



UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo

PROGETTO CO-FINANZIATO
DALL'UNIONE EUROPEA

FSE/2002-2003 - OB. 3.
Asse D - Misura D1
Prog. n° 1290 /Rer



L'EMILIA-ROMAGNA IN ASIA

***Le testimonianze di alcune imprese della nostra regione
che operano nel mercato asiatico, il più promettente
(ma anche il più complesso e difficile) del XXI° secolo***

In collaborazione con Thomas Consulting Group di Bologna



CENTRO STUDI EUROPA INFORM

**Via Cairoli 73 - 47900 Rimini (RN)
Tel. 0541/786652 - Fax: 0541/780253
E-mail: info@europainform.com
www.europainform.com**

Presentazione

Le interviste presentate con il presente report hanno lo scopo di fornire un quadro il più possibile ampio degli approcci, dei problemi incontrati, delle soluzioni adottate, dei risultati ottenuti da parte di un gruppo di imprese dell'Emilia-Romagna che operano direttamente, o assistono altre imprese, in Asia e in Cina in modo particolare.

Si tratta di interviste in buona parte a ruota libera, non supportate da un questionario più o meno strutturato, perché l'intento non è quello di fare emergere nuovi dati statistici (un campione di una decina di imprese sarebbe ben poco rappresentativo), ma racconti più o meno brevi tesi a far emergere aspetti qualitativi, ossia le strategie di approccio e di adattamento a Paesi caratterizzati da contesti culturali profondamente diversi dai nostri.

Le interviste sono complementari all'azione formativa sperimentale "Asian Business Management", finanziata dalla Regione Emilia-Romagna e dal FSE, avviata nel novembre 2002.

Il progetto si colloca nell'ambito di una linea di lavoro denominata "EMILIA-ROMAGNA INTERNAZIONALE" messa a punto da **Idee.com**, **Network formativo e di ricerca sull'economia della conoscenza e l'internazionalizzazione in Emilia-Romagna**, promosso da Europa Inform. Il network, il cui protocollo costitutivo è stato siglato dai membri fondatori l'8 marzo 2002 a Bologna, poi aggiornato nel marzo 2003, si prefigge di scambiare idee ed esperienze, condividere progettazioni, promuovere progetti di formazione e consulenza, studi e ricerche per il settore pubblico e privato ecc. nell'ambito dell'economia della conoscenza e dell'internazionalizzazione delle imprese. Il nucleo fondatore di Idee.com è composto da: Europa Inform, Ente di formazione e di ricerca (promotore-Rimini), Amitiè (società di Bologna specializzata nello sviluppo di metodologie formative innovative, Thomas Consulting Group di Bologna (consulenza aziendale), Forum Servizi (Ente di formazione di Bologna), Alya (società di consulenza informatica di Imola), Elleci Service (società specializzata nella logistica, di Bologna); Master (società specializzata nella consulenza direzionale alle imprese, di Cesena).

L'esigenza di nuovi mercati e il progetto "emilia-romagna internazionale"

A causa del continuo sviluppo tecnologico, dell'evoluzione demografica e di altri fattori, il mondo occidentale è caratterizzato da una capacità di produzione superiore a quella di consumo. Tale mondo, quindi, se vuole mantenere alti i propri livelli di sviluppo e di benessere deve cercare nuovi mercati. Ma al di fuori della civiltà occidentale i mercati non sono luoghi neutri; sono popolati da persone le cui idee, mentalità, valori e universi simbolici, spesso assai diversi dai nostri (così come generalmente i loro livelli di reddito), affondano le proprie radici in civiltà millenarie, influenzando significativamente il loro modo di negoziare, lavorare e consumare. Pensiamo, al riguardo, alla Cina e all'India o al variegato e turbolento mondo islamico.

E' noto da tempo che una impresa, anche di piccole e medie imprese, in quanto attore sociale ed economico alle prese con un mondo complesso, deve affinare le proprie competenze concentrandole sempre più non sul prodotto da vendere, ma sul mercato che intende soddisfare. E se si tratta di un mercato non occidentale, di quel mercato occorrerà sempre più conoscerne i fattori culturali che lo influenzano e regolano. Altrimenti si potrebbero commettere molti errori, generando perdite di tempo e di denaro, delusioni e

frustrazioni. P. Lassere, professore di Strategia e Management presso la celebre l'INSEAD-EAC di Fontainebleu (Francia) in una sua ricerca pubblicata nel 1996 sulle joint-ventures nell'Asia del Pacifico, ha identificato nel *cultural fit*, ossia nel reciproco adattamento culturale, una delle ragioni principali del fallimento delle società miste tra partner occidentali e locali.

Box 1 – La nuova potenza egemone dell'Asia

Come ricorda Joseph S. Nye jr nel suo pregevole libro "Il paradosso del potere americano", "parlare di "ascesa della Cina" è errato. "Nuova ascesa" sarebbe più appropriato poiché, per dimensioni e storia, il Regno di Mezzo in Asia orientale fu a lungo una grande potenza. Dal 500 al 1500 la Cina fu leader mondiale (anche se non raggiunse tutto il globo) a livello tecnico ed economico. Solo nella seconda metà dell'ultimo millennio è stata sorpassata dall'Europa e dall'America" (p. 26)

Nel 1820 l'economia cinese, con il 30% dell'output di quella mondiale, era la più grande economia del mondo. Un secolo dopo, negli anni '50, è caduta al livello minimo, con il 7%.

Per quanto riguarda l'Asia nel suo complesso, l'Asian Development Bank ha calcolato che nel 1820, all'inizio dell'era industriale, circa tre quinti della produzione mondiale erano da attribuirsi all'Asia. In 120 anni, nel 1940, la produzione si ridusse a un quinto, anche se nella regione risiedevano i tre quinti della popolazione mondiale. Oggi la rapida crescita economica ha riportato la produzione a due quinti e l'Asian Development Bank prevede che l'Asia potrebbe tornare ai propri livelli storici entro il 2025. Per Asia si intende naturalmente Giappone, India, Corea e altri Paesi, ma la Cina, con tutta probabilità, ricoprirà il ruolo più importante.

Dal 1980 la Cina, infatti, ha triplicato il proprio PIL (crescita 8-9% annua – per avere un termine di paragone, si pensi che durante il c.d. miracolo italiano – 1958/1964 - la crescita media è stata del 6% all'anno). Questa spettacolare crescita economica, insieme alla cultura del Confucianesimo, ha aumentato il soft power della Cina nella regione.

L'importanza della conoscenza dei fattori culturali nel mondo del *business* è stata successivamente e sistematicamente analizzata da un gruppo di ricercatori francesi, che ha dato vita ad una importante lavoro su "Il management transnazionale". Nasce da questa consapevolezza il progetto di lavoro "emilia-romagna internazionale - alta formazione online per relazionare le imprese emiliano-romagnole con le economie e le culture del mondo". Questo progetto di lavoro prevede CORSI DI FORMAZIONE INNOVATIVI E SPERIMENTALI basati sull'intreccio tra fattori culturali specifici e mondo del business (di cui Asian Business Management, approvato con Delibera della G.R. n° 1510 del 2/08/2002, è stato una prima anticipazione e che si sta svolgendo con pieno successo), nonché sull'analisi di sistemi Paese o d'area emergenti (ad es. l'Europa Centro-Orientale e Balcanica), SEMINARI PUBBLICI DI APPROFONDIMENTO e l'avvio di una COLLANA EDITORIALE, nella forma degli E-book, rivolta principalmente alle 1.220 imprese italiane che hanno realizzato investimenti produttivi all'estero e, seppur in misura minore, alle oltre 180.000 che esportano (di cui oltre 18 mila sono emiliano-romagnole).

Si intende, in tal modo, strutturare un ambito qualificato e riconoscibile di alta formazione sulle culture e le economie del mondo (soprattutto di quello non occidentale) per titolari di imprese, export manager, consulenti ecc. della nostra Regione, per sviluppare le competenze necessarie all'internazionalizzazione (esportazione + investimenti diretti all'estero). Il nostro Paese, al riguardo, ha perso qualche posizione nel contesto internazionale: dal 1996 al 2001 la quota dell'export italiano sui mercati mondiali è scesa dal 4,7% al 3,9%. Nella classifica dei paesi più competitivi – stilata dal World Economic Forum in base agli indicatori macroeconomici, all'efficienza delle istituzioni e allo sviluppo tecnologico – siamo crollati in un anno dal 26° al 39° posto (Limes, n° 5 – 2002). Pesa, probabilmente, l'avvento dell'Euro, ossia l'impossibilità di ricorrere alle tradizionali

svalutazioni competitive, ma anche il fatto che mancano imprese di medie-grandi dimensioni, la carenza di investimenti adeguati nelle attività di ricerca e sviluppo (e quindi di innovazione) e, non da ultimo, proprio i limiti culturali su cui intende agire il progetto "emilia-romagna internazionale".

Si deve considerare, al riguardo, che il nostro Paese, a differenza di alcuni dei nostri principali partner-competitori (vedi la Francia, la Gran Bretagna, la stessa Olanda, per alcuni aspetti) non ha un passato coloniale molto diffuso, e quindi radici, elementi di collegamento (anche parentali) con le aree non occidentali di cui stiamo parlando, per cui lo sforzo deve essere ancora maggiore e ben calibrato. A parte eccellenze anche significative che comunque non riguardano la nostra Regione, come ad esempio l'Istituto Universitario Orientale di Napoli le cui radici, peraltro, risalgono al '700, non esistono nel nostro Paese molte attività di alta formazione dedicate allo studio dei mondi distanti dal nostro e pesa la separazione tra percorsi umanistici e percorsi giuridico-economici o tecnologici, per cui se da un lato, ad esempio, si studiano le lingue e le letterature asiatiche o orientali, dall'altro a chi studia economia internazionale non viene offerta la possibilità di una comprensione dei fattori culturali che influenzano le economie e le società diverse da quelle occidentali.

I temi suddetti sono cruciali per l'Emilia-Romagna: nel corso degli anni '90 la nostra Regione si è consolidata come la terza o quarta in Italia per capacità di esportazione, dopo la Lombardia e il Veneto e a quote simili con il Piemonte e, dato ancora più importante, come la seconda nella quota percentuale sul totale degli investimenti diretti italiani all'estero per regione di origine della casa madre (*il dettaglio, in base al rapporto ICE 2001-2002 "L'Italia nell'economia internazionale", è il seguente: peso percentuale sulle esportazioni italiane – Lombardia 28,7%, Veneto 14,5%, **Emilia-Romagna 11,5%**, Piemonte 11,4%; quota percentuale sul totale degli investimenti diretti italiani all'estero al 1.1.2001: Lombardia 39,2%, **Emilia-Romagna 17,9%**, Piemonte 13,8%, Veneto 13,6%*). I dati disponibili rivelano, inoltre, che l'export pro-capite regionale è superiore ai 6.197 Euro (contro una media nazionale di 3.615 Euro) e che l'export emiliano-romagnolo rappresenta l'11,5% del totale delle esportazioni italiane. Infine, dato ancora più importante perché rivela una forma di internazionalizzazione più strutturata, complessa e duratura, le imprese dell'Emilia-Romagna detengono 250 partecipazioni all'estero, dando lavoro ad oltre 60.000 persone

La nostra Regione, quindi, si colloca ai vertici nazionali per quanto attiene al grado di apertura internazionale della sua economia. Ciò la rende particolarmente sensibile agli andamenti dei cicli internazionali. A tal proposito, nel rapporto congiunturale "Economia e lavoro in Emilia-Romagna" del dicembre 2001 è scritto: "...l'economia regionale particolarmente aperta risente maggiormente dell'andamento dell'economia mondiale e del clima di fiducia alla scala globale" (p.21). In genere, i cicli economici internazionali sono asincroni (a parte l'attuale, caratterizzato da una recessione che investe contemporaneamente USA, UE, Giappone e Paesi emergenti), ossia ad una recessione che colpisce alcune parti del mondo, corrisponde un'espansione in altre parti (questa asincronia ha permesso al commercio mondiale di subire flessioni limitate nei periodi di crisi). Ciò significa che più un Paese o regione ha differenziato la propria apertura internazionale su uno scacchiere ampio di mercati, meglio riuscirà a fronteggiare le congiunture negative e a trarre vantaggio da quelle espansive.

Le interviste

Breve profilo dell'azienda

<i>Ragione sociale Indirizzo</i>	INTERLINGUAE Srl , Viale della Vittoria 7 - <u>43036 Fidenza (PR)</u> Tel. 0524-526569 - Fax: 0524-83758 info@interlinguae.it www.interlinguae.it
<i>Filiali</i>	Parma e Portogruaro (VE)
<i>Personale interno</i>	15
<i>Collaboratori</i>	Circa 300 fornitori esterni qualificati
<i>Joint-venture in Asia</i>	Nessuna
<i>Settore di attività</i>	Servizi di traduzione e interpretariato, formazione linguistica
<i>Prodotti/servizi</i>	⇒ traduzioni tecniche, legali, pubblicitarie e scientifiche in tutte le principali lingue europee, paneuropee e orientali; ⇒ localizzazione di software e di siti web; ⇒ interpretati in simultanea, consecutiva e di trattativa; ⇒ formazione linguistica. Interlinguæ srl è una presenza leader nel mercato dei servizi linguistici integrati da più di vent'anni. Ha ottenuto la certificazione di qualità in base alla norma ISO 9001:2000 e alla norma specifica di settore per le società di traduzione e interpretariato UNI 10574. Ha tre sedi operative nel Nord Italia e ha attivato una rete di partenariati che copre tutto il territorio nazionale.

Viene di seguito riportato il resoconto di un'intervista con la D.ssa **Carlotta Sparvoli**, responsabile della Ricerca e Sviluppo per l'area Oriente di Interlinguae srl.

Carlotta Sparvoli, laureata in Lingua e Letteratura Cinese, e forte di una significativa esperienza maturata in Cina, ci offre un osservatorio molto interessante attraverso cui analizzare la mentalità cinese e le modalità con cui le aziende italiane tentano di affermarsi nel *chinese business*. La sua attività di consulenza linguistica (che potremmo anche definire semantica e semiologia) ha validamente supportato molte aziende leader italiane, tra cui Barilla, durante le fasi d'internazionalizzazione dei loro prodotti, dall'analisi del marchio alla realizzazione del packaging.

"I cinesi, che hanno un ricordo relativamente "fresco" di un passato di povertà, stanno subendo una fortissima pressione, anche istituzionale, in favore della riqualificazione sociale e dell'arricchimento. In generale, giunti alla conclusione storica di una certa cultura egualitaria, oggi la gran parte dei cittadini di quello che fu il Celeste Impero.... bada ai soldi. Queste tendenze si riflettono anche in evidenti fenomeni sociali: lo yuppie contemporaneo cinese, ad esempio, non sa cosa sia l'understatement: dice apertamente quanto guadagna, e poi lo chiede al suo interlocutore. Del resto, non va dimenticato che nelle culture influenzate dal buddhismo (al contrario di quelle d'ispirazione cristiana), la povertà è una colpa. E molti oggi si sentono immeritabilmente poveri.

Questa caratteristica, riscontrabile in tutte le economie a recente sviluppo, viene amplificata dalla fortissima identità nazionale dei cinesi, che attualmente si sentono protagonisti di un più vasto fenomeno di emancipazione nazionale finalizzata alla riqualificazione della leadership cinese su scala mondiale, dopo 2 secoli di umiliazione, coloniale prima, e tecnologica in tempi più recenti.

Il senso di superiorità etico e culturale rispetto agli occidentali convive con la consapevolezza della propria arretratezza sotto il profilo igienico e tecnologico. E' così ancora vivo l'ideale di appropriarsi della tecnologia occidentale per inserirla in un diverso fondamento costitutivo (quello cinese) e dar vita a qualcosa di inedito. Le stesse Olimpiadi del 2008 vengono viste come una grande possibilità di riscatto nei confronti dell'Occidente.

Date queste premesse, dobbiamo aspettarci che i nostri partner in affari di nazionalità cinese siano molto motivati ma, tendenzialmente, poco affidabili. Tenderanno a vendersi al miglior offerente o a disamorarsi molto rapidamente di un'azienda straniera che non si riveli all'altezza delle attese di leadership. Se sul versante economico spesso non è possibile migliorare sensibilmente la propria offerta, su quello del carisma e dell'immagine aziendale si può e si deve fare molto. È bene muoversi tenendo presente fin dall'inizio alcuni punti fondamentali. In Cina "l'abito fa il monaco", ossia, la forma diviene rapidamente sostanza. I rapporti gerarchici non sono un pro-forma, ma incarnano un valore profondo e vanno rispettati attentamente. Anche le figure professionali di bassa specializzazione concorrono a creare un'immagine aziendale forte o, per contro, a indebolirne il carisma. La costruzione di un rapporto di fiducia passa dunque in primo luogo attraverso la definizione di ruoli, rapporti di forza, prove di efficacia e lungimiranza. Una caduta di stile in questo senso può invece "bruciare" relazioni peraltro promettenti. I cinesi, che non hanno un gran passione per la speculazione filosofica, enfatizzano la concretezza, lo sforzo quotidiano, continuo e diligente. Non apprezzano molto il tipo umano che improvvisa, tutto genio e sregolatezza, anche se dell'Italia e degli italiani apprezzano la capacità creativa racchiusa nel "Made in Italy", che per loro costituisce un elemento di garanzia e uno status symbol. Da una recente ricerca dell'ICE su un campione di età compresa tra i 18 e i 45 anni, ad esempio, è emerso che i cinesi spendono il 7,5% del proprio reddito in abbigliamento griffato (l'80% è di marca italiana).

Al riguardo, va sottolineato che il cinese ha un vero e proprio genio classificatorio: interroga il proprio interlocutore sulle sue entrate per misurarne lo status e magari porre le risposte ottenute in relazione con altre precedentemente ricevute da un suo concorrente o lette in un qualche sito di istruzioni per l'uso per il commercio estero. Per fare un esempio, sul sito <http://www.9c9c.com.cn/> (in lingua cinese e inglese) è possibile trovare molte informazioni, oltre che sulla vita e i consumi cinesi, anche sugli standard degli stranieri e, soprattutto, su come vengono percepiti dai cinesi. Degli italiani, ad esempio, emerge un ritratto premiante quanto a cordialità e capacità di negoziazione, ma un po' avvilente sotto il profilo della nostra affidabilità come partner nel medio-lungo termine.

Ai loro occhi saremmo incapaci di prendere decisioni nette poiché riluttanti ad assumerci responsabilità in prima persona. In linea di massima, la nostra strada, rispetto a quella dei tedeschi, che in Cina vengono percepiti come gruppo che "sa fare sistema", è un po' in salita. Dobbiamo quindi valorizzare i nostri punti forti, ponendoci quindi come Paese modello del buon gusto, e non indulgere negli errori che spesso ci caratterizzano. I cinesi, infatti, generalmente hanno una certa idiosincrasia per la mancanza di pianificazione, la nostra umoralità. Non amano essere destabilizzati e detestano i tempi morti causati da incapacità organizzativa o di comunicazione (per esempio, assenza di un interprete, pranzi di lavoro estenuanti, ecc..). Per contro, apprezzano che nel planning della giornata siano inseriti dei momenti di relax, purché, appunto, pianificati. Questi aspetti vanno tenuti presenti nell'organizzazione di ogni evento: dalla visita dello stabilimento al training tecnico, dalla vacanza premio al pranzo di benvenuto.

Per creare un rapporto di fiducia duraturo è importante investire sulla formazione del proprio referente - a cui bisogna saper riconoscere anche le competenze, spesso molto alte, soprattutto in questi anni di "fuga di cervelli" dalle Università verso le multinazionali.

E' bene affrontare la scelta e la formazione del proprio referente cinese parallelamente alla registrazione del marchio - una procedura molto lunga e che, date le caratteristiche della lingua cinese, ideografica, spesso impone una vera e propria riformulazione del proprio brand. Tranne i casi in cui il marchio sia noto su scala mondiale, come nel caso di IBM, si consiglia di registrare il marchio sia in caratteri latini che in caratteri cinesi. A questo proposito le strade percorribili per molto tempo sono state: 1) tradurre il marchio, rinunciando così all'assonanza con il marchio originale, 2) traslitterarlo tramite caratteri che riproducono un suono simile a quello della lingua originale (talvolta dando luogo a combinazioni esilaranti sotto il profilo del significato). Attualmente i tentativi più intelligenti sono quelli che pur mantenendo una buona assonanza con il marchio originale, riescono a veicolare con il nome cinese i punti di forza del prodotto. Per esempio, Barilla ha realizzato uno studio molto attento, con il risultato che il suo nome cinese, visibile nei packaging unitamente all'italiano Barilla, riproduce da vicino il suono del marchio italiano e al contempo suggerisce l'idea di primato nel settore alimentare. "Baiweilai" (Barilla in cinese) può significare infatti "ecco a voi i cento sapori".

Così come nella politica del marchio, anche in altri campi si registrano significativi cambiamenti, ad esempio per quanto riguarda la gestione di tutta la documentazione utente destinata alla Cina. Laddove fino a poco tempo fa era invalso l'uso di fornire materiale cartaceo in inglese da far tradurre in cinese in loco (rinunciando così a qualsiasi controllo sui contenuti), attualmente si è imposta la tendenza a produrre documentazione multimediale, quindi con volumi di testo nettamente ridotti, già tradotta e localizzata per l'utente cinese. Va ricordato infatti che, anche a seguito dei massicci investimenti governativi, l'operatore cinese è sempre più "tecnologico" e web-oriented. Per riguarda la documentazione commerciale da produrre in formato tradizionale, l'offerta tipografica della Cina continentale non è all'altezza degli standard europei. Pertanto, per il momento, si consiglia di gestirla in Italia.

Breve profilo dell'azienda

<i>Ragione sociale Indirizzo</i>	STUDIO LAMANTIA – Consulenza e coordinamento di operazioni finanziarie – progetti di internazionalizzazione dell'impresa Via del Monte 8 – 40126 Bologna Tel. 051-223933 – Fax: 051-229332 – www.lamantia.it
<i>Dipendenti</i>	1
<i>Collaboratori</i>	5
<i>Joint-venture in Asia</i>	Euro-China, con sede a Pechino.
<i>Settore di attività</i>	Servizi di consulenza alle imprese.
<i>Prodotti/servizi</i>	⇒ Ricerca di partner cinesi su misura per le imprese italiane ed europee ⇒ Strategie di inserimento nel mercato cinese ⇒ Registrazione dei marchi. Lo studio gestisce il progetto ABChina, finanziato dalla Commissione Europea con lo scopo di assistere un gruppo di entità europee (imprese, università, centri di ricerca) nel loro approccio al mercato cinese, individuando opportunità di collaborazione con partner cinesi. Fanno parte di questo gruppo, tra gli altri, France Telecom (Parigi) e l'Università La Sapienza di Roma.

Il resoconto sotto riportato è il frutto di una serie di interviste svolte con il **dott. Alessandro Lamantia**.

“Lo Studio esiste da 17 anni; da 5 anni lavora con la Cina. E' nato come studio di consulenza nell'area della finanza d'impresa. Nel corso degli anni, mi sono trovato a dover trattare con problematiche che sempre meno avevano attinenza con la finanza e sempre più con l'internazionalizzazione. Alle imprese mi sono posto l'obiettivo di fornire non solo servizi informativi, ma servizi operativi attraverso strutture in loco. Nasce da questa impostazione la JV Euro-China Ltd, con sede a Pechino, di cui sono vice-presidente e socio al 50%. Il mio principale socio è un grande e prestigioso regista della CCTV, il network televisivo statale che copre tutta la Cina.

Questa figura è un'enorme fonte di contatti, selezionati ed affidabili. In Cina avere i contatti giusti e accreditati, far parte di un gruppo è fondamentale, altrimenti si rischia di girare a vuoto per anni, con grande dispendio di tempo e di denaro. Per un cinese, infatti, il rapporto di amicizia prevale su tutto. E' la famosa Guang-Xi, una miscela composta da fiducia, stima, simpatia e accreditamento. Questo meccanismo di apparentamento è determinante per cominciare ad operare in questo immenso Paese. E per entrare in sintonia con i cinesi ci vogliono anni, anche perché le buone maniere e il sorriso con i quali gli stessi accolgono gli occidentali non vuol dire assolutamente che il business è facile ed immediato.

Dal 28 febbraio 2003 fa parte del nostro staff l'ex-console cinese di Milano. La lingua di lavoro tra noi è l'italiano, e questo mi agevola molto perché mi consente di operare direttamente con i cinesi, senza filtri e intermediari di alcun genere. Vorrei annotare, a proposito delle lingue, che pochi cinesi parlano l'inglese o altre lingue straniere, per cui quando si prende un taxi se non si è scritto il nome della via in cinese su un biglietto non si va da nessuna parte. Lo studio non segue i finanziamenti a supporto delle imprese che vogliono internazionalizzarsi in Cina, ma ne vaglia le intenzioni, i progetti, le esigenze,

cercando le soluzioni e i partner più adatti. Sono perdenti gli approcci al mercato cinese basati sui modelli “show room” e “centro servizi” promossi dalle Regioni, perché sono troppo statici in una realtà che si modifica con una velocità impressionante (basti pensare al dinamismo delle città: stanno ridisegnando quartieri edificati 10 anni fa; quelli che stanno costruendo adesso, tra 5 anni cambieranno fisionomia per la presenza di nuove costruzioni sempre più moderne). Ciò che sembra “centrale” oggi rischia di diventare “periferico” tra 2 o 3 anni.

Si devono ricordare, al riguardo, le caratteristiche della controparte cinese tipica: non si tratta di un imprenditore come lo intendiamo noi (ossia, spesso un ex-operaio che ha utilizzato le competenze tecniche acquisite nella propria azienda di origine per poi mettersi in proprio e fare fortuna), ma un businessman di 30-35 anni che passa con grande facilità da un settore ad un altro, in base alle convenienze del momento (ieri la meccanica, oggi le piastrelle, domani il turismo ecc.) E', inoltre, illusorio pensare di invadere la Cina con i nostri prodotti. Spesso si trovano lì prodotti comparabili, a prezzi notevolmente inferiori (un operaio può costare mediamente 60 dollari al mese !). Quello che manca ai cinesi sono le capacità organizzative e distributive. Per questo hanno un grande bisogno di formazione manageriale, mentre la preparazione tecnica è generalmente buona. Per quanto riguarda il modello di approccio migliore al Paese, io consiglio la JV, con management cinese. Se si costruisce un corretto rapporto di fiducia, i cinesi sono molto affidabili e non ti abbandonano. D'altra parte, è irrealistico pensare di poter fare tutto dall'Italia, in particolare gestire i rapporti con la burocrazia e le autorità cinesi. Per quanto riguarda la scelta del partner, va detto che esistono buone o cattive aziende sia nella sfera statale (che copre il 55% dell'economia cinese) che in quella privata (45%).

Un altro aspetto da rimarcare è il sistema Paese: qui noi siamo molto carenti rispetto agli altri grandi paesi europei, come la Germania e la Francia. In conclusione direi: la Cina offre grandissime opportunità, ma non è adatta a tutti: ci vuole pazienza, bisogna investire molto sulle relazioni, quindi va bene per coloro che hanno risorse da investire e adeguate strategie di medio-lungo periodo. Di solito suggerisco il seguente criterio di valutazione: la Cina è 32 volte l'Italia, quindi tutto va moltiplicato per tale cifra (fatica per conquistare un cliente ecc., ma anche, ovviamente, i ritorni economici dell'investimento fatto)”.

Breve descrizione dell'azienda

<i>Ragione sociale</i> <i>Indirizzo</i>	PT. PURI PURNAMA DELOD – YEH Ji Bunut Sari – Gg JanJi Inn – Kuta Tel/Fax: 0361-764882 Indonesia
<i>Dipendenti</i>	Diretti: 15 – Indiretti: 25
<i>Settore di attività</i>	Produzione e commercializzazione di latte e derivati (mozzarella)
<i>Prodotti/servizi</i>	Produzione di materia prima fino alla vendita al dettaglio negli hotel e nei supermercati di qualità

L'azienda è posseduta al 100% da tre soci italiani, tra i quali l'imprenditore bolognese Sergio Maria Calzolari (che è anche il direttore tecnico della JV).

Il resoconto sotto-riportato è il frutto di una lunga conversazione avuta a Bologna con l'imprenditore suddetto.

L'azienda PT. PURI PURNAMA DELOD –YEH è operativa dal 15 dicembre 2001, dopo circa 4 anni di attività preparatorie. Sergio Maria Calzolari, nell'avviare insieme agli altri soci l'avventura imprenditoriale indonesiana, si è avvalso del lavoro di "apripista" svolto da uno dei soci italiani attivo nel Paese fin dal 1995, con un'attività incentrata sulla vendita di caffè espresso per hotel. Ciò ha consentito di attingere ad un patrimonio clienti già esistenti. Secondo il giovane imprenditore bolognese, le motivazioni per andare ad investire all'estero si possono dividere in due grandi categorie: quelle esistenziali (stanchezza dell'Italia, in particolare della sua burocrazia; guai giudiziari; problemi familiari, quali matrimoni falliti ecc., problemi economici personali) e quelli economici (ricerca di nuove opportunità in paesi con costi del lavoro notevolmente più bassi ecc.).

Nella scelta di Calzolari ha pesato fondamentalmente la mancanza di stimoli in Italia e quindi il desiderio di misurarsi con nuove sfide, in attività a contatto con il turismo. L'Indonesia presentava al riguardo una situazione molto interessante: dopo 30 anni di dittatura, era diventato un Paese democratico, con uno stadio di sviluppo simile a quello dell'Italia degli anni '50, quindi con l'entusiasmo e il clima tipico di chi si trova agli inizi dello sviluppo industriale e dei consumi. La scelta per la localizzazione dell'investimento è caduta su un'area rurale e povera a nord-est della regione di Bali. Il business plan di base prevedeva la realizzazione di un prodotto di qualità (latte e mozzarella) da vendere ai turisti dell'isola di Bali, meta turistica fin dagli anni '30 che nel periodo precedente all'attentato terroristico che ne ha piegato l'economia è giunta ad avere fino a 5.400.000 turisti stranieri.

Nelle fasi iniziali di preparazione e sviluppo dell'attività i soci italiani hanno fatto tutto da soli, ossia non si sono avvalsi di consulenti locali, cosa che poi è avvenuta in seguito. Si deve tener presente, al riguardo, che l'ambiente amministrativo-burocratico locale deve essere continuamente alimentato con denaro. Calzolari ha fatto al riguardo un esempio efficace: i controlli sul traffico non vengono fatti per migliorarlo, ma per estorcere denaro a coloro che vengono colti con infrazioni più o meno gravi. Poiché, però, fin dall'inizio l'azienda fondata dai tre soci italiani non si è subordinata a questo gioco, ciò ne ha aumentato notevolmente la credibilità e la non ricattabilità. L'immagine positiva dell'azienda si è ulteriormente rafforzata con l'apertura, a spese della fabbrica, di un ambulatorio per interventi agli occhi, in particolare per la cataratta. Per quanto riguarda la

gestione degli affari della JV, Calzolari sottolinea che è di decisiva importanza che la direzione dell'azienda sia in mano ad italiani. In altre parole, le aziende italiane che decidono di aprire aziende in Indonesia (e in Asia in generale) devono distaccare quadri sul posto. Gli americani, i giapponesi, gli australiani si comportano in questo modo, gli italiani, sbagliando, spesso non lo fanno. Si deve tener conto, al riguardo, che tutte le relazioni sociali sono basate sul denaro e sullo scambio di favori, il tutto filtrato culturalmente e psicologicamente da un tema soverchiante: quello della rispettabilità. Il timore sociale principale per un indonesiano, ma per molte altre culture asiatiche (in primis: quella cinese) è quello di perdere la faccia. Può accadere così che un tuo dipendente, se ha difficoltà nella restituzione di un prestito, in assenza di un tuo controllo sul posto, non venga a lavorare nella tua azienda, ma vada altrove per poter onorare il proprio debito, o che si mettano in modo vari processi transattivi in ogni caso estranei ad una logica aziendale. In un contesto sociale come questo l'unico "ufficiale pagatore" deve essere il datore di lavoro.

Oltre agli aspetti di controllo del proprio business, ve ne sono altri che attengono alla qualità del prodotto, alla fama e alla reputazione di un'azienda: le aziende dirette da occidentali vendono prodotti che costano di più, perché gli occidentali acquirenti si fidano di più, così come i locali.

I cinesi, ad esempio, (che hanno una presenza capillare nelle economie e nei commerci asiatici, attraverso reti familiari e parentali delle varie comunità cinesi sparse nei paesi dell'area, e che detengono il soft power –cultura, idee, concezioni, stili di vita – sulle stesse, mentre al Giappone spetta il primato tecnologico) non comprerebbe mai un prodotto indonesiano. Il discorso può essere diverso se l'azienda produttrice è diretta da occidentali.

Per direzione non si intende necessariamente la direzione generale, ma anche (molto importante) il quality control.

Per quanto riguarda gli stili di leadership rispetto ad una forza lavoro qualitativamente inferiore ai nostri standard e che quindi realizza prodotti inferiori, essi non devono essere né troppo rigidi (più sei pignolo più non hanno un comportamento corretto) né troppo blandi (se non c'è autorità lavorano meno). Una intelligente via di mezzo è la soluzione migliore. Si deve considerare, al riguardo, che l'atteggiamento verso l'autorità da parte della maggior parte degli indonesiani è influenzata dal lungo periodo di dittatura.

E' importante annotare il fatto che la legislazione indonesiana chiede all'investitore occidentale che decida di tenere nella proprie mani le redini dell'azienda, di approntare un percorso formativo che assicuri entro 10 anni la crescita di risorse umane locali, in grado di subentrare nella direzione dell'azienda medesima.

Settori promettenti:

Oggettistica artigianale con design occidentale (mobili, sedie e complementi di arredo); Edilizia: investono molte aziende australiane. D'altra parte, il passaggio dalla realtà rurale a quella urbana crea molte opportunità in questo settore.

Fattori di rischio:

*Il terrorismo (a Bali 1 milione di disoccupati nel turismo)
SARS*

Breve descrizione dell'azienda

<i>Ragione sociale Indirizzo</i>	CELLI SpA – Via Rovereta 34 / Cerasolo Ausa, 47852 Ospedaletto di Coriano (RN) – Tel. 0541-755211, Fax: 0541-759735 – www.celli-spa.it
<i>Dipendenti</i>	150
<i>Settore di attività</i>	L'azienda, fondata nel 1974, è diventata la numero 1 in Italia e una delle più importanti a livello mondiale (esporta in 86 Paesi dei 4 continenti) nel settore degli impianti ed accessori per la spillatura di bevande in genere.
<i>Prodotti/servizi</i>	Progetta e produce impianti di refrigerazione birra, pre-mix e post-mix e relativi accessori quali colonne, rubinetti e tutto quanto occorre per la spillatura di birra, bevande gassate e non, vino e acqua.

Intervista all'Ing. **Giovanni Bagli**, Area Manager per l'Asia e l'Australia

“La CELLI Spa è presente con i suoi prodotti in circa 90 paesi. Ci siamo avvicinati al mercato asiatico all'inizio degli anni '90 e nel 1994 venne istituita l'area commerciale “Asia e Australia”, di cui sono responsabile da allora. Il mercato degli impianti di spillatura non ha ancora raggiunto quella maturità che troviamo per esempio in Europa, ciò nonostante abbiamo costruito solide basi nei Paesi più importanti quali Cina, India, Giappone e Corea che per noi rappresenta il mercato più significativo. Basti pensare che qui abbiamo oltre 10.000 nostri impianti installati.

In Cina abbiamo iniziato ad operare nel 1992 ed abbiamo conosciuto alterne vicende. Come spesso accade in questo Paese, una volta venuti a contatto con una tecnologia scatta un meccanismo imitativo di tipo autarchico, per cui in poco tempo sono nate fabbriche locali. La produzione cinese iniziale non ha dato grossi risultati, ragion per cui nel biennio 1995-'96 la domanda di prodotti importati è emersa di nuovo. La crisi finanziaria che ha colpito l'Asia nel 1997, oltre che problemi specifici riguardanti il nostro settore, ha provocato una chiusura quasi totale del nostro mercato ed anche negli anni successivi la domanda è rimasta debole.

Il mercato della birra è piuttosto solido in Cina ma quello “alla spina” è invero modesto, soltanto un 1 – 2 % della produzione totale viene venduto tramite questo canale. Con la crescita del tenore di vita a cui stiamo assistendo è prevedibile un aumento di questa particolare tipologia di consumo così come del resto è avvenuto in Europa, dove oggi il consumo alla spina fa registrare percentuali oscillanti tra 30 ed il 60% .

In Asia vendiamo soltanto o direttamente ai Clienti o attraverso agenti in loco che tengono i contatti con birrerie ed imbottigliatori. D'altronde nemmeno in altre parti del mondo abbiamo filiali o sedi distaccate. Per capire meglio l'operato di questi agenti bisogna rifarsi al concetto della Guang-Xi.

In genere non sono dei tecnici, non sono interessati più di tanto alla tecnologia del prodotto, sono restii a frequentare dei corsi di formazione tecnica. Ciò è abbastanza

stupefacente per la nostra mentalità, se pensiamo che poi quel prodotto dovranno presentarlo, spiegarlo, venderlo.

Il fatto è che un prodotto viene visto qui come un "pretesto" per la costruzione o il rafforzamento di quel sistema, il più ampio possibile, di relazioni interpersonali che va sotto il nome di Guang Xi. E' naturale che alla fine poi queste relazioni si traducano anche in un profitto ma sottovaluteremmo di molto questo fenomeno se ragionassimo solo in termini economici.

Date le enormi distanze tra Produttore e Cliente, requisiti di correttezza e di fedeltà assumono un' importanza particolare. Da questo punto di vista posso dire che i nostri agenti in Giappone ed i clienti stessi sentono più di altri quel senso di fedeltà che è parte integrante della loro cultura. Non è forse questo il Paese in cui troviamo i "cimiteri aziendali", espressione di una fedeltà assoluta all'azienda presso cui si è lavorato ? Per quelli in Cina non ho ancora elementi sufficienti per esprimere un giudizio ma ho l' impressione che qui fedeltà e correttezza dipenderanno in maniera preponderante, forse decisiva, dalla solidità del rapporto personale, del contatto umano che riusciremo a stabilire. In Corea infine direi che si manifesta una fedeltà fortissima verso le relazioni interpersonali prima di tutto, una specie di Guang Xi in versione Coreana, poi verso l' azienda. Molto meno verso il prodotto. Chi si affaccia al mercato coreano senza solide relazioni in loco, anche se ha il prodotto migliore al mondo incontrerà grosse difficoltà a venderlo. I coreani che distribuiscono prodotti occidentali investono grandi cifre in pubbliche relazioni (cene, ricevimenti, bevute solenni) per mantenere e sviluppare buoni rapporti interpersonali. Come ultima nota vorrei aggiungere che lo stabilire queste relazioni, questi legami forti tra noi e gli agenti e tra agenti e clienti è un processo lentissimo, un processo che dura anni. Questo è un minimo comun denominatore per tutti i Paesi legati alla cultura cinese e lo ritroviamo sia in Cina che a Taiwan, sia a Tokyo che a Seoul.

Per quanto riguarda i pagamenti, i nostri clienti in Asia sono generalmente seri e affidabili, d' altronde sono quasi tutti delle Società di grosse dimensioni. Comunque prendiamo la nostre precauzioni per quanto possibile. Purtroppo molto spesso le cifre in gioco sono modeste ed in questi casi non è pratico seguire la via della L/C che è la più sicura dopo il pagamento anticipato.

E circa le nostre strategie future in Asia, e la Cina in particolare ? Mi rifaccio un po' a quanto ribadito più volte durante il corso Asian Business Management. Al di là delle differenze di approccio al mercato Cina evidenziate dai vari docenti, ho constatato una uniformità di vedute per quanto riguarda l' atteggiamento da tenere verso questo Paese. Direi che si può riassumere in un concetto, che la Cina deve essere trattata come un mercato a se stante che esige regole comportamentali che devono assolutamente essere seguite, pena il fallimento quasi certo dell' operazione.

La Celli SpA si sta trasformando da azienda focalizzata sulla proprietà ad azienda basata sul management ed in questo processo di trasformazione mi auguro venga messa a punto una strategia per il " pianeta " Cina diversa dalla pura vendita fatta a distanza. Quest' ultima potrebbe senz' altro dare qualche frutto, vista la dimensione del mercato, ma non ci aprirebbe le porte di accesso ai grandi numeri, a quel Break Through che tutte le Aziende del mondo perseguono. Non sarò certo io il fautore di una partenza a lancia in resta, in fondo una prudenza " da serpente " è sempre saggia. Una volta però adottati i criteri di prudenza direi che la Cina merita un' attenzione, un impegno, un investimento del tutto eccezionali.

Quando andai per la prima volta in Cina, all' inizio del '95, rimasi colpito dalla fierezza e dalla dignità che vedevo anche negli occhi di persone comuni, quelle che si incontravano per strada. Una fierezza tipica dei popoli che storicamente sono stati conquistatori e civilizzatori. Tradotto in termini di economia industriale, questo atteggiamento che ha forse una origine di natura genetica, significa che i cinesi tenderanno o a farsi da soli i prodotti o ad essere comunque parte integrante del processo produttivo. Per questo prenderei in seria considerazione una forma di collaborazione con partner cinesi. I termini, le modalità, i dettagli insomma di questa eventuale collaborazione saranno oggetto di discussione al nostro interno già dai prossimi mesi. Un Gan Bei al progetto Cina dunque".

Breve profilo dell'azienda

<i>Ragione sociale</i> <i>Indirizzo</i>	GRUPPO COLTIVA s.c.a.r.l. Via Polonia 85 41100 Modena Tel. 059-413411 - Fax: 059-346084 www.coltiva.com gpgavioli@coltiva.com
<i>Filiali</i>	Nessuna
<i>Personale interno</i>	Circa 700
<i>Collaboratori</i>	
<i>Joint-venture in Asia</i>	no
<i>Settore di attività</i>	Produzione vini
<i>Prodotti/servizi</i>	Vini di varia qualità

Gian Paolo Gavioli, export manager del Gruppo Coltiva da circa 10 anni, è il responsabile per il gruppo per la commercializzazione dei prodotti all'estero. La sua esperienza è particolarmente interessante in quanto maturata in continuo contatto con diverse culture tra cui quella asiatica. Gian Paolo Gavioli si reca nei mercati asiatici diverse volte l'anno.

“L'Asia è una realtà completamente diversa dalla nostra, nessun racconto può spiegare o evidenziarne le caratteristiche. Il primo consiglio che posso dare a tutti coloro vogliono provare ad esplorare questi mercati, è di vivere in quei luoghi per vari mesi per conoscere e capire i perché dei modi e dei tempi di questo mondo ricco di storia.

Gli asiatici hanno una mentalità completamente diversa dalla nostra e ogni paese ha la sua caratteristica. Io ho l'opportunità di lavorare con diversi paesi asiatici Cina, Corea Tailandia, India, Giappone, ognuno ha una sua forza e sue peculiarità.

L'elemento che li accomuna è che sono mercati chiusi, la Cina principalmente sente molto l'esigenza di non aprirsi agli occidentali, non per paura ma per difesa. Conoscono le loro potenzialità e non vogliono influenze esterne.

Basti pensare che durante un incontro di lavoro con dei partner cinesi difficilmente vengono chiariti i rapporti gerarchici, non si sa chi sarà poi a decidere, non fanno trasparire nulla, si difendono da noi occidentali.

Ultimamente le cose stanno cambiando, basti pensare che una delle difficoltà che poteva avere un occidentale quando si trovava lì, era rappresentata dalla lingua, era difficile infatti trovare qualche responsabile che conoscesse l'inglese, ora le cose stanno lentamente cambiando.

Il manager cinese reagisce lentamente, i tempi sono lunghi, la fase di commercializzazione è preceduta da un lungo periodo di analisi e studio del mercato, per ottenere delle risposte dal mercato è necessario anche avere a disposizione molto tempo.

I Cinesi hanno grandi capacità di imitazione, imparano i processi di produzione e riescono a metter su aziende capaci di essere competitive. Gli occidentali sanno che gli asiatici

hanno tale caratteristica che imparano in fretta come è avvenuto nel nostro settore, gli asiatici sono riusciti in breve tempo a riprodurre il prodotto che noi vendiamo. Il nostro vantaggio è che la qualità che riescono a raggiungere è spesso discreta, noi riusciamo a rimanere sul mercato differenziando i nostri prodotti nei colori, nella qualità.

Cosa più difficile credo sia pensare di aprire delle filiali lì, in quanto i costi risulterebbero molto alti per un settore piccolo come il nostro e come ho appena detto, soggetto a facili "imitazioni". Un investimento di tale entità è possibile solo per grandi aziende già coinvolte in diversi settori o paesi, capaci quindi di riuscire ad equilibrare i risultati dei vari mercati sfruttando i punti di forza di ognuno.

Il canale di vendita scelto è la vendita diretta, dal produttore al consumatore, il settore non richiede altre forme di distribuzione, oltretutto con i nuovi sistemi informatici e di comunicazione le distanze sono ridotte per cui la maggior parte del lavoro è svolta direttamente dall'ufficio italiano

La nostra strategia per il futuro prevede un ampliamento dei mercati di riferimento, stiamo valutando la possibilità di rafforzare la nostra presenza in India dove da un punto di vista commerciale si sta verificando un lento ma graduale cambiamento del sistema doganale caratterizzato in passato da forti barriere all'entrata con alti dazi e tasse."

Breve descrizione dell'azienda

<i>Ragione sociale</i> <i>Indirizzo</i>	VIRO SpA – Bologna Via Garibaldi, 4 - 40069 Zola Predosa, Bologna Tel. 051- 6176511 - Fax: www.viro.it federico.covili@viro.it
<i>Filiali</i>	2 in Romania, 1 in Sud Africa
<i>Dipendenti</i>	150 in Italia
<i>Collaboratori</i>	
<i>Joint-venture in Asia</i>	no
<i>Settore di attività</i>	Produzione meccanica destinata al mercato della sicurezza
<i>Prodotti/servizi</i>	<ul style="list-style-type: none">- Lucchetti a accessori- Serrature universali- Casseforti e armadi- Chiavi e sistemi- Due ruote e sistemi <p>VIRO S.p.a è una presenza leader nella produzione meccanica destinata al mercato della sicurezza. Fondata nel 1942, ha ottenuto nel 1999 la certificazione per la qualità ISO 9001, rinnovata nel 2002 secondo la norma ISO 9001:2000.</p>

Viene di seguito riportato il resoconto di un'intervista con **Federico Covili** della Viro S.p.a. **Federico Covili** lavora in Viro dal 1998, è Responsabile Ufficio acquisti con specializzazione nel far Est. Si reca in Cina con una frequenza di tre quattro volte l'anno. **Federico Covili**, ci offre riflessioni molto interessanti attraverso cui analizzare la mentalità cinese e le modalità con cui le aziende italiane, e la Viro in particolare, operano nel *chinese business*.

“Quando sono entrato nella Viro, nel 1998, l'azienda aveva già instaurato rapporti commerciali con fornitori cinesi, quindi si stava già cimentando con il cinese business. L'interesse della Viro per la Cina parte essenzialmente dalla considerazione dei “costi di produzione”. In Cina, infatti, il costo della manodopera è bassissimo, anche rispetto a quello riscontrato in Romania (dove la VIRO ha due filiali).

Sicuramente per muoversi in maniera corretta in Cina è bene conoscere, comprendere e rispettare la cultura cinese perché questo favorisce una migliore interpretazione del comportamento dei cinesi. Anche se per chi, come la VIRO, è “dall'altra parte della barricata”, ovvero si pone come compratore, la gestione dei rapporti risulta più semplice e può prescindere da taluni “obblighi” formali.

Pur non avendo joint-venture sul territorio cinese, il volume degli approvvigionamenti in Cina ammonta al 35 – 40% sul totale delle forniture. Attualmente la Viro compra in Cina diverse linee di prodotti: lucchetti con logo “Fai y Viro”, cilindri profilati, linea due ruote (per la sicurezza di bici e moto), armadi portafucili economici e componenti vari (quasi tutti questi articoli sono acquistati su specifiche Viro).

Proprio perché la Cina è diventata, e lo sarà sempre di più, un mercato molto importante per la produzione dei nostri prodotti, stiamo anche valutando la possibilità di creare un joint-venture che possa controllare direttamente la produzione ed i costi relativi, in maniera da non essere vincolati a fornitori terzi.

In generale la Cina non rappresenta un mercato facile. Arrivando in Cina, infatti, non è semplice trovare immediatamente dei fornitori. Il mercato va seguito e curato: bisogna recarsi in loco più volte, che si tratti di acquisti o di vendite. I cinesi infatti apprezzano molto l'impegno costante e la concretezza, ritenuti elementi fondamentali per creare un rapporto di fiducia duraturo.

Nonostante l'elevata presenza di joint-venture aperte da americani, i cinesi, ad esempio, non apprezzano molto il tipo di affarista americano che si pone con l'atteggiamento da "padrone del mondo" di chi tutto può comprare con i dollari, così come non sopportano l'atteggiamento degli americani nei confronti delle religioni, delle culture e delle idee diverse dalle loro.

Rispetto agli americani, gli europei godono decisamente di maggior rispetto. Per ciò che riguarda gli italiani, il cui ingresso nel cinese business è relativamente recente, questi sono apprezzati in particolar modo per la creatività, lo stile rappresentato dal "Made in Italy".

Per quanto attiene alla lingua, anche se in un contesto lavorativo la conoscenza della lingua inglese può essere sufficiente per "vivere" la Cina, è importante conoscere il cinese. Sono pochi, infatti, i cinesi che parlano l'inglese o altre lingue straniere, per cui è impensabile prendere un taxi senza avere un biglietto con su scritto il nome della via in cinese.

Breve profilo dell'azienda

<i>Ragione sociale</i> <i>Indirizzo</i>	East-UE Via Riniera, 660/d Castel S.Pietro (BO) Tel. 051-948568 Fax: 051-6952450 www.eastue.org eastue@tin.it
<i>Filiali</i>	
<i>Personale interno</i>	
<i>Collaboratori</i>	
<i>Joint-venture in Asia</i>	
<i>Settore di attività</i>	Consorzio no-profit di promozione e sviluppo industriale
<i>Prodotti/servizi</i>	

Ivo Armandi è *development manager* del Consorzio East-UE e si reca nei mercati asiatici diverse volte l'anno.

Il consorzio svolge una serie di iniziative in vari paesi, anche asiatici, nei settori industriali, civili e sociali, e si occupa di selezionare le opportunità, coordinarne la progettazione, ricercare i potenziali partner industriali e finanziari per la realizzazione di progetti. L'attività di consulenza svolta dal Consorzio ha inoltre supportato validamente molte aziende italiane durante le fasi d'internazionalizzazione dei loro prodotti.

“La Cina costituisce un mercato molto interessante come si evince oltretutto dall'andamento PIL (che negli anni passati ha raggiunto uno sviluppo a due cifre, e attualmente ha una crescita annua pari all'8-9 %).

Il mercato cinese, infatti, offre molte opportunità perché può fare riferimento a milioni di consumatori ed ad un nascente ceto medio con alti livelli di reddito.

Tuttavia, in base alle mie esperienze e a quelle maturate nei rapporti che le aziende del consorzio intrattengono con la Cina e con i mercati asiatici in generale, la Cina non rappresenta un mercato facile, ma anzi un mercato molto particolare, a se stante, che presuppone la conoscenza e la comprensione della cultura cinese, del comportamento dei cinesi e il rispetto delle regole che sottendono tali comportamenti. I rapporti con la Cina meritano un'attenzione particolare ed un impegno lungo e notevole. Per costruire un rapporto solido e proficuo con i cinesi, anche ma non soltanto finalizzato al profitto in termini economici, occorrono infatti tempo e pazienza, strategie di medio-lungo periodo e un significativo investimento sulle relazioni interpersonali.

Ritengo pertanto che ai fini della comprensione di un'economia ed una società così diverse dalla nostra sia importante vivere in quei luoghi per vari mesi per conoscere e capire i perché dei modi e dei tempi di questo paese. Così come reputo sia necessario avere a disposizione molto tempo per ottenere delle risposte dal mercato.

Per quanto attiene alla lingua, anche se la conoscenza della lingua inglese può essere sufficiente in un contesto strettamente lavorativo, i cinesi che parlano l'inglese (e a maggior ragione l'italiano) sono relativamente pochi, anche se attualmente le cose stanno cambiando.

Breve profilo dell'azienda

<i>Ragione sociale</i> <i>Indirizzo</i>	Consorzio Mille li Dott. Andrea Maurizi Via Degli Amedei 15 20123 Milano Tel. 02866223 Fax 02866878 milleli@tin.it
<i>Filiali</i>	Nessuna
<i>Personale interno</i>	
<i>Collaboratori</i>	
<i>Joint-venture in Asia</i>	
<i>Settore di attività</i>	
<i>Prodotti/servizi</i>	

Intervista al Dott. **Andrea Maurizi**, presidente della sede italiana del consorzio MilliLi

Da sempre innamorato della Cina, Andrea Maurizi ha iniziato ad avere rapporti con questo paese quasi per caso, quando l'azienda per la quale lavorava durante gli anni sessanta ha deciso di mandarlo in Cina per lo svolgimento di un incarico.

Lavora con la Cina dal 1968 circa, e vi si reca anche due volte al mese per circa 9 mesi l'anno complessivi.

"Dopo la rivoluzione culturale, la Cina è cambiata molto subendo l'influenza occidentale. Vivevo lì in quegli anni così ho avuto l'opportunità di conoscere bene i cinesi, stringendo buoni rapporti con personaggi del mondo militare o degli affari esteri.

Noi della MilleLi siamo forse i più esperti per la creazione di Join Venture, conosciamo bene le leggi e cambiamenti della normativa cinese, abbiamo i contatti, sappiamo come cercare un buon partner per un italiano, sappiamo risolvere le varie problematiche cinesi per gli italiani.

Purtroppo gli italiani arrivano in Cina con un basso livello di esperienza e una discreta dose di arroganza, e pensano di cambiare il paese, con il risultato di non riuscire a conquistare la fiducia del partner cinese.

Il ruolo di Mille li è di cercare un accordo tra i due partner.

Il problema più grande degli italiani è non aver capito che gli asiatici ragionano in modo completamente diverso dal nostro, i cinesi negli affari sono poco problematici, cercano sempre un compromesso, non vogliono mai arrivare ad una lite, e per molti aspetti sono più collaborativi di noi.

La MilliLi si "interpone" tra i partner cercando sempre un compromesso che regga nel tempo e produca dei risultati.

I cinesi lavorano in gruppo, forse le nuove generazioni stanno cambiando perché stanno acquisendo la cultura americana. I cinesi oggi vogliono concludere l'affare in modo più veloce rispetto a quanto accadeva in passato, anche perché una grande differenza con

l'Italia è che le leggi in Cina sono poche ed essenziali e questo spesso genera disagi e spavento tra nostri operatori.

La lingua genera ovvie difficoltà, bisogna avere un interprete fidatissimo e che conosca molto bene il cinese e i dialetti cinesi. Naturalmente è necessario parlare un po' di inglese.

Il mercato cinese è appetibile, ma anche molto duro. La difficoltà nella gestione delle attività commerciali dipende molto da cosa si dà e cosa si vuol ricevere in cambio. Ed è sempre consigliabile andare in quei mercati accompagnati da qualcuno in grado di "difenderci".

I settori che vanno meglio o peggio? Il mercato cambia in continuazione, ora è il momento dell'elettronica. Noi italiani siamo presenti in Cina con la moda, la Ferrari, gli orologi, oggetti di elettronica con un design particolare e con l'arredamento, che viene spesso copiato per poi tornare in Italia a costi bassissimi.

I cinesi sono abilissimi nel copiare, come i giapponesi. Comunque se dovessi dare un consiglio sugli investimenti in Cina, direi di investire nel settore alberghiero dove la percentuale di occupazione nel settore è dell'80%.

Ai cinesi piace stare con gli italiani perché degli italiani apprezzano allegria e spontaneità, ma stimano profondamente i tedeschi perché sono precisi e perché, rispetto agli italiani, sono sempre in grado, ad esempio, di garantire l'assistenza.

I cinesi stanno vivendo un boom tecnologico e scientifico importante, secondo me la Cina diventerà il terzo polo mondiale con l'America e l'Europa."

Breve profilo dell'azienda

Ragione sociale	Giuliani S.p.a.
Indirizzo	Via della Solidarietà, 1 40056 Crespellano (BO)
Filiali	no
Personale interno	23
Collaboratori	4
Joint-venture in Asia	no
Settore di attività	Azienda di produzione arredo bagno
Prodotti/servizi	Arredo per il bagno

Intervista alla sales manager della **Giuliani**, Patrizia Giuliani.

Come molte aziende operanti nel settore, anche la Giuliani ha subito una forte contrazione della propria quota di mercato a causa della concorrenza dei prodotti provenienti da altri paesi, laddove il basso costo della manodopera e l'atteggiamento dinamico e aggressivo di molte aziende hanno reso possibile la realizzazione di prodotti sufficientemente compatibili con il mercato occidentale offerti a prezzi decisamente più concorrenziale.

Questa circostanza ha dato luogo ad un momento di grosso difficoltà da parte delle aziende, con particolare riferimento a quelle di produzione piuttosto che a quelle che si occupano di commercializzazione che, invece, da questa situazione hanno tratto notevoli benefici.

Le aziende produttrici hanno infatti subito spesso una debole riduzione delle vendite, la cui responsabilità è probabilmente da individuare nell'atteggiamento piuttosto statico che alcune aziende italiane hanno assunto negli anni passati nei confronti dei paesi allora emergenti che, come la Cina, si affacciavano sul mercato con tutte le loro potenzialità. Tutte le aziende che non hanno avuto percezione immediata di questo cambiamento hanno spesso cercato rimedio indirizzando parte della produzione (componenti, parti di prodotti o prodotti nella loro interezza) in Cina. Quando la Giuliani ha intrapreso i rapporti con aziende cinesi cui affidare la realizzazione di alcuni componenti, erano già diverse e numerose le aziende italiane (e non solo) che avevano intrapreso la stessa strada con dinamicità e intraprendenza.

Attualmente la Giuliani fa produrre in Cina parti di prodotti della propria linea di arredo bagno, con design Giuliani. Nello specifico questa linea di prodotti parzialmente prodotta in Cina è orientata a collocarsi in un mercato di larga diffusione, differente da quello già definito da anni cui invece si rivolge una linea di prodotti con livelli di standard significativamente più alti.

Le difficoltà nella gestione di questo mercato di fornitura risiedono, ovviamente, innanzitutto alle differenze culturali, che si manifestano nel complicato dialogo, non solo economico. La Cina nel suo complesso, esprime un modus vivendi e operandi

significativamente diverso da quello occidentale, che è il frutto di una cultura “altra” che va compresa e rispettata.

Inoltre la distanza genera spesso difficoltà di programmazione e gestione della produzione.

Per quanto attiene all'India, Giuliani ha intrapreso un tentativo di approccio al mercato indiano soprattutto attraverso la presenza in manifestazioni fieristiche. Per le difficoltà di ordine doganale e di natura gestionale, e per l'attenzione posta di Giuliani in questo periodo, in particolar modo su mercato interno e comunitario, il rapporto con il mercato indiano non ha ancora prodotti i risultati auspicati.

Breve profilo dell'azienda

Ragione sociale	GT Design s.r.l.
Indirizzo	Via del Barroccio, 14/A Bologna
Filiali	no
Personale interno	7
Collaboratori	
Joint-venture in Asia	no
Settore di attività	Azienda di commercializzazione di tappeti in fibre naturali
Prodotti/servizi	Tappeti in fibre naturali

Intervista al sales manager della. **Gt Design**, Michele Preti.

La Gt Design produce e commercializza da anni tappeti in fibre naturali.

*L'azienda ha un rapporto consolidato negli anni con un'azienda indiana che produce i tappeti su design italiano della **Gt Design**.*

*Il primo approccio della **Gt Design** con il mercato indiano non è da correlarsi ai bassi costi di produzione, ma ad una specifica strategia legata alla scelta di lavorare fibre naturali e vegetali (come il cocco ed altre fibre affini) facilmente reperibili sul mercato indiano e tradizionalmente lavorati in India dalle piccole aziende manifatturiere locali.*

L'idea è stata quella di puntare su un prodotto di origine vegetale con tutti i vantaggi anche in termini di comunicazione. In questo modo è stato possibile infatti promuovere la fabbricazione di prodotti che non avessero ripercussioni sull'ambiente (i prodotti sono creati con materiali naturali e colorati con sostanze naturali) rispondendo così ad un bisogno "ambientalista" sentito tanto negli USA quanto in Occidente.

L'incrocio tra utilizzo di materiali naturali, bisogni legati al rispetto dell'ambiente e promozione di un design italiano, hanno fatto della Gt Design un caso di successo.

L'India (come i mercati asiatici in generale), presenta inoltre il vantaggio della componente "basso costo" legata sia alla manodopera che alla produzione che al reperimento dei materiali

I problemi più comuni sono quelli legati alla cultura e, in maniera minore, alla lingua. Quelli culturali sono soprattutto connessi alla diversa concezione dei ritmi di lavoro e ad una diversa "cultura" del lavoro, ben lontana da quella occidentale.

Dopo un primo approccio con il mercato indiano ai fini di una valutazione delle potenzialità, dopo l'avvio dei primi rapporti e dopo il conferimento delle prime commesse, nella gestione del rapporto con l'India i fattori di successo della nostra esperienza si sono fondati nella capacità di creare una unità produttiva in India che tuttora fornisce esclusivamente la Gt Design. In questo modo l'unità produttiva indiana ha avuto modo di assecondare negli anni le "esigenze" dell'azienda, condividendone appieno la vision e le strategie ed identificandosi nella struttura della Gt Design, distaccandosi così nella sua configurazione da quella che è la "classica" azienda manifatturiera indiana. Questo scambio è inoltre agevolato dalla frequente presenza di operatori indiani presso l'azienda

italiana, dove hanno l'opportunità di seguire attività di formazione e svolgere esperienze "sul campo".

Box 2 – A oltre un anno dall'ingresso della Cina nel WTO l'opinione degli operatori italiani

Ad un anno di distanza dall'ingresso della Cina nell'Organizzazione Mondiale del Commercio (11/12/2001), gli imprenditori e i manager italiani tirano bilanci contrastanti. C'è chi è soddisfatto perché l'adesione alla Wto ha prodotto effetti positivi sulla propria attività locale. C'è chi è profondamente deluso perché, al contrario, da un anno a questa parte ha visto il proprio business penalizzato dai cambiamenti introdotti nella legislazione cinese. E c'è chi, pur non avendo tratto direttamente benefici apprezzabili dall'apertura cinese agli scambi internazionali, è fiducioso sulla svolta riformista ed invita ad avere pazienza. *"L'adesione alla Wto ha accelerato la maturazione della Cina che sta assumendo sempre di più le caratteristiche di un mercato normale – osserva **Franco Cutrupia**, titolare della **CNT**, azienda operante nel settore dei beni strumentali. C'è maggiore attenzione per le esigenze dell'investitore estero, che oggi ha anche la possibilità di produrre per il mercato locale e di effettuare l'outsourcing di beni e servizi. Anche se la concorrenza è sempre più agguerrita".* Nel settore dei beni strumentali l'Italia vanta una diffusa presenza in Cina, grazie a decine di aziende che nell'ultimo decennio hanno creato una struttura produttiva e una rete distributiva nel Paese. Ed è proprio tra chi lavora in questo business che si colgono le opinioni più svariate e contraddittorie sul tema Wto. *"Non solo la Cina non ha ridotto le tariffe all'entrata, come aveva promesso, ma per di più negli ultimi tempi non rilascia più le licenze d'importazione in esenzione di dazio che erano state sempre concesse alle aziende locali che acquistavano all'estero beni strumentali – rivela il manager di un'azienda italiana che produce macchinari per la produzione delle piastrelle. Così gli unici a guadagnarci sono i nostri concorrenti cinesi che negli ultimi mesi hanno aumentato parecchio le vendite. Gli stessi concorrenti che continuano a copiare i nostri prodotti. Sono questi i benefici che ci attendevamo dal Wto ?"* Le licenze in questione sono quelle che, fino a non molto tempo fa, le autorità locali concedevano a pioggia alle aziende cinesi che presentavano piani per l'ammodernamento e il miglioramento tecnologico dei loro impianti. Pur dovendo affrontare lo stesso problema, **Davide Cucino**, responsabile per l'Asia di **Fata group**, società che produce macchinari per la metallurgia, resta ottimista sul futuro. *"E' vero, il taglio delle licenze per importare beni strumentali in esenzione di dazio sta danneggiando un po' tutte le aziende che esportano in Cina. Ma è anche vero che l'eliminazione di queste licenze speciali significa che la Cina non è più un Paese in via di sviluppo, ma si avvia a diventare un mercato normale. Le concessioni, infatti, erano un'anomalia che un Paese Wto non può più permettersi. Questo provvedimento nel medio-lungo termine sarà un beneficio per gli operatori".* **Enrico Perlo**, rappresentante a Pechino di **Guala Closures**, società piemontese specializzata nella produzione di chiusure in plastica e in alluminio, tira un bilancio del primo anno della Cina nel Wto. *"Nel nostro settore –dice- le tariffe sono state ridotte dal 20 al 14% per la plastica e dal 18 al 12% per l'alluminio, quindi decisamente di più rispetto agli accordi Wto che prevedono un abbattimento al 10% in cinque anni".* Qualcosa, ma poco, sul fronte tariffario è migliorato anche nel comparto delle telecomunicazioni. *"I dazi si sono lievemente ridotti, ma si sono irrigidite le esigenze di certificazione dei prodotti. Ciò comporta un aggravio dei costi e un notevole ritardo nelle importazioni"*, spiega **Marco Bettin**, vice-direttore generale di **Aethra Asia**, azienda marchigiana che produce apparecchi per videocomunicazione. Infine, il commento di **Helmut Senfter**, uno dei pochi imprenditori italiani impegnato nel settore più sensibile per Pechino all'apertura degli scambi con l'estero: l'agroalimentare. *"L'ingresso nella Wto ha avuto come conseguenza un aumento delle barriere non tariffarie – sostiene il re dello speck di San Candido, in Cina dai primi anni '90 con diversi salumifici – Il Governo non ha fatto mistero di voler proteggere il settore dalla concorrenza estera. E lo fa burocratizzando al massimo le procedure per l'import. Ma, in fondo, anche l'UE ha sempre usato questi metodi per proteggere il proprio mercato.*

Luca Vinciguerra, Il Sole 24 Ore del 17 dicembre 2002

Box 3 – Ma Inghirani ci crede e reinveste

Zona economica speciale di Pudong. Fuori dai cancelli della Sanremo si è assiepata una folla di curiosi: gli sbandieratori di San Sepolcro cercano di fare del loro meglio nonostante il caldo infernale. Li ha portati qui Giovanni Inghirani per festeggiare l'ottavo anno di presenza della Inghirani & Company in Cina. *“Festeggiamo perché le cose finora sono andate molto bene, e perché le prospettive di crescita su questo mercato restano ottime* – spiega il presidente del gruppo tessile italiano mostrando le modernissime linee di produzione di Shanghai – *Abbiamo costruito un impianto modello. Qui dentro è tutto uguale a un nostro stabilimento in Italia”*. Tutto uguale, tranne un particolare di non secondaria importanza: il costo della manodopera. Nel Pudong la paga di un operaio del settore tessile, compresi gli oneri sociali, si aggira intorno a 300 euro al mese. In Italia circa sette volte di più. Per questa ragione, a metà degli anni '90, il gruppo tessile ha tentato la scommessa cinese ed è venuto a produrre i suoi capi moda oltre la Grande Muraglia. Per farlo si è trovato un partner: la Shanghai Garment, una grande azienda tessile di Stato con la quale (non sempre accade nelle società miste in Cina) finora le cose sono filate lisce. Anche perché Inghirani, detenendo fin dall'inizio il controllo (65%) della joint venture, ha potuto gestire direttamente la società. Nella quale finora ha investito circa 10 milioni di dollari. E' stato un successo. Novemila metri quadrati, 400 dipendenti, 7 milioni di dollari di fatturato annuo, la Sanremo Shanghai Garment produce oggi una linea completa di abbigliamento: dalle classiche camicie firmate Inghirani, ai giacconi pesanti per resistere al freddo gelido del settentrione cinese. Ma quel che più conta è che l'azienda macina profitti. E' l'abbondante cash-flow ha consentito al gruppo Inghirani di mettere a punto una strategia un po' inconsueta rispetto al modello classico di delocalizzazione in Cina. Anziché limitarsi a produrre localmente per poi esportare all'estero, la società ha deciso di costruire una propria rete commerciale. Così Sanremo e Reporter sono diventati prodotti moda in Cina. Reddito di livello medio-alto (tra 600 e mille dollari al mese), età compresa tra 35 e 50 anni, abitante in una grande città: ecco il profilo tipico del consumatore di abbigliamento che acquista nei 20 punti vendita Sanremo e Reporter aperti finora. Ma siccome gente così in Cina ce ne sarà sempre di più, il gruppo italiano è intenzionato a schiacciare l'acceleratore. *“Vogliamo reinvestire gli utili della Sanremo-Shanghai Garment per aumentare la nostra presenza sul mercato domestico* – conclude Giovanni Inghirani. *Nei prossimi tre anni abbiamo in progetto di aprire altri 60-70 punti vendita nelle principali città della fascia costiera e del sud-ovest”*. Ultima apertura ad Harbin, la fredda metropoli ai confini siberiani.

L.VIN. – Il Sole 24 Ore del 17 dicembre 2002