

## NUOVI MERCATI

Pechino non vuole invadere e apre le porte alle imprese italiane e ai giovani in cerca di futuro

# Cooperare & competere

# MISSIONE CINA

di UMBERTO TORELLI

Il 2005 sarà l'anno della grande apertura italiana verso la Cina. Il 2005 sarà magari anche l'anno dell'invasione dei prodotti tessili cinesi visto che Europa e Usa con l'accordo del 2001 per la Wto si sono impegnati a far cadere tutti i limiti di importazione per i prodotti cinesi. Comunque sia la Cina sarà protagonista del futuro più prossimo. Di certo c'è che la Grande Muraglia spalancherà le porte a imprenditori e aziende. E le opportunità non mancano. Le ha sottolineate il presidente Ciampi che guidato la recente delegazione italiana. Auspicando l'avvio di investimenti e l'arricchimento delle relazioni per tutto il «sistema Italia».

Gli accordi per grandi imprese e progetti industriali non mancano. Adesso deve essere la volta delle piccole medie imprese. In effetti l'interesse delle aziende italiane per la Cina è iniziato prima del 2000. Poi c'è stata la pausa Sars, che sembrava dovesse mettere in ginocchio l'economia cinese. Invece il Pil è stato recuperato, superando secondo i dati Ice (Istituto commercio estero) la cifra record del 9 per cento. E l'interscambio con l'Italia? Anche se abbiamo un disavanzo nella bilancia commerciale, le esportazioni verso il mercato cinese sono cresciute del 20 per cento nei primi 8 mesi 2004.

Spiega Sandro Salmoiraghi, presidente Piccola industria (Confindustria): «Sono oltre 500 le imprese italiane che operano in Cina con investimenti per 230 milioni di dollari. Una realtà destinata a svilupparsi, ma che necessita di operatori capaci di stringe-

re alleanze con i partner locali». Un esempio arriva dal gruppo altoatesino Senfter, leader nei salumi e presente in Cina con 5 stabilimenti. Di cui 4 joint venture con partner locali. Si è così superato con la delocalizzazione, il vincolo delle autorità all'importazione di carni lavorate dall'Italia. Anche Lineapiù (distretto di Prato), grazie alla collaborazione con un gruppo di tintorie di Shanghai, soddisfa con velocità e prezzi competitivi i mercati giapponesi e americani. In termini tecnici si tratta di esportazione temporanea. Perché al partner cinese arrivano grosse quantità di tessuti. Poi immagazzinati in attesa che da Prato indichino colori e matasse da tingere.

Ma non basta. Per giustificare economicamente gli insediamenti produttivi vanno creati centri di distribuzione e assistenza, condivisi tra le nostre Pmi. «Questo richiede un cambio di mentalità degli imprenditori — dice ancora Salmoiraghi — che devono abbandonare i particolarismi del passato e procedere con la consapevolezza che piccolo non è più sinonimo di bello, ma di debole».

Attenzione però. Per approdare in Cina bisogna prendere atto che siamo di fronte a un Paese dalle enormi potenzialità, ma che vive ancora con grandi contrasti interni. Oltre 1,4 miliardi di persone percepiscono un reddito medio di 1000 dollari l'anno. Ma il 7-8 per cento sono ricchi e sognano di viaggiare in Ferrari (ne sono state vendute quasi 200) e vestire made in Italy. Il nuovo corso di «modernizzazione» trascina con sé problemi sociali sulla viola-



Il presidente della Repubblica Carlo Azeglio Ciampi e il suo omologo cinese Hu Jintao

Il primo ministro della Repubblica Popolare Cinese, Wen Jiabao

zione dei diritti umani, compreso il mantenimento della pena di morte. Parliamo di un Paese che gli economisti definiscono in forte crescita, realizzata però con la cosiddetta «concorrenza asimmetrica». In cui, a fronte dei bassi prezzi della manodopera, vengono messe in atto politiche di lavoro, dove il dumping sociale ed ecologico sono all'ordine del giorno.

Con scarso riguardo per regole di assistenza e pagamenti contributivi dei lavoratori. Dove la parola Kyoto, ricorda al più l'antica capitale del Giappone. Di rado il rispetto del protocollo per la salvaguardia ambientale.

● Info al sito [www.ice.gov.it](http://www.ice.gov.it). Qualche consiglio utile sul libro «Perché non avere paura della Cina?» di Sandro Bicchieri (Etas).

## IL CONSIGLIO

## «Per avere successo bisogna "cinesizzare" l'azienda»

Uno dei tanti proverbi di saggezza cinese dice «se sei debole, fai tua la forza del nemico». «Così le aziende italiane che vogliono fare business in Cina devono capire che si gioca con regole diverse e i parametri occidentali valgono solo in minima parte».

A parlare è Sergio Miele, da oltre 30 anni a Unicredit Italiano, con una lunga esperienza nel settore bancario internazionale.

Da sei anni lavora in Cina. Prima come rappresentante Unicredit a Pechino, ora nei nuovi uffici di Shanghai. Va detto che l'interesse italiano verso la Cina si è acuitizzato con il nuovo millennio.

E pur essendo presenti con mercati di nicchia, siamo rimasti indietro rispetto a competitor europei come Francia,

Germania e Inghilterra. Allora quali sono le possibilità per una piccola o media impresa? «Non esiste una regola unica — spiega Miele — ma gli ambiti di intervento li possiamo classificare in quattro grandi aree».

Vediamole nel dettaglio.

La prima riguarda l'export. Anche se vendere in Cina fabbricando in Italia è difficile. Vanno bene i prodotti di eccellenza in termini di tecnologia. Dove i cinesi non vogliono o non possono fare da soli.

Oppure si opera in settori con alto valore di brand. Parliamo del made in Italy all'Armani, Gucci e Ferrari. Di cui i ricchi cinesi vanno ghiotti per mostrare lo status symbol. Ma teniamo conto che questo è anche il settore più colpito dal fenomeno falsi e contraffazione.

La seconda modalità è l'import. Interessano le piccole e medie imprese che vogliono acquistare in Cina per rivendere poi sui mercati italiani/europei. In passato rappresentava una politica che ha consentito a diverse aziende di ricavare buoni margini economici.

«Ma questa strategia adesso non porta lontano — ammonisce Miele — perché ormai sono gli stessi cinesi a vendere direttamente sui mercati internazionali a prezzi inferiori».

La terza possibilità riguarda l'outsourcing. Produrre in Cina «conto terzi» è stata un'arma vincente per molti anni. Perché si trasferivano disegni e progetti e si fabbricava a basso costo.

Anche questa, a lungo termine non sarà più una strategia vincente, perché gli operatori locali che entrano in azien-

da, una volta fatta propria la tecnologia, si mettono in concorrenza con il committente. L'ultima «porta» per seguire le orme di Marco Polo è infine la delocalizzazione. Cioè spostare parte dei processi produttivi che vanno ad aggiungersi a quelli presenti in Italia. Questo per le aziende diventa competitivo nel caso esistano lavorazioni con forte manodopera. «E' quella che definisco operazione per "cinesizzare" l'azienda — conclude Miele — cioè usare lo spostamento produttivo per avvantaggiarsi degli stessi elementi competitivi che sono in mano alle società cinesi».

E' questa è dunque la quarta via. Al momento la più percorribile. «Quella che nella globalizzazione dei mercati consente di acquisire e combinare i migliori fattori produttivi locali».



## I VANTAGGI

- Un mercato potenziale di 1,4 miliardi di persone (il 7-8 per cento sono ricchi)
- Un Pil attestato attorno al 9% annuo
- Basso costo della manodopera, con un reddito medio pro capite di circa 1000 dollari/anno
- Creazione di «zone economiche» per agevolare gli investimenti, con un bacino di un milione di laureati l'anno

## LE DIFFICOLTÀ

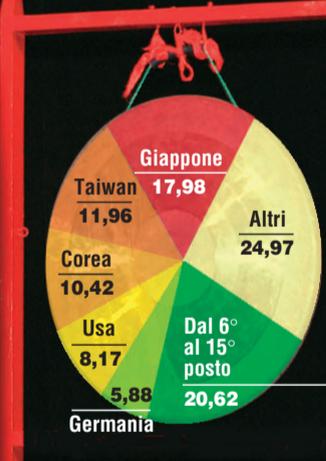
- Forti barriere linguistiche e culturali
- Scarsa protezione dei marchi di produzione e della proprietà intellettuale
- Nanismo delle aziende italiane, rispetto ai competitor europei
- Attenzione alla scelta dei partner cinesi nelle joint venture

## CHE COSA FARE

- Avvalersi di consulenza professionale sulle diverse tipologie di investimenti
- Se possibile consorziarsi con altre aziende per creare una massa critica
- Gli affari si fanno in lingua inglese, ma è bene studiare le basi del cinese per avere un minimo di autonomia quotidiana
- Informazione, formazione e promozione costituiscono il substrato per un'azienda che inizia il business in Cina

## PARTNER &amp; AMICI

(I primi 15 fornitori della Cina)



## LA STORIA/1 • La strategia del Gruppo Perfetti nelle fabbriche di Shanghai e Shenzhen

## «Caramelle per conquistare i golosi»

Mentos, Big Babol e Alpenliebe piacciono ai cinesi. Così tanto da consumarne 35 mila tonnellate all'anno. Vendute in un milione di piccoli e grandi negozi. A produrle è il Gruppo Perfetti Van Melle nelle due fabbriche di Shanghai e Shenzhen, nel sud della Cina. Dove impiega oltre 1800 dipendenti, per un fatturato totale superiore ai 100 milioni di dollari. Racconta il 40enne novarese Luca Parodi, laureato alla Bocconi in Economia aziendale. In Cina dal 1997 e ora direttore dello stabilimento di Shanghai: «Qui siamo leader di mercato nel segmento caramelle, abbiamo iniziato importando dall'Italia. Ma nel tempo abbiamo adattato il prodotto alle preferenze locali innovandolo in buona parte. Oggi siamo presenti dai lollipop (lecca-lecca) per bambini, alle caramelle in busta per consumo familiare». Senza dimenticare i «wedding pack». Le confezioni matrimoniali, usate in Cina al posto dei confetti. «Così produciamo a livello industriale una serie di bomboniere con 8 caramelle



(numero fortunato per i cinesi) posizionandoci anche in questo segmento particolare».

Ma quali sono i vantaggi per l'azienda italiana approdata in Cina 10 anni fa con una joint venture?

«La presenza diretta sul territorio risulta importante per chi opera nel mass market — dice ancora Parodi — Siamo in grado di rispondere con grande rapidità alle esigenze del mercato, sviluppando pro-

dotti ad hoc. Inoltre localizzando la produzione conteniamo i costi e riusciamo a mantenere prezzi competitivi».

Oltre l'85% della produzione è destinata al mercato cinese. Che però non rappresenta solo un'opportunità produttiva, ma un mercato di sbocco da grandi potenziali. Così il gruppo Perfetti esporta Mentos in Australia e Nuova Zelanda, oltre a Paesi asiatici come Corea, Thailandia, Malesia e Hong Kong.

E per quanto riguarda il timore della contraffazione dei prodotti?

«La contraffazione rappresenta uno dei nostri problemi, ma in Cina un prodotto per avere successo deve essere clonato — conclude Parodi — però il fenomeno nella industria alimentare viene circoscritto ad alcune aree e canali distributivi. E' importante registrare il marchio anche in caratteri cinesi. Negli ultimi tempi le autorità hanno dimostrato più determinazione nel proteggere la proprietà intellettuale e noi stiamo ottenendo risultati incoraggianti».

## LA STORIA/2 • Danilo Falappa, responsabile del Gruppo Joycare e T-Logic Italia

## «Conoscere la cultura e la lingua»

Chi pensa che spostare la produzione in Cina produca disoccupazione in azienda, si sbaglia sicuramente.

Perché se affrontato con le giuste strategie, il colosso cinese può trasformarsi da minaccioso concorrente a prezioso alleato. Basta pensare che da quando abbiamo iniziato il business a Guenzhou, il nostro volume d'affari è aumentato fino al settanta per cento, con la crescita dell'occupazione interna del trentacinque per cento».

A parlare in questi termini è Danilo Falappa, 35 anni di Ancona, responsabile del Gruppo Joycare e T-Logic Italia. Due aziende marchigiane attive nella produzione e distribuzione di apparecchi medicali e consumer elettronico. Presente in 12 Paesi europei. L'avventura cinese iniziata sette anni fa è stata un'escalation.

Prima l'importazione di accessori per telefonia. Poi nel 1999 gli apparecchi medicali per la cura della salute. Spiega ancora Danilo Falappa: «All'inizio i produttori erano gestiti dall'Italia, ma presto ci siamo accorti che per crescere era necessario avere sotto con-



trollo la situazione in Cina. Così abbiamo stabilito una base operativa a Guenzhou con addetti locali per il controllo qualità e le analisi del mercato».

Il segreto del successo è raccontato in poche parole: grande spirito di squadra e forte motivazione personale. E in più un team di giovani con età media di 30 anni.

Dall'amministratore delegato Stefania Franceschini a Laura Lavorini che coordina l'attività delle strutture in oriente. Dal direttore vendite Cesare Garzetti a Massimo Falappa responsa-

bile della fabbrica, fino ai direttori commerciali Antonio Brambilla e Carlo Manetti.

Le difficoltà incontrate all'inizio erano disparate. Dalle più complesse, come le banche con cui operare e la selezione di personale affidabile.

Fino a quelle più semplici e quotidiane, quasi «pittoresche», come adattarsi al cibo locale e comunicare con la gente, i tassisti in particolare. Così per ovviare a tante problematiche i manager Joycare sono tornati a scuola.

Da 3 anni, studiano cinese mandarino, due volte la settimana imparano a parlare e scrivere gli ideogrammi principali. Perché per operare in Cina è importante una buona conoscenza delle consuetudini, della storia e della cultura, che influisce direttamente sul modo di condurre affari e trattative.

«E poi la lingua si è rivelato strumento fondamentale in tante occasioni — conclude Falappa — per capire che cosa dicono gli interlocutori. Spesso poco trasparenti nei rapporti e con metodi molto personali nel mantenere i patti».

## MADE IN ITALY • Nasce «Eurostreet»

## E sul lago Hangzhou un quartiere italiano

Parte in primavera il progetto Eurostreet. Un intero quartiere, sulle rive di un lago, farà da vetrina al meglio del made in Italy.

L'iniziativa promossa dalla Fondazione Italia Cina ha scelto come località la città di Hangzhou. A 150 chilometri da Shanghai, con 6 milioni di abitanti, presenta il più alto Pil della Cina. La strada italiana si svilupperà lungo le rive del West Lake.

Rinomato per le sue bellezze naturali e il clima mite. Visitato ogni anno da oltre 29 milioni di turisti cinesi e 1 milione di stranieri. Il grande complesso commerciale, dedicato al meglio dello stile italiano partirà con una struttura di 35 mila mq. Ma è solo l'inizio dell'ampio progetto «Hubin» in cui sorgeranno strutture per la grande distribuzione, ristorazione, hotel e intrattenimento, per oltre 350 mila metri quadrati. Tra le grandi firme che hanno già aderito troviamo Ferrari, Valentino, Ermenegildo Zegna, Salvatore Ferragamo, Armani, Gilli, Prada, Dolce & Gabbana.

## SCAMBI CULTURALI

## Per i laureati progetti da 110 e lode

Il futuro degli interscambi tra Italia e Cina passa senza dubbio attraverso la scuola e le nuove generazioni. Ecco perché stanno partendo le prime iniziative per formare competenze ai giovani che vogliono avvicinarsi a questo paese.

Tra queste il «Progetto Cina» rivolto ai laureati che intendono sviluppare il proprio futuro professionale in Cina o in aziende che operano nei mercati orientali. A promuoverlo sono la Fondazione Italia-Cina, Assolombarda, l'Università Bocconi con l'Ice e Bpm. L'iniziativa si struttura in due edizioni, ognuna della durata di circa 9 mesi.

Sono previste 200 ore di aula con corsi sull'inquadramento macroeconomico generale, aspetti legali di diritto internazionale e management (come entrare e gestire un'azienda), nonché un modulo base di cinese mandarino.

Poi i migliori partecipanti avranno l'opportunità di lavorare 6 mesi in Cina per conto di operatori e istituzio-

ni. Il progetto prevede il coinvolgimento diretto di aziende italiane già presenti sul territorio.

• Per informazioni: telefono 02/862325. Indirizzo e-mail: [fondazione@china-italy.com](mailto:fondazione@china-italy.com).

La Scuola superiore Sant'Anna di Pisa è stata l'unica università italiana a partecipare con il direttore Riccardo Varaldo alla visita ufficiale del presidente della Repubblica. In questa occasione ha sottoscritto, con Piaggio e Banca Intesa, un accordo quadro con l'Università di Chongqing. Così per studenti e ricercatori, si aprono nuove opportunità per usufruire di borse di studio e occasioni di scambio. L'obiettivo? Creare un ponte fra Italia e Cina in campo culturale e della ricerca scientifica. Così dal prossimo febbraio Pisa ospiterà, per un periodo di 6 mesi, i primi tre allievi dell'Università cinese. Due frequenteranno un dottorato in ingegneria, l'altro in scienze sociali.

• Per informazioni sul bando di concorso e le selezioni consultare il sito: [www.sssup.it](http://www.sssup.it).