativa collaborativa tra grandi operatori nel settore delle telecomunicazioni, creata con lo scopo di verificare, valutare e promuovere l'implementazione dei principi e delle migliori prassi di RSI direttamente nei siti produttivi in Asia, in particolare in Cina. Nasce nel 2010,

quando Telecom Italia, Deutsche Telekom e France Telecom firmano un “Memorandum of Understanding” (MoU), dando avvio alle attività di impostazione metodologica e di effettiva esecuzione degli audit presso i fornitori basato sul principio della RSI. I fondatori, in considerazione di quest’ accordo, hanno sviluppato il processo collaborativo e gli strumenti funzionali all’attività, che diventa operativa dal giugno 2010 con l’inizio delle prime verifiche eseguite on site tra i fornitori comuni negli impianti di produzione situati in Asia (ad esempio Cina, Taiwan, India, Giappone, Corea del Sud).

Le aziende condividono una parte rilevante dei propri fornitori, soprattutto quelli situati in Cina nella provincia del Guangdong, dove sono concentrati i maggiori e più importanti siti produttivi nel settore delle telecomunicazioni. Grazie a un progressivo incremento del numero dei membri, JAC ad oggi è l’unica iniziativa congiunta nel settore delle telecomunicazioni ad adottare un modello condiviso nella catena di fornitura globale e sostenibile connessa ai principi della RSI. L’interesse di altri operatori di grandi dimensioni dimostra l’attrattività del programma e lo stimolo di altre realtà nella collaborazione su iniziative sostenibili soprattutto in Cina.

I membri del JAC condividono le risorse e le best practices per sviluppare l’implementazione a lungo termine della RSI sui diversi livelli della catena di fornitura su scala internazionale e nei diversi livelli della supply chain.

Gli obiettivi principali e generali del JAC in Cina sono aumentare l’efficienza e la produttività delle imprese componenti e dei fornitori, supportare lo sviluppo responsabile globale e garantire la continuità della fornitura attraverso la minimizzazione dei rischi ambientali e sociali nel rispetto della RSI, migliorando la brand reputation delle realtà facenti parti dell’iniziativa. Possono essere così descritti:

- verificare e monitorare i livelli di affidabilità e sostenibilità dei fornitori e subfornitori più rilevanti, comuni ai membri del JAC e con siti produttivi localizzati in aree geografiche caratterizzate da un significativo livello di rischio socio-ambientale. Le ispezioni sono condotte tramite *audit* eseguiti da società specializzate con una metodologia specifica implementata dagli stessi membri del JAC che ne condividono i risultati;

- supportare e mantenere la crescita della sostenibilità dei fornitori e subfornitori coinvolti, attraverso la definizione e l'implementazione di azioni correttive e programmi di miglioramento continuo, e attraverso la costruzione di un rapporto di collaborazione strutturato e durevole con benefici reciproci in termini di efficienza, produttività e riduzione dei rischi nell'ambito della *supply chain* globale.

### **Gli audit nei siti produttivi**

Una delle particolarità del JAC è l'utilizzo di una metodologia di verifica condivisa che permette di evitare ripetizioni di audit sugli stessi fornitori, con significativi risparmi in termini di costi e tempi di impiego, sia dal lato della committenza sia dal lato fornitori. Ciascun membro ha la responsabilità, per conto di tutti gli altri, di gestire un intero processo di auditing a proprie spese su fornitori preselezionati e suddivisi equamente tra i membri del JAC, tramite società specializzate terze che operano sulla base di una check list definita dai committenti e composta da oltre cento domande, la cui applicazione consente di classificare il fornitore verificato in quattro fasce progressive, da poor a excellent.

La valutazione riguarda dieci aree prioritarie: lavoro minorile, lavoro forzato, salute e sicurezza, libertà di associazione, discriminazioni, pratiche disciplinari, orari di lavoro, paghe, ambiente ed etica. Per ognuno dei fornitori è stato prodotto un Piano di azione correttiva (CAP) che ha tracciato i modi e i tempi di rimozione delle non conformità riscontrate durante il processo di verifica. A ciò fa seguito infine un'attività di follow up che monitora nel tempo l'implementazione delle azioni correttive.

Le società delegate per le attività di auditing hanno il compito di svolgere direttamente la verifica on site per identificare il livello di conformità dei fornitori e individuare le aree di miglioramento. Il JAC ha deciso di impiegare società di audit esterne perché più idonee e specializzate nelle attività di raccolta delle informazioni e somministrazione delle verifiche. L'imparzialità e la specializzazione hanno contribuito a un efficace miglioramento della qualità delle informazioni raccolte nel tempo.

Ai fornitori già sottoposti a verifica viene richiesto di sottoscrivere accordi di confidenzialità sui risultati, che sono riservati e vengono condivisi e discussi in un unico tavolo di lavoro tra i membri del JAC per valutare

se alcuni casi debbano essere adeguatamente monitorati con piani correttivi. Le attività di auditing on-site avvengono in base ad alcune linee guida definite dal JAC che si basano sulla (1) Cooperazione con i fornitori, in riferimento ad una comprensione condivisa della gestione del rischio della RSI. Sulla (2) Collaborazione e sviluppo con i fornitori, in base ai risultati dell'audit, insieme ai fornitori vengono definiti piani correttivi mirati a risolvere qualsiasi lacuna evidenziata nelle verifiche. Sulla (3) Credibilità, gli audit sono condotti da società indipendenti su criteri definiti dal JAC, gran parte basati su standard come la SA 8000 e ISO 14001. Sulla (4) Riservatezza, con i fornitori vengono firmati accordi di non divulgazione dei risultati degli audit. Su una (5) Metodologia, ossia la definizione di una check list definita dai membri del JAC e somministrata con audit on-site tramite interviste. Le linee guida hanno lo scopo di informare fornitori, subfornitori e stakeholder sulle aspettative dei membri dell'iniziativa in merito alla gestione sostenibile delle attività delle imprese da cui vengono acquistati prodotti e servizi.<sup>3</sup>

### **Principali risultati e benefici del JAC in Cina**

Dal Rapporto sulla sostenibilità sociale di Telecom Italia (2013) emerge che nel periodo 2010-2013, grazie al progressivo incremento del numero dei membri del JAC, sono stati condotti 112 audit, di cui 38 nel 2013 presso stabilimenti produttivi (di fornitori e subfornitori) localizzati in Asia (soprattutto in Cina).

Le verifiche hanno riguardato un totale di circa 400.000 lavoratori. Sono stati verificati circa 15.000 requisiti, e nel corso dell'attività di audit sono state riscontrate non conformità di diverse tipologie, per le quali sono stati redatti specifici piani di azioni correttive definendo le modalità e le tempistiche di soluzione, che possono variare in funzione della tipologia delle non conformità. L'attuazione di questi piani è costantemente monitorata dai membri del JAC.

L'aumento del numero di operatori di telecomunicazioni aderenti ha

---

<sup>3</sup> Sono state presentate al terzo Forum organizzato dal JAC, che ha avuto luogo a Chengdu, Cina, nel Gennaio 2014 con il titolo "CSR, an integrative driving force" e consentono ai fornitori di avere uno strumento per misurare e migliorare la propria performance in tema di sostenibilità. A corredo delle stesse linee guida, il JAC sta sviluppando anche specifici indicatori di performance (KPI).

portato intanto a 71 il numero di fornitori diretti coinvolti nell’iniziativa, gettando le basi per una più efficace collaborazione con i fornitori stessi, volta ad assicurare soluzioni a lungo termine delle problematiche di RSI. Nel complesso il lavoro svolto ha permesso di verificare il 41% dell’ordinato dei principali mercati d’acquisto rientranti tra quelli a maggior rischio socioambientale. Di seguito sono riportate alcune tabelle riassuntive.<sup>4</sup>

Tabella 1 – Tipologia e numero di non conformità riscontrate

CONTROLLI JAC NON CONFORMITA' RISCONTRATE		
Tipologia	Numero dei casi (fine 2013)	Numero dei casi (fine 2012)
Business etico	122	37
Lavoro minorile	42	23
Procedure disciplinari	7	3
Discriminazione	8	6
Ambiente	44	11
Lavoro forzato	12	5
Libertà di associazione	7	2
Salute e sicurezza	256	132
Salari	43	25
Orario di lavoro	102	60
Totale non conformità riscontrate	643	304

<sup>4</sup> Fonte: [www.telecomitalia.com](http://www.telecomitalia.com)

Tabella 2 – Azioni correttive

CONTROLLI JAC - NON CONFORMITA' CHIUSE		
Tipo di non conformità	Num. Non conformità chiuse (fine 2013)	Num. Non conformità chiuse (fine 2012)
Business etico	58	3
Lavoro minorile	34	14
Procedure disciplinari	5	1
Discriminazione	6	3
Ambiente	14	3
Lavoro forzato	10	0
Libertà di associazione	4	0
Salute e sicurezza	187	74
Salari	30	7
Orario di lavoro	25	10
Totale non conformità riscontrate	373	115

Uno dei vantaggi rilevati dal modello collaborativo del JAC è saper creare benefici e miglioramenti sia per gli operatori membri sia per i loro fornitori.

Per il JAC:

- Migliorare le prestazioni ambientali e sociali per tutte le aziende componenti
- Ottimizzare le valutazioni di RSI e di follow-up emerse dal processo di scambio di best practices
- Migliorare l'immagine e la reputazione di tutte le aziende
- Ridurre il rischio di fornitura
- Ridurre il costo del controllo-processo di ottimizzazione
- Attrarre nuove partnership con altre aziende
- Vantaggi competitivi nel settore

Per i fornitori del JAC:

- Ricevere una sola richiesta di audit sociale a nome di tutti gli operatori del JAC evitando altre visite
- Beneficiare dell'adozione di una metodologia standard durante il processo generale di revisione

- Migliorare la qualità con conseguente motivazione a produrre innovazioni di prodotto
- Possibilità di migliorare la comunicazione, in particolare sulle questioni di RSI, con i membri JAC

### **Un modello di ampio respiro**

Oggi la global supply chain come componente essenziale del processo di produzione gestita in outsourcing su produttori situati in diverse aree geografiche, in contesti culturali e istituzionali differenti, conferma che i principi etici e di responsabilità sociale applicabili alle attività industriali non possono essere attuati senza il coinvolgimento di tutte le parti interessate, e dunque degli acquirenti e dei fornitori.<sup>5</sup>

La crescente attenzione ai temi della responsabilità sociale all'interno della catena di fornitura, attraverso approcci e modelli più collaborativi e partecipativi tra buyers e suppliers, di cui JAC rappresenta un esempio, permette poi di sviluppare un'ultima riflessione di più ampio respiro circa l'evoluzione della RSI e del suo ruolo in Cina. Creare un modello collaborativo come il JAC, legato ai temi del miglioramento delle condizioni socioambientali nelle aziende fornitrici di specifici comparti industriali, permette di massimizzare l'efficacia delle risorse utilizzate in campo, di raggiungere migliori risultati in termini di strategia sostenibile nella RSI in Cina e di sviluppare e testare metodologie condivise per la verifica e il monitoraggio dei fornitori cercando di migliorare il rapporto relazionale e comunicativo con loro.

Un aspetto molto importante da evidenziare: anche se tra i membri del JAC esiste una competizione molto forte sul mercato dell'industria telefonica, riescono comunque a collaborare in termini di azioni sostenibili in Cina nella catena della fornitura.

L'iniziativa descritta nel JAC conferma come la Cina stia reagendo in modo positivo ai temi della RSI. Importante è segnalare che da un lato le aziende cinesi, per rimanere sempre più competitive nel proprio territorio, devono rafforzarsi anche sui temi della RSI e, dall'altro, che le grandi

---

<sup>5</sup> Appolloni A., Audit Collaboration in the Telecom Industry on Asian Supplier, in R. Pasaro e A. Thomas, (eds), Supply Chain Management: Perspectives, Issues and Cases., Milano, McGraw-Hill, 2012.

aziende acquirenti in Cina possono in modo altrettanto strategico creare alleanze di comparto per l'implementazione di processi di verifica.

Il progresso è evidente, ma c'è ancora molto da fare: le condizioni ambientali e sociali di molti fornitori sono migliorate negli ultimi anni; tuttavia, ci sono ancora aree problematiche, come la normativa sull'orario di lavoro. Per garantire lo sviluppo futuro dei temi di RSI assieme ai controlli si potrebbero promuovere altre iniziative di supporto, quali formazione dei fornitori, trasferimento di conoscenze di tipo culturale-gestionale e dialogo più approfondito sui temi socioambientali.

## PANEL

*Ci siamo chiesti se sia possibile e vincente la riproduzione del modello della casa madre o se non sia invece indispensabile elaborare un modello diverso, che tenga conto delle specificità dell'ambiente; quali, in particolare, siano gli aspetti più notevoli dell'adattamento del modello aziendale alla realtà cinese. Sul piano delle risorse umane, ci siamo poi domandati quali siano le competenze più importanti richieste al personale: quanto conti la conoscenza della lingua cinese, se esistano una o più tipologie di collaboratori ideali, a chi competa in azienda la creazione della "squadra" e la relativa strategia.*

### **Massimo Roj**

Il sistema industriale italiano è caratterizzato da numerose piccole imprese che, purtroppo, riscontrano difficoltà nel riunirsi in una filiera o nel fare sistema: questo può costituire un problema di accesso nel mercato cinese, dove invece dominano i grandi numeri e sono necessarie dimensioni importanti per poter avere successo.

La strategia alternativa consiste nel concentrarsi su una ristretta fetta di mercato, optando per un'offerta di nicchia e di altissima qualità.

La Cina riconosce il valore del made in Italy. Per questo, credo sia fondamentale puntare su questa forza valorizzando le risorse delle aziende italiane, che andrebbero promosse con maggiore energia: abbiamo artigiani e fornitori di materiali che rappresentano da sempre la ricchezza e l'orgoglio dell'italianità e che, grazie all'altissima qualità dei prodotti, continueranno a essere un motore di sviluppo per il nostro mercato all'estero.

Sono convinto, inoltre, che sarebbe necessaria una maggiore collaborazione fra le nostre aziende per riuscire a competere in un mercato globale. Solo cinquant'anni fa l'Italia era più presente nel mercato a livello mondiale, seppur con piccole imprese, ma oggi, in un contesto globaliz-

zato in cui prevalgono fusioni e accorpamenti, solo gli italiani non sono stati in grado di seguire il trend. Le piccole realtà sono state per la maggior parte sorpassate e addirittura soffocate dalla concorrenza; solo poche sono sopravvissute.

Nel nostro settore, la dimensione aziendale è determinante: i nostri competitor sono dieci o anche venti volte più grandi in proporzione alla nostra società e l'unico modo per riuscire a partecipare a concorsi e iniziative progettuali, potendo così investire economicamente, è crescere attraverso acquisizioni e collaborazioni esterne. Non dobbiamo però abbandonare il fattore artigianale trasformando l'attività dell'architettura in un prodotto industriale, bensì proseguire nel mantenere qualità e unicità del prodotto.

Nel nostro caso siamo un'unica entità, ma con due società diverse. Lavoriamo secondo una visione strategica comune di base, ma poi ogni sede cerca di raggiungere obiettivi autonomi. Filosofia e approccio progettuale sono i medesimi, ogni volta declinati in base alle richieste e esigenze dei clienti, e contestualizzati secondo le leggi, la cultura e le abitudini del Paese in cui si opera.

A oggi, la sede cinese ha aumentato le sue dimensioni e la presenza nel mercato; non è ancora allo stesso livello di quella italiana, ma è sicuramente l'entità più ampia del nostro panorama, e quindi risulta necessario e utile che abbia una sua autonomia, benché le strategie vengano elaborate nella casa madre.

Sono fondamentali anche audit e verifiche incrociate (soprattutto sugli aspetti amministrativi e progettuali), e spesso effettuiamo scambi di personale a breve termine tra una sede e l'altra, al fine di migliorare l'integrazione fra le nostre strutture.

Un problema che riscontro è la difficoltà di comunicazione con la casa madre, dovuta ai due contesti estremamente diversi in cui le due realtà si ritrovano a operare. Ad esempio, può succedere che per la sussidiaria cinese sia molto difficile far capire alla casa madre i problemi che riscontra nel suo specifico contesto, problemi che, agli occhi di chi non vive a tempo pieno in Cina, possono apparire non rilevanti.

Certamente l'interscambio continuo di cui abbiamo appena parlato porta a un arricchimento in entrambe le nostre società: tanto alla casa madre, quanto alla sussidiaria.

Non è scontato che il modello della casa madre sia vincente nel Paese estero dove si va a operare, così come nel Paese di origine. Anzi, occorre attuare preventivamente delle verifiche locali per capire come declinare l'approccio della casa madre, che rappresenta il core e l'identità aziendale. È un percorso graduale, dove risulta necessario trovare un giusto equilibrio e l'adattamento con il mercato specifico di riferimento.

Al personale si richiedono, come caratteristiche fondamentali, affidabilità e senso di appartenenza a un gruppo oltre alle competenze tecniche, che variano in base al settore specifico di operatività (nel nostro caso architettura, ingegneria, design). Il livello di preparazione tecnica in Cina è molto elevato, soprattutto per chi proviene dalle grandi università: esiste una forte competizione e solo i migliori terminano gli studi.

La lingua rimane certamente uno strumento di lavoro imprescindibile per un buon livello di efficienza. E questa risulta essere la difficoltà più grande: la conoscenza dell'inglese in Cina non è così diffusa, nonostante stia aumentando tra le giovani generazioni. Ufficialmente, all'interno dei nostri studi si parla inglese, ma sarebbe fantastico se gli italiani che lavorano nelle sedi estere conoscessero la lingua del Paese ospitante, e se i locali sapessero comunicare anche in italiano. Può sembrare utopico, ma non è impossibile. E devo riscontrare che in questi anni di lavoro in Cina sono più gli italiani ad avere imparato il cinese, che non il contrario.

Non esiste sostanziale differenza tra cinesi della Mainland o di altre aree; certamente c'è più probabilità che chi proviene dalle aree di Hong Kong o Taipei sappia parlare inglese, con meno ostacoli nella comunicazione.

Il collaboratore ideale prescinde dalla nazionalità di appartenenza; la sua idoneità dipende soltanto dalle sue caratteristiche e dal suo metodo lavorativo. Sono le singole persone a fare la vera differenza, in qualsiasi parte del mondo.

### **Massimiliano Toti**

In Cina, per le aziende, è inevitabile doversi adeguare alla cultura locale. Spesso gli imprenditori italiani mostrano scarsa capacità di comprensione della mentalità dei cinesi, partner o consumatori che siano. Un semplice e ottimo punto di partenza potrebbe essere quello di riconoscere che le radici della cultura cinese affondano in una civiltà millenaria affatto diversa

dalla nostra e che, in particolare, l'etica confuciana permea tuttora tanto la società cinese quanto buona parte del Sudest asiatico.

Chi ha fatto questo primo passo investendo, soprattutto nella fase iniziale, in risorse umane in grado di mediare tra le due culture ne ha tratto sicuro vantaggio. Vantaggio che è riverberato anche nel miglioramento dell'organizzazione e della gestione – in particolare delle risorse umane – in Italia o in altri Paesi. Grazie all'esperienza vissuta in Cina, si impara presto a non dare per scontato che la stessa logica trovi ovunque la medesima applicazione. Non è un caso che in cinese la parola “logica” non possiede un carattere proprio che la definisca, ma viene trascritta foneticamente (*luoji*).

Le dimensioni aziendali sono importanti, tanto quanto è importante aggredire nicchie di mercato. Una maggiore o minore dimensione dell'azienda influisce sia sul grado di successo di un investimento, o di un eventuale progetto di internazionalizzazione, sia sulla crescita organica dovuta alle reali opportunità che l'azienda sarà in grado di cogliere nel mercato. Va tuttavia detto chiaramente che la metodologia di analisi del progetto e la sua implementazione non devono essere influenzate dalle dimensioni dell'azienda. La solidità di un business plan in linea con le analisi di mercato eseguite in loco, la valutazione della potenzialità del partner, la comunicazione con gli interlocutori (autorità, partner, distributori), la presenza sul campo mirata a monitorare le fasi di avviamento del progetto, la disponibilità di risorse umane pronte a muoversi sul territorio per monitorare e sviluppare il progetto, più un'organizzazione coerente con le dimensioni e la struttura, sono questioni imprescindibili dalla dimensione aziendale.

È quindi fondamentale un approccio culturale che rifletta la disponibilità ad analizzare i problemi in un'ottica diversa da quella che utilizziamo solitamente in ambito italiano ed europeo. Questo è un fattore indispensabile per predisporre l'azienda a indirizzare le proprie capacità nel mercato cinese.

Il tentativo di sincretismo tra due culture aziendali non sempre è coronato da successo. Spesso si viene a creare una strana situazione in cui convivono due culture diverse che esprimono altrettante diverse filosofie di intendere l'azienda e che difficilmente riescono a trovare un punto comune.

È senz'altro necessario stabilire regole di comportamento chiare e universali. Ma ancora più importante è la necessità di far comprendere la propria cultura aziendale attraverso una maggiore e costante integrazione con l'head office. L'errore più grossolano che si commette, a mio avviso, è considerare le risorse locali come semplici appendici. In realtà lo sviluppo di un'azienda straniera in Cina dipende in buona parte dalla maggiore o minore capacità della casa madre di riuscire a integrare risorse umane locali nel management dell'azienda valorizzandone le singole capacità. Ciò potrà essere facilitato offrendo stimoli, incentivi – non solo economici – e condividendo valori e progetti.

La conoscenza della lingua è lo strumento per poter apprezzare la poliedricità e le sfumature delle culture di ogni Paese. Questo è valido ancora di più in Cina, dove l'estensione e l'eterogeneità del territorio rendono il tutto ancora più arduo. Tuttavia, oltre alla lingua sarebbe necessario conoscere la storia e la cultura cinesi per avere una benché minima idea della complessità di questo mondo. Lo studio della cultura ci avvicina alla mentalità dei nostri collaboratori (senza avere però la presunzione di riuscire a comprenderla completamente). Il grande vantaggio di conoscere la lingua è la libertà di approfondire direttamente la lettura di documenti e normative, che ci garantisce una maggiore autonomia di giudizio senza l'intervento di alcun filtro. Decifrare correttamente espressioni, pause e silenzi dei nostri collaboratori è invece un esercizio indubbiamente molto più arduo.

La provenienza delle risorse umane (Mainland, cinesi di altre aree, stranieri, italiani) non ha una rilevanza sostanziale. Piuttosto che cercare una tipologia ideale, mi concentrerei sull'esperienza del collaboratore, il suo ruolo all'interno dell'azienda e in quale fase del progetto inserirlo. In fase di start up, un collaboratore della casa madre o che abbia già avuto esperienze all'estero in progetti di internazionalizzazione può essere utile nello svolgere quel necessario lavoro di cerniera tra head office e sussidiaria locale. Dopo aver creato buone basi e una buona organizzazione interna, assumerei in posizione manageriale un collaboratore locale che possa imprimere la spinta necessaria a un ulteriore sviluppo dell'azienda. La ricetta in grado di creare la giusta alchimia per far funzionare al meglio un'azienda è forse chiamare a ricoprire incarichi dirigenziali manager provenienti dalle più diverse esperienze. Confinare la struttura organiz-

zativa nelle sole mani di italiani o stranieri è una scelta troppo prudente che non ci permette di aggredire efficacemente un mercato percorso da dinamiche che devono essere correttamente interpretate e che gli stranieri con fatica riescono a comprendere.

Sul piano del turnover, riuscire a fidelizzare i propri dipendenti in Cina è estremamente difficile. L'economia dinamica, la presenza di numerose aziende straniere costantemente in cerca di talenti da inserire nel proprio organico crea, in un mercato del lavoro così frenetico, una elevata mobilità. A questo fattore si deve aggiungere il pragmatismo dei cinesi, che li spinge a optare senza alcuna remora per opportunità più vantaggiose. L'azienda straniera, a mio avviso, sarà sempre considerata elemento estraneo al concetto di comunità concepito dai cinesi, e quindi è vano pensare che un dipendente si senta parte integrante dell'azienda, come invece spesso avveniva – e a volte avviene tuttora – nelle imprese italiane.

Molto più facile per il dipendente locale confrontarsi, o meglio trovare protezione, in un'azienda locale che rinsaldi il proprio legame col territorio e con la comunità anche attraverso le relazioni – guanxi – familiari, politiche e sociali. In questo contesto, la remunerazione (in mancanza di guanxi tra dipendente e azienda straniera) rappresenta l'elemento che più di ogni altro attrae e trattiene un collaboratore. Tuttavia la remunerazione dovrebbe essere collegata a traguardi precisi e dovrebbe rappresentare un elemento di condivisione degli obiettivi strategici dell'azienda.

### **Alessandra Spalletta**

Per la risorsa italiana che lavora in contesto cinese, la conoscenza della lingua cinese è fondamentale. Vige da anni una regola: è più facile per chi conosce il cinese diventare avvocato che, per un avvocato, studiare il cinese. Tradotto: un laureato in lingue orientali ha mille potenzialità, è un diamante grezzo. Sì, è vero: sono sempre più numerosi i cinesi, soprattutto in ambito aziendale e nei circuiti internazionali, che conoscono bene l'inglese e anche altre lingue (nel nostro caso, l'italiano). I cinesi mostrano una facilità incredibile nell'apprendere le lingue straniere. Ma non è solo questione di scambiarsi le informazioni in modo corretto: comprendersi evitando equivoci implica conquistare la fiducia dell'interlocutore. Un cinese apprezza moltissimo l'occidentale che parla la sua lingua e gli

concede prima il suo rispetto. Si viene automaticamente annoverati come cinese friendly.

Non solo. Al di là delle sfaccettature linguistiche, la cui conoscenza aiuta a interpretare le parole, scritte o parlate che siano, conoscere la lingua spalanca gli occhi su un mondo contraddistinto da una forma di comunicazione indiretta, dove uno sguardo vale più di mille parole; dove un no incerto potrebbe significare una timida apertura; un silenzio, riflettere l'inquietudine di un'attesa irrisolta, un volersi accomodare in poltrona a osservare le tue prossime mosse, e poi affondare la lama nei tuoi punti deboli; una mitragliata di parole, al contrario, può essere un modo per confonderti, renderti vulnerabile, e strapparti sfavorevoli condizioni, solo per stanchezza.

Conoscere il cinese significa in alcuni casi saper "gestire" il cinese nel gioco negoziale. Una maestria che si acquisisce nel tempo, a forza di esperienze anche negative, al punto di sviluppare un intuito che non sai spiegare.

Le altre competenze, che riguardano il settore professionale, vengono di conseguenza: dopo aver imparato a "gestire" il cinese, non c'è nulla che non si possa imparare.

Viceversa, cosa ci si aspetta assumendo una risorsa cinese? Acume. Arguzia. Abilità. "Le tre A." L'eccellenza del curriculum la diamo qui per scontata. Oltre alle qualifiche richieste a seconda del campo, al cinese che entrerà in staff, si chiederà soprattutto di sapersi trasformare nel canale di accesso a un mondo criptico, con flessibilità mentale e comprensione dei processi di un'azienda occidentale.

Anni fa era difficile trattenerne i dipendenti cinesi. La corsa al denaro sembrava avesse creato una generazione di arrivisti patologici. Bastava che la società concorrente della porta accanto offrisse 500 yuan in più al mese, e i manager sparivano nel giro di pochi giorni, lasciando il posto vacante e mansioni irrisolte. Volendo vedere il bicchiere mezzo pieno, era altrettanto facile trovare il rimpiazzo, senza dover sacrificare più di tanto la qualità della risorsa: di professionisti qualificati la Cina abbonda. Attenzione: qualificati, non necessariamente competenti.

Però il turnover fiacca le attività dell'azienda, ed è faticoso formare una risorsa cinese al lavoro di una società per metà cinese e, per l'altra metà, straniera. Trovare un dipendente cinese dotato di intelligenza intu-

itiva e di flessibilità mentale non è assolutamente facile. È quindi importante creare meccanismi di fidelizzazione, attraverso schemi remunerativi interessanti e competitivi, e soprattutto prospettive di scatti di carriera. La corsa al denaro a un certo punto in Cina si è placata: o, meglio, ha cambiato prospettive. Anche i cinesi hanno capito che i soldi arrivano più solidamente se s'investe su un percorso medio-lungo anziché saltellare da un luogo di lavoro a un altro alla ricerca del guadagno facile. Questo vale soprattutto se l'azienda ha buona reputazione e fa curriculum. Per il dipendente cinese diventa quindi un vanto poter far parte di un certo staff e crescere professionalmente in un ambiente stimolante che lo porta a stringere contatti e far tesoro di una cultura aziendale che, una volta assorbita, può proiettarlo ai vertici di una salda carriera. In un'azienda di piccole dimensioni, conta ancora molto l'aspetto remunerativo: ma il manager, soprattutto se bravo, può sfuggire via come un'anguilla alla ricerca di un fiume più ampio.

### **Alberto Bianchi**

Un'azienda italiana con un'organizzazione sana ed efficiente non dovrebbe avere difficoltà a replicarla in Cina. L'adattamento locale consiste di due parti: la prima è la creazione della funzione specifica del capo dell'iniziativa locale, posizionandolo al livello opportuno (direttore generale, plant manager, controller); ritengo debba avere un ruolo esecutivo importante nella realtà cinese, con facoltà di intervenire immediatamente in caso di derive (principalmente in relazione a prassi legate a tesoreria, logistica, dogane e personale) per conto della casa madre. Secondo aspetto è l'adattamento dell'organigramma in funzione delle qualità personali dei manager locali: difficilmente potremo trovare manager adeguati per ogni ruolo previsto.

L'organizzazione standard italiana va adattata assegnando le responsabilità non "coperte" da manager pronti, facendole coordinare da altra funzione mentre ci si dà un tempo massimo entro cui allineare le funzioni a quelle dell'organizzazione standard. Normalmente servono fra i due e i tre anni di adattamento.

Gli espatriati italiani hanno un valore aggiunto se restano una controparte ed evitano di omologarsi troppo alla realtà cinese (distinguo l'integrazione dall'omologazione). Se diventano troppo "cinesi" perdono valo-

re e vanno rimpiazzati e lasciati, ma consapevoli che saranno confrontati e valutati (come competenza e sotto altri aspetti) rispetto ai colleghi locali.

All'interno dell'organizzazione, pur integrandosi, le due "anime" cinese e italiana (o europea) devono a mio avviso restare sempre separate e controbilanciarsi.

Altra cosa importante, all'interno di un gruppo multinazionale, è assicurarsi che i dipendenti locali non siano trattati come risorse di serie B, non solo definendo un organigramma ma anche facendolo rispettare (può essere un lavoro faticoso).

Infine, bisogna rassegnarsi al fatto che una parte dei dipendenti bravi ci lasceranno: se siamo fortunati, andranno presso i nostri clienti o presso partner attuali o futuri, intensificando le relazioni. Vediamolo come un valore aggiunto creato: se sono stati trattati correttamente, ci supporteranno anche dalla nuova posizione.

Personalmente, vedo questa fluidità del mercato del lavoro in Cina come un grande vantaggio più che un rischio, perché come rischio resta gestibile, ma garantisce l'opportunità di correggere facilmente l'assetto organizzativo o di fronteggiare un'assunzione sbagliata mediante la ri-assegnazione o l'allontanamento e la sostituzione con risorse più adatte: normalmente, tutto si risolve con una qualche forma di compensazione economica al dipendente.

Resta da considerare l'assoluto individualismo che caratterizza il collaboratore cinese (come la società gli insegna); serve uno sforzo immenso per far sì che la collaborazione sia vera e non si limiti, per esempio, a mettere i colleghi in copia nelle email. È un rischio che non va sottovalutato perché, senza la comunicazione e il coinvolgimento spontaneo tra colleghi, si crea un meccanismo che funziona bene oggi, ma non si evolve né si adatta e ha sempre bisogno dell'intervento di un "orologiaio" esterno (il manager, la procedura o quant'altro).

Salvo quando reso necessario dal modello di business, credo sia importantissimo evitare di creare l'effetto "colonia" con tanti bravi manager italiani che governano i sottoposti cinesi come fossero soldatini; è la soluzione apparentemente più semplice ed efficace ma non si crea nessun valore duraturo. È un modello ancora molto presente negli organigrammi o nei modi e nelle prassi di varie aziende perché dà l'idea tranquillizzante

di avere tutto sotto controllo; ma il rischio è che, appena la struttura italiana allenta la presa, tutto si smonti in pochi mesi.

Non va neanche esclusa la possibilità di un manager locale alla guida. Ce ne sono di bravissimi: in questo caso il lato debole siamo noi, sul fronte italiano, non così avvezzi a interagire in modo produttivo con non italiani. Si può attuare questo passaggio purché non affrettato: servono mesi o anni per costruire in azienda l'accettazione e il rispetto della risorsa cinese nel ruolo.

Quanto all'aspetto linguistico, i manager residenti in Cina parlano sempre inglese ma nella casa madre possono esserci ancora parecchie persone non del tutto a proprio agio con la "lingua comune". Il rischio è che si creino colli di bottiglia con poche persone che agiscono da interfaccia in ogni comunicazione interaziendale, creando sovraccarico di informazioni e conseguente perdita di immediatezza, con potenziale perdita delle sfumature specialistiche e tecniche se chi trasmette il messaggio non è completamente ferrato sui termini.

Credo sia opportuno, per ogni azienda, "costringere" in modo sistematico a una comunicazione diffusa. Inizialmente sembrerà improduttivo ma nel medio periodo (un anno o più) si rivelerà un ottimo investimento.

Per lo stesso motivo, nella mia breve esperienza non ho mai inserito in azienda personale locale che parlasse italiano (se non per diletto e interesse personale): è troppo elevato il rischio di creare potentati locali o di assegnare informalmente ruoli importanti a personale non adeguato solo "perché parla italiano".

Un aspetto che si è perso negli anni è l'attrattiva esercitata sui dipendenti cinesi dalla sede europea: un viaggio in Italia lo fanno tutti e volentieri, ed è bene sfruttare questa possibilità come premio o incentivo, anche se, al di là di una missione temporanea, o in ottica di rotazione e crescita nei ruoli, la maggior parte dei dipendenti "bravi" vuole restare in Cina e in Cina crescere i figli.

Il dipendente cinese oggi vuole realizzarsi professionalmente in Cina e non all'estero. È importante tenerne conto perché vanno costruite coerenti opportunità locali di carriera e realizzazione professionale; personalmente cerco di fare leva sulla spiccata imprenditorialità (almeno negli intenti) dei locali per renderli partecipi dei successi e della sostenibilità

del business nella sede cinese. A livello manageriale apicale e intermedio, le risorse locali sanno esattamente dove sarà fra quattro o cinque anni, in termini di fatturato e posizionamento sul mercato, l'azienda in cui operano, in ordine ai loro obiettivi di salario e di carriera; chiaramente una impostazione del genere si può dare solo se sono state scelte le persone giuste, in grado di sopportare un livello di "stress" che per il generico dipendente cinese, abituato a ricevere ordini e tutela quasi patriarcale dal capo, potrebbe essere eccessivo.

Le risorse cinesi cresciute in azienda possono essere vitali nel caso si voglia in futuro percorrere la strada della delocalizzazione interna in Cina, spostandosi da zone più battute (quelle costiere più industrializzate e costose) verso l'interno alla ricerca di risparmi e riduzione di costi. Se dovesse essere indispensabile spostarsi, le risorse cinesi già presenti in azienda diventeranno importantissime e sarà possibile delegare a loro la startup o la gestione, magari concedendo una piccola quota del capitale, che darà un'ulteriore motivazione.

Potenzialmente utili sono i tanti giovani appassionati di cultura cinese che hanno studiato professionalmente la lingua e cercano una sistemazione. Se si dà loro il tempo di trovare una collocazione specifica in azienda e li si forma sugli aspetti più professionali del business (la lingua in sé non è più una professione ormai da tempo), possono essere un ottimo ponte tra le due culture.

### **Massimiliano Guzzini**

Tra le competenze richieste per lavorare in Cina ci sono le capacità professionali, diverse a seconda del ruolo che la persona si trova a dover ricoprire, e le capacità personali, individuali, valide per tutti. Tra le capacità personali sicuramente sono fondamentali la curiosità, la flessibilità, l'umiltà, la capacità d'instaurare rapporti umani con le persone, senza dimenticare un pizzico di scaltrezza. Il cinese è solitamente un navigato commerciante e i nuovi arrivati, trovandosi di fronte a un mondo "nuovo", hanno bisogno di una certa accortezza nel muoversi. Bisogna avere spirito di adattamento, determinazione e costanza. Dal punto di vista professionale, sicuramente avere competenze commerciali, economiche e tecniche costituisce un plus per approcciare la Cina. Per riuscire a creare un rapporto diretto, di confidenza e di fiducia, in

Cina è fondamentale la lingua. Sicuramente è un elemento che fa la differenza, facilitando l'inserimento e permettendo di entrare veramente nei meccanismi.

Personalmente ho notato molta differenza tra i cinesi di Shangai, Pechino e Canton e quelli di Hong Kong e Singapore. Questi ultimi vivono ormai la realtà dell'Asia moderna e sono cresciuti da diverse generazioni in un contesto internazionale, con una preparazione scolastica e culturale importante e con un background etico consistente, in un contesto con regole certe dove c'è meno corruzione. Con loro riusciamo a dialogare meglio perché sono più in grado di comprendere la visione occidentale.

Oggi è più facile riuscire a selezionare questo tipo di risorsa umana, ma al nostro arrivo era difficilissimo trovarne. Tralasciando chi aveva già lavorato nel settore commerciale, vantava un minimo di background internazionale e conosceva l'inglese, il resto delle persone che ci trovavamo di fronte aveva avuto a che fare con un'unica cultura cinese. Chi ha vissuto a Pechino, a Canton o a Shanghai ha, rispettivamente, caratteristiche ancora diverse. Lo shanghaiense è più attento all'apparire, è più business oriented; il pechinese, con una cultura diversa, è interessato anche alla relazione umana per cui è più semplice con lui instaurare relazioni di medio-lungo periodo.

Si potrebbe dire che per ogni ruolo esiste il cinese adatto, ma ognuno di loro ha un suo prezzo: trovare un singaporiano ha costi molto più alti rispetto a uno shanghaiense. Anche la provenienza delle risorse umane è quindi una scelta strategica. Oggi stiamo assistendo già a cambiamenti: la Cina, dopo quasi dieci anni dalla nostra prima start up, si è sicuramente aperta molto alle influenze internazionali ed è quindi più semplice, forse, condividere un linguaggio.

Per quanto riguarda le scelte fatte dalla iGuzzini durante la fase di start up, per velocizzare il processo d'introduzione nel mercato, (nel senso di saltare tutta la fase di formazione sia sui prodotti e servizi, sia sulla cultura d'azienda) abbiamo deciso di portare in Cina figure italiane con profili ben precisi per le attività che dovevano svolgere, giovani motivati e già formati all'interno dell'azienda, con una forte integrazione con la casa madre, il che ha agevolato i rapporti con quest'ultima. È stato indubbiamente più facile impostare il lavoro secondo procedure e processi condivisi. Non si trattava di quadri manageriali di livello elevato, ma erano

giovani con un forte potenziale, il che ci ha consentito di iniziare “l’avventura Cina” mantenendo accessibili i costi del personale.

Dopo questa prima fase, ci siamo dedicati invece a far crescere nel tempo i primi livelli di manager cinesi, perché l’obiettivo era quello di creare una perfetta condivisione di intenti tra lo straniero (in questo caso l’italiano) e il cinese. Abbiamo svolto molta formazione in loco e molta in Italia, presso la sede centrale, pianificando visite periodiche e percorsi di crescita. Questo ha consentito di sviluppare i talenti cinesi a maggior potenziale.



# Mercato Cina: è il più grande mercato del mondo?

**Il costo dell'entrata.  
Il delicato rapporto fra Imprese, prodotto e mercato.**

**IV**

# I costi di entrata in Cina

Alberto Vettoretti

## La Cina è più costosa oggi o lo era di più ieri?

La Cina non è per tutti. Se questa frase era vera già diversi anni or sono, oggi, a maggior ragione, rappresenta un'affermazione da tenere attentamente in considerazione per chi stia guardando al Paese asiatico come a un potenziale mercato per delocalizzare o vendere, oppure per acquistare prodotti made in China.

Il mondo industriale è in continua evoluzione, e la *supply chain* si sta muovendo a una velocità inimmaginabile, sempre alla ricerca del distretto migliore e delle strategie più adatte per massimizzare i profitti. Allo stesso modo, le aziende che acquistano prodotti finiti hanno dovuto espandere il proprio raggio di azione (e di pensiero), guardando ai nuovi Paesi produttori *low cost* che si sono affacciati al mondo negli ultimi anni.

A livello globale, molti e diversi fattori (interconnessi e non) stanno influenzando i costi di *manufacturing* e le politiche di delocalizzazione, *sourcing* e vendita.

La Cina non è più il luogo dove andare (“semplicemente”) a produrre a basso costo, non lo è già da molto tempo in tantissimi settori. Alcuni hanno qui trovato un terreno così fertile che, a tutt'oggi, non hanno un'alternativa altrettanto valida e con un indotto industriale così sviluppato e flessibile ove, con due ore di macchina, un imprenditore possa reperire tutte le componenti e i materiali necessari per ottenere un prodotto finito. La Cina è diventata uno dei pochi luoghi al mondo ove il cosiddetto *time to market* può essere ridotto al minimo, grazie a infrastrutture di prim'ordine e alla presenza di un indotto specifico che, negli anni, ha saputo adattarsi e spesso reinventarsi mantenendo un ruolo di leadership a livello globale. Esempi sono il settore dell'elettronica di consumo e dell'occhialeria nel sud della Cina, la produzione di macchinari nello Zhejiang, il tessile e il calzaturiero di alta qualità in diver-

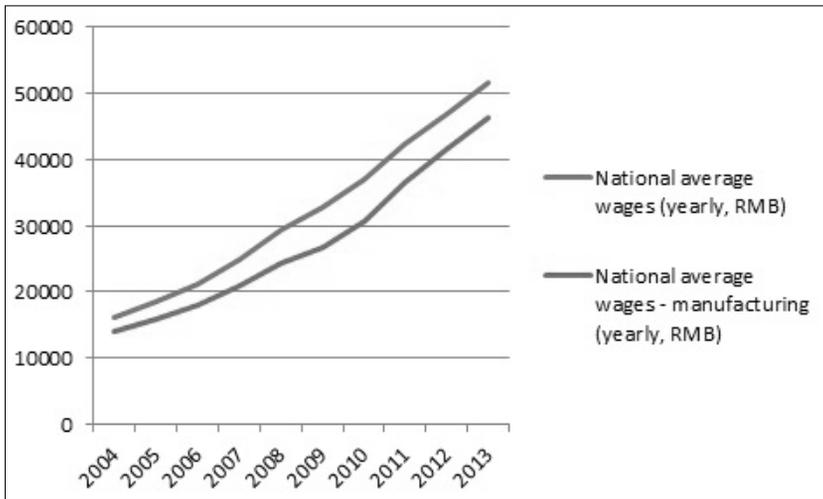
se province cinesi, e il settore dell'automobile in alcune regioni interne.

Quanto finora detto non significa che la Cina non consenta più di acquistare o produrre a buon mercato. Tuttavia, in un mondo globalizzato, le alternative non mancano. Oggi si va in Cina per “regionalizzare” la propria produzione o il proprio approvvigionamento, sfruttando sia la vicinanza del colosso asiatico alle nuove regioni emergenti del *far east*, sia soprattutto in vista del consolidamento del mercato interno. Ma occorre analizzare quali sono i fattori che stanno contribuendo all'aumento dell'*entry cost*: lavoro, competizione, fisco, qualità dei prodotti e molto altro.

### **Costo e tipologia della forza lavoro**

La Cina ha beneficiato enormemente del cosiddetto “vantaggio demografico”, cioè una moltitudine di lavoratori che raggiungevano le città costiere in cerca d'impiego per poi, dopo alcuni anni, ritornare nella propria cittadina d'origine per comprare casa o iniziare un'attività *in loco*. Tale fenomeno è tuttavia recentemente diminuito a causa dell'aumento delle opportunità d'impiego nelle regioni interne, accompagnate dal minor *living cost* rispetto alle aree costiere. In alcuni casi, stiamo addirittura assistendo a una diminuzione vera e propria della popolazione lavorativa nei centri industriali del sud/sud-est cinese, riducendo di fatto l'offerta a fronte di una domanda sempre presente, con conseguente drastico aumento dei salari.

Allo stesso tempo, l'età media di un lavoratore cinese si è innalzata significativamente: dai 26 anni di un decennio fa ai 36 di quest'anno. Se a tale fenomeno aggiungiamo la *one child policy*, che, di fatto, ha limitato l'espansione della forza lavoro (portando con sé tuttavia vantaggi innegabili contro il deperimento delle risorse cinesi), è chiaro come il costo del lavoro sarà destinato a crescere ulteriormente nel prossimo futuro. Tutto questo è in linea con le politiche di Pechino, che puntano alla crescita del consumo interno come maggior *driver* economico nel prossimo futuro.



Fonte: China National Bureau of Statistics

Un aumento indiretto del costo aziendale si è poi manifestato a causa della nuova tipologia di personale disponibile: tanti giovani che, a differenza dei genitori, ora chiedono ferie pagate, flessibilità di orario, attività extralavorative e accesso a internet. Tale fenomeno ha portato a problemi di scarsa fedeltà aziendale (alto *turnover*), minore produttività e spese continue di ricerca del personale, formazione e training.

Qualora il rapporto lavorativo terminasse, in un Paese ove la protezione del lavoratore è diritto fondamentale, i costi associati alla liquidazione del personale possono diventare un serio problema. L'interruzione del rapporto di lavoro subordinato (anche dovuto alla chiusura dell'azienda) implica il dover pagare (quasi) certamente mensilità addizionali in base all'anzianità di servizio, con ulteriori aggravii qualora il rapporto venga interrotto senza giusta causa o in presenza di altre omissioni amministrative. Il percorso per chiudere una società in Cina è lungo e dispendioso in termini di energie, tempo ma soprattutto esborsi monetari e, anche se può sembrare un paradosso, un'opportuna *exit strategy* deve essere programmata fin dal primo piano di investimento in Cina.

Inoltre, a un aumento costante dei salari (la media degli ultimi anni è stata del 10-15% annuo) non è corrisposto in Cina un aumento della produttività aziendale, a differenza di quanto accaduto in altri Paesi come

Stati Uniti e Gran Bretagna (in Italia, invece, si è persa competitività a causa dell'aumento dei costi energetici, della moneta forte, di una situazione politica sempre instabile e non *business friendly* e, anche qui, di una scarsa produttività, dato paradossalmente simile a quello cinese). Questo ha fatto sì che il *gap*, in termini di costo effettivo della produzione, tra i Paesi che vengono definiti *high cost* e quelli *low cost* (come appunto la Cina) si sia ridotto notevolmente. Se nell'equazione si inseriscono trasporti, dazi e tariffe, alcuni prodotti made in China presentano un *entry price* molto simile a quello americano o europeo.

Indubbiamente, il costo finale di un prodotto rappresenta il punto di partenza (e non d'arrivo) quando si parla di delocalizzazione o strategie di *sourcing*, alla luce anche (e soprattutto) di come stanno cambiando le strategie aziendali a livello globale e ai vari accordi doganali/commerciali, fattori che stanno creando sempre più disorientamento e incertezza nell'identificare *where is best*. Nell'ottica cinese, questo ha portato a un altro fenomeno che indirettamente ha alzato l'*entry cost*: molti imprenditori locali, anche loro sottoposti alla pressione dell'aumento dei costi, hanno adottato politiche tipo *cut corners* al fine di uscire (o quanto meno tentare di uscire) con un prodotto ancora economico. Questo ovviamente a scapito della tutela dei lavoratori e della sicurezza sul lavoro, cosa che alla fine comporta anche un abbassamento della qualità del prodotto.

La Cina è oggi un vero *battlefield* dove *competitors* globali e locali lottano per accaparrarsi fette di mercato, locale e internazionale. Ovviamente, il fatto che gli imprenditori cinesi "giochino in casa" permette loro di non seguire le regole del gioco, ponendosi così in una situazione di vantaggio.

Molte aziende straniere sono attratte dall'aumento degli stipendi dei cinesi. Ma il mito del consumatore cinese può restare tale per molti imprenditori italiani se non si capisce che, oramai, non si è più soli a offrire un certo tipo di prodotto e che qualcun altro, dall'altra parte del mondo, può averla vinta anche in settori che meglio hanno rappresentato le eccellenze italiane negli ultimi anni. La competizione globale e la contemporanea crisi di molti mercati tradizionali ha fatto sì che il mercato cinese abbia attratto *player* di ogni tipo e da ogni parte del mondo. Vendere in Cina non è mai stato semplice, a maggior ragione non lo è oggi, quando, anche grazie a internet e a nuovi trattati di *free trade* (che purtroppo

ancora non vedono coinvolta l'Italia), molti *businessmen* stranieri possono vendere i propri prodotti sul mercato locale. Nel settore del vino, nel quale noi italiani dovremmo ricoprire un ruolo di leadership, altri Paesi ci superano largamente in termini di vendite. I vini francesi, australiani, americani, spagnoli e cileni trovano ancora molto più spazio di noi sulle tavole e nella lista della spesa del consumatore cinese.

I produttori locali cinesi sono conosciuti da sempre come imprenditori senza scrupoli che competono a livello globale con prezzi iperconcorrenziali. Tale *China price* è il risultato di una politica di riduzione di costi non considerati "vitali", a scapito della *compliance* aziendale. Ciò rappresenta un vantaggio competitivo non da poco rispetto ai *player* internazionali. Nella maggior parte dei casi, gli imprenditori stranieri tendono a porre al primo posto gli operai in termini di paga, oneri sociali, ambiente di lavoro e formazione, in regola con l'ufficio delle tasse, quello del lavoro e tutti gli altri enti cinesi che tutelano il personale. Dall'altro lato, il produttore cinese (senza ovviamente generalizzare, poiché ci sono molte realtà che adottano standard e *compliance* di prim'ordine) tende a non mettere totalmente in regola le proprie maestranze (spesso interessate a ricevere più *cash in hand* anziché pagare alti contributi sociali, di cui nella maggior parte dei casi non potranno beneficiare). Inoltre, le aziende cinesi non sono soggette a controlli serrati come possono essere le aziende straniere, da sempre target molto appetibili da parte dall'agenzia delle entrate, del lavoro, dell'ambiente e di una miriade di organizzazioni governative (o presunte tali) che vedono l'impresa straniera come facile fonte d'entrata monetaria.

Questa mancanza di *levelled playing field* rappresenta un vantaggio competitivo non da poco per i produttori locali e, dall'altro lato, un aumento dei costi per i ligi osservanti delle norme cinesi. Tuttavia, per i *buyer* internazionali ne può risultare un fattore positivo: comprando da Hong Kong ci può essere un notevole risparmio sul costo finito, addirittura molto di più rispetto allo stesso prodotto comprato in Cina *ex factory*.

### **Fisco, controlli, restrizioni legali**

La Cina ha raggiunto un livello di pressione fiscale medio-alto se rapportato ad altri Paesi asiatici. È assai diffusa anche qui la pratica dell'elusione

fiscale o, quantomeno, il tentativo di limitare al massimo l'esborso al fisco e il pagamento *cash* a tutti i livelli.

Standard Tax Rates in Asia							
	Corporate Income Tax	Value Added Tax	Withholding Tax			Individual Income Tax	
			Div.	Int.	Roy.	Min.	Max.
Brunei	20%	0%	0%	15%	10%	0%	0%
Cambodia	20%	10%	14%	14%	14%	20%	20%
Indonesia	25%	10%	20%	20%	20%	5%	20%
Laos	24%	10%	5%	5%	5%	0%	24%
Malaysia	25%	9-10%	0%	15%	10%	0%	26%
Myanmar	5-40%	0%	0%	15%	20%	1%	35%
Philippines	30%	12%	15-30%	20%	30%	5%	32%
Singapore	17%	7%	0%	15%	10%	0%	20%
Thailand	20%	7%	10%	15%	15%	5%	37%
Vietnam	22%	0-10%	0%	5%	10%	5%	35%
China	25%	3-6-11-17%	10%	10%	10%	3%	45%
Hong Kong	16.5%	0%	0%	0%	4.95%	2%	17%
India	30-40%	12.5%	5-20%	5-20%	10%	0%	30%

Fonte: Asia Briefing 2014

Per un'azienda straniera, la struttura più semplice al fine di vendere o acquistare prodotti in Cina è da sempre l'ufficio di rappresentanza. Da alcuni anni, però, tutti gli uffici di rappresentanza vengono tassati interamente sui costi di gestione. Questo significa che più grande diventa la struttura e/o più persone si assumono, più aumenta il conto da pagare all'erario. Se a questo si aggiunge che il numero di visti lavorativi (i cosiddetti *working visa*) disponibile per il personale straniero di un ufficio di rappresentanza è limitato (nonché il fatto che i visti lavorativi sono sempre più onerosi e difficili da ottenere), e che spesso l'attività di *liaison* permessa è riduttiva rispetto a quelle che potrebbero essere le richieste o necessità del business, è facile immaginare come tale struttura stia diventando obsoleta e antieconomica. Questo ha spinto le aziende straniere a utilizzare sempre più società a responsabilità limitata, con conseguente aggravio dei costi di gestione.

Da parte dell'erario cinese c'è, in parallelo, un maggiore controllo in capo all'azienda straniera soprattutto sulle attività tra società con-

trollate o collegate. Inoltre, vi è stato un aumento dei controlli relativi al prezzo di trasferimento di servizi e prodotti dalla Cina verso società *offshore*, soprattutto se site in giurisdizioni a fiscalità ridotta, o addirittura inesistente.

La Cina si è anche fatta promotrice di maggiore trasparenza a livello di *disclosure* sui patrimoni *overseas* dei propri cittadini, per fronteggiare l'uscita d'ingenti capitali dal Paese soprattutto da parte di migliaia di ufficiali governativi e *businessmen* corrotti che hanno necessità di riciclare tangenti. In seguito alla nuova politica anticorruzione, di cui si è fatto promotore il presidente Xi Jinping, si è assistito a una progressiva riduzione dei favori ai *local player* e, in generale, c'è maggiore difficoltà nel ricevere il benessere da parte dei funzionari locali tramite il pagamento di *red bag*. Questo ha tuttavia comportato anche il rallentamento di approvazioni e decisioni su particolari investimenti in seno ad alcuni *bureau*, che si sentono sempre di più sotto la lente d'ingrandimento dei controlli inviati dal governo centrale.

La pressione del legislatore sulle imprese straniere è un fattore determinante la difficoltà del mercato cinese. La stampa, nella seconda metà del 2014, ha dato ampio spazio agli effetti della ferrea implementazione della legge antitrust verso le aziende multinazionali straniere in Cina. Dai grandi gruppi automobilistici alle *software house* americane, i *player* mondiali hanno dovuto pagare enormi multe (dell'ordine di centinaia di milioni di euro) in seguito a verifiche da parte dei *bureau* cinesi che hanno riscontrato irregolarità nel *pricing* di molti prodotti, a scapito del consumatore finale. La maggior parte delle società coinvolte ha semplicemente deciso di pagare, in considerazione del fatto che per loro il mercato cinese rimane il più proficuo al mondo. Questo ha tuttavia portato una ventata di pessimismo sul *business environment* cinese e sulle barriere d'ingresso. La Cina sarà ancora un mercato di riferimento per moltissimi anni a venire, ma ci si chiede se le aziende straniere saranno ancora le benvenute come lo erano in passato, anche alla luce dei progressi tecnologici e dello sviluppo del tessuto industriale indigeno. La risposta probabilmente sta nel mezzo: conscio della sua forza economica e politica, il Paese asiatico cercherà di attrarre quelle competenze che ancora mancano (si veda, per esempio, i settori della *green economy* e dell'*hitech*), continuerà a limitare l'accesso ai settori strategici del Paese (come *oil&gas*, automobili, tele-

comunicazioni), mentre userà la legge (non esclusa la sua interpretazione *ad hoc*) per scoraggiare società straniere dall'ottenere una posizione di leadership o troppo vantaggiosa nel mercato locale. Chiaro esempio è il settore automobilistico: mentre i cinesi possono comprare il 100% di aziende nel settore auto all'estero, le aziende straniere possono avere solamente la minoranza attraverso formule di joint venture in Cina. Per non parlare del settore bancario, ove gli istituti finanziari stranieri rappresentano oggi meno del 3% del totale.

Il settore manifatturiero di consumo in comparti tradizionali (dove primeggiano ancora molte PMI italiane) è forse quello meno soggetto a restrizioni, e quindi al controllo politico. Tuttavia, è sempre bene appurare nel dettaglio una *entry strategy* che segua quanto è incluso nel nuovo Catalogo degli investimenti (o per lo meno non sia inclusa nella cosiddetta *negative list*), e soprattutto che collimi con il Piano di sviluppo economico cinese negli anni a venire.

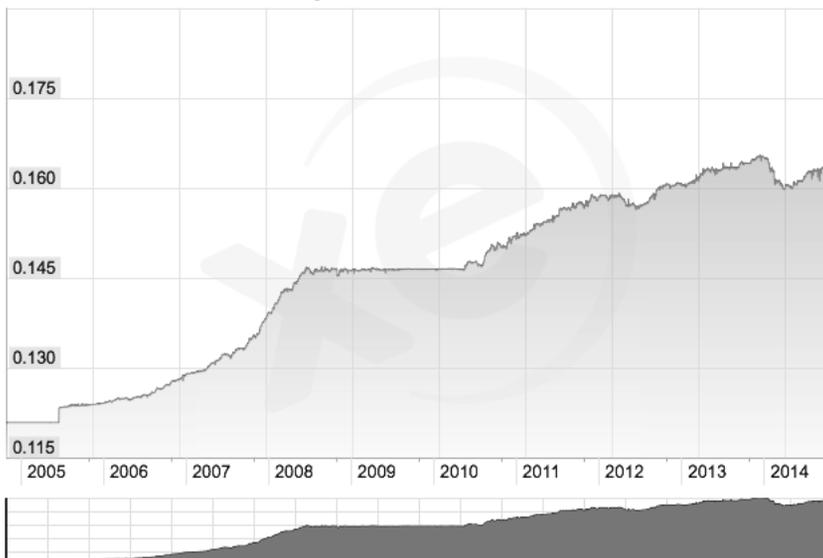
La difficoltà dell'ambiente imprenditoriale cinese non influisce solamente sulle aziende che cercano di delocalizzare, ma anche sugli imprenditori che semplicemente si riforniscono di prodotti e materie prime in Cina. Anche questi, infatti, dovranno mettere a budget i maggiori costi di tempo e denaro dovuti a controlli di qualità e ispezioni.

Le società che acquistano in Cina o producono localmente (e che si riforniscono di materie prime in RMB) hanno assistito negli ultimi anni a un progressivo aumento dei costi anche soltanto in relazione al peggioramento del tasso di cambio conseguente all'aumento del valore della moneta cinese sia verso l'area euro che l'area dollaro. Nell'ultimo decennio, il renminbi (RMB) si è apprezzato del 27% sul dollaro (33% sull'euro).

## USD per 1 CNY

28 Nov 2004 00:00 UTC - 25 Nov 2014 02:33 UTC

CNY/USD close:0.16282 low:0.12080 high:0.16546



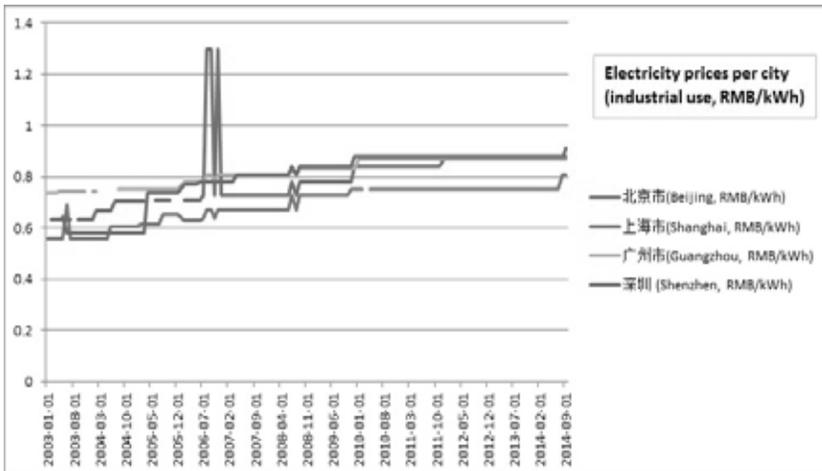
Fonte: XE.com

Questo significa che chi importa dalla Cina ha perso quasi un terzo di potere d'acquisto in dieci anni a causa di un cambio valuta che ha, di fatto, aumentato il costo dei prodotti cinesi. Dall'altro lato, il potere di acquisto dei consumatori cinesi è aumentato, facendo diventare il colosso asiatico un mercato di riferimento per l'export, anche italiano. Purtroppo (o per fortuna, a seconda che si compri o venda) questo trend sarà destinato a continuare almeno nel medio periodo, anche se l'ulteriore apprezzamento del renminbi non sarà così marcato come nel passato. Tuttavia, alcune correnti di pensiero tendono a considerare una possibile svalutazione del RMB, visto l'aumento dei costi di produzione e visto che nel breve periodo non ci si dovrebbe aspettare fenomeni inflazionistici di rilievo.

L'apprezzamento del RMB non ha comportato un abbassamento del costo delle materie prime, poiché la maggior parte dei produttori cinesi ha localizzato la propria *supply chain*. Per cui, acquistando in Cina, si dovrà assorbire un parziale aumento dei costi delle materie prime nelle varie fasi del ciclo produttivo.

## Energia e ambiente

Tra i fattori che influenzano il costo finale di un prodotto, l'energia è probabilmente il più sottostimato, ma ha contribuito considerevolmente a innalzare il costo del made in China negli ultimi anni. Il costo dell'energia industriale è aumentato di oltre il 70% nell'ultimo decennio, il gas naturale oltre il 130% nello stesso periodo. L'aumento è stato in buona parte causato dall'inefficienza dell'approvvigionamento e della distribuzione di tali risorse nel Paese, senza menzionare situazioni di oligopolio legale con prezzi "politici" fissati a quote elevate. L'enorme consumo di energia non ha ancora permesso una riduzione unitaria del suo costo, seppure il settore stia (lentamente) iniziando ad aprirsi a logiche di mercato concorrenziale.



Fonte: China National Bureau of Statistics

L'aumento dei costi energetici (e dei costi fissi in generale) ha fatto aumentare i costi logistici relativi ai trasporti, sia in Cina che *overseas*, sia per merci che per persone. Il *freight rate* per gli spostamenti su ruota ne è un chiaro esempio; personale e benzina fanno lievitare su base annua le tariffe per il trasporto di prodotti all'interno del Paese. Aumenti che non hanno tuttavia scoraggiato i compratori cinesi, i quali, spinti dall'enorme volume generato dall'*e-commerce* (il cosiddetto *e-tailing* ovvero gli acquisti al dettaglio fatti direttamente dal proprio smartphone) stanno facendo diventare la Cina il mercato di riferimento a livello mondiale per acquisti online.

Di pari passo all'aumento del consumo energetico, si è assistito a un peggioramento dell'ambiente dovuto all'enorme consumo di carbone nel Paese (necessario per il funzionamento delle fabbriche che producevano e producono cemento, acciaio e altri beni che hanno accompagnato lo sviluppo industriale e edilizio nell'ultimo decennio) e anche al fatto che decine di migliaia di nuove auto intasano le città cinesi giorno dopo giorno, visto che le metropoli si stanno ampliando sempre di più (con le nuove aree residenziali e i servizi sempre più distanti dai centri "storici") e la macchina continua a essere uno status symbol per la maggior parte dei cinesi.

Mentre l'energia da fonti alternative è in aumento e molte città stanno adottando politiche di *green public transportation*, la Cina continua tuttavia ad assorbire più della metà del carbone a livello globale. Basta trascorrere alcuni giorni a Pechino oppure a Shanghai (ovviamente non in occasione di importanti incontri politici, quando il governo arbitrariamente, di solito, ferma le produzioni delle fabbriche in tutta la cinta cittadina per assicurare all'evento il cielo azzurro per rendersi conto dell'importanza del problema, che al momento, tra l'altro, è anche l'ostacolo principale per l'assunzione a lungo termine del personale espatriato in Cina, come si evince dalla seguente tabella.

Air pollution is further aggravating HR difficulties			
Top challenges in attracting and retaining expat talent in China (2014)			
Challenges in ATTRACTING talent	2014	Challenges in RETAINING talent	2014
Air quality issues	68%	Air quality issues	64%
Lack of willingness to be assigned to China	62%	High expectation for expat packages	59%
Too high expectation on salary/package	56%	High expectation in pay/benefits	35%
Career opportunities not seen as promising	27%	Employees not seeing promising career prospects	29%
Schools for children	25%	Schools for children	25%

Note: for this question, participants had to select their top three challenges, percentages represented are the sum of percentages from top 1 to top 3 percentages.

Fonte: European Union Chamber of Commerce, Position Paper 2014 Edition

Ciò comporta una crescente difficoltà nella ricerca del personale, soprattutto con famiglia al seguito e nelle grandi città cinesi, di solito le più inquinate. Non solo trovare personale italiano disposto a investire una par-

te della propria esperienza lavorativa (e della propria salute) in Cina sta diventando sempre più difficile, ma spesso i costi aggiuntivi, se la persona ha famiglia a carico, possono diventare proibitivi per una piccola o media azienda italiana.

Mandare i figli a scuola (ovviamente in una scuola internazionale) significa avere ampie risorse finanziarie o concordare con l'azienda l'inclusione di tali *fees* nel pacchetto salariale offerto. Generalmente parlando, i costi mensili per le scuole materne possono variare da 500 a mille euro. Per le scuole elementari, possono salire fino a 1500 euro al mese per schizzare a 2000 negli istituti di istruzione secondaria.

L'affitto di uffici o appartamenti può essere altrettanto proibitivo nelle principali città cinesi; l'affitto medio di un ufficio a Pechino o Shenzhen può raggiungere i livelli di Londra e New York, il costo di una casa nel *central business district* di Pechino, Shanghai, Guangzhou o Shenzhen è ora maggiore di quello di Milano e Roma. Spostarsi in zone più periferiche, fare *office sharing* o utilizzare *business center* locali può aiutare nella fase iniziale. Tuttavia, nel medio-lungo periodo, senza una strategia ben definita e soprattutto finanziata e coperta economicamente, la Cina può presentare ostacoli, finanziariamente parlando, insormontabili.

Non dimentichiamo che sta ancora continuando nel suo processo di urbanizzazione, che la vedrà, nel giro di alcuni anni, raggiungere livelli simili a quelli di alcune nazioni europee (da un tasso attuale del 55%, dovrebbe raggiungere il 65% nel giro di dieci anni). Se a questo fenomeno aggiungiamo la recente crescita economica, supportata dagli investimenti immobiliari, dalla disponibilità di credito a basso costo e dai tantissimi capitali stranieri in entrata (seconda dopo gli Stati Uniti), è facile capire come il prezzo degli affitti nelle metropoli principali (cosiddetti *first tier cities*) non sarà destinato a scendere. Molte città cinesi stanno inoltre cambiando la destinazione d'uso di terreni e parchi industriali per sviluppare complessi residenziali in zone periferiche proprio per far fronte all'aumento dei centri urbani negli anni a venire.

Opportunità interessanti possono essere trovate nelle cosiddette città di seconda fascia ove, recentemente, anche in seguito a politiche restrittive di accesso al credito e di possesso d'immobili, gli affitti (e i prezzi di vendita) sono generalmente calati rispetto al boom speculativo di pochi anni or sono.

## Le sfide

La Cina è un mercato troppo grande e importante per essere ignorato. Come emerso da uno studio recente della Camera di Commercio Europea (si veda grafico sottostante), continua a rappresentare un mercato di sbocco vitale per le aziende del vecchio continente.



Roland Berger  
Strategy Consultants

### China is critical for revenue generation

The proportion of global revenues generated in Mainland China (2010-2014)



Tuttavia, il margine operativo delle aziende investitrici è costantemente sottoposto a pressioni sia interne che esterne. Per le imprese che considerano la Cina come mercato ove insediarsi con realtà produttive, fattore critico sarà cavalcare i nuovi trend della *supply chain* mondiale e posizionarsi strategicamente all'interno di questa e, allo stesso tempo, cercare di contenere l'aumento dei costi fissi per mantenere una marginalità positiva investendo continuamente sul miglioramento dei propri prodotti. Le aziende dovranno divenire più *lean* e concentrarsi sull'eccellenza di produzione destinata al mercato locale e a quello degli altri Paesi del Sudest asiatico, che diventeranno la dinamo di crescita dell'economica asiatica e mondiale nel prossimo decennio. Tali aziende dovranno entrare nel dettaglio del costo del prodotto, al di là del mero costo del lavoro cinese, tenendo in forte considerazione il network esteso della *supply chain* e il fat-

to che questo non sarà più *China based*, ma occuperà un territorio sempre più vasto in tutta l'Asia.

Per le aziende che invece andranno a vendere in Cina, parole chiave nella strategia dovranno essere: flessibilità, pianificazione a medio-lungo termine, aumento del raggio di azione geografico, *cost sharing* e *e-commerce* sfruttando le opportunità tecnologiche in un mercato ove la penetrazione di smartphone e acquisti online ha raggiunto livelli pari a quelli statunitensi.

Per chi invece compra in Cina, forse è tempo di iniziare a guardarsi intorno andando a individuare i luoghi verso cui la *supply chain*, influenzata dai grandi *player* mondiali, si sta spostando. Si dovrà essere lungimiranti e anche coraggiosi in modo da anticipare i trend industriali futuri che vedranno la Cina non come il solo fornitore, ma come anello importante di una catena produttiva con tentacoli che si estendono per decine di migliaia di chilometri attraverso diversi Stati e fusi orari. Chi saprà superare questi ostacoli sarà in una posizione privilegiata per continuare a beneficiare degli acquisti made in China (oppure made in Asia) negli anni futuri.

# Elogio del Second Mover

Tiziano Vescovi

## Il nuovo mercato

Indubbiamente la Cina è un nuovo mercato, ovviamente con caratteristiche proprie uniche, che ne fanno un caso straordinario di studio e apprendimento per le imprese, mettendo in discussione le classiche strategie di ingresso e consolidamento della letteratura di management.

Seguendo le evidenze emerse negli ultimi otto anni, si presenta come *mercato ineducato* e subisce la *sindrome del numero uno*.

## Il mercato ineducato: una storia di caffè

La storia del caffè in Cina può risultare emblematica. La bevanda occupa un posto importante nella cultura italiana. Bere caffè è un'abitudine quotidiana, ma è anche e soprattutto un'occasione di socializzazione, un'ottima scusa per discutere di lavoro, fare due chiacchiere con un amico o invitare qualcuno a uscire. Non è un fenomeno limitato entro i confini nazionali, ma ha conosciuto un'ampia diffusione all'estero, portando con sé molti nomi come *espresso*, *cappuccino*, *latte* e *macchiato*, che sono rimasti intraducibili e tuttavia vengono pronunciati ogni giorno da moltissimi consumatori in tutto il mondo.

Se in una ipotetica bipartizione del mondo l'Italia fa parte del blocco del caffè, la Cina appartiene a quello del tè. In Cina una vera e propria cultura del caffè non esiste. La bevanda nera iniziò a essere consumata solo nei primi decenni del XX secolo, attraverso l'ingresso degli europei con le concessioni straniere. Nella Shanghai degli anni venti e trenta iniziarono a essere aperti i primi *café*, gestiti e frequentati per lo più da occidentali e da qualche cinese di ceto elevato. Con la fondazione della Repubblica Popolare Cinese nel 1949, tali locali furono chiusi e il caffè fece nuovamente comparsa solo negli anni ottanta.

Che il caffè in Italia non sia considerato una bevanda, ma un rito identitario individuale e sociale è provato dalla scarsissima fortuna del caffè solubile. Per contro in Cina, le famiglie non possiedono una moka Bialetti, non hanno un fuoco piccolo nei fornelli, non sanno come va preparato, il caffè è una semplice bevanda occidentale, come lo è la Coca Cola, e deve essere facile da preparare con quanto a disposizione, meglio se già pronta. Le caratteristiche di una bevanda di successo sono: facilità di preparazione; quantità elevata per il prezzo sostenuto; gusto gradito al consumatore. Sono tre qualità che il caffè italiano, così com'è, non può offrire in Cina alle condizioni attuali di mercato. È un *mercato ineducato* al caffè.

Per un'azienda italiana che vuole venderlo si presentano perciò numerose differenze e notevoli ostacoli. Oltre alla complessità di preparazione, occorre dire ancora qualcosa sulla quantità. Nell'immaginario italiano, il concetto di quantità si scontra con quello di qualità in una relazione proporzionalmente inversa. In Cina, il concetto culturale di qualità è direttamente proporzionale a quello di quantità, rispondendo all'assunto che se ce n'è molto è perché è di buona qualità, altrimenti non reggerebbe alla prova dei consumatori. L'offerta di caffè o cappuccino che viene proposta dalle catene di *coffee shop* come Starbucks, Costa Coffee o Coffee Bean è perfettamente coerente a questa idea e al concetto di *value for money*: pagare 30 RMB per una goccia di bevanda sarebbe ingiustificato, per 36 cl invece è corretto.

Per far conoscere il caffè ai consumatori cinesi si deve dar loro occasione di poterlo gustare nelle condizioni migliori, nella preparazione corretta, in ambienti adatti. La diffusione e il successo crescente in Cina della versione attuale dei *coffee shop*, Starbucks su tutti, è un primo passo necessario alla diffusione del prodotto, soprattutto dal punto di vista delle aziende italiane che non hanno organizzazione, risorse e dimensioni per poterlo fare autonomamente.

Esistono alcuni punti vendita diretti dei produttori italiani, ma il loro numero è così esiguo che, senza la presenza delle catene statunitensi e inglesi, nessuna reale diffusione sarebbe possibile. Per i giovani cinesi, entrare in questi luoghi è passare qualche ora in occidente, in un luogo desiderato, che li fa sentire parte del mondo.

Il caffè solubile non appartiene alla tradizione italiana, ma ha un van-

taggio straordinario in un mercato nuovo: non richiede attrezzature particolari né competenze straordinarie, basta dell'acqua calda. In altri termini, se si vuole diffondere il prodotto in tempi non biblici, è necessaria la riduzione dei costi di apprendimento.

La Cina sta accrescendo la sua educazione al caffè, ma i consumatori non possiedono ancora le competenze diffuse in altri mercati maggiormente educati, europei, americani, arabi.

Il *mercato educato* è quello dove la conoscenza dei consumatori e dei clienti ha raggiunto un livello sufficiente per essere in grado di comprendere e valutare correttamente le differenze di qualità presenti nelle offerte proposte dai diversi concorrenti. Normalmente sono mercati sviluppati, differenziati, segmentati. A questi si rivolgono soprattutto le PMI, in particolare le medie. In genere tali imprese hanno successo in mercati di nicchia, dove l'offerta (le caratteristiche del prodotto e le componenti di marketing mix) contiene elementi di grande complessità e la proposta di valore, per essere compresa, richiede nel cliente competenza, conoscenza ed esperienza. In altre parole, dipende dalla capacità di riconoscere gli elementi di differenziazione di valore e di più alta qualità presenti nelle proposte delle imprese multinazionali di media dimensione (MMNE nell'acronimo inglese), tipiche della struttura industriale italiana, se confrontate con i prodotti di *mass market* offerti dalle grandi imprese multinazionali.

Molte competenze sono acquisite e apprese usando e consumando prodotti, da quelli all'apparenza più semplici a quelli più complessi, in un processo di apprendimento, che normalmente dura per anni, costruito attraverso una conoscenza che si forma sia individualmente sia collettivamente. Questo percorso socio-individuale permette l'evoluzione da un mercato di massa, basato su un'offerta caratterizzata da forte standardizzazione, a un mercato di nicchie, dove dominano specificità e differenziazione, secondo uno sviluppo ciclico che ha storicamente percorso la storia dei mercati. Nel contesto internazionale, le MMNE hanno dovuto affrontare livelli molto diversi di competenza diffusi tra i consumatori, dovuti a diverse storie di sviluppo dei mercati nazionali, come appare evidente nel caso della Cina. Le MMNE europee provengono da mercati domestici molto sofisticati ed estremamente educati a prodotti e marche, dove trovano le fonti dei loro vantaggi competitivi. Nel loro continuo

processo di internazionalizzazione stanno ora affrontando nuovi mercati, che possono sembrare inesperti se confrontati con la complessità dell'offerta che propongono. La presenza di un mercato informato ed educato influenza le decisioni della MMNE rispetto ai tempi e alle modalità di ingresso.

### **La sindrome da numero uno**

Il mercato ineducato privilegia le marche forti su quelle deboli in misura maggiore rispetto ai mercati educati. È quella che potremmo definire *sindrome da numero uno*: la necessità di costruire un criterio di scelta semplificato tra innumerevoli alternative non così facilmente distinguibili e in parte sconosciute, giunte sul mercato in modo velocissimo, senza poter attendere di veder costruita da parte del consumatore una capacità di scelta sofisticata, come esiste in occidente dopo molti decenni di sviluppo di società basate sui consumi.

L'identificazione della marca leader come rassicurante approdo di acquisto è un processo noto, ma la dimensione che può assumere in Cina è dominante, combinata all'effetto rafforzativo dato da una cultura collettiva e fortemente gerarchica, molto preoccupata dell'opinione sociale riguardo all'acquisto. Per ridurre la possibilità di errore, che avrebbe un costo elevato di reputazione sociale, in ogni settore o categoria di prodotto il consumatore cinese ricerca la marca leader per ridurre il rischio percepito e l'ansia della scelta. Ciò tende a rafforzare le marche già forti a discapito di nuovi entranti, mantenendo bassa l'innovazione dell'offerta, favorendo le grandi aziende globali e riducendo l'appeal delle marche di nicchia, che invece sono un patrimonio diffuso della produzione italiana di qualità.

Per queste marche si tratta allora di trovare e far emergere posizioni di leadership anche parziale o di nicchia (essere la prima della micro-nicchia) e così aumentare la propria reputazione. Diviene importante un riconoscimento oggettivo da presentare al mercato, come possono essere premi di qualità e referenze da clienti di alta reputazione. Non si può nascondere che parlare di micro-nicchie risulti davvero arduo in un mercato ineducato, ma è parte essenziale del processo di educazione che l'azienda deve concorrere a costruire.

## Il first mover: la costruzione del mercato

Per molte MMNE questo significa attuare una strategia da *second mover*, dapprima aspettando che altre aziende, di solito le grandi multinazionali, contribuiscano a costruire le abilità di base necessarie ai consumatori al fine di percepire correttamente il valore nelle loro offerte.

Nei mercati B2C (*business to consumer*) i *first mover* sono soprattutto multinazionali. In molti casi sono richiesti ingenti investimenti di risorse per creare e dare forma ai “nuovi” mercati. Dal momento in cui le grandi aziende conquistano una presenza, inizia un processo di apprendimento che interviene sul comportamento dei consumatori. Successivamente, possono entrare aziende più piccole, offrendo prodotti di più alta qualità a un prezzo più elevato, ma accettabile, perché valorizzato con maggiore competenza. Acquisire la sufficiente conoscenza sui mercati esteri rappresenta un problema per le MMNE, poiché la loro esperienza internazionale è spesso insufficiente e le risorse che hanno disponibili non consentono loro di sopportare i costi e il tempo necessario. Tale difficoltà, che peraltro conduce spesso alla decisione di replicare il business così come è strutturato nel mercato domestico o in mercati in cui si è presenti da tempo, può essere ridotta in due direzioni, diminuendo la distanza tra l'azienda e i clienti, sia attraverso un ovvio maggiore movimento da parte dell'azienda verso la conoscenza della clientela, sia attraverso un movimento verso l'azienda da parte dei clienti (ottenendo così la capacità di capire più facilmente e correttamente l'offerta dell'impresa).

I clienti accrescono nel tempo la propria esperienza. Si crea una sorta di segmento specifico di livello più elevato che cerca beni e servizi di alta gamma, i quali a loro volta, quando non basano la loro attrattività soprattutto sul valore di marca, richiedono un consumatore con esperienza e competenza. Ciò ha chiare implicazioni sulle strategie e sulle modalità di ingresso delle MMNE nei mercati emergenti. Nei settori B2B (*business to business*), ad esempio, l'ingresso delle MMNE può essere spiegato con la presenza di tradizionali clienti che già operano in quel mercato e che richiedono la presenza dei propri abituali fornitori. Questa situazione è tipica dove è necessario mantenere la stessa configurazione della catena di fornitura e della catena del valore, mentre in altri settori la modalità di ingresso prende forma e viene guidata direttamente dai mercati finali. Le aziende clienti decidono di entrare come *first mover* e quindi le MMNE

loro fornitrici le seguono, con una decisione di secondo livello.

È necessario affrontare anche un altro aspetto, quello degli operatori locali, cioè di coloro che nello specifico mercato collaborano con le MMNE. In particolare ciò riguarda gli importatori e i distributori. Poiché operare nei mercati emergenti presenta solitamente differenze significative rispetto a quelli domestici, ci si aspetta che i distributori aiutino le imprese entranti nella comprensione del mercato.

Tuttavia, i distributori di rilievo nei mercati emergenti non possiedono sufficiente conoscenza sulle attese e i comportamenti dei consumatori rispetto a nuove categorie di prodotto provenienti dall'estero, poiché l'offerta è nuova e non hanno accumulato sufficiente competenza specifica; inoltre, hanno spesso una lunga lista di attese di marche estere che desiderano entrare e sono perciò focalizzati sui risultati a breve termine piuttosto che sulla creazione di possibili risultati nel medio-lungo periodo, attraverso investimenti in conoscenza del mercato e innalzamento del valore di marca.

Il distributore spesso si basa su una "strategia di scaffale", orientata cioè a esporre semplicemente, anche in modo accurato, il prodotto e attendere che dimostri la sua capacità di vendersi da solo. Attua cioè una strategia da un lato opportunistica di basso investimento, dall'altro di gestione dei soli aspetti di vendita e non di marketing, focalizzata sui soli temi che già domina. Si giunge addirittura spesso al paradosso della richiesta, da parte dell'importatore, di essere consigliato su quali politiche di marketing adottare, nella speranza che un processo di replicazione di esperienze precedenti possa risolvere il problema.

Nei mercati non educati, però, gli importatori sembrano voler proporre prodotti senza alcuno sforzo particolare, conoscono solo parzialmente le attese dei consumatori, non usano con competenza gli strumenti di marketing e mantengono un orientamento alla vendita. Un orizzonte di breve termine domina le relazioni commerciali, anche a causa della velocità di sviluppo del mercato, dove a una domanda in rapida crescita si deve trovare immediata risposta, che è facilmente reperita nelle liste di attesa formate dalle imprese dei Paesi sviluppati. Questo riduce la necessità di investire e migliorare l'offerta in essere, spingendo i distributori a cambiare fornitore, favoriti da costi bassi di sostituzione. Tale situazione crea uno iato significativo tra gli orientamenti, le attese e le strategie del

produttore e quelle dell'importatore. Mentre la MMNE è focalizzata sul costante miglioramento della propria offerta, seguendo un orientamento di medio-lungo periodo, il distributore è focalizzato nel trovare il prodotto "giusto" tra l'ampia disponibilità di alternative cui ha accesso, secondo una logica di breve periodo. Non è interessato al "perché" il prodotto viene acquistato, ma solo a "quali" prodotti possono essere venduti più facilmente, riducendo i suoi costi e massimizzando l'utile di breve periodo. Le MMNE sono interessate al *perché* i loro prodotti sono acquistati, al fine di mettere in atto strategie coerenti per accrescere il valore della marca nel mercato, come scivolo per i prodotti futuri, seguendo una logica di profitto di lungo periodo.

### **Il second mover: l'educazione del mercato**

Quanto descritto spiega ancora una volta perché le MMNE tendono a giocare un ruolo di *second mover* nei mercati emergenti. In una prima fase, le grandi aziende B2C aprono e creano nuovi mercati generando spazio per le aziende B2B (sviluppo della parte di fornitura); successivamente, mano a mano che i consumatori acquisiscono maggiore esperienza ed educazione, sembrano generare una ulteriore domanda in specifiche nicchie di alta di gamma (sviluppo della parte di domanda) per le MMNE B2C. Il momento di ingresso sembra impattare profondamente sulle performance delle MMNE: un ingresso anticipato non troverebbe mercato, così come un ingresso tardivo. In questa prospettiva, l'esplorazione di nuovi mercati richiede una profonda comprensione di quanto veloce sia il processo di diffusione della comprensione e accettazione dell'alta qualità, e di conseguenza di prezzi più elevati, da parte sia dei consumatori finali sia dei clienti B2B, che si muovono da una strategia focalizzata sui costi a una focalizzata sulle prestazioni.

I mercati devono quindi essere esplorati in termini di conoscenza ed esperienza dei clienti e di comportamento dei consumatori. Per i manager questo significa che le imprese di medie dimensioni dovrebbero seguire una strategia di *second mover*, aspettando e monitorando la crescita culturale del mercato, cioè lo stabilirsi di una conoscenza diffusa rispetto alla categoria di prodotto, alla qualità e alle prestazioni sulle offerte dei diversi concorrenti, che consenta ai clienti di essere in grado di percepire

e valutare le differenze. I manager delle MMNE dovrebbero quindi monitorare con continuità e accuratezza i mercati internazionali in cui intendono entrare, individuando le condizioni che disegnano un mercato informato e con esperienza sufficiente, i cui consumatori siano in grado di valutare l'offerta con attenzione.

Un aspetto importante da considerare è la distanza culturale tra Paese d'origine e Paesi di destinazione; questo fattore spesso influenza la decisione di internazionalizzazione e le prestazioni dell'impresa. L'analisi cross-culturale ha le radici e una lunga tradizione nelle imprese multinazionali, ma diventa essenziale anche per il *second mover*.

La condizione di mercato educato non deve però rappresentare semplicemente un'attesa per le aziende: piuttosto deve essere il motore per riconsiderare i tradizionali paradigmi di internazionalizzazione basati sull'export. Infatti, nell'affrontare un mercato ineducato, l'impresa non può fare affidamento solamente sui classici strumenti di marketing e sulle strategie che mette in atto nel mercato domestico o nei suoi mercati esteri tradizionali. La strategia deve prevedere un contributo all'educazione del mercato, sia del consumatore, sia dei propri partner commerciali, attraverso politiche di comunicazione e di prodotto sviluppate in modo specifico. Innanzi tutto è la narrazione di prodotto che va ricostruita, quando spesso è stata abbandonata perché considerata inutile e pleonastica in un mercato che da tempo conosce tutto ciò che c'è da sapere su marche e prodotti. È la chiave per creare preferenze di marca ed evidenziare differenze marginali di prodotto. Su queste due direzioni si muovono le politiche di marketing delle imprese. Gli esempi potrebbero essere innumerevoli.

Le MMNE *second mover* dovrebbero quindi tornare da un lato ai *basics* del prodotto, non dando nulla per scontato, dall'altro intercettare il potenziale valore simbolico che questo possiede secondo la specifica cultura di quel mercato: un approccio di *storytelling* e mediazione culturale.

Le condizioni dei mercati emergenti costringono così le MMNE a entrare in una nuova era, quella della internazionalità intesa come capacità di essere internazionali. La strategia tradizionale, basata sulla esportazione indiretta come primo passo, che molte MMNE hanno trasformato in un approccio permanente ai mercati esteri, non può funzionare nei nuovi mercati. Ciò è dovuto alla somma delle diverse distanze (culturali, geo-

grafiche, strutturali, esperienziali). Non solo i clienti e i consumatori sono incerti e ineducati alle offerte sofisticate, ma gli stessi importatori non sono in grado di giocare il ruolo di mediatori culturali di mercato a causa della loro mancanza di conoscenza ed esperienza.

Per queste ragioni le MMNE dovrebbero applicare un diverso approccio, considerando comunque la disponibilità limitata di risorse, per innalzare la loro internazionalità. La soluzione da attuare dovrebbe essere così caratterizzata: a) mantenere l'importatore e/o distributore nel ruolo chiave della creazione delle relazioni di distribuzione del prodotto, che prevedono di contattare e rifornire i dettaglianti lungo tutto il Paese, gestendo scaffali, punti vendita e disponibilità nei negozi; b) creare una piccola, ma attiva, struttura parallela di marketing (1-2 manager e pochissimi impiegati) con l'incarico di comprendere il mercato e le sue regole locali, il comportamento di consumo, l'uso del prodotto e le opportunità potenziali per l'azienda. Ciò dovrebbe avvenire contribuendo alla strategia di collaborazione con l'importatore, suggerendo soluzioni di marketing, miglioramenti distributivi, di gestione del prodotto e di comunicazione, e nuove azioni di mercato, in una relazione di cooperazione educativa.

### **Il third mover**

Al crescere dell'educazione del mercato, le richieste dei clienti si fanno sempre più specifiche e personalizzate, poiché diviene elevata la loro competenza e la capacità di definire i bisogni con maggiore dettaglio. Il mercato si frammenta ulteriormente: da *mercato di massa*, dove era fondamentale e possibile solo la presenza del *first mover* multinazionale, a *mercato educato*, dove si crea spazio per imprese di medie dimensioni con offerte più complesse e di maggior valore, ma bisognose di competenza nei clienti per una corretta valutazione, sino a un *mercato sofisticato*, la terza fase.

Il mercato sofisticato entra nel gruppo dei mercati avanzati, dove vi è una crescente collaborazione comune tra clienti e fornitori nella definizione delle caratteristiche del prodotto, nel B2B addirittura con forme di co-progettazione. Si creano spazio e opportunità per imprese di ancor minore dimensione, ma dotate di specializzazioni più raffinate, che si rivolgono a micro-nicchie. È il *third mover*, che produce un'azione di *fine*

*tuning* del mercato, andando a cogliere specificità in precedenza insoddisfatte. Nel mercato cinese non siamo ancora a questo punto: è solo un'ipotesi sul futuro.

### **Nuova internazionalizzazione delle imprese italiane**

La struttura delle imprese italiane appartiene sostanzialmente a due tipologie, come noto: medie e piccole dimensioni. Il mercato cinese, per queste imprese, diviene interessante quando cresce la competenza dei protagonisti: clienti, consumatori, distributori.

Abbiamo visto che in termini temporali le imprese italiane, per storia, posizionamento e struttura, molto difficilmente possono essere *first mover*. Possono entrare per seconde o per terze. Il momento di accesso alla Cina è quindi fondamentale. Devono accedervi con strategie di tipo "educativo" poiché non sono conosciute, non possono contare spesso su marche globali, devono spiegare il valore della loro qualità, della loro storia, delle loro competenze. La loro offerta non è una condizione standard, nata e sviluppata nel mercato domestico e imposta nel nuovo con le stesse caratteristiche. Deve essere adattata a bisogni, cultura e competenze locali, dove le scale di valutazione possono essere diverse.

L'elogio del *second mover* va a quelle medie imprese italiane che stanno producendo questo sforzo di nuova internazionalizzazione, percorrendo una difficile strada, trasformando la loro cultura d'impresa, strappando con fatica ma con orgoglio successi a un destino non sempre generoso, costruendo un porto di accesso altruista per molte altre imprese italiane che verranno.

# Il difficile rapporto di agenzia in Cina

Cristiana Barbatelli, Filippo Ardemani

## Quando scegliere un rapporto mediato

La scelta di operare nel mercato cinese attraverso uno o più agenti prevede un coinvolgimento indiretto dell'azienda, che si interfacerà al mercato non attraverso propri dipendenti o persone giuridiche (società o uffici di rappresentanza) operanti nel territorio, ma attraverso uno o più liberi professionisti esterni, appunto gli agenti.

Tale opzione può permettere all'impresa di bypassare la gestione diretta di molte questioni operative, ma inserirà nei rapporti col mercato un ulteriore intermediario. Il rapporto può esplicarsi in vari modi: l'agente può essere incaricato solamente della promozione delle vendite senza alcun dovere di finalizzarle; possono essere previsti incentivi economici in caso di performance concordate con l'azienda, oppure rimborsi spese di vario tipo (a forfait o dietro esibizione di ricevute) per le spese di trasporto e permanenza, per la cura della clientela o per singole attività promozionali.

Altro aspetto molto importante è la direzionalità del rapporto. Sia l'azienda preponente, sia lo stesso agente potrebbero decidere di intraprendere più rapporti nello stesso mercato, oppure di stringere tra loro rapporti di tipo esclusivo. Da questo punto di vista, potrebbero crearsi configurazioni diverse a seconda del caso. Potremo avere aziende che hanno rapporti in esclusiva con un singolo agente o che si dotano di più soggetti, a cui possono essere affidate tipologie di prodotto e aree geografiche di riferimento diverse, ma anche coincidenti.

Si possono avere agenti monomandatari, che promuovono le vendite di una singola azienda in esclusiva, oppure plurimandatari, che hanno nel carnet prodotti provenienti da diverse imprese, operanti in settori diversi, identici o affini con però livelli di redditività molto diversi tra loro. Redditività che spesso potrebbe incentivare l'agente libero professionista a

privilegiare la promozione di alcuni prodotti, rispetto ad altri, soprattutto laddove non ci fosse un controllo diretto del preponente o un contratto con obblighi stringenti da rispettare.

Nel mercato cinese, una delle caratteristiche forse più marcate, rispetto ai mercati stranieri, è la forte presenza dell'investitore pubblico (statale e/o locale) nell'ambito imprenditoriale. Molte delle imprese attive sul mercato cinese hanno al loro interno uno o più investitori pubblici. La presenza dello Stato incide profondamente sulle dimensioni delle aziende partecipate, spesso molto elevate. Tale ampiezza è dettata da molteplici elementi, sia oggettivi (l'elevata estensione geografica cinese implica la dislocazione di un numero considerevole di risorse umane), sia soggettivi (la cooptazione dalla politica all'impresa di molteplici figure, dal dipendente semplice al quadro intermedio, fino al dirigente).

Altra peculiarità cinese, poi, sono le modalità operative delle aziende, stavolta sia statali che private. Anche queste ultime a volte si rivolgono a soggetti esterni per curare i rapporti con il mercato. Il risultato finale è che molto spesso sul mercato cinese si creano lunghe filiere, in cui tra il produttore, il cliente finale e i rispettivi agenti si innesta un'articolata catena di soggetti intermedi: subagenti, referenti politici statali a livello centrale e locale, e quant'altro.

Il coinvolgimento di questi soggetti, aggiunto alle variabili tipiche del mercato, può incidere profondamente sui costi. Costi che, sulla base della valutazione autonoma del preponente e dell'agente, dovranno essere quantificati in definitiva nella provvigione e/o in ulteriori benefit.

### **Caratteristiche delle tipologie di agente**

Le principali forme di agenzia utilizzate in Cina sono due: agenti e *dealers* (intermediari commerciali con attività propria di acquisto e rivendita).

L'agente solitamente rappresenta l'azienda nel mercato locale ricevendo come contropartita una commissione di vendita, un salario, un onorario o una combinazione di tutti e tre. Il *dealer*, al contrario, acquista direttamente il bene per poi rivenderlo al cliente finale assumendosi quindi direttamente il rischio connesso al possesso della merce. In genere il distributore applica un *mark up* (ricarico) al prezzo di vendita remunerando in questo modo la propria prestazione.

Entrambi i rapporti sono fondamentalmente incentrati sulla fiducia reciproca tra le parti e perciò sono in genere regolati da rapporti contrattuali in forma orale. Nel caso di un intermediario *dealer*, la *consecutio* delle azioni e dunque il passaggio del rischio della vendita è determinato dall'attività di acquisto/importazione di macchinari e beni da parte del cliente fino alla vendita in proprio. Il rischio commerciale si trasforma in rischio credito nel caso in cui il cliente finale non pagasse lo stesso *dealer*.

Invece l'agente, o il promotore della vendita, si assume solo il rischio delle attività di *liaison* (relazioni con i clienti), e di sviluppo del rapporto con il cliente finale, spese che questo rapporto di sviluppo e di relazione impone e richiede. L'agente dunque mette in gioco solo se stesso (o la sua struttura), le sue conoscenze, le sue competenze, ma non è legato al rischio della vendita del bene. Il *dealer* è un imprenditore che impersona nella propria attività la duplice veste sia di cliente sia di fornitore; l'agente è invece un fornitore di servizi, che si pone quale promotore di un flusso di merci e prodotti verso un potenziale acquirente e di facilitatore all'acquisto per conto dell'azienda.

La principale caratteristica che sia l'agente sia il *dealer* devono avere è naturalmente l'esperienza sul proprio mercato e un buon network di rapporti locali. Una volta appurato che il rappresentante prescelto possieda le caratteristiche ricercate, il rapporto si instaura e si alimenta sulla base dei risultati ottenuti e della reciproca soddisfazione.

Un ulteriore problema che le aziende straniere si trovano a fronteggiare interfacciandosi con un agente locale è il fatto che spesso può essere rappresentante esclusivo di un solo marchio straniero in Cina ma sia altresì plurimandatario di altre aziende che offrono prodotti simili. Attraverso questa strategia, l'agente punta ad aumentare i propri premi di vendita (*success fee*) instaurando quasi una forma di "ricatto" verso il proponente: potrebbe infatti dedicare maggiori sforzi e dedizione all'azienda che garantisce remunerazioni più alte in caso di successo della trattativa.

### **Questioni generali operative: commissioni, metodi di calcolo, pagamenti**

La gestione di un rapporto di agenzia con una controparte cinese è indubbiamente problematica. La distanza tra le parti, prevalentemente in

termini di *modus operandi* e di trasparenza, è certamente ampia e le pratiche occidentali utilizzate per il controllo non sono sempre efficaci. Il controllo sull'agente cinese può in genere essere svolto solamente *ex post* e si basa quasi esclusivamente su una verifica dei contratti conclusi e della redditività dell'agente.

La legge cinese che regola questo genere di rapporto lascia alla libertà contrattuale delle parti stabilire un congruo compenso per le prestazioni corrisposte. Esso può essere concordato sotto forma di provvigioni, in percentuale quindi sul valore del contratto procurato, o di forfait fisso per ogni commessa. In diversi contratti di agenzia è anche presente una clausola che preveda la variabilità di tale remunerazione nel caso si tratti di prodotti diversi (speciali) o di aree geografiche esterne a quella prevista.

Un altro problema che spesso si riscontra nella relazione con agenti cinesi è la loro tendenza a mettere al corrente la parte rappresentata di eventuali extracosti solo al momento in cui l'agente ha la certezza di avere raggiunto l'accordo con il cliente. In questo caso, le aziende si trovano di fronte a diverse possibilità di contratti con importanti aziende cinesi a fronte di commissioni più elevate di quelle pattuite. Da una semplice analisi costi-benefici appare chiaro come per la maggior parte delle aziende sia, anche in un'ottica di lungo periodo, più conveniente sopportare il comportamento opportunistico dell'agente e concludere i contratti.

Come alternativa a una rete di agenti in Cina, le aziende potrebbero dotarsi di una struttura propria nel territorio con il fine di garantirsi un controllo diretto sulle proprie vendite e sui propri costi. Ciò non significa però ridurre i costi: sicuramente si può cercare di essere più efficienti e di razionalizzare le spese ma si devono, in ogni caso, sostenere costi d'insediamento e di struttura certamente importanti, sia nel caso di uffici di rappresentanza sia di società commerciali. Date le dimensioni e le diversità culturali dell'immenso mercato cinese, inoltre, la presenza in un solo punto in Cina, peraltro presidiato in parte o totalmente da persone estranee alle dinamiche cinesi, potrebbe rivelarsi insufficiente e richiedere quindi l'utilizzo, in ogni caso, di agenti o di ulteriori realtà attive in Cina.

## **Regionalismo dei rapporti commerciali e prassi della vendita attraverso intermediari locali**

Altro elemento da considerare è la distanza geografica tra i clienti e l'agente, che in genere ha sede solo in una località o al massimo in un paio di città maggiori (Shanghai, Beijing o Guanzhou). In tutti i settori industriali, i clienti sono invece situati in località differenti, al sud e al nord del Paese, e sono soggetti a notevoli fattori di differenziazione: oltre alla distanza geografica, certamente la difficoltà maggiore è la distanza culturale tra le varie aree della Cina.

Il lavoro dell'agente è fortemente incentrato sulle proprie relazioni nel territorio con i potenziali clienti e sulla propria reputazione. Per questo motivo, spesso le reti di agenzia in Cina sono caratterizzate da una catena di agenti piuttosto articolata, in modo da poter sopperire all'estensione geografica e all'importanza delle relazioni personali che caratterizzano la cultura cinese.

Spesso gli agenti si appoggiano a una rete di subagenti, inseriti nel tessuto imprenditoriale e amministrativo locale, per raggiungere con maggiore credibilità e potere contrattuale clienti in zone diverse da quelle di origine. In questo modo certamente aumenta il potere contrattuale dell'azienda straniera sul cliente cinese, ma aumenta altresì drasticamente il potere contrattuale e di conseguenza il prezzo dell'agente nei confronti del preponente. D'altronde però tale pratica risulta, per quanto molto meno controllabile da parte della società straniera, molto efficace ed efficiente in quanto consente di penetrare il mercato garantendo l'accesso a canali finali altrimenti irraggiungibili mediante l'utilizzo di un solo agente. Benché non si abbia un diretto controllo da parte dell'azienda sul *main agent*, questa soluzione risulta essere estremamente plausibile ed efficace nella maggior parte dei casi.

L'accordo di agenzia rappresenta dunque una delle possibili modalità operative funzionali alla creazione di una rete commerciale in Cina da parte di un'azienda straniera. Di norma questo tipo di scelta è attivata da quelle imprese che, per valutazioni di varia natura (costi di *set up* di nuove società, *start up* e mantenimento di strutture *in loco*, rapporti commerciali non continuativi, mancanza di dipendenti adeguatamente formati) non ritengono possibile o preferibile costituire una stabile presenza sul territorio di riferimento e decidono quindi di affidarsi a liberi professionisti del luogo.

La legge non stabilisce particolari requisiti formali per concludere regolarmente un contratto di agenzia. In sostanza le parti sono pienamente libere di redigerlo e sottoscriverlo o di concluderlo anche oralmente o, come si usa dire, per “fatti concludenti”.

Malgrado non vengano fissati oneri formali, i rapporti con gli agenti prevedono comunque anche in Cina dei requisiti *sostanziali* da rispettare, che riguardano aspetti fondamentali come le provvigioni/commissioni, le spese, la spendita del nome. Nel caso non ci siano clausole contrattuali che stabiliscano precisamente la percentuale o l'importo delle provvigioni/commissioni, le parti sono perfettamente libere di determinarle *caso per caso*, senza dover fare riferimento a limiti precisi.

In pratica, la legge riconosce il diritto alla provvigione dell'agente, stabilendo che un compenso gli spetterebbe anche in caso di mancata conclusione dell'affare per causa a lui imputabile.

In sintesi, operare tramite agenti può essere una valida alternativa all'insediamento diretto dell'azienda poiché permette a un'impresa straniera di vendere nel mercato cinese, senza dover investire, nel breve periodo, risorse ingenti. Resta evidente che il rapporto con l'agente è un metodo indiretto di presenza e che comporta dei rischi, quali per esempio l'impossibilità di effettuare, da parte delle aziende, un controllo continuativo ed efficace sul loro operato, e la scarsa tutela giuridica ottenibile. Anche oggi comunque, nella molteplicità dei casi, è una scelta giustificabile per operare con profitto nel mercato cinese.

## PANEL

*Anche quando un'azienda italiana non disponga di società o uffici propri in Cina, le opportunità commerciali offerte dal Paese sono immense. Alcuni degli autori hanno riflettuto sulle strategie da adottare nella vendita e nel marketing e sui relativi nodi problematici. Vendere in Cina è facile?*

### **Massimiliano Toti**

Non è assolutamente facile vendere in Cina. Non esiste una ricetta perfetta, utilizzabile da ogni azienda. Prima di definire quale sia il percorso da intraprendere, suggerirei di misurare le capacità della propria azienda in termini di risorse umane e mezzi finanziari necessari per affrontare un simile impegno.

Non è raro vedere negli imprenditori una sicurezza quasi ostentata e un'ambizione che mal si conciliano con le sfide e le delusioni che il mercato riserva. È necessario quindi dotarsi di tanta umiltà e di una buona dose di concretezza, che permettano di verificare costantemente se le scelte intraprese soddisfino gli obiettivi prefissati. In caso contrario, bisogna avere il coraggio di riconoscere i propri errori e cambiare, eventualmente, percorso di investimento.

Per le aziende che si affacciano la prima volta sul mercato cinese, la selezione di un buon distributore è, direi, la scelta obbligata, a meno che si decida di attuare una strategia di più ampio respiro che contempli la presenza retail diretta: in joint venture, con capitale proprio oppure attraverso l'acquisizione di un player locale.

Un aspetto fondamentale nella scelta del distributore risiede nella capacità di valutarne il potenziale. Oggi, in Cina, ci sono *player* affermati che hanno un ottimo *track record* di successi con numerose aziende, ma esistono, allo stesso tempo, società cinesi che si improvvisano, società che tentano un nuovo business o società fraudolente in grado di irreti-

re le aziende italiane del tutto inconsapevoli dell'estrema complessità del mercato locale. È quindi necessario approfondire con estrema serietà la conoscenza dei nostri interlocutori: gli strumenti ci sono, basta saperli utilizzare.

Un altro punto importante è il grado di collaborazione che siamo disposti a garantire al nostro distributore. In Cina le relazioni si basano su un rapporto di forze molto concreto, oserei dire primitivo, che non viene mitigato da contenuti etici, ma ruota intorno al raggiungimento di risultati economici precisi: il business è business, privo degli orpelli etico-filosofici elaborati lungo il corso della storia da noi occidentali.

Ecco perché è necessario dotarsi di una maggiore sensibilità e attenzione nell'instaurare un rapporto con il partner. Spesso, un'azienda straniera considera il proprio distributore un semplice canale di vendita, mentre in Cina è qualcosa di più: è il partner che permette di valorizzare le potenzialità del nostro prodotto sul mercato locale.

Complessità del Paese e barriere culturali favoriscono la tendenza a investire il distributore di un ruolo che spesso va ben oltre le sue capacità, con il risultato che, a volte, si viene a creare un disallineamento tra la volontà dell'azienda straniera di perseguire determinati obiettivi e l'effettiva capacità del distributore di raggiungerli. Questo genera incomprensioni che impediscono di approfondire gli obiettivi chiave per uno sviluppo sostenibile del progetto, quali il giusto posizionamento del prodotto nel mercato, la corretta scelta dell'ubicazione dei negozi, le attività di promozione e pubblicità.

Ancora una volta, il risultato è che il distributore viene spesso lasciato nella più completa autonomia gestionale delle aree di lavoro che dovrebbero viceversa essere condivise. Il distributore difficilmente riesce a comprendere fino in fondo gli obiettivi, le strategie dell'azienda straniera e le dinamiche interne. Spesso è diffidente riguardo alle potenzialità di un ritorno economico in quanto è cosciente della complessità del mercato, della forte competizione degli altri player, degli alti costi per assicurarsi un buon posizionamento del suo punto vendita.

Quindi è opportuno che la sintonia tra distributore e azienda straniera sia ottimale da subito. Perché ciò avvenga è necessario che gli obiettivi a medio termine e i costi per raggiungerli siano chiari a entrambi fin dall'inizio.

La scelta di creare una propria rete di vendita controllata totalmente dall'azienda italiana non deve essere esclusa a priori, né intimorire eccessivamente per il percorso più lungo che comporta. Un mercato come quello cinese non potrà mai essere governato totalmente dall'Italia ed è necessario guidarlo localmente.

Costituire un punto vendita retail dotato di una propria struttura è sicuramente un'ottima base di lancio per posizionare correttamente il prodotto sul mercato e commercializzarlo, attraverso la creazione di un numero limitato di punti vendita in città che vanno individuati in base alle peculiarità del prodotto, e che non necessariamente dovranno essere Shanghai o Pechino. Successivamente, una volta che il prodotto si sia affermato nelle aree prescelte, si può pensare di distribuirlo in altre città attraverso accordi di distribuzione specifici. Questa strategia comporta tuttavia investimenti adeguati e deve essere accompagnata da un grande sostegno da parte della casa madre, la quale dovrà disporre di un'ottima squadra in loco che sappia costruire e comporre i tasselli necessari allo sviluppo coerente del progetto.

Un'altra ricca opportunità per le aziende italiane è l'eventuale inserimento nel mercato online. La Cina è diventata il più grande mercato e-commerce retail del mondo (B2C e C2C). Nel 2014 il volume di vendite retail ha raggiunto 426 miliardi di dollari superando il mercato statunitense (305 miliardi di dollari) e si prevede che la Cina raggiunga 1000 miliardi di dollari nel 2018.

Il cinese è un consumatore giovane, spinto da diversi fattori ad acquistare online. Uno fra questi: la disponibilità di prodotti stranieri – con garanzia di autenticità – non facilmente reperibili sul mercato locale. Il mercato online rappresenta senz'ombra di dubbio un'opportunità eccezionale per il made in Italy. Ciò non vuol dire che esistano scorciatoie: vendere on line presuppone in ogni caso la necessità di un centro di distribuzione in Cina o di un agente/distributore che segua tutti i passaggi legati al marketing e alla logistica.

### **Francesco Boggio Ferraris**

Secondo significativi sondaggi all'interno di aziende italiane selezionate in virtù dei rapporti commerciali con il gigante asiatico nel corso del 2014, è in crescita il dato che pone le differenze di natura culturale e lin-

guistica tra le criticità più rilevanti nel momento in cui si stabilisce un rapporto professionale con un partner commerciale cinese. Forse ci potremmo stupire del contrario. Analizzando lo studio più a fondo, in realtà, colpisce come questa preoccupazione superi quella che le aziende intervistate riservano, per esempio, a questioni quali la tutela della proprietà intellettuale, i vincoli burocratici e l'individuazione di validi partner *in loco*.<sup>16</sup> I tempi, fortunatamente, sembrano essere cambiati. E non potrebbe essere altrimenti, considerando anche le performance di alcuni settori premium dell'export italiano verso la Cina, come le eccellenze del made in Italy (*clothing & textiles* su tutti) e *machinery & equipment*, in perfetta sintonia con l'evoluzione dell'economia cinese.

Tuttavia, le analisi quantitative non possiedono la stessa forza persuasiva di quelle qualitative, e alcune delle conclusioni più veritiere sul tema affiorano dalle parole dei principali artefici di questa nuova fase dei rapporti commerciali tra Italia e Cina.

Massimo Tuzzi, chief international officer, e David Fioravanti, export marketing manager di Casa Vinicola Zonin, forniscono una prospettiva che aiuta a superare stereotipi e semplificazioni relativamente alla difficoltà di vendere in Cina. È Massimo Tuzzi, amministratore delle società controllate all'estero, a fornire lo scenario strategico: “Bisogna sfatare un mito ormai obsoleto, ossia quello della difficoltà di individuare distributori affidabili e con i quali instaurare un rapporto di fiducia, antico timore di centinaia di aziende italiane in Cina. Le difficoltà ci sono, ma non mi sento di dire che siano maggiori o diverse da quelle riscontrate in tutti gli altri mercati. L'individuazione di un buon partner commerciale è più che altro legata al fatto che tra i moltissimi operatori presenti vanno individuati quei pochi che vantano una expertise consolidata nel settore. Infatti, molti possono disporre di un'indubbia affidabilità finanziaria che però è frutto di risorse investite da businessmen che provengono dai più disparati settori e che quindi non hanno una specifica conoscenza del mondo del vino”.<sup>27</sup>

---

1 <sup>6</sup> CeSIF, Fondazione Italia Cina; Ceic

2 <sup>7</sup> Francesco Boggio Ferraris, *Chinesedream. Nuove prospettive culturali, economiche e lavorative tra Italia e Cina*. ECA Italia editore, 2014

## **Risponde Massimiliano Guzzini**

L'esperienza diretta della iGuzzini con il continente Cina risale al 2000. Parlo di continente, perché la Cina, oltre che un mercato vastissimo, è uno spazio geografico e culturale. L'internazionalizzazione ha caratterizzato iGuzzini fin dalla fondazione.

Nel corso degli anni 2000, dopo aver incrementato la presenza nei principali Paesi europei, ci siamo rivolti ai mercati del Far East. Sono state create tre società di vendita: a Hong Kong (2002), in Russia (2003), a Singapore (2006); soprattutto, nel 2007 abbiamo messo a punto un impianto di produzione a Shanghai (2007).

Molte le motivazioni strategiche di una presenza di questo tipo in Cina: è un mercato in forte espansione, con rapida crescita per reddito e consumi pro capite. La sua posizione nella zona asiatica è strategica, sia dal punto di vista logistico sia produttivo. Perciò, anche se la presenza delle imprese italiane in Cina è limitata a un ufficio di rappresentanza nel 50% dei casi, iGuzzini ha deciso di istituire, invece, un impianto di produzione a Shanghai.

Dopo un primo tentativo con il supporto di un partner industriale, l'azienda ha deciso un investimento rischiando direttamente. La struttura creata è completamente di proprietà del gruppo; si è deciso che la nuova impresa fosse seguita da personale italiano e, soprattutto, da membri della famiglia Guzzini: e così sono stato direttamente coinvolto.

Come per tutte le nostre filiali estere, non ci limitiamo a svolgere una funzione commerciale o, come in questo caso, produttiva. Attraverso ogni struttura, miriamo anche a promuovere un uso consapevole della luce e miriamo alla diffusione di una cultura della luce. Questo si traduce non solo nella produzione di apparecchi, ma anche nella capacità di lavorare come partner competenti con gli studi d'architettura e i committenti, per creare una luce di qualità negli ambienti con funzioni e linguaggi architettonici diversi. Oggi, una tematica molto importante è legata inoltre al risparmio energetico. Per quanto riguarda specificamente la Cina, il primo ostacolo da superare è stato la conoscenza del brand. Il nostro nome era noto solo agli addetti ai lavori e soprattutto ai produttori, visto che il mercato dell'illuminazione era stato, fino a quel momento, molto chiuso.

Il problema principale era comunicare e far conoscere il nostro nome

al target di riferimento, composto da architetti e lighting designer. Soprattutto occorre farlo in lingua cinese, non passando attraverso l'inglese che, d'altra parte, non è così "praticato" in Cina. Siamo partiti ragionando attorno al payoff "Better Light for a Better Life", da cui il logo iGuzzini era accompagnato dal 2002. Primo scoglio: gli ideogrammi. Nessuno nella nostra struttura aveva una conoscenza del cinese tale da discutere approfonditamente sulla traduzione. Gli ideogrammi inoltre possono cambiare significato a seconda di come vengono combinati. Per questo ci siamo rivolti a un'agenzia di comunicazione specializzata che ci aiutasse nel lavoro di *naming* e *branding*.

Siamo partiti dallo studio di scelte attuate da aziende entrate prima di noi nel mercato cinese, indipendentemente dal settore in cui operavano, ma verificando quale fosse l'approccio fra aziende della moda e del lusso e aziende che propongono prodotti consumer. Abbiamo constatato che i grandi marchi del lusso e del design hanno scelto di non tradurli, a differenza delle aziende operanti nel mondo del consumer, come Coca Cola, la quale ha scelto di tradurre il proprio marchio dandogli un significato ben preciso, con caratteri che significano letteralmente "permettere alla bocca di essere in grado di rallegrarsi", (più semplicemente "gradevole e che rende felice"). Noi abbiamo deciso di non tradurre il nostro marchio ma il nostro payoff, che trasmette valori legati al nostro brand, ma soprattutto al nostro modo di lavorare. Nel momento della scelta, ci siamo confrontati anche con i professionisti (architetti e lighting designer) legati alla nostra attività e fidelizzati al brand. Insieme abbiamo valutato una serie di ideogrammi, visto che per il nostro payoff erano state individuate quaranta diverse possibilità di traduzione. Il focus group organizzato è servito per individuare il *claim* che fosse più vicino al vero significato inglese, perché un errore in questa fase avrebbe significato non trasmettere correttamente i valori della nostra azienda. Questo metodo di lavoro è risultato interessante per me, e ci ha portato a una selezione finale di quattro *claim*. La scelta è stata determinata da una serie di considerazioni:

- Ogni cinese conosce in media non più di 6.000/7.000 ideogrammi sugli 80.000 esistenti. Gli ideogrammi dovevano essere leggibili dalla maggior parte delle persone.
- Molti ideogrammi noti sono difficili da pronunciare e da scrivere. Bisognava trovare caratteri facili da leggere e da scrivere.

- Il suono è importante. Ideogrammi combinati insieme dovevano restituire un suono con un senso, oltretutto, piacevole.

Un lavoro di studio, proposta, scrematura concentrato in tre mesi.

Dopo aver deciso come tradurre il nostro payoff e quindi come trasmettere i nostri valori, per i primi due anni di presenza in Cina abbiamo cercato di veicolare il messaggio attraverso una campagna pubblicitaria, con un piccolo investimento. Abbiamo pensato che era necessario accreditarsi presso gli specialisti e il mondo accademico, che in Cina è particolarmente forte: le decisioni sono prese dall'apparato istituzionale, di cui fa parte il mondo delle università. Scegliemmo l'edizione cinese di una importante rivista internazionale di lighting design e due tra le maggiori riviste cinesi di architettura. Le campagne avevano il doppio scopo di far conoscere il nostro brand e di entrare nel mondo accademico. Ora, a distanza, posso dire che avremmo dovuto proseguire ancora un po'. Decisi io di interrompere perché avevo notato che le aziende locali si erano inserite nella nostra scia. La rivista di lighting design nel breve spazio di due anni era diventata una rivista più di pubblicità che di contenuto. Numerose aziende locali, non affermate e neanche con un buon posizionamento, "scimmiettavano" la nostra campagna. L'affollamento di attori cinesi e la mancanza di altre presenze internazionali su quelle riviste mi aveva convinto ad abbandonare questa prima attività.

Nella comunicazione istituzionale, di brand, la difficoltà è stata anche trovare un'agenzia che conoscesse bene le regole della pubblicità, visto che c'è un organo che controlla la correttezza dei messaggi pubblicitari. Un'agenzia che ci aiutasse anche a modificare la tipologia di linguaggio, di tono, di stile, lavorando sul copy per un messaggio più mirato, più vicino alla cultura cinese.

Man mano che cresceva la conoscenza del mercato, abbiamo cominciato a mettere in atto altre leve. Con il passare del tempo ho capito che una delle attività principali di marketing era la fidelizzazione, il marketing diretto. Investire le risorse per far conoscere attraverso un'attività one to one la nostra azienda, i nostri valori, la nostra cultura. Il fulcro era il fatto di avere una sede in Cina, dove stavamo trasferendo know how: questa scelta dimostrava che per noi non si trattava di "mordi e fuggi", ma sta-

vamo pianificando una presenza protratta. Stavamo creando le basi per abbinare prodotti di qualità, con la garanzia della tecnologia europea, a prezzi più competitivi.

Abbiamo deciso d'investire tutto il nostro budget di marketing per curare rapporti diretti con gli opinion leader e le università da una parte e dall'altra acculturando quelli che erano i primi progettisti illuminotecnici della Cina. Abbiamo organizzato visite in azienda, a Shanghai, per far vedere come funzionava la nostra struttura, per far capire la differenza tra un prodotto performante e uno che non lo è, per parlare di rapporti fra l'architettura di qualità e l'illuminazione di qualità, per dimostrare cosa significa per noi "Better Light for a Better Life". I rapporti one to one ci hanno permesso anche di apprendere dai progettisti cinesi le dinamiche e le criticità del mercato: da questi incontri sono derivati input per creare prodotti specifici, per rispondere a particolari modalità d'installazione. Ci trovavamo davanti a una nuova tipologia di architettura: in Cina esistono architetture moderne che hanno modalità di applicazione della luce diverse rispetto a quelle europee. Parlarne con i progettisti locali ci ha consentito, piano piano, di realizzare prodotti ad hoc per il mercato cinese e asiatico. Ci ha consentito anche di renderci conto dei prezzi visto, che in Cina non ci sono listini pubblici ufficiali.

Un'altra linea strategica è stata la creazione di importanti referenze cinesi nei vari canali in cui operiamo. Ci siamo dati un obiettivo da raggiungere in due anni: individuare progetti prestigiosi e cercare di vincere le gare nei vari segmenti, dall'architettura ai musei, dal settore commerciale agli uffici. I brillanti risultati ottenuti dovevano essere poi comunicati attraverso il web e le presentazioni ai vari architetti. Il marchio iGuzzini quindi non era presente in Cina solo con una propria struttura – il che creava un vantaggio competitivo – ma attraverso progetti prestigiosi che avevamo contribuito a realizzare. Un grande mezzo di qualificazione per l'azienda e anche il miglior biglietto da visita per accedere agli interlocutori che ci interessavano e ci interessano. La collaborazione a progetti cinesi è stata una delle leve principali, visto che i progetti già realizzati a livello internazionale non avevano sufficiente impatto. Il cinese "medio" non aveva viaggiato, allora; non aveva uno sguardo internazionale: era difficile far capire perché aver illuminato il Louvre o l'Hermitage sia così prestigioso. Al contrario, tutti conoscevano il Museo Nazionale Cinese,

che ha sede a Pechino, e tutti riconoscevano come grande titolo di onore per la nostra azienda aver collaborato alla sua illuminazione.

Abbiamo sempre considerato anche le fiere un momento importante, pur avendo deciso di non partecipare direttamente con nostri stand, ma indirettamente, per conoscere il contesto competitivo, per strutturare meglio le strategie di marketing: quali prodotti realizzare, con che posizionamento di prezzo, quali nuove tecnologie erano presenti. L'abbiamo considerato il miglior metodo di benchmarking e di scouting su quello che le imprese cinese emergenti stanno proponendo.

### **Fabio Tarozzi**

L'esperienza del gruppo SITI-BT in Cina è quella di una presenza diretta con una struttura produttiva da oltre quindici anni. Soprattutto negli ultimi dieci, abbiamo vissuto diverse fasi dello sviluppo del Paese e del mercato. Molto è cambiato nel mondo del business in Cina e, di conseguenza, nelle modalità di gestione delle attività da parte delle aziende straniere.

La prima riflessione riguarda le nuove opportunità commerciali dei prodotti tradizionali. Il mercato delle macchine per ceramica, in particolare, sta vivendo un cambiamento che aprirà nuove opportunità e sfide ulteriori nei prossimi anni. I produttori cinesi di piastrelle ceramiche saranno interessati a nuove tecnologie di produzione, meno energivore e più orientate alla qualità del prodotto finale.

Il governo centrale sta promuovendo e incentivando processi di produzione più "verdi", che limitano il consumo di combustibili fossili e le emissioni in atmosfera. Ci sarà un progressivo passaggio dai combustibili più inquinanti (coal gas) a quelli a minor impatto ambientale e più efficienti. Ciò può rappresentare un aumento dei costi, che deve essere compensato da processi termici più moderni e, quindi, forni a basso consumo per metro quadro prodotto. Si apre allora una interessante opportunità di sviluppare macchine termiche (forni ed essiccatoi) made in China ma con design e tecnologie di ultima generazione ideate in Italia.

La nostra struttura produttiva di Foshan si trasforma e acquisisce nuove competenze; da hub manifatturiero votato all'esportazione verso i vicini paesi dell'Asia, vogliamo divenga baricentro di produzione che serva, anche e soprattutto, i fabbisogni del mercato interno della Cina per i prossimi anni.

In secondo luogo, i prodotti devono divenire sempre più innovativi. Recente infatti è l'esperienza sulle macchine di decorazione digitale per piastrelle ceramiche. Il modello di import business dall'Italia di queste stampanti per è stato possibile grazie all'elevato contenuto tecnologico e ai bassi costi di trasporto e importazione. Tale modello sarà seguito dalla produzione locale di tali decoratrici. Ciò che vale la pena segnalare è il fatto che, nei cinque anni di operazioni su questo prodotto, l'elemento realmente vincente è stata l'organizzazione di un forte team di assistenza tecnica locale, realizzato in modo capillare nelle diverse province del Paese. Tale team è stato creato e formato dai nostri specialisti italiani e ci ha permesso di offrire un servizio davvero completo ai clienti cinesi, i quali non solo possono acquistare la stampante nazionalizzata e quindi pagarla in valuta locale con mezzi di pagamento del mercato domestico, ma possono anche usufruire di installatori cinesi qualificati e di una assistenza tecnica postvendita presso ciascuna provincia servita.

Non è sufficiente offrire un buon prodotto, è imprescindibile adeguarsi ai livelli molto alti di servizio con strutture locali e personale disposto in maniera davvero capillare e affidabile. L'assistenza after sales gratuita per un periodo importante dopo l'avviamento è stata una delle sfide più importanti. Altra considerazione fondamentale riguarda la produzione locale e il network dei fornitori. La selezione graduale dei migliori e più affidabili è un'attività faticosa, che rappresenta una competenza strategica. Abbiamo anche capito quanto sia necessario cercare il giusto compromesso con i partner locali circa le scelte tecniche su componentistica e design progettuale, in modo da utilizzare il più possibile gli standard reperibili sul mercato locale. Così facendo si ottimizzano i costi di produzione e si minimizzano i difetti qualitativi.

Le valutazioni di *make or buy* vanno riesaminate di continuo in un Paese ove i cambiamenti sono così repentini e forti (costo del lavoro, tempi di consegna e standard di qualità richiesti). Oggi vale la pena probabilmente internalizzare alcune attività e i relativi valori aggiunti per essere competitivi, e assicurare processi di qualità uniti al massimo grado di flessibilità su modelli e tempi di consegna. Ciò andrà accompagnato da un progressivo processo di automazione delle lavorazioni più significative, con sistemi robotizzati che consentano sia di affrontare crescenti costi della manodopera specializzata, sia di raggiungere standard qualitativi

adeguati nonché versatilità dei processi manifatturieri.

Alcune considerazioni finali. La Cina, dopo una fase di sviluppo economico trainato da un forte dinamismo manifatturiero e dalle ingenti esportazioni, dovrà passare a una nuova fase di sviluppo del mercato interno dei consumi e all'orientamento del proprio apparato industriale verso prodotti di qualità superiore.

Si tratta di raggiungere gli standard adeguati alle aspettative dei nuovi consumatori cinesi, più esigenti e consapevoli. La qualità non si fa solo con mezzi di produzione e tecnologie: serve un cambio culturale epocale, che sarà la vera sfida per il Paese nei prossimi dieci anni. La cosiddetta "officina del mondo" deve imparare l'arte dell'innovazione proprietaria e la cultura della qualità. Tutto ciò accompagnato da una consapevolezza più matura su temi quali le condizioni del lavoro e il rispetto dell'ambiente.

Credo che questo spiazzerà alcune modalità competitive rendendole obsolete e perdenti, ma allo stesso tempo, come sempre accade, aprirà nuove opportunità per coloro che sapranno sfruttare le competenze, tipicamente italiane, della cultura del lavoro e della flessibilità.

# Cina in Italia: il piú grande compratore del mondo

**Quando gli acquisti cinesi in Italia  
fanno crescere le aziende italiane.**

**V**

# Gli investimenti cinesi in Italia

Thomas Rosenthal e Francesca Spigarelli

## Le vie della seta portano a Roma

La crescita economica cinese è stata guidata, dalla fine degli anni settanta, dalla politica dell'*Open Door*. Grazie all'attrazione di capitali e tecnologie straniere, il Paese, in circa trent'anni, ha subito una trasformazione radicale. Da puramente agricolo, è divenuto la meta irrinunciabile dei processi di decentramento produttivo e commerciale delle principali multinazionali del mondo.

A partire dall'inizio del nuovo millennio, una nuova politica è stata ufficialmente lanciata dal governo cinese, attraverso il decimo Piano quinquennale: il *Go Global*. Volto a stimolare l'internazionalizzazione delle imprese cinesi e a correggere la traiettoria di sviluppo del Paese, il *Go Global* ha progressivamente visto mutare gli obiettivi perseguiti dal governo, oltre che gli strumenti adottati. Dall'iniziale quasi esclusiva focalizzazione sull'acquisizione di risorse naturali, si è passati alla ricerca di mercati di sbocco, tecnologie, conoscenze, marchi. Alle imprese statali si sono progressivamente affiancate le imprese private.<sup>1</sup>

Il ruolo del governo si è dinamicamente adattato negli ultimi anni: i poteri autorizzativi sono stati delegati agli enti provinciali e locali; lo Stato è divenuto promotore di una rete interna e internazionale di servizi e consulenza, oltre che garante del monitoraggio della buona riuscita delle operazioni.

L'undicesimo Piano quinquennale (2006-2010) ha segnato una tappa importante di accelerazione nel sostegno governativo: il *Go global* è stato incorporato nei piani di sviluppo pluriennali. Con il dodicesimo (2011-2015), la Cina si è posta una ulteriore sfida: divenire investitore netto. Per questo è stata impressa una forte accelerazione alle attività delle multinazionali cinesi nel mondo.

---

<sup>1</sup> Bellabona P., Spigarelli F., *Go Global e crisi mondiale. Sfide, insidie ed opportunità*, Mondo Cinese, vol. 143; p. 49-82, 2010

Le conseguenze sono già riscontrabili nei dati del 2013. Gli investimenti in ingresso sono cresciuti del 2,3% su base annua, arrivando a 123,9 miliardi di dollari. Gli investimenti in uscita sono cresciuti del 15% su base annua, generando un flusso di 101 miliardi di dollari. La Cina è ora il terzo investitore mondiale dopo USA e Giappone.

L'Italia, praticamente assente tra le destinazioni cinesi sino a un decennio fa, si è resa protagonista negli ultimi anni di una attenzione crescente da parte cinese. Lo spostamento di interesse dalle materie prime alle tecnologie, al know how e ai marchi l'ha fatta divenire una delle mete più interessanti per il *Go Global*.

Nel corso del 2014, l'attenzione per l'Italia è divenuta addirittura eclatante. Gli aspetti politici hanno giocato un ruolo decisivo nella crescita degli investimenti, tanto che il 2014 si ritiene abbia aperto una nuova era negli scambi con la Cina. Lo si può intuire da vari aspetti: il *timing*, le modalità operative, i settori e la natura degli investimenti.

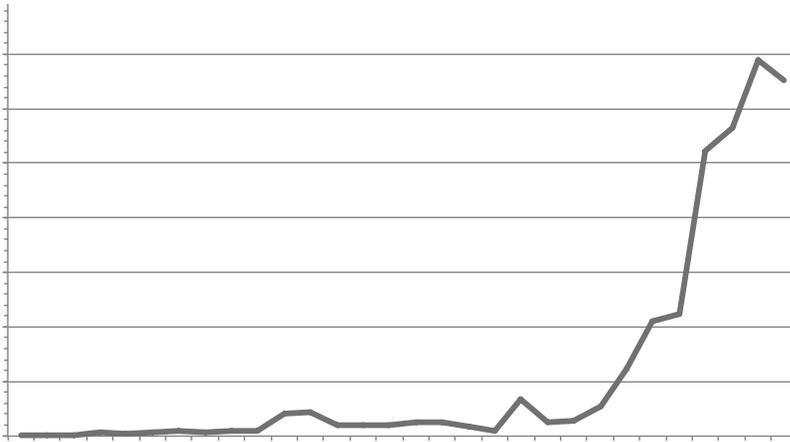
### **Investimenti cinesi: trend e dinamiche recenti**

L'evoluzione della politica *Go Global*, vista attraverso i piani quinquennali, offre un'efficace chiave di lettura del trend dei flussi di investimento cinesi (figura 1). Gli investimenti sono risultati inconsistenti sino alla fine degli anni ottanta. A partire dagli anni novanta, si sono avviate le prime significative sperimentazioni, ma è solo dal 2001 che i ritmi di crescita cominciano a essere accelerati, in concomitanza con il lancio ufficiale della nuova politica. Nel solo 2001 il loro valore è sei volte superiore rispetto all'anno precedente.<sup>2</sup>

---

2 Bellabona P., Spigarelli F., *Ibid.*

Figura 1 – Trend dei flussi di investimento cinese nel mondo



Fonte: Unctad, World Investment Report, vari anni.

Grazie al rafforzamento delle misure del *Go Global*, si è riscontrata una crescita rilevante dei flussi nel 2005-2006, con un tasso annuo di crescita del 116%, rispetto a un tasso medio mondiale del 6%.

La crisi finanziaria ha dato un impulso considerevole agli investitori cinesi, che hanno tratto anche vantaggio dalla paralisi sostanziale dei flussi di investimento mondiali (-16% nel 2008 e -43% nel 2009). In questi anni, la posizione della Cina è andata rafforzandosi, anche grazie alle opportunità di acquisizione generate dalle operazioni di ristrutturazione industriale a livello globale. Secondo le proiezioni più recenti, i flussi cinesi dovrebbero continuare a crescere del 30% annuo, fino a raggiungere entro il 2020 un valore stock cumulato di 4,5 trilioni di dollari<sup>3</sup> (si veda la figura 2 riguardo alla composizione geografica degli investimenti).

Sul fronte delle destinazioni, l'Asia assorbe il 74% dei flussi, mentre l'Europa, prima tra le aree industrializzate, attrae l'8% delle risorse. L'Europa ha esercitato un'attrazione crescente dei capitali cinesi: tra il 2009 e il 2011, i flussi si sono espansi di oltre trenta volte. Anche in questo caso, vi è perfetta coincidenza rispetto alle previsioni dei Piani quin-

<sup>3</sup> He, F., Yao, Z.Z., *China's foreign investment: Theory and problem*. Shanghai University of Finance and Economics Press (in Chinese), 2013.

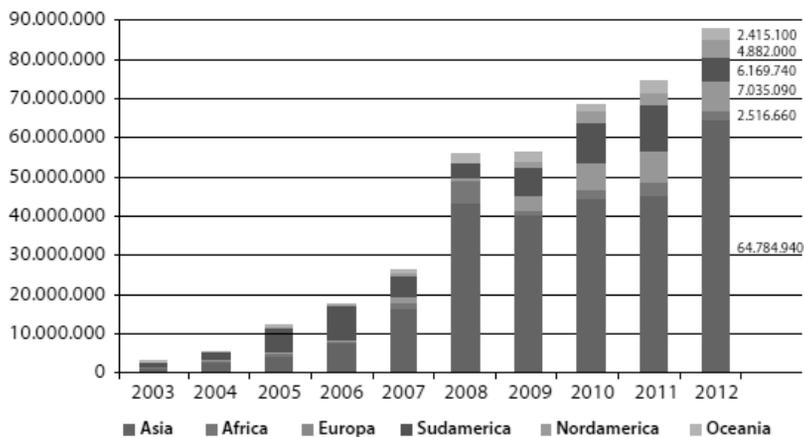
quennali. Fino a quando le risorse naturali sono state una priorità per il governo cinese, le destinazioni principali sono state tutte legate ad Asia, Australia, America latina, Africa.

Lo spostamento degli obiettivi del *Go Global* verso mercati, tecnologie e marchi ha reso l'Europa una meta dalle straordinarie potenzialità e, in corrispondenza, sono cresciuti gli investimenti nella manifattura e nei servizi. Alla fine del 2012, gli investimenti della Cina in Europa hanno raggiunto i 31,52 miliardi di dollari, con Lussemburgo, Regno Unito, Francia, Svezia e Olanda tra le destinazioni principali. Utilizzando i dati della Heritage Foundation, tra il 2005 e il giugno 2013, ben 98 acquisizioni cinesi di ampia portata sono state concluse in Europa, per un valore complessivo di oltre 100 milioni di dollari.<sup>4</sup> Tra i trend più recenti emergono i seguenti: le imprese di proprietà privata hanno superato le imprese statali come *player* principali in Europa, in cui le acquisizioni sono divenute la modalità privilegiata di accesso al mercato; i cinesi investono sempre più in Europa centrale e orientale per acquisire sia impianti di produzione, e ridurre i relativi costi, sia asset strategici nei Paesi di nuova adesione all'Unione Europea (Ungheria e Polonia). I target da acquisire sono aziende europee con consolidate e riconosciute competenze in tema di produzione, gestione o innovazione. Infine, crescono gli investimenti effettuati da individui o famiglie cinesi benestanti, che guardano all'Europa come a un modo per acquisire visibilità e notorietà.

---

4 EU SME Center, 2014. Chinese outward foreign direct investment in the EU. <http://www.eusmecentre.org.cn/report/chinese-outward-foreign-direct-investment-eu> (last access: August 24th 2014)

Figura 2 – Distribuzione geografica degli investimenti cinesi (flussi, dollari US)



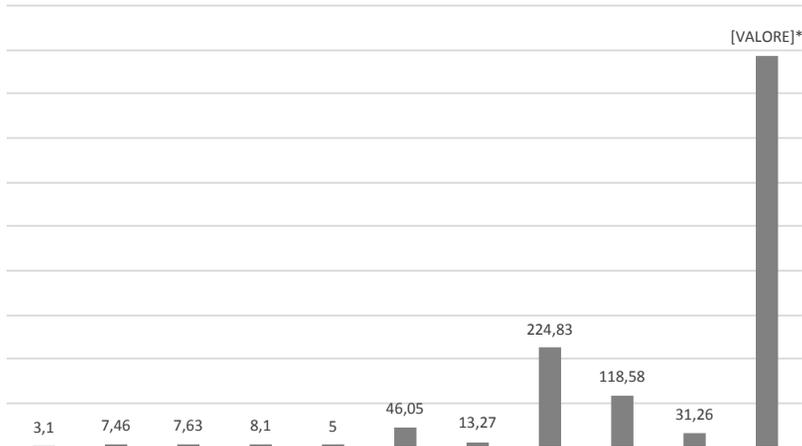
Fonte: CeSIF; CEIC; MOFCOM

## Cina e Italia: una partnership in crescita

### Il 2014: un anno di svolta

Secondo fonti del Ministero del Commercio cinese (MofCom), gli investimenti cinesi in Italia tra il 2004 e oggi sono sempre stati al di sotto dei 50 milioni di dollari, se non nel caso del 2011 e del 2012, quando hanno superato rispettivamente la soglia dei 200 e dei 100 milioni di dollari (figura 3). Si tratta, quindi, di investimenti molto limitati sia in termini assoluti sia quando si rapportano i dati ai numeri globali degli investimenti cinesi all'estero (si veda la figura 1). Lo stesso picco del 2011, se raffrontato al totale degli investimenti cinesi nel 2012 (circa 87,8 miliardi di dollari) dà un'idea di quanto l'Italia sia – fino almeno al 2013 – marginale per la Cina quale destinazione di investimenti: infatti solo lo 0,13% degli investimenti cinesi nel 2011 raggiunge l'Italia, nel suo massimo storico.

Figura 3 – Investimenti diretti esteri cinesi in Italia, flussi 2004-2014, milioni di dollari US

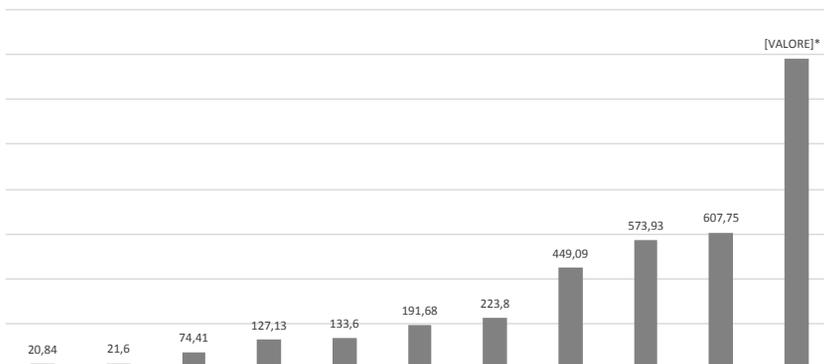


Fonte: CeSIF; CEIC; MOFCOM

Note: \* la stima 2014 elaborata dagli autori è stata calcolata sulla base delle principali operazioni conosciute; quando non sono noti i termini dell'investimento. Si è assunto il versamento dell'investimento su tre anni in quote annuali equivalenti ad un terzo del totale investito ed è stato utilizzato per la conversione un tasso di cambio EUR/USD di 1,324 (la media al 24 dicembre 2014).

Lo stesso si può dire per quanto riguarda lo stock a fine 2013: sul totale degli investimenti accumulati all'estero dalla Cina, solo lo 0,092% è in Italia (figura 4).

Figura 4 – Investimenti diretti esteri cinesi in Italia, stock 2004-2014, milioni di dollari USA



Fonte: CeSIF; CEIC; MOFCOM

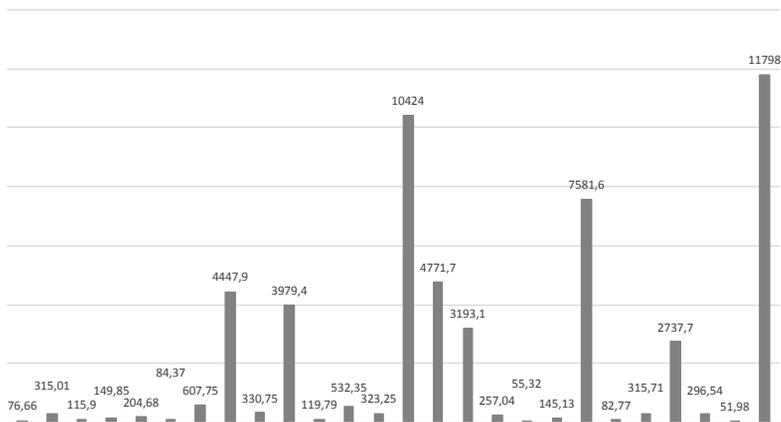
Note: \* nella stima elaborata dagli autori è stato calcolato un ammortamento del 20% ed è stato utilizzato per la conversione un tasso di cambio EUR/USD di 1,324 (la media al 24 dicembre 2014).

In termini comparativi, fino al 2013 l'Italia attrae meno dei *competitor* europei (si veda figura 5) come Francia, Regno Unito e Germania, ma anche meno di economie relativamente più piccole come Norvegia, Svezia, Paesi Bassi, senza contare i casi particolari come Russia, attrattivo per le risorse naturali, e Lussemburgo, per il regime fiscale.

Dietro alle statistiche e guardando alla cosiddetta “economia reale”, la banca dati Reprint<sup>5</sup> ha individuato a fine 2013 un totale di 94 gruppi di investitori cinesi in Italia con partecipazioni in 184 imprese italiane, circa 7 mila impiegati e all'incirca 3 miliardi di giro d'affari. Se raffrontato alla presenza in aggregato delle multinazionali estere, nei settori industria, commercio all'ingrosso e servizi alle imprese, il peso delle partecipazioni cinesi sul totale di quelle estere in Italia è pari all'1,5% in termini di numero di imprese partecipate, all'1% in termini di numero di dipendenti e allo 0,6% in termini di fatturato.

<sup>5</sup> Le partecipazioni estere in Italia sono monitorate dalla banca dati Reprint, sviluppata da R&P, Politecnico di Milano e Università di Brescia nell'ambito delle ricerche sull'internazionalizzazione delle imprese italiane promosse dall'agenzia ICE.

Figura 5 - Stock Investimenti cinesi (fine 2013), paesi europei selezionati, milioni dollari US



Fonte: CeSIF, CEIC, elaborazioni degli autori

In sostanza, fino alla fine del 2013 l'Italia è una destinazione marginale. Di fatto, una delle principali economie sviluppate al mondo sconta un grande problema di attrattività nei confronti degli investimenti diretti esteri cinesi e non riesce a riequilibrare i propri rapporti economici con la Cina, largamente deficitari da un punto di vista commerciale. Nel 2014 si riscontra, invece, un cambiamento nei numeri, tanto che si può parlare dell'anno d'oro degli investimenti cinesi in Italia, sia come investimenti di portafoglio sia come investimenti diretti esteri con IDE (*integrated development environment*) stimati (si vedano le figure 4 e 5 e relative note): i diretti nel 2014 sono quattro volte superiori rispetto al picco del 2011, circa 887 milioni di dollari (670 milioni di euro), mentre gli investimenti di portafoglio (o mobiliari) sono pari a circa 3,7 miliardi di dollari (2,8 miliardi di euro).<sup>6</sup>

Così nel 2014 China Holding è il secondo più grande investitore alla Borsa valori di Milano. La People's Bank of China, la banca centrale cinese, a marzo 2014 ha investito in Eni (1,4 miliardi per il 2,1 per cento della società petrolifera ai correnti valori di mercato) e Enel (734 milioni

<sup>6</sup> È stato utilizzato per la conversione un tasso di cambio EUR/USD di 1,324 (la media al 24 dicembre 2014).

per il 2,07 per cento); in luglio ha acquisito quote di Fiat-Chrysler (177 milioni di euro per il 2 per cento delle quote), Telecom Italia (310 milioni per il 2,081 per cento), Prysmian (70 milioni per il 2,018%) e Assicurazioni Generali (475 milioni per il 2,014 per cento) e a metà ottobre 2014 (in coincidenza con la visita del premier Li Keqiang in Italia nel contesto del vertice ASEM) anche di Mediobanca (2,001% con un investimento di circa 110 milioni di euro). Si tratta di imprese strategiche sia per dimensione (sono tra le più grandi per fatturato in Italia e nel mondo)<sup>7</sup> che per settore: non a caso automotive, telecomunicazioni, energia e *utilities*, banche e assicurazioni sono tutti settori ristretti o proibiti agli investitori esteri<sup>8</sup> in Cina.

Tra gli IDE sono da ricordare l'acquisizione del 40% di Ansaldo Energia da parte della municipalizzata Shanghai Electric (400 milioni di euro); l'investimento da 2,1 miliardi in CDP reti, controllante di Snam e Terna, da parte della più grande impresa cinese, State Grid; l'investimento di Wanbao Group in ACC Compressors per circa 13,3 milioni di euro concluso alla fine di novembre 2014; l'investimento della società statale Shanghai Bright Food (tramite la propria controllata Yimin) che ha acquisito il 90% del pacchetto azionario del gruppo oleario toscano Salvo per circa 100 milioni di euro e infine l'acquisizione del brand Krizia da parte di Shenzhen Marisfrolg per circa 35 milioni di euro secondo notizie dei media finanziari.

Come visto, sono prevalentemente le aziende, nel caso degli IDE, o le istituzioni finanziarie di Stato, nel caso degli investimenti di portafoglio, a investire nel mercato italiano, con una piccola quota di società private. Le acquisizioni sono per lo più di maggioranza, assoluta o relativa. Gli stessi investimenti di portafoglio citati sopra, anche se di poco superiori al 2%, classificano l'investitore cinese tra i principali azionisti in contesti ad azionariato diffuso.

---

7 ENI, EXOR, ENEL e Assicurazioni Generali sono le uniche imprese italiane nella lista Fortune Global 500.

8 Catalogo degli investimenti stranieri, Industry Guidance Catalogue for Foreign Investments, varato per la prima volta alla fine del 1995 e successivamente oggetto di numerosi emendamenti (1997, 2002, 2004, 2007, in ultimo il 24 dicembre del 2011), nell'edizione in vigore dal 30 gennaio 2012 suddivide gli investimenti in tre macrocategorie: 1) incoraggiati; 2) ristretti; 3) proibiti. I settori non espressamente indicati all'interno di queste categorie sono considerati permessi.

## **I principali driver degli investimenti cinesi in Italia: il fattore politico**

Le motivazioni che hanno reso il 2014 l'anno d'oro degli investimenti cinesi in Italia hanno a che vedere con una serie di fattori, in particolare di carattere politico. È opportuno ricordare che la valuta cinese non è pienamente convertibile per le operazioni in conto capitale. Questo significa che operazioni di investimento all'estero, finanziarie e reali, necessitano dell'approvazione di specifici organi politici e amministrativi in base alla natura del soggetto (statale, di livello centrale o provinciale, oppure non statale) e all'entità degli stessi investimenti.<sup>9</sup>

Secondo informazioni che gli autori non sono in grado di confermare ma che provengono da ambienti bancari cinesi, in coincidenza con la crisi del debito sovrano italiano sarebbe stata emanata, da parte di agenzie governative, una circolare agli istituti bancari cinesi di non finanziare operazioni d'investimento cinesi in Italia negli anni 2012 e 2013, fatto che può giustificare il calo marcato degli investimenti che si è osservato dopo il picco del 2011. In sostanza, è probabile che una parte degli investimenti cinesi in Italia previsti nel 2012 e nel 2013 sia stata sospesa in attesa di tempi migliori, e sbloccata dopo che il Paese target, l'Italia, ha mostrato maggiore stabilità politica e finanziaria.

Questi controlli ai flussi di capitali in uscita non sono contrari, bensì perfettamente coerenti con la *Go Global Policy*: se è vero che il governo esorta e sostiene gli investimenti cinesi all'estero, è anche vero che interviene e guida questi investimenti verso aree geografiche e settori sulla base di imperativi geostrategici, e in considerazione di specifici rischi e opportunità. In questo senso, l'Italia non offriva nel 2012 e 2013 il migliore rapporto rischio/opportunità, cosa che invece offre nel 2014, con opportunità *low cost* (basti pensare al calo della capitalizzazione conseguente alla crisi di alcune delle imprese sopra citate) a fronte di minori rischi politici e finanziari del mercato.

Un altro fattore politico che spiega il picco del 2014 degli investimenti cinesi in Italia è l'iniziativa di diplomazia economica nei confronti della Cina messa in atto dal Governo Renzi e dai precedenti Letta e Monti,

---

9 Si tratta di: Ministero del Commercio (MOFCOM), National Development and Reform Commission (NDRC), State Asset SASAC per le imprese non finanziarie; e per le imprese finanziarie, People's Bank of China e le commissioni regolatrici, la China Banking Regulatory Commission, la China Securities Regulatory Commission e la China Insurance Regulatory Commission.

con una serie di missioni politiche di alto livello, condotte dai competenti ministeri e dagli stessi premier, che hanno conferito alla Cina l'attenzione che merita. Se è vero che People's Bank of China ha acquisito le partecipazioni sul mercato, relativamente ad aziende quotate in Borsa, e che perciò per comprare non avrebbe dovuto chiedere a nessuno, sarebbe *naïf* considerarle operazioni "di mercato". In effetti, considerando l'attenzione con cui i cinesi conducono le proprie relazioni internazionali, è probabile che per iniziative così importanti avrebbero richiesto il benestare delle autorità italiane, anche se è più verosimile che siano state le autorità italiane a sollecitare le controparti cinesi all'acquisto.

Sono almeno tre gli indicatori che tendono a confermare l'ipotesi "politica": la natura dell'investitore, l'entità e la frequenza degli investimenti. People's Bank of China, con la sua controllata SAFE (State Administration of Foreign Exchange), gestisce le più grandi riserve in valuta estera del mondo (equivalenti a quasi 4 mila miliardi di dollari) e ha agito in pratica come fondo sovrano utilizzando risorse in valuta estera per acquisire attività all'estero. Gli investimenti sono avvenuti tutti nello spazio di pochi mesi, tra il marzo e l'ottobre 2014, per un valore di circa 3,3 miliardi. In tutti i casi, gli investimenti hanno superato marginalmente la quota del 2% da cui scatta l'obbligo di comunicazione della Consob, l'organo di vigilanza della Borsa: le istituzioni finanziarie cinesi, solitamente assai prudenti e poco trasparenti nelle proprie operazioni di investimento, sembrano aver volutamente e scientificamente superato tale quota, a fini che non potrebbero essere che politici, di amicizia e insieme di forza: una *charm offensive* che in realtà difficilmente cambierà i sentimenti di timore e diffidenza che in Italia sono ancora molto diffusi nei confronti della Cina.<sup>10</sup>

L'ipotesi che la crescita degli investimenti abbia motivazioni politiche è confortata dal fatto che non si riscontrano miglioramenti sostanziali nel *business environment* italiano, tali da giustificare una crescita così significativa degli investimenti cinesi. Lo dimostrano, ad esempio, il rapporto *Doing Business* della Banca Mondiale, che mette a confronto

---

10 Un'indagine del Pew Institute condotta nella primavera 2014 nota infatti che circa il 70% degli italiani nutrono un'opinione sfavorevole nei confronti della Cina: l'Italia è il primo Paese in occidente e il terzo nel mondo (dopo Giappone e Vietnam) dove la Cina ha la percezione più negativa.

le regolamentazioni d'impresa nel mondo, e l'*Economic Freedom Index* della Heritage Foundation, che misura il grado di libertà delle economie. Entrambi gli indici prendono sotto esame sub-indicatori di carattere istituzionale e regolamentare. In sintesi, l'Indice di libertà economica del 2014 classifica l'Italia all'86esimo posto al mondo (su 186) e al 35esimo in Europa (su 43 sistemi economici) con un punteggio di 60,9 che è solo di 0,3 punti superiore all'anno precedente. Nonostante le misure di "Destinazione Italia" varate dal governo per attrarre maggiori capitali esteri, l'indice *Doing Business* registra solo miglioramenti marginali durante il periodo 2013/2014<sup>11</sup>: i dati aggiornati a giugno 2014 mostrano miglioramenti minimi in termini assoluti (+0,3 in termini di punteggio, da 68,2 a 68,5) e un declassamento dell'Italia di 4 posizioni, in termini relativi, che la posiziona al 56esimo posto su 189 economie del mondo.

Infine, il fatto che non si osservino significativi flussi in entrata da altre fonti, per entità e/o crescita, se non dalla Cina, sembra dare forza alla conclusione che siano fattori di natura politica lungo l'asse Pechino-Roma a risolvere la contraddizione di maggiori investimenti cinesi a fronte di un quadro di attrattività dell'Italia negativo e con *outlook* stabile. Fermo restando che l'Italia presenta numerose opportunità a basso costo per un'economia cinese liquida e in transizione verso un settore manifatturiero a più alto valore aggiunto e un settore dei servizi più moderno.

Le motivazioni politiche che hanno spinto le autorità cinesi a investire in Italia in maniera considerevole hanno a che vedere con l'implicito messaggio politico che la Cina ha voluto comunicare attraverso il "megafono" della Consob, ovvero che la Cina assiste con i propri investimenti un Paese ancora in crisi ma a cui dà nuova linfa per ripartire. Questo avveniva, tra l'altro, proprio nel 2014, anno in cui si festeggiava il decennale del partenariato strategico tra Italia e Cina e, specificatamente, nei mesi in cui l'Italia era presidente di turno dell'Unione Europea.

Il tentativo della Cina è quello di avvicinare a sé, attraverso queste manifestazioni *soft* del proprio potere, l'Europa e l'Italia in un periodo chiave in cui gli Stati Uniti stanno negoziando con l'UE la firma di un accordo di libero scambio che consoliderebbe i rapporti economici e politi-

---

11 Tra le riforme virtuose citate dalla Banca Mondiale, quella che ha reso più facile dare avvio a un'attività imprenditoriale (con la riduzione dei requisiti di capitale minimo necessario).

ci tra le due sponde dell'Atlantico a scapito del Paese asiatico, rendendo automaticamente meno competitivi i prodotti cinesi nei propri mercati più importanti.

### **Tutte le vie della seta portano in Italia**

La Cina è uno dei Paesi che più hanno avuto da guadagnare dal processo di globalizzazione economica, aprendosi a maggiori scambi col mondo proprio quando si è iniziato a cogliere e a dare un nome al fenomeno di accelerazione transnazionale del commercio e degli investimenti. Non sorprende, perciò, che la Cina sia uno dei Paesi più attivi a farsi promotore di accordi di libero scambio bilaterali e multilaterali che coprono sia l'ambito del commercio di beni e servizi sia l'ambito, strettamente collegato a quest'ultimo, degli investimenti.

Guardando a est, nel contesto dell'Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) Forum di Pechino, la Cina ha manifestato chiaramente l'intenzione di porsi al centro del processo di diplomazia economica nella propria area regionale, ottenendo l'interesse dei Paesi partecipanti al vertice a discutere più nel dettaglio di un'area di libero scambio sino-centrica, la Free Trade Area of Asia Pacific (FTAAP).<sup>12</sup> Guardando a ovest,<sup>13</sup> ancora con l'obiettivo di porsi al centro degli scambi economico-commerciali, la Cina, in evidente contrapposizione al progetto di avvicinamento politico-commerciale tra USA e Europa attorno a un'area di libero scambio atlantica (TTIP, Trans Atlantic Trade and Investment Partnership), ha presentato nel settembre 2013 il progetto di una "Nuova Via della Seta" per consolidare al contempo i rapporti economici e politici con i Paesi dell'Asia centrale e soprattutto dell'Europa, e la sua leadership politica.

La strategia promossa dal presidente Xi Jinping, che fa evidente riferimento ideale e storico alle rotte che collegavano in periodi antichi la Cina e l'Europa, prevede una serie di accordi commerciali e investimenti infrastrutturali finalizzati a promuovere il libero scambio e a incrementare l'influenza della Cina. La Cina mira, quindi, a incrementare i legami con

---

<sup>12</sup> Rispetto al progetto americano di Trans Pacific Partnership (TPP) che invece escluderebbe la Cina.

<sup>13</sup> Senza dimenticare i Paesi del Sudest asiatico (ASEAN) con cui la Cina ha concluso un accordo di libero scambio (China-Asean Free Trade Agreement CAFTA) a fine 2010.

i suoi partner commerciali puntando sul concetto *win win* e appellandosi a una storia molto più antica di amicizia che la lega all'Europa, rispetto agli Stati Uniti.

Figura 6 - Le nuove vie della seta, marittima e terrestre



Fonte: Xinhua.net

Per realizzare questo nuovo “sogno”, altro termine che si ritrova sempre più di frequente nella retorica cinese, il Paese asiatico ha annunciato – in maniera assai più prosaica – la costituzione di un Fondo della Via della Seta di circa 40 miliardi di dollari, contando in ritorni economici e politici ben più corposi nel prossimo futuro. Ferma restando l’abilità cinese nel conciliare la retorica con i propri obiettivi pragmatici, e ridisegnare di conseguenza la mappa della nuova o delle nuove vie della seta,<sup>14</sup> l’Italia sembra essere comunque un Paese centrale, addirittura il punto d’arrivo (oppure di partenza) di questa nuova rotta euroasiatica dove effettivamente la via marittima e quella terrestre si incontrano,

14 Ecco le originali nuove vie della seta annunciate tramite Xinhua nel maggio 2014: la prima, terrestre, parte dalla Cina centrale, passa attraverso l’Asia centrale e il Medio Oriente e giunge in Europa; la seconda marittima, parte dalla costa sudorientale della Cina, passa attraverso lo Stretto di Malacca, tocca l’Africa orientale e risale verso l’Europa passando per Suez; vi si è aggiunta una terza che parte dalla provincia sudoccidentale dello Yunnan, attraversa India, Medio Oriente, Turchia e finalmente arriva in Europa.

non a caso, a Venezia, la città di Marco Polo (figura 6).<sup>15</sup>

In maniera speculare a Marco Polo che aveva scoperto e riportato a casa un bagaglio di conoscenze tecniche e scientifiche dalla Cina, quest'ultima dà una cornice politica e strategica alla propria crescente attenzione verso l'Europa e l'Italia (culla del mondo occidentale), come mercato per i propri prodotti e come fonte di risorse strategiche, *in primis* know-how, tecnologia e marchi.

## Casi ed esperienze a confronto

### Settori di interesse ed imprese investitrici

Come evidenziato, l'Italia è sempre più considerata una destinazione prioritaria nei piani strategici cinesi, sia commerciali sia geopolitici.

Al di là dell'espansione considerevole degli investimenti, riscontrata nel 2014, negli ultimi anni le imprese cinesi si sono dimostrate particolarmente interessate a investire in Italia, attratte dagli importanti vantaggi legati sia alla specializzazione locale degli agglomerati industriali (caratterizzati da produzioni specializzate come meccanica, tessile, abbigliamento, elettrodomestici e settore automobilistico) sia alla dimensione del mercato interno e alla localizzazione strategica per l'accesso all'Europa. La presenza in Italia di imprese di piccola e media dimensione, finanziariamente "accessibili", ha facilitato le operazioni di acquisizione, attraverso cui gli investitori cinesi possono aver accesso a risorse immateriali ad alto valore, fondamentali per affermarsi sui mercati occidentali: immagine, marchi, ricerca, innovazione.<sup>16</sup>

Tra i settori maggiormente interessati agli investimenti cinesi, si ricordano finanza, meccanica, elettronica e telecomunicazioni, abbigliamento, logistica. In ambito finanziario, le imprese cinesi presenti in Italia svolgono attività a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese domesti-

---

15 In maniera molto evocativa ma ancora in un periodo in cui gli investimenti cinesi in Europa erano marginali Pietrobelli, Rabellotti, Sanfilippo, con il contributo di uno degli autori del presente articolo hanno denominato "Marco-Polo effect". Pietrobelli C., Rabellotti R., Sanfilippo M., "The Marco-Polo effect: Chinese FDI in Italy", IE Programme Paper: IE PP 2010/04 Chatham House, 2010

16 Spigarelli F., *Multinazionali dai paesi emergenti: il caso delle imprese cinesi*, Economia e Politica Industriale, n. 2, 2009.

che. Tra esse Bank of China (presente dal 1998), Industrial and Commercial Bank of China (dal 2011), China UnionPay specializzata nel settore delle carte di credito, China Milan Equity Exchange operativa nella consulenza societaria.

Nella meccanica è la ricerca di brand, conoscenze, tecnologie a spingere le acquisizioni cinesi. Tra esse il Gruppo Qianjiang, produttore di scooter e moto a bassa cilindrata, che ha acquisito Benelli. Il settore automobilistico è ricco di esempi di investimenti *greenfield*: Yuejin Motor Corp, casa di veicoli commerciali alleata con Iveco, che fa parte del gruppo storico Nanjing Automobile Corp. (Nac); Chang'an Automobile (il quarto produttore cinese, alleato con Suzuki e Ford); Jac Italy Design Center (controllato dal gruppo Jinaghuai, partner di Pininfarina). Vanno poi ricordati Haier e Hisense, tra i principali *player* mondiali nel settore degli elettrodomestici; Zoomlion, pioniere dell'industria cinese dei macchinari per costruzioni, che ha acquisito l'italiana Cifa; Shig-Weichai che ha rilevato il 75% di Ferretti, maggior produttore mondiale di yacht di lusso.

Nel settore dell'elettronica e delle telecomunicazioni, target è il mercato italiano e quello europeo. Tra gli investimenti più importanti: Chint, società leader nei prodotti elettrici, che ha avviato la propria holding europea in Veneto; Huawei, che ha rilanciato gli investimenti nella banda larga attraverso un'alleanza con Vodafone e ha concentrato a Milano le sue ricerche sulle tecnologie a microonde; Zte che si è specializzata negli apparecchi per le telecomunicazioni e negli smartphone.

Nell'abbigliamento, le imprese cinesi vedono opportunità di commercio da e per l'Italia/Europa. Tra i casi di investimento: nel 2007, Hembly, principale operatore nella distribuzione dei prodotti moda in Cina, ha acquisito il marchio storico italiano nell'abbigliamento sportivo Sergio Tacchini; Jinjiang Nankai Garment opera a Roma nel commercio all'ingrosso e Zhejiang Xiongfeng Holdings a Milano nel design legato all'abbigliamento; Qingdao King Street ha investito in Italia allo scopo di allacciare partnership commerciali con aziende italiane per distribuire in Cina prodotti made in Italy.

Infine, va rilevato il settore della logistica e dei porti. L'Italia è ponte strategico verso l'Europa, i Balcani e l'area della Comunità di Stati Indipendenti (CIS), per cui sono da anni presenti nel Paese i gruppi multinazionali Cosco, China Shipping Company e CCS.

### **Alcuni casi di investimento: difficoltà e opportunità**

L'analisi di alcuni casi concreti di investimento consente di cogliere più da vicino sia le difficoltà sia le opportunità connesse alla penetrazione del mercato italiano da parte cinese.

Si propone la lettura critica di due *case study*: Benelli srl e Cifa spa, entrambi oggetto di acquisizione. Per meglio contestualizzarli, è opportuno premettere come la letteratura abbia prodotto numerosi contributi da cui emergono gli ostacoli riscontrati dalle multinazionali cinesi nell'avviare iniziative globali e calarsi in nuovi contesti competitivi.<sup>17</sup>

Un primo dato riguarda i tassi di fallimento nella fase di trattativa, in parte dovuti all'ostilità di Paesi/imprese target. Il persistente coinvolgimento dello Stato solleva spesso timori per il sospetto che dietro l'investimento si nascondano obiettivi politici o finalità non coerenti con le logiche di mercato. Sono, quindi, forti le perplessità sugli effetti positivi, per le aree ospitanti, dell'ingresso degli investitori cinesi.

Notevoli sono, inoltre, i problemi connessi alla gestione delle unità acquisite o delle filiali avviate in occidente. Il tutto si traduce in un tasso di insuccesso delle operazioni di penetrazione internazionale particolarmente elevato. Tra le cause principali emergono problemi di tipo organizzativo-manageriale, di comprensione culturale, di integrazione di metodi di lavoro e abitudini, di conoscenza corretta delle tecniche di gestione occidentale. Enormi sono le criticità sia per il fatto di operare in un contesto diverso da quello domestico in termini di normative e regolamenti, sia per la necessità di collaborare con persone abituate a stili di vita e di lavoro molto lontani da quelli cinesi.

Nel caso dell'Italia, si aggiungono problemi evidenti di tipo burocratico, ostacoli nell'ottenere i visti, nel gestire le pratiche di ingresso, oltre che la mancanza di flessibilità nel mercato del lavoro e la qualità ridotta delle infrastrutture. Le imprese cinesi scontano in pieno tutti i fattori che, come già visto nel paragrafo 3, pongono l'Italia in posizioni pessime nei ranking del *Doing Business* internazionale.

I due casi di acquisizione sono scelti in considerazione delle difficoltà e dei problemi consistenti emersi nel medio termine (nel contesto di Benelli), e delle forti sinergie positive che possono crearsi qualora si im-

---

<sup>17</sup> Alon I., Fetscherin M., Gugler P., *Chinese International Investments*. Palgrave Macmillan, 2011.

plementi una corretta integrazione delle eccellenze italiane e cinesi (come nel contesto di Cifa).

### **Il caso Benelli**

L'azienda Benelli venne costituita come impresa familiare a Pesaro nel 1911, specializzandosi nella riparazione di automobili e motocicli, oltre che nella realizzazione di pezzi di ricambio. Negli anni l'impresa avviò la produzione di motocicli e si affermò con successo in competizioni sportive, vincendo numerosi titoli sia nazionali, sia mondiali.<sup>18</sup>

Alla fine degli anni sessanta, la crescente concorrenza dei marchi giapponesi portò alla vendita della Benelli alla De Tomaso Industries Inc. Nonostante diversi tentativi di differenziarsi dai concorrenti giapponesi e una fusione con Moto Guzzi nel 1988, l'attività produttiva cessò.

Nel 1989, l'imprenditore pescarese Selci tentò un rilancio senza successo. L'attività riprese solo nel 1995 quando il gruppo marchigiano Merloni acquisì il marchio e rilanciò l'azienda sia nel comparto scooter, sia in quello delle moto sportive. A fronte di ulteriori investimenti necessari per il ridisegno dei processi produttivi e delle forti difficoltà finanziarie, la proprietà fu costretta, nel 2005, a sospendere la produzione e a porre l'azienda in liquidazione. Dopo un intenso periodo di trattative per l'acquisizione di Benelli da parte della società di auto sportive John Galt Inv. Ltd, di proprietà del russo Nikolai Smolenski, l'azienda venne ceduta al gruppo cinese Qianjiang Group (QJ). QJ è una impresa statale localizzata nella provincia dello Zhejiang, il cui business primario è la ricerca e lo sviluppo, la produzione e la distribuzione di motocicli di bassa cilindrata (da 50 a 250 cc), scooter e parti di motori.

Attraverso l'acquisizione, QJ intendeva valorizzare i vantaggi competitivi posseduti da Benelli. Innanzi tutto, vi erano la visibilità e riconoscibilità internazionale del marchio, caratterizzato da forte notorietà storica nel campo delle competizioni sportive. Inoltre, le risorse umane interne possedevano conoscenze e competenze distintive nella progettazione e nella realizzazione di motocicli sportivi e scooter. Rilanciare il marchio Benelli, facendo leva su storia e tradizione, per realizzare produzioni di

---

18 Spigarelli F., Alon I., Mucelli A., *Chinese overseas M&A: overcoming cultural and organizational divides*, *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, n. 1/2013.

alta qualità era dunque un obiettivo strategico primario legato all'acquisizione. Le competenze tecniche di Benelli sarebbero state anche utilizzate in madrepatria per incrementare la qualità e lo stile dei prodotti realizzati in Cina, con un impatto positivo sulla competitività aziendale rispetto ai concorrenti giapponesi.

A seguito dell'acquisizione, gli sforzi di riorganizzazione dell'impresa italiana furono focalizzati sull'aspetto dell'efficienza e dell'abbattimento dei costi di produzione. Tutte le attività legate ad amministrazione, produzione, ricerca e sviluppo furono mantenute a Pesaro. Tra le innovazioni principali apportate dai cinesi: ampliamento delle attività realizzate all'interno dell'azienda, con il montaggio dei motori a 3 cilindri, precedentemente svolto in *outsourcing* e riavvio della produzione di scooter con motori di provenienza cinese. In questo modo, i recuperi di efficienza consentirono significativi miglioramenti produttivi. Sul fronte delle risorse umane, QJ garantì un maggior potere decisionale allo staff, promuovendo in posizioni di responsabilità giovani e donne.

Dopo un avvio di successo e proficuo, si sono riscontrate difficoltà crescenti, sintomatiche di una non riuscita integrazione dell'impresa italiana e cinese. La sottovalutazione delle barriere culturali ha impedito di raggiungere gli obiettivi strategici fissati da QJ. Pessimi risultati in termini di vendite, soprattutto in Europa e in America, ritardi nell'implementazione di importanti progetti, perdite di professionisti in ruoli chiave dell'azienda, testimoniano le difficoltà crescenti affrontate da QJ in Italia.

Le principali lacune riscontrate in questa integrazione sono legate, da un lato, ai deboli strumenti e meccanismi operativi di coordinamento manageriale e organizzativo adottati; dall'altro, alla ridotta attenzione posta al marketing, alla comunicazione, all'assistenza alla clientela.

Con riferimento al primo aspetto, l'assenza di sistemi di programmazione e controllo, feedback e circolazione interna delle informazioni ha creato barriere forti tra casa madre e azienda italiana, rendendo ancora più marcate le diversità di approccio nel business e le barriere culturali e linguistiche.

A questo si è aggiunto uno sbilanciamento netto verso investimenti con ritorno misurabile e certo nel medio termine, ossia quelli legati al processo produttivo. L'eccessiva focalizzazione sui recuperi di efficienza ha fatto passare completamente in secondo piano la rilevanza di in-

vestimenti in asset intangibili come la reputazione e la riconoscibilità del marchio. Analogamente, non è stata prestata attenzione all'assistenza post vendita e alla cura delle esigenze della clientela. Assenza di campagne promozionali, mancato ritorno alle gare, assoluta mancanza di officine autorizzate e sistemi di servizio di supporto (*call center*) hanno reso impossibile la conquista di minime quote di mercato.

### **Il caso Cifa**

CIFA (Compagnia Italiana Forme Acciaio) fu fondata da Carlo Ausenda nel 1928, per realizzare casseforme per il contenimento dei getti di calcestruzzo da impiegare nelle grandi opere, in particolare per le gallerie.<sup>19</sup> Nel tempo, CIFA ampliò e modificò la propria attività produttiva arrivando a imporsi come uno dei *player* più importanti a livello mondiale nella produzione di macchinari per le costruzioni edili. L'azienda, nel 1999, fu acquisita da un gruppo di fornitori, per poi passare, nel 2006, sotto il controllo del fondo di *private equity* Magenta.

Nel 2008 il gruppo cinese Zoomlion subentrò nella proprietà, in un momento in cui CIFA si trovava in ottime condizioni, sia economico-finanziarie sia strategiche. L'operazione richiese un impiego di risorse finanziarie consistente: oltre 500 milioni di euro.

Le motivazioni principali dell'interesse da parte del gruppo cinese per l'impresa italiana vanno riscontrate nella notorietà del brand, nella posizione di leadership che CIFA aveva conquistato nel mercato delle macchine per il calcestruzzo, nel know how posseduto. Fondamentali erano la capacità nella ricerca e nello sviluppo tecnologico del management, la qualità e la completezza della gamma dei prodotti offerti e, da ultimo, la possibilità di entrare in mercati non ancora coperti dall'impresa cinese.

A differenza di molte operazioni di acquisizione compiute da aziende cinesi in Italia, le quali identificano come target principalmente aziende in difficoltà, nel caso di CIFA l'operazione fu realizzata su un'azienda italiana solida e con una forte capacità di generare flussi di cassa. L'operazione ha prodotto, nel tempo, molteplici risultati. Innanzi tutto, è stato creato il più grande produttore di macchinari per l'industria del calcestruzzo, scavalcando nella classifica mondiale il primato da lungo tempo

---

<sup>19</sup> Carancini D., Minunni V., Mucelli A., Spigarelli F., *L'anomalia Vincente*, Tecniche Nuove, 2013.

detenuto dal gruppo tedesco Putzmeister. L'altro grande risultato raggiunto con l'acquisizione di CIFA da parte di Zoomlion è stato quello di creare una società integrata, capace di gestire, con efficacia ed efficienza, la complessità di processi di approvvigionamento, produzione, assistenza pre-post vendita nelle aree geografiche più distanti del pianeta. Per garantire la vendita diretta dei prodotti CIFA sul mercato cinese, è stata costituita in Cina una nuova fabbrica che si occupa dell'assemblaggio dei componenti realizzati presso l'azienda italiana: un esempio innovativo di *reverse internationalization*. Grazie a Cifa Hunan, l'azienda italiana è riuscita a penetrare il mercato cinese delle costruzioni, generando un fatturato consistente.

Rispetto a molte delle iniziative d'ingresso cinese in occidente, CIFA-Zoomlion presenta numerose atipicità e si connota come un caso di successo, una *best practice*.

Spesso la dottrina ha evidenziato come le imprese cinesi coinvolte in acquisizioni non producono valore. Ciò principalmente a causa di collisioni tra culture, modi di fare, stili manageriali, standard di gestione molto differenti. In CIFA-Zoomlion queste difficoltà, che emergono usualmente nel medio termine, sono state evitate grazie a una forte attenzione in fase pre e post acquisizione, alla mediazione culturale e all'integrazione sostanziale dei processi, sia operativi sia manageriali, tra casa madre e acquisita. I vantaggi competitivi posseduti dalle due imprese sono stati valorizzati attraverso la reciproca contaminazione. Da un lato, si sono volute ottimizzare le eccellenze delle due imprese, preservandone le caratteristiche distintive e destinando la relativa produzione a mercati e target di clientela specifici. Dall'altro, si sono realizzati progetti d'integrazione mirati a generare prodotti nuovi con marchio congiunto e a realizzare una completa condivisione del know how.

L'acquisizione ha permesso a CIFA di ottenere un forte supporto finanziario da parte di Zoomlion *e ciò ha attutito le inevitabili tensioni finanziarie che si sono manifestate nel mercato a causa della crisi globale*. Si pensi che, nell'anno successivo alla fusione, CIFA ha subito contrazioni degli ordini oscillanti tra il 40 e il 90% in alcuni segmenti. Il mercato del cemento, che condiziona l'andamento delle macchine per le costruzioni, ha subito così forti ridimensionamenti da tornare ai livelli precedenti agli anni settanta. Grazie alla partnership con Zoomlion, CIFA ha potuto in

modo tempestivo cogliere le grandi opportunità di crescita dei mercati emergenti, in netta controtendenza anche nel consumo di cemento e nella realizzazione di opere infrastrutturali. Si tratta peraltro di aree difficilmente aggredibili senza l'appoggio di un partner forte. È stata proprio la massiccia presenza sul mercato cinese a permettere di compensare i cali di fatturato subiti in Europa e a evitare i dissesti che hanno colpito altre aziende dello stesso settore.

Il caso CIFA-Zoomlion dimostra come una corretta programmazione delle fasi pre e post acquisizione, con una costante e forte attenzione all'integrazione sostanziale dei processi a tutti i livelli, possa consentire di rafforzare i vantaggi competitivi delle parti coinvolte, fino a creare nuove e uniche capacità distintive, frutto della condivisione di saperi e tecnologie.

### **Nuove opportunità**

Operazioni come queste possono offrire, se correttamente programmate, nuove opportunità alle imprese domestiche. Oltre alle vitali disponibilità liquide, gli investitori cinesi possono garantire l'immediato accesso al mercato asiatico, il più interessante e promettente a livello mondiale. Se lette in ottica di integrazione dei vantaggi competitivi reciproci, le acquisizioni possono consolidare e rafforzare le imprese nazionali, spesso troppo fragili e piccole per affrontare la competizione globale.

L'incognita principale è però la capacità delle imprese cinesi di gestire le aziende acquisite in modo efficace e coerente con le logiche di business occidentale, come è emerso nel caso Benelli. Oltre a dover favorire la massima integrazione tra culture, stili di vita, modalità di lavoro differenti, i cinesi devono essere in grado di assorbire e far propri i modelli di gestione occidentali con cui poter affrontare i mercati mondiali. L'impostazione delle fasi pre-acquisizione e la programmazione dei processi di integrazione di risorse umane e strumenti gestionali divengono momenti critici della crescita dell'azienda acquisita e del valore dell'*equity* aziendale.

Messi da parte preconetti, sospetti e timori nei confronti dello "shopping" cinese in Italia, resta il problema di un sistema Paese che si mostra molto spesso inadeguato ad accogliere le opportunità offerte dagli inve-

stitori cinesi e, più in generale, stranieri, per i soliti problemi legati alla carenza infrastrutturale e all'eccessiva burocrazia, oltre che per la sostanziale assenza di una chiara e sistematica politica di gestione delle opportunità d'investimento dall'estero.

# Gestire i rapporti con uno shareholder cinese: l'esperienza Zoomlion-Cifa.

Delfino Corti

## Premessa

Cifa è un'azienda italiana che opera da 85 anni nel settore dei macchinari per costruzioni, in particolare nella filiera del calcestruzzo. Nel 2007 il fondo di investimenti Magenta, al tempo azionista di maggioranza, decise di cedere la proprietà. Iniziò così l'articolato percorso che portò, nell'arco di circa un anno, alla vendita.

Il processo fu strutturato come una sofisticata asta con un certo numero di *bidders* (potenziali compratori), quattro dei quali parteciparono alle fasi finali. Due erano fondi di investimento (uno americano e uno britannico), due erano gruppi industriali, entrambi cinesi.

Allora direttore commerciale di Cifa, partecipai dal di dentro, insieme al team manageriale, al processo di vendita dell'azienda. Che si concluse a settembre 2008 con la cessione del 100% del pacchetto azionario a una compagine di investitori di cui il gruppo industriale Zoomlion era quello di riferimento. Dal 2013, Cifa appartiene interamente al gruppo Zoomlion. Un caso specifico che non credo generalizzabile, sebbene possa contenere tratti che ricorrono in altre storie di acquisizioni cinesi in Europa.

## Una panoramica (molto) generale

In un rapporto di PricewaterhouseCoopers riguardante i *deal* cinesi in Europa e da uno sguardo agli investimenti effettuati nel vecchio continente nel corso degli ultimi dieci anni, emergono due dati importanti: nel 2012 l'Europa rappresentava il bacino di arrivo per il 30% degli investimenti cinesi fuori dalla Cina, ma ciò era pari solo allo 0,2% degli investimenti non finanziari effettuati nel vecchio continente; il trend degli investimenti non finanziari da Cina a Europa è in forte aumento su un nu-

mero sempre più ampio di aziende, e include sia aziende private (POE) che statali (SOE).

Sembrerebbe quindi che l'ondata di disponibilità a investire da parte di aziende cinesi non si sia in realtà ancora riversata in Europa in maniera massiccia. In particolare, non nel settore industriale, pur essendo il trend in fase di crescita significativa.

In realtà la crisi europea, e in particolare italiana, ha chiuso definitivamente una serie di opzioni per gli operatori locali, ma sembra averne aperte altre per gli imprenditori cinesi, assai poco schizzinosi e forse in vena di fare affari che altri (gli americani ad esempio) hanno già fatto o non hanno voglia di fare. Da indagini più recenti, l'interesse a investire in Europa e in particolare in Italia pare sia rivolto a settori e tecnologie non modernissimi, ma ancora utili se trasferiti nel mercato cinese. Alberto Forchielli, chief executive officer di Mandarin Capital, fondo da decenni impegnato in progetti di investimento di aziende italiane in Cina o cinesi altrove, cita alcuni esempi: "Ansaldo-Breda non è in grado di competere con le altre aziende europee sul versante ferroviario, ma i cinesi hanno bisogno di una realtà comunitaria per vendere in Europa la tecnologia della loro alta velocità. La Ferretti yacht invece era fallita chissà quante volte, però a Pechino è assente il concetto di know how per le barche veloci".

Tutti gli investimenti cinesi all'estero sono soggetti a severi processi di approvazione su livelli multipli (Ministero del commercio, Commissione nazionale di sviluppo e riforme, Commissione di gestione degli asset statali, Amministrazione statale degli scambi con l'estero e altri organi a livello anche locale). Per tali investimenti, risulta di fondamentale importanza il supporto delle strutture governative nazionali e provinciali.

Prima considerazione generale: nel loro percorso di internazionalizzazione degli investimenti, in particolare nei progetti di fusioni e acquisizioni, le imprese cinesi (private o statali) ricevono supporto dallo Stato in misura maggiore per *deal* considerati strategici per lo sviluppo del Paese. Gli investitori cinesi in Europa sembrerebbero poi alla ricerca di sinergie che fanno leva sull'altissimo potenziale del mercato interno, spesso sconosciuto e scarsamente accessibile a imprese europee. In particolare, valori di brand e proprietà intellettuale che possano essere utilizzati con enorme effetto leva sul mercato cinese.

Legata a ciò, un'altra caratteristica interessante è la competizione in-

terna per accaparrarsi la posizione di *first mover* (in Cina) rispetto ad altri investitori cinesi. La competizione è dunque su due fronti: quello esterno, ricerca e gestione del processo di acquisto del target strategico, e quello interno, ricerca delle approvazioni necessarie per poter effettuare l'investimento. È capitato che imprese veloci sul primo fronte non lo siano state sul secondo. E viceversa. In questi casi, l'investimento non può avere luogo.

Fino al 2012, tutto ciò era di solito condito da una "visione" di lunghissimo periodo, non nel senso che gli imprenditori cinesi abbiano spiccate capacità visionarie relativamente alla globalizzazione, ma nel senso che l'impatto dei tassi di interesse del sistema finanziario cinese (che è uno dei vertici di un triangolo che vede agli altri due le imprese e lo Stato) probabilmente consente loro di spostare l'asticella un po' più in là di quanto non riescano a fare gli investitori americani ed europei.

Quanto appare dai dati relativi alle acquisizioni fino al 2012 fa pensare che per un investitore cinese il concetto di *premium price* possa essere anch'esso tarato su misure più "larghe". In realtà, gli apparati governativi che sovrintendono agli investimenti (in particolare il SASAC, State-owned Assets Supervision and Administration Committee) hanno una visione (e obiettivi) di tipo "politico" (non di business), prettamente *domestic* (scarsa esperienza degli ambienti internazionali) e tendenzialmente volta al breve termine (nel senso che, se un progetto di M&A inserito in una strategia di lungo termine non produce i risultati attesi, dopo due anni viene tacitamente considerato "fallito", anche se i modi di riconoscere questo possono essere molteplici).

### **I fattori di incertezza**

Mentre un investitore cinese guarda "fuori", una serie di fattori di incertezza investono il potenziale target (l'azienda oggetto dell'acquisizione) e prima o poi si presentano durante il percorso di avvicinamento.

Anzitutto la distanza culturale e le difficoltà di comunicazione. In molti casi, il potenziale target rimane disorientato di fronte all'impossibilità di cogliere quale sia la strategia che il *bidder* cinese ha in mente, anche nel caso in cui provi a esplicitarla, e dopo un po' si arrende a questo dato di fatto, guadagnando una preziosa, ancorché amara, consape-

volezza. Ancora più sconcertante è talvolta la scoperta rispetto ai tempi: la mancata comprensione del processo approvativo cinese, inclusa la durata, rende piuttosto “flessibile” il *timetable* di progetto. L’azienda comincia a dubitare che il *bidder* sia effettivamente in grado di gestire in maniera appropriata il business che si appresta ad acquisire. L’incertezza investe in particolare il management dell’azienda e in particolare il cosiddetto *key management*, coloro che vengono indicati come “parte del pacchetto”. Altro dubbio riguarda la capacità (o la volontà) di preservare la *corporate identity*.

Può essere molto rischioso non prestare sufficiente attenzione a questa sfera, perché va a minare (o a favorire, se gestita meglio) la costruzione della fiducia reciproca, con evidenti ripercussioni sulla negoziazione e oltre. Risulta cruciale una cura particolare, intenzionale, non estemporanea agli aspetti di dialogo e comprensione reciproca. Può diventare interessante e utile il supporto di chi è in grado di dare consigli pertinenti e partecipare con ruoli di mediazione. Non garantisce il buon fine di alcuna negoziazione, ma può far guadagnare livelli di maggiore chiarezza rispetto alle decisioni.

### **Il bidder Zoomlion Group**

Zoomlion nasce come progetto industriale all’inizio degli anni novanta, subito a seguito delle folate di vento riformista dovute alla politica di Deng Xiaoping. Il “seme” strategico fu l’Istituto nazionale per lo sviluppo tecnologico, che aveva il compito di sviluppare know how e tecnologia per l’industria di Stato nei vari settori. L’idea fu dare a un gruppuscolo di giovani ingegneri di Changsha (provincia dello Hunan, tra cui l’attuale presidente Zhan Chunxin, una *mission* di tipo imprenditoriale, opportunamente spalleggiata dalla struttura governativa, sia in termini di risorse tecnologiche che finanziarie, nonché l’appoggio istituzionale e la visibilità. E soprattutto relazioni strette con le strutture decisionali governative.

Un “prestito” di poche decine di migliaia di dollari consentì la realizzazione di un primo prototipo di pompa per calcestruzzo, la sua realizzazione in serie e la commercializzazione. Da lì, con l’appoggio governativo, lo sviluppo vertiginosamente veloce, a tassi del 50% all’anno, dapprima

nel settore dei macchinari per calcestruzzo e successivamente, a partire dal 2000, la diversificazione, tramite acquisizioni, anche in altri segmenti dell'*industry* dei macchinari per costruzioni (gru mobili e fisse, escavatori, macchine stradali).

È del 2000 anche la quotazione alla Borsa di Shenzhen, con conseguente reperimento di risorse finanziarie fresche e visibilità a livello nazionale. È di quegli anni il primo contatto con Cifa: con l'intento di acquisire la tecnologia dei bracci per pompe, una novità per il mercato cinese, Zoomlion si rivolse a fornitori stranieri per l'acquisto di "componentistica" (in realtà prodotti semifiniti) sulla base della quale sviluppare i propri prodotti. L'acquisto fu ingente (un centinaio di unità) e consentì lo sviluppo del know-how Zoomlion, basato (ironia della sorte) su tecnologia Cifa. Il contatto e la relazione instauratasi tra il management Zoomlion e Cifa fu un precedente forse determinante che può aver influenzato in qualche modo le scelte successive, durante il periodo di vendita dell'azienda. L'affinità sviluppatasi tra persone che si ritrovarono, in parte, otto anni dopo, ebbe probabilmente peso nell'orientamento delle decisioni dell'imprenditore cinese.

Lo sviluppo velocissimo di Zoomlion si basò per lo più sulla crescita impressionante del mercato domestico, nel quale il governo stava riversando investimenti colossali in infrastrutture e in urbanizzazione. L'effetto traino fu sbalorditivo e in pochi anni l'azienda raggiunse dimensioni tali da entrare nella *top 10* mondiale del settore. Ciò nonostante, la quasi totalità del fatturato derivava dal mercato domestico e lo sviluppo internazionale appariva, visto dall'esterno, come una serie di timidi e goffi tentativi di esportazione di prodotti, effettuata esclusivamente con giovane personale cinese dislocato in giro per il mondo. La ricerca di un modello di internazionalizzazione e la competizione frontale interna con il rivale Sany (con sede nella stessa città, Changsha) indusse l'imprenditore a volgere lo sguardo all'esterno, sulla spinta soprattutto delle linee guida del nuovo Piano quinquennale lanciato dal Partito comunista e dal presidente Hu Jintao. Fu così che, a seguito di innumerevoli acquisizioni di diversificazione effettuate in Cina tra 2006 e 2008, avvenne il primo tentativo di progetto M&A cinese in Europa in un settore industriale.

In realtà, il processo di vendita di Cifa, strutturato con le regole occidentali dell'*auction* (asta), vide tra i protagonisti sia Zoomlion che Sany:

la fortissima competizione tra le due aziende si svolgeva su tutti i fronti e sugli stessi obiettivi.

Grazie a una domanda interna in netta e veloce espansione e al contesto, Zoomlion passa, nel giro di vent'anni, da zero a 7 miliardi di dollari di fatturato (95% dei quali in Cina) e 30.000 dipendenti, numero 6 nel *ranking* mondiale per dimensione.

Convivono nella società cinese (quindi anche in Zoomlion) “anime” con sistemi di valori molto diversi tra loro. Nella stessa stanza, durante una riunione, possono essere presenti: un cinquantenne membro del Partito comunista, probabilmente direttore di una divisione, che ha vissuto l'infanzia durante il periodo della rivoluzione culturale e ha respirato dai genitori e dagli insegnanti il mito (ancora in vita) di “Chairman Mao”, legatissimo alle tradizioni della sua terra e della sua città (raro che parli altra lingua che il cinese); un quarantenne, che non ha vissuto la rivoluzione culturale per un soffio, ma l'ha probabilmente respirata in casa e a scuola, ha vissuto da studente la transizione di Deng Xiaoping, parla un inglese zoppicante, pur avendo fatto esperienza di studio anche all'estero; un trentenne che parla un buon inglese e faceva le elementari quando i carrarmati passavano in piazza Tienanmen, per il quale comprarsi un cellulare e usare internet sono cose perfettamente normali e *Chinese dream* significa potersi acquistare un appartamento di nuova costruzione in città accedendo a mutui favorevoli; un ventenne che vive attaccato a Wechat e Weibo (i due *social* più diffusi in Cina, quindi al mondo) ma sa anche come “bucare” il sistema di controllo dell'intelligence e accedere a facebook e youtube, pur sapendo che può essere rischioso; sogna di andare a vivere in California o a Milano, perché la madre Cina potrebbe andargli stretta.

Un fattore di importanza decisamente rilevante fa da collante trasversale: è il rispetto assoluto per l'autorità (intendendo per autorità il luogo dove risiede il potere decisionale). Di solito questi luoghi sono definiti dall'età, dalla posizione nell'organizzazione e, soprattutto, dal patrimonio di relazioni personali. Gli ultimi due fattori, in particolare, risultano frequentemente legati tra loro, per cui chi ha relazioni personali importanti (spesso legami di derivazione familiare) riesce più agevolmente ad accedere a posizioni di potere.

Un ultimo aspetto rilevante, utile per spiegare la situazione di Zoom-

lion, deriva dal precedente: coloro che hanno finora occupato i centri decisionali e strategici nel sistema azienda hanno avuto scarsa cultura internazionale, non parlano inglese e hanno una visione manageriale e della leadership decisamente orientata al mercato interno, più che alla globalizzazione, col risultato che gli sforzi di internazionalizzazione di Zoomlion (e di quasi tutte le aziende cinesi) sono stati finora decisamente limitati. Non è certo la mancanza di risorse economiche ad averlo impedito.

Questo intricato mix di sistemi di valori condiziona tutto, inclusi concetti come mercato, competizione, valore, internazionalizzazione, partnership, fiducia, libertà.

### Il Target Cifa

Cifa, com'è noto,<sup>20</sup> è l'acronimo di Compagnia Italiana Forme Acciaio, avviata dall'ingegner Mario Ausenda nel 1928 con *core business* sulle strutture in acciaio per la costruzione di importanti infrastrutture in calcestruzzo, come tunnel, dighe, ponti e viadotti. Inizialmente la tecnologia era derivata da quella di una azienda americana nello stesso settore; nel dopoguerra, sviluppò il know how dei macchinari di ausilio alle lavorazioni in cantiere. Nacquero le prime autobetoniere su camion, le pompe per calcestruzzo trasportabili e infine quelle montate su camion. La creatività tecnologica, insieme all'euforia del boom economico (e il dilagare delle costruzioni, dell'urbanizzazione e della cementificazione del Paese, nonché lo sviluppo delle più importanti infrastrutture) fecero sì che il business crescesse in maniera significativa, fino a far diventare il brand uno dei riferimenti del settore, non solo in Italia, ma anche all'estero.<sup>21</sup>

La considerevole capacità di Cifa di generare valore (attraverso tecnologia, *brand reputation* e politiche commerciali efficaci) ha attratto, nel corso degli anni, investitori provenienti dai più svariati mondi, ciascuno con un suo intento strategico; ognuno di questi passaggi ha visto fasi di rinnovamento, di investimento, di evoluzione.

Prima che Zoomlion mettesse gli occhi su Cifa, stava prendendo cor-

<sup>20</sup> Si veda il precedente contributo: T. Rosenthal e F. Spigarelli, *Gli investimenti cinesi in Italia*

<sup>21</sup> Vito Minunni et al., *CIFA: l'anomalia vincente – dal seme americano al secolo cinese*, Tecniche Nuove, 2013.

po, all'interno dell'azienda italiana, una discussione piuttosto vivace sul suo futuro. Nel 2006 circa il 70% delle quote era stato rilevato dal fondo Magenta (società di risparmio gestito) con l'intento di mantenere l'investimento per un triennio previsto in grande sviluppo, per poi uscire beneficiando di un cospicuo plusvalore. Il restante 30% continuava a essere detenuto dal gruppo di famiglie che aveva rilevato Cifa qualche anno prima, passando dal ruolo di fornitori a quello ben più importante di azionisti-imprenditori. La realtà di mercato (e con essa le opportunità di crescita dell'azienda) si rivelò ben presto ancora più florida di quanto previsto.

Nel 2007, in un contesto generale di euforia nel settore costruzioni, non sembrava difficile rappresentarla come tale a potenziali acquirenti. Al contempo, le discussioni tra i soci di Magenta sfociarono in una risoluta anticipazione della scadenza di uscita dall'investimento. Si diede avvio quindi al processo di vendita. L'intenso lavoro di manager, consulenti finanziari, strategici e legali durò da dicembre 2007 ad aprile 2008 dando luogo a un documento ufficiale, il cosiddetto "Information Memorandum", da cui venne estratta la "Management Presentation", rigorosamente in inglese: sarebbe stata la base per le presentazioni ai potenziali compratori.

La prima negoziazione fu con il fondo inglese Pamplona, la seconda con il fondo americano Rhone e le altre due con gli "investitori industriali" Sany e Zoomlion, entrambi cinesi. Il mondo dei fondi angloamericani e quello degli imprenditori cinesi erano parecchio distanti tra loro, anche se, per adeguarsi, entrambe le aziende cinesi avevano chiesto aiuto a *advisor* legali e finanziari, che generalmente assoldavano squadre miste di cinesi e di occidentali. Uno degli *advisor* di Sany era Lehman Brothers, destinato a diventare decisamente famoso di lì a pochi mesi.

### **Processo di vendita e primi incontri**

I fondi Pamplona e Rhone non riuscirono o non vollero fare un'offerta adeguata alle aspettative degli azionisti Cifa e si ritirarono.

Rimanevano i due *bidder* cinesi. Le impressioni durante meeting e cene erano diverse: Sany decisamente più aggressiva, proiettata al futuro, spavalda e concreta, rispetto a Zoomlion più prudente, cauta, dai toni più pacati e dai movimenti più lenti.

Tra Sany e Zoomlion c'era una fortissima e storica competizione che aveva come epicentro la città di Changsha, sede di entrambe. Tuttavia, come avremmo saputo solo dopo molti mesi, il futuro di Cifa non si sarebbe deciso a Changsha, bensì a Pechino, passando, come ogni investimento all'estero attraverso la miriade di processi approvativi del governo provinciale e del governo centrale. In questa fase, know how di una SOE come Zoomlion risultò un vantaggio competitivo determinante. Alla fase finale dell'asta poteva arrivare una sola azienda cinese, l'unica che fosse riuscita a ottenere dal governo la *green card* per operare. Questa azienda fu Zoomlion.

È l'estate del 2008 e inizia una serie ininterrotta di altri incontri, viaggi, cene che ci vedono interagire frequentemente con quelli che vennero, da allora, chiamati i colleghi cinesi. Iniziammo a fare la conoscenza dei personaggi chiave e a interagire con loro. I meeting ufficiali non erano fatti semplicemente di "contenuto", ma anche di una nuova struttura liturgica. Solitamente a parlare erano pochissime persone, tipicamente il capo di una e dell'altra delegazione, schierate al tavolo rigorosamente una di fronte all'altra, con i leader al centro dei rispettivi team. I membri del team venivano presentati uno a uno, si alzavano a turno in attesa che fosse terminata la loro presentazione, salutavano con un inchino e ritornavano a sedere. Imparammo rapidamente questa usanza, illudendoci o facendo finta di capire quale fosse il ruolo delle persone presentate in sequenza. Tra loro c'erano, oltre ai manager, portaborse, fondatori, amici e oscuri membri del Partito o del governo provinciale dello Hunan.

Non fu difficile individuare i due o tre personaggi nei confronti dei quali tenere un atteggiamento di deferenza. Tra loro il presidente Zhan Chunxin (più noto come Dr Zhan) e John Zhao (CEO di Hony Capital, il fondo cinese che supportò la fase iniziale in veste di co-investor).

A seguito dei meeting ufficiali si svolgevano di solito altri due tipi di incontri: le cene e i meeting di lavoro. All'inizio non fu agevole districarsi tra i nomi e i ruoli dei manager che accompagnavano la delegazione ufficiale: ne intuivamo solo l'intrinseca importanza per il fatto che erano lì. Queste persone, che solitamente nei meeting ufficiali sedevano in silenzio in posizione prossima al "leader maximo", assumevano un ruolo di spicco nei meeting di lavoro e cercavano di far valere, sia pure in modo discreto e sempre rispettoso, il proprio peso. Nei primi meeting si cercava

di trasferire gli uni agli altri la conoscenza dal punto di vista dei rispettivi ruoli, indicando i termini del problema come meglio si riusciva e uscendo dalla discussione con qualche tipo di decisione operativa, solitamente di brevissimo respiro. Ciascuno dei manager Cifa cercava al contempo di presentarsi al meglio, facendo conoscere i propri punti di forza e vincendo la timidezza di fronte all'immensità del mistero che si aveva davanti. Pur iniziando a intuire che c'era molto di più, ci si accontentava di respirare un clima di divertita curiosità reciproca. Iniziavano le prime incomprensioni, per lo più dai contorni sfumati e non univocamente definibili come vorrebbe il sano positivismo occidentale. Pur con tentativi (spesso inconsapevolmente goffi) di schematizzare delle interpretazioni, sembravamo incapaci di allontanarci anche di pochi passi dalla nostra identità, nella quale trovavamo conforto e sicurezza.

Occorreva provare ad andare oltre, senza sapere bene dove.

### **Razionale strategico esplicito e sinergie**

Durante uno dei primi incontri in Cifa, il presidente Dr Zhan enunciò con una certa solennità il rationale strategico che aveva spinto Zoomlion ad acquisire l'azienda. "Quello che cercavamo e abbiamo ottenuto con Cifa si riassume in cinque punti: impulso al processo di internazionalizzazione; tecnologia; brand in un segmento premium; quota di mercato; management team. Poi indicava l'orizzonte strategico e la visione futura: "Con questa acquisizione puntiamo a diventare l'azienda numero uno al mondo nel segmento *concrete*". Quella visione strategica aveva senso anche per noi e ci motivava.

Al contempo, nutrivamo moltissimi dubbi sull'effettiva comprensione da parte dei nostri "colleghi cinesi": la loro conoscenza di Cifa si basava unicamente su quanto avevamo cercato di rappresentare, sulle domande anche approfondite che ci avevano rivolto, su report e analisi scritte. Si basava, necessariamente, su un molteplice processo di selezione, preparazione, distillazione, traduzione e trasferimento: in una parola, di mediazione. Inevitabilmente, l'immagine che ne usciva non poteva che essere parziale e si incappava sistematicamente in ostacoli e malintesi. A volte si faceva largo, come un lampo, la sensazione della reciproca comprensione su temi discussi per pomeriggi interi: la tensione della discussione si scio-

gliava in goliardici gesti di assenso e in appuntamenti a cena, dove il clima si scioglieva definitivamente.

Eppure si procedeva, sia pure lentamente. Le difficoltà di comunicazione rispetto alle nostre coordinate “cartesiane” erano spesso celate e in parte mitigate dal consolidarsi dei rapporti personali. Permaneva il senso di smarrimento e la conseguente spasmodica ricerca di ancore di salvataggio, ovunque si trovassero. Prevaleva il “fai-da-te” dell’intermediazione culturale, nel senso che il cosiddetto “processo di integrazione”, pur essendo stato enunciato come intenzione, non fu mai seriamente progettato e implementato, anzi fu sottovalutato e mai considerato una reale priorità. Ciò ebbe in seguito delle conseguenze.

I meeting più operativi si svolgevano prevalentemente in un inglese zoppicante (da una parte e dall’altra), con miriadi di buone intenzioni e altrettanti malintesi. Quando si trattava di fare il *summary* in presenza dei capi, dovevamo poi fare i conti con una inesorabile realtà: i capi non parlavano inglese. Occorreva quindi fare ricorso alla traduzione, attività solitamente svolta da uno dei giovani manager Zoomlion che parlavano inglese, scelto in maniera solo apparentemente casuale, in funzione del tema da discutere.

Un eccellente interprete da noi scelto venne considerato come un “corpo estraneo” e rigettato: ci fu fatto capire in maniera esplicita “a microfoni spenti”, subito dopo il meeting. Le motivazioni erano legate alla riservatezza delle conversazioni e degli argomenti trattati. Dopo ciò, ci affidammo al volontario Zoomlion di turno, considerato sicuramente “persona fidata”. Iniziammo a intuire quale fosse il peso delle parole “fiducia” e “riservatezza” per i nostri colleghi cinesi, ponendoci il tema di come rendere davvero efficace la comunicazione.

Nonostante il consiglio di amministrazione Cifa fosse allora composto sia da cinesi che da italiani, non ci furono mai (salvo un caso) colleghi cinesi distaccati in maniera permanente in Cifa (in Italia) con un ruolo operativo o strategico di qualche tipo. E fino alla creazione della Cifa Hunan (nel 2010) non ci furono italiani dislocati in forma permanente in Cina.

Gli incontri “fisici” avvenivano per lo più in Cina, a Changsha. Meno spesso in Italia. Per parecchio tempo, la frequenza era più o meno di 8-10 giorni intensissimi ogni 30-40. L’intensità delle discussioni, i cui argomenti venivano verbalizzati diligentemente in “Minutes of Meeting”,

andavano progressivamente diluendosi nei periodi di distanza, perdendo spesso la loro forza. Tra gli enunciati ufficiali vi furono le sinergie:

- Da parte di Zoomlion
  - Supporto finanziario
  - Potenziale mercato cinese
  - Base produttiva a basso costo
  - Economie di scala
  
- Da parte di Cifa
  - Quote di mercato in area Europa e Medio oriente
  - Ricerca e sviluppo e tecnologia
  - Posizionamento brand in una fascia medio alta
  - Rete distributiva consolidata

### **Impostazione strategica degli inizi**

Nell'ottobre 2008 il management Cifa era alle prese con tre fronti principali fortemente collegati: continuare il percorso appena avviato a seguito dell'acquisizione; dare maggiore struttura alla strategia di sviluppo del brand Cifa; far fronte al propagarsi di forti segnali di crisi su alcune aree strategiche come Spagna e Russia.

Il primo dei tre fronti era quello su cui c'era meno esperienza, ma quello che destava maggior preoccupazione era il terzo, essendo Russia e Spagna i Paesi con maggiore sviluppo di vendite nel corso dei precedenti tre anni. E si agitava lo spettro del possibile propagarsi di questa situazione ad altri Paesi.

Due eventi di rilievo si incrociarono in quell'ottobre: l'incontro in Cina dell'allora presidente e CEO di Cifa Maurizio Ferrari con il presidente Zhan e il Cifa Partners' Meeting di Roma, un intero simposio di tre giorni a cui erano stati invitati tutti i partner commerciali. L'acquisizione di Cifa da parte di Zoomlion era stata annunciata già a luglio e il closing di settembre fu la celebrazione ufficiale (avvenuta in Cina). Si decise di fare del Cifa Partners' Meeting l'evento di comunicazione e di presentazione ufficiale alla rete di distribuzione del progetto Zoomlion-Cifa.

Le aspettative e anche le preoccupazioni dei partner commerciali erano alte e si percepiva in maniera palpabile la loro esigenza di sapere. Uno

dei temi importanti era la strategia con cui sarebbero stati gestiti i due marchi. L'altro riguardava l'assetto organizzativo: come sarebbe stata gestita Cifa da adesso in avanti? Da chi?

Maurizio Ferrari tornò dalla Cina con un importante risultato: le linee guida, condivise con il presidente Zhan. In sintesi:

- L'R&D di Cifa avrebbe guidato l'R&D del gruppo intero per creare soluzioni tecnologiche da offrire su diversi mercati
- La struttura italiana avrebbe guidato lo sviluppo dei mercati internazionali anche attraverso l'integrazione, ove possibile, delle strutture distributive di Cifa e Zoomlion
- I due brand avrebbero mantenuto il proprio posizionamento strategico autonomo per poter aggredire segmenti diversi del mercato
- Il marchio Cifa sarebbe stato promosso in Cina e veicolato sulla rete distributiva esistente
- La struttura italiana sarebbe divenuta il ponte per lo sviluppo di Zoomlion nei Paesi EMENA, sia dal punto di vista commerciale che tecnologico

Queste linee guida divennero dei mandati affidati ai vari manager di Cifa, i quali avrebbero dovuto costituire team misti e proporre soluzioni e piani di azione per ottenerle. L'inizio sembrava arduo, ma promettente: le linee guida e le assegnazioni di responsabilità erano apparentemente chiare, la comunicazione ufficiale venne data ai partner commerciali durante l'evento più importante per loro, con l'apertura all'ascolto dei loro quesiti in merito. Non ci volle molto per riconoscere che era una lettura superficiale e illusoria.

I team misti vennero creati: i leader erano manager Cifa e all'interno dei team solitamente c'era un referente cinese "di peso". Questi due soggetti i temi centrali assegnati, elaboravano un modo per affrontarli e proponevano un piano di azione e di coinvolgimento di altre risorse. Di fatto, italiano e cinese avevano l'arduo ruolo e responsabilità di fare da "sintetizzatori" di due diversi sistemi di valori, strutture, comportamenti, usanze, organizzazioni, culture, nonché farli incontrare e dialogare per generare possibilmente un risultato che andasse bene a tutti.

Emerse presto una intuizione semplice e importante: il cambiamento poteva avvenire soltanto mettendo in discussione il proprio passato,

le proprie credenze. Inizialmente la tentazione di contrapporre “noi” e “voi” prese il sopravvento, divenne pratica comune di tutti i manager Cifa, tra la frustrazione sui processi decisionali nei meeting e la mistica delle cene, come se questi due ambiti generassero stati di coscienza distinti. E forse era proprio così. Capimmo che il processo faceva appello a dosi di pazienza, persistenza e fiducia di cui non disponevamo o meglio a cui non avevamo ancora avuto accesso: era fondamentale prendere questo aspetto sul serio, farne un impegno, una decisione di lavoro su se stessi. Senza questo costante impegno di attenzione, ogni altro aspetto, incluse le decisioni strategiche apparentemente più illuminate o le idee, i piani, e quant’altro erano a rischio.

Buon senso, buone intenzioni, giudizi pronti a trasformarsi in pregiudizi, l’orgoglio del saper fare e il senso di controllo nonché il rifugio nella autocondiscendenza, ovvero il trovare giustificazioni oggettive alla propria frustrazione, cercando di attribuirne la responsabilità a “loro”, potevano trasformarsi per noi in “nemici” camuffati nelle pieghe del quotidiano. Dopo aver navigato a lungo su una barca a remi, con un equipaggio robusto e allenato a tenere il ritmo e a esprimere forza, ci trovavamo ora su una barca a vela molto più grande, con un equipaggio misto, che parlava lingue diverse. Con quel vento, remare era un esercizio di forza illusorio e totalmente inutile.

### **Crisi del 2009 e cambio di priorità**

La crisi finanziaria, iniziata nel 2006 negli Stati Uniti, arrivata in Spagna nel 2007 (le speculazioni nel settore costruzioni e quelle finanziarie ad esse legate furono un fattore determinante), traboccata in Russia nel 2008, invase tutti i mercati europei proprio a partire dall’autunno 2008, un quarto d’ora dopo che le luci della fastosa cerimonia di closing del progetto Zoomlion-Cifa, in un ristorante del parco divertimenti di Changsha, si erano spente.

Il 2009 fu un anno molto faticoso, ma tutto sommato ancora si diceva che l’anno dopo sarebbe andata meglio. Ma ecco i nuovi problemi rovesciarsi su Cifa: cantieri fermi, clienti senza supporto finanziario, parco installato per lo più inutilizzato, rete distributiva fortemente indebolita, ordini annullati, stock di macchine nuove invendute, sovraccapacità pro-

duttiva, e la drammatica sintesi: problemi di fatturato e, soprattutto, di cassa, nonostante l'intensità del lavoro di tutta la struttura Cifa, a tutti i livelli.

Sapevamo che quella realtà andava rappresentata adeguatamente all'azionista, che aveva fatto l'investimento, come si può immaginare, con tutt'altro scenario. La Cina stava vivendo i fasti di uno sviluppo ventennale del PIL a doppia cifra; Zoomlion era passata da zero a 7 miliardi di dollari di fatturato nel giro di pochi anni, in un Paese dove il termine "pianificare" non è legato al concetto di mercato ma di buon governo, dove banche-imprese-Stato sono una trinità, dove le gerarchie non ammettono altro che grandezza e quindi la rappresentano, la declamano e la rendono oggetto di culto per tutti.

La sensazione di essere su due pianeti diversi diventava ancora più evidente: in Europa continui bollettini di guerra, in Cina contesto di crescita, crescita e crescita, soldi facili e rammarico per non avere le giornate di 48 ore per poter progettare, produrre e vendere ancora di più.

A seguito dei viaggi e meeting mensili in Cina e soprattutto a seguito delle riflessioni strategiche che il presidente Zhan fece con i co-investor, si giunse, per approssimazioni successive, a un cambio di priorità nella strategia di Cifa, sintetizzata dallo slogan "Stay International and Become Chinese". Ciò significava, in pratica, mettere in atto iniziative strutturali per mantenere la posizione nell'area *core* di Cifa e introdurre il prodotto e il marchio Cifa nel mercato cinese.

Cercammo di declinare lo slogan in una serie di iniziative strategiche concrete, ciascuna delle quali vedeva impegnati team misti.

Nell'area *core* di Cifa (Europa, Medio oriente e Nord Africa, EMENA) si cercò di tradurre in pratica i seguenti progetti, che declinavano le nuove priorità strategiche sia sul fronte marketing e commerciale, sia su quello tecnologico e dei servizi finanziari a supporto:

- "Double Brand Strategy"
- *Co-engineering* su diversi prodotti
- Lancio di Zoomlion Capital Italy (la società di leasing propria)
- Riorganizzazione della *supply chain*
- Introduzione di nuovi prodotti (gru fisse e mobili)

All'interno dei team, opinioni e orientamenti non sempre erano convergenti: sui principi non era difficilissimo trovare un accordo, sulla loro ap-

plicazione pratica nel quotidiano ci si scontrava con un corredo di valori, stili e abitudini piuttosto distanti. Vennero enunciati e messi in pista iniziative e progetti che riguardavano anche lo sviluppo di Cifa sul mercato cinese. Alcune di queste erano espressioni di una strategia di lungo termine, altre erano iniziative di emergenza volte a dare supporto alla situazione di Cifa, che stava divenendo critica:

- Lancio marchio Cifa sulla rete Zoomlion esistente (posizionamento di nicchia)
- Smaltimento dello stock Cifa attraverso la vendita in Cina
- Apertura della “Factory in Factory” per produzione locale e *co-engineering*
- Lancio di nuovi prodotti
- Sinergia sugli acquisti

La velocità del processo decisionale e la “sostanza” delle decisioni prese ci stupì e confermò che c’era una fortissima volontà di sostenere il “progetto Cifa” a tutti i costi, anche con decisioni che apparivano non ineccepibili dal punto di vista strategico, un misto creativo tra il decisionismo politico-militare cinese e la opportunistica flessibilità italiana.

Fu peraltro emozionante immergersi nella dinamica delle discussioni relative al posizionamento del brand Cifa in Cina. Era la prima volta in assoluto che si affrontava un tema come introdurre un brand non cinese in uno specifico comparto industriale. Italiani e Cinesi condividevamo la sensazione di essere i primi a sperimentarlo.

Riuscimmo a produrre un dettagliato rationale strategico di posizionamento di ciascun modello della gamma Zoomlion e Cifa nel mercato cinese, dividerne i presupposti, approfondire le opzioni a disposizione, capire i vincoli di applicazione, verificare ed esplicitare le diversità di prospettive da parte cinese e italiana, in un clima sereno e costruttivo, producendo un cambiamento anche nella relazione. Potemmo così “limare” la purezza presunta dei principi del marketing e lasciare che poco a poco la realtà si svelasse per quello che era. Altri parametri, come la velocità a tutti i costi, l’esigenza di mostrarsi come *first mover* rispetto al concorrente frontale (o di rispondere violentemente quando il *first mover* era lui), l’adeguata motivazione della rete, la capacità di coinvolgere il cliente in una *total experience* di stampo tipicamente cinese erano invece

prioritari. Il misto dei due approcci diede alla luce un marketing mix decisamente diverso, che aveva il pregio di essere stato condiviso. Rimaneva sempre il dubbio sull'aspettativa di vita di quelle sensazioni.

L'inaugurazione di ogni progetto importante era oggetto di cerimonie vistose. Intuivamo che tali rappresentazioni pubbliche avessero come destinatari non solo i clienti, i distributori e i partner di business, bensì anche gli occhi di qualche funzionario del governo provinciale o nazionale, forse incaricato di monitorare la bontà del percorso dal punto di vista della “coerenza politica”.

Ben più difficile si rivelò la realizzazione della strategia del “doppio brand” nell'area EMENA, che implicava l'attribuzione di ruoli strategici definiti e condivisi dei due marchi in ogni singolo mercato, a cominciare da quelli più importanti.

Come risultato, tra 2009 e 2011 l'impatto della crisi sui numeri di Cifa venne un po' attenuato, anche grazie al fatto che alcune di quelle iniziative erano costruite per favorire la canalizzazione di “aiuti” da parte di Zoomlion. Un esempio fu Cifa Hunan, la *legal entity* cinese che conteneva la “fabbrica nella fabbrica”, un oggetto in cui venivano convogliate attività di acquisto e trasformazione che ben presto generò profitti importanti consolidati nel bilancio Cifa. Cifa Hunan fu anche il primo progetto che implicò il distacco permanente di personale italiano in Cina, creando occasioni quotidiane di contatto per qualcuno, il seme di una integrazione di “sistema” che appariva però molto più ardua da realizzare.

### **Cifa come piattaforma di sviluppo per altri business?**

Tra 2010 e 2011, un percorso interessante mette in luce la molteplicità delle prospettive da cui si possono osservare gli eventi.

Al management Cifa di allora sembrò di ricevere un messaggio chiaro dal presidente Dr Zhan, portandoci a credere che ci venisse chiesto di lavorare su una nuova strategia e organizzazione, che prevedeva l'allargamento di responsabilità di Cifa. Cifa doveva diventare la base di sviluppo del gruppo intero nell'area EMENA, occupandosi anche di altri business: un'opportunità di allargamento del portafoglio che consentiva, con la diversificazione, di ridurre i rischi legati al business *concrete* e di creare opportunità di sviluppo di fatturato su altri fronti.

Sembrava un cambiamento epocale e lo benedicevamo come una mossa strategica di grande portata. Con questi presupposti, che erano stati oggetto di alcuni meeting ristretti con il presidente, il management Cifa iniziò a modificare il suo assetto organizzativo, creando nuove posizioni, spostando alcune risorse e reperendone altre nuove. Tutto questo aveva una serie di conseguenze di sistema, in particolare la necessità di interagire con più soggetti e funzioni all'interno del gruppo Zoomlion, per esempio i capi delle varie *business unit*.

### **Il processo decisionale e la gestione del “progetto”**

All'inizio del 2010, per la prima volta venne deciso di distaccare a Senago, nella sede di Cifa, un manager Zoomlion con la funzione di *controller*. Il compito venne affidato a Henry Sun, manager appena giunto in Zoomlion dalla California, dove si era occupato di startup nel settore hitech. Aveva dunque maturato l'esperienza professionale in un mondo “altro” sia rispetto a Zoomlion sia rispetto a Cifa. Henry parlava un ottimo inglese, si esprimeva con toni pacati, sapeva ascoltare e aveva il fare circospetto di chi è piovuto improvvisamente dal cielo. Non fu difficile entrare in buoni rapporti, interagire su questioni strategiche e problemi quotidiani, sul micro e sul macro. Anche se spesso Henry evidenziava la sua ancora acerba conoscenza del “sistema Cifa”, dava conforto che ci fosse qualcuno con lo specifico compito di occuparsi della paziente opera quotidiana di raccolta e analisi di informazioni e di trasferire questa conoscenza in Cina in modo sistematico e frequente. Si usciva dalle riunioni con lui con la sensazione di aver fatto qualche progresso, se non altro nella comunicazione.

Potemmo discutere e condividere con Henry anche le linee della nuova strategia di allargamento del portafoglio business, cosa che stranamente all'inizio generò in lui una certa perplessità. Il suo sforzo di comprensione appariva genuino. Non ci volle molto però a capire che in realtà anche Henry era visto come “oggetto estraneo” da parte di una fetta considerevole del management di Zoomlion. Non aveva un curriculum di “Zoomlioner” doc, non era cresciuto alla corte del management più maturo, non era di Changsha, proveniva anzi da un territorio lontano, gli USA, dove aveva studiato e lavorato. Si percepiva questa sua “fatica” nel

quotidiano sforzo di trasferire informazioni da Italia a Cina e viceversa. Divenne presto evidente che il suo pur genuino tentativo stava cozzando, da una parte e dall'altra, con due sistemi che lo vedevano in qualche modo come un intruso, anche se per motivi completamente diversi. Per il management Cifa fu un punto di apprendimento particolarmente importante: non basta il passaporto cinese per essere accolti dal sistema, occorre guadagnarsi una fiducia le cui radici sono molto più profonde. Henry lasciò dapprima l'incarico e di lì a poco l'azienda. Non venne sostituito e si ritornò al livello precedente: nessun presidio cinese in Italia.

I contatti e le comunicazioni avvenivano nuovamente solo attraverso i viaggi mensili, gli scambi via mail e le telefonate. Se da un lato alcuni rapporti personali tra singoli manager italiani e cinesi iniziarono a consolidarsi, dall'altro l'apparente autonomia concessa al management italiano mascherava in realtà una distanza che si stava ispessendo. Sembrava che nessuno in Cina fosse realmente interessato a capire come funzionavano le cose nel sistema Cifa o che ciò non fosse una priorità, o semplicemente si aveva l'illusione di saperlo già.

Nel frattempo, mi venne proposto di assumere la supervisione del marketing strategico della Zoomlion International, alle dipendenze di Kenny He, che aveva sostituito Chaucer Chen alla guida di quella divisione. Ciò mi consentì di entrare un po' di più nell'intricato sistema cinese e di intravederne risvolti che fino ad allora avevo a malapena intuito: il significato completamente diverso degli organigrammi, il complicato sistema premiante, i farraginosi processi approvativi interni, la disciplina maniacale su alcuni dettagli a noi insignificanti, la cura dell'immagine, il dietro le quinte di alcune decisioni riguardanti partner non cinesi. Con l'esperienza, non sempre agevole e anzi a volte faticosa, iniziai a capire che le accurate e accorate analisi e proposte di progetti strategici di sviluppo e di business plan strutturati avevano il fiato corto se non erano supportate da un certosino lavoro parallelo di coinvolgimento, condivisione, comunicazione. E verifica. Il presupposto della comprensione era una spasmodica disposizione all'attenzione e all'ascolto, anche nelle circostanze apparentemente meno interessanti.

Tra le esperienze frustranti ci furono i progetti di partnership con operatori europei e nordafricani: costruimmo per mesi, con il coinvolgimento apparentemente attivo di team multidisciplinari, progetti per sviluppa-

re la presenza di Zoomlion in alcune aree strategiche, facendo leva sulle competenze territoriali di partner locali (in Gran Bretagna, Benelux, Algeria, Germania). Fu difficilissimo (e poi impossibile) condividere il razionale strategico, non perché non vi fossero momenti di condivisione, ma perché durante questi non emergeva mai in maniera esplicita il “vero” pensiero, quello che risiede nello strato più sotterraneo della realtà evidente e che non appare a una mente non cinese. E nessuno manifestava esplicitamente questa dicotomia tra la realtà rappresentata e il “vero” sentimento del management cinese. Col risultato che si arrivava a ridosso del momento della firma di un accordo ufficiale e, in maniera sorprendente (per una mente non cinese), si fermava tutto all’ultimo momento. O peggio, si siglava l’accordo col partner, salvo poi farlo agonizzare in maniera lenta per mesi, fino al riconoscimento da parte di tutti che “così non può funzionare”.

Si andò avanti così ancora per un anno, fino al maggio 2011.

Giunse il momento di fare la conoscenza dell’*internal audit department*, un team di una dozzina di funzionari cinesi che vennero in Cifa con l’incarico di “fare un audit”. Il termine *audit* faceva echeggiare nel nostro immaginario qualcosa che aveva a che fare con la contabilità, con le procedure, con il rispetto di regole. Così fu e anche molto di più: il team lavorò alacremente, analizzando e chiedendo ragione di tutto, fino all’ultimo scontrino di nota spesa del ristorante.

La modalità era piuttosto inusuale per il management italiano: un’opera contemporaneamente silenziosa, discreta e invasiva, a tratti al limite del mobbing camuffato. Questo dipartimento non faceva capo direttamente al presidente, ma a un “independent non-executive director” del board di Zoomlion, persona di spicco, presumibilmente espressione del governo provinciale dello Hunan. In altre parole, l’*internal audit* era il braccio di verifica della bontà del progetto Cifa. Il risultato, dopo un mese e mezzo di *audit*, fu un report che dipingeva Cifa come una struttura gestita secondo modalità non totalmente condivisibili da parte dei funzionari dell’*audit* e che venne inviato in Cina (senza che fosse visibile al management Cifa). Si ebbe l’impressione, a un certo punto, che l’attività di analisi di quel team fosse in realtà la ricerca di elementi per costruire una rappresentazione della realtà atta a giustificare decisioni e indirizzi già presi da tempo altrove.

Di lì a pochi giorni arrivò la decisione di sostituire l'amministratore delegato di Cifa e di dare linee guida più esplicite al sostituto affinché le applicasse.

### La dimensione interiore

Mi parve a un certo punto di avere un'opportunità: la stessa fonte della frustrazione sembrava essere una miniera di apprendimento notevole. Decisi di farne tesoro e di non fermarmi a contemplare il mio ego frustrato come se fosse il bersaglio deliberato di una precisa strategia. Semplicemente misi da parte i remi e decisi di iniziare a capire come funzionano le barche a vela. Presi dimestichezza, poco a poco, con il fatto che il vento soffia quando vuole e nella direzione che vuole. A poco serve cercare di fermarlo con le mani e deviare il suo corso, illusione di cui si è spesso vittime. Paradossalmente, con la dimestichezza crebbe una potente sensazione di piccolezza, di umiltà.

Non ho la pretesa e nemmeno l'intenzione di distillare dalla mia esperienza "lezioni" da dispensare a destra e a manca. Ogni esperienza è unica e come tale andrebbe vissuta, in tutta la sua interezza: quelli che considero learning points per me potrebbero risultare aspetti totalmente inutili per qualcun altro in un altro contesto.

Forse, parafrasando Carlos Castaneda, posso provare a menzionare delle trappole, degli stati interiori che tendono agguati nel percorso. Si presentano uno dopo l'altro e ripetono la sequenza più volte:

- La prima trappola si chiama *chiarezza*, la sensazione di capire.
- La seconda si chiama *paura*, quella che ci frena prima del nostro limite.
- La terza si chiama *potere*, quello che ci fa sentire superiori ad altri.
- La quarta si chiama *pacifica rassegnazione*, quella che non solo ci fa tirare i remi in barca, ma ci fa anche abbassare la vela.

Nel luglio del 2011, in uno dei viaggi di ritorno dalla calda estate di Changsha, dopo ormai tre anni di andirivieni a cadenza mensile, mi trovai a scrivere queste frasi, cercando aiuto nelle metafore per darmi qualche elemento di intuizione rispetto a ciò che mi stava accadendo. Mi parve di aggiungere all'esperienza un pezzetto piccolo ma utile di consapevolezza.

Mi sento di riproporle, perché le considero ancora appropriate per far assaggiare almeno il profumo della mia esperienza:

“Il fatto è che dal loro sguardo non riesci a capire gran ché. Decifrare, interpretare, leggere, intuire dietro uno sguardo cinese qualcosa di intellegibile è un’operazione possibile (forse) solo a un altro sguardo cinese.

A nulla servono le nostre abitudini, il nostro buon senso, tanto meno i nostri luoghi comuni (che peraltro non funzionano da nessuna parte). Un’espressione che sembra sofferta, in realtà potrebbe essere semplicemente assorta. Uno sguardo che appare truce, può rivelarsi solo stanco o interrogativo. Un’occhiata che viene subito come intrusiva e curiosa, vorrebbe in realtà esprimere affetto e vicinanza. Insomma, si rischia di fare una gran confusione ed è estremamente facile farsi trarre in inganno.”

...

“Intuisco, in tutto ciò, che mi si apre davanti qualcosa che non avevo visto così bene prima. Forse è una voragine, forse un tunnel, un precipizio, la profondità del mare, diciamo l’immensamente grande e inesplorato e affascinante e misterioso e che incute rispetto e, talvolta, paura. Come il mare, o l’alta montagna.”

...

“Così, come di fronte al mare, se davvero si vuole esplorarlo, occorre attrezzarsi, sapendo che comunque, inesorabilmente, non basterà. Sapendo che, se è bastato quel poco, allora qualcosa è sfuggito, non si è esplorato. O come il senso di vuoto che talvolta aggredisce quando si è in montagna e gli oggetti, le persone, gli scorci, appaiono da una prospettiva totalmente inedita, come se ci si fosse distaccati da essi e una forza misteriosa ci attraesse verso il basso, con la silenziosa violenza del plagio, blandendo e trasformando quasi ogni briciolo della forza di volontà. E sai che non è la forza di gravità. È dentro, non è fuori.”

...

“La distanza non è spaziale, geometrica. È un’altra distanza. Si misura probabilmente con qualche strana unità di misura dell’anima. Anche il tempo prende forme diverse, scandito da ritmi ancestrali che non hanno uguali nella cultura occidentale.

...

“In tutto ciò, sento il bisogno di trovare una collocazione, uno spazio da occupare, anche mobile. Anche un posticino su un traghetto da prendere

al volo, con un balzo, se serve. Saltarci sopra, barcollare un po', perché il nuovo spazio si muove, cambia forma, ha più dimensioni, colori diversi, mai visti, psichedelici forse."

...

"Saltarci sopra e percepirsi ancora come entità indipendente. Questo è forse impossibile. Forse è richiesto un salto dentro a qualcosa in cui sciogliersi, mescolarsi. Perdere la propria forma, la propria unità, foss'anche per un istante solo, per ritrovarla trasformata e nuova. Questo salto mi dà un senso di vertigine forte. È questa vertigine, scopro ora, forse, che mi ha finora trattenuto dallo spendermi totalmente e mi ha fatto giocare al risparmio."

...

"Per andare NEL mare, occorre superare un limite. Prima ancora occorre VOLERE superare quel limite, desiderare di farlo, prepararsi a farlo, provare tutte le sensazioni di inadeguatezza che precedono il superamento di un limite, provare tutte le gioie e le angosce, le trepidazioni e le attese, che precedono quel momento. Ci si ferma poi un istante SUL limite, in piedi sulla riva, con l'acqua che arriva alla caviglia, sbattacchiando avanti e indietro. Si guarda solo avanti. Solo avanti. Si possono anche socchiudere gli occhi. Riaprirli. È sempre lì, immenso. Adesso vado NEL mare. E mi dissolvo in esso, divento parte di esso, mi lascio ingoiare, accogliere, trasportare, fluire, avvolgere, penetrare

...

Dentro sono un altro. E non sono più nessuno. E sono tutto. Non respiro più, ma il mare mi lascia emergere e respiro ancora. Così posso immergermi di nuovo. Mi spingo fino a dove non tocco. Non vedo più il fondo. Altro limite. Altro brivido. Meglio andare cauti ora. Potrebbero apparire esseri strani, meduse, polpi, squali. Oppure pescetti simpatici. O un'onda improvvisamente più alta. O un temporale. O potrei sentirmi male. Vediamo di tornare ogni tanto dove si tocca.

E non ho ancora visto niente."

Finito di stampare  
il giorno di ???,  
luglio 2015,  
da DigitalPrint Service s.r.l.  
Segrate (Milano)



