



CONFINDUSTRIA



IMPRESE X INNOVAZIONE

Percorsi di internazionalizzazione

La Cina: opportunità per le PMI

Questa guida è stata tratta dalla pubblicazione
"Cina: strategie e percorsi operativi delle PMI venete",
curata dall'Associazione degli Industriali della Provincia di Vicenza

Suggerimenti per migliorare l'utilità
di queste guide e per indicare altri argomenti
da approfondire sono più che benvenuti:
toolkit@confindustria.it



CONFINDUSTRIA





PERCORSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

La Cina: opportunità per le PMI

LO SVILUPPO CINESE

Lo sviluppo cinese ha suscitato grande interesse in Italia, aprendo un dibattito che unisce la segnalazione delle opportunità che si aprono al timore per gli effetti sulla struttura industriale italiana, con l'enfasi posta spesso sui rischi di un processo di delocalizzazione o sui comportamenti competitivi dei concorrenti locali. In effetti l'analisi delle esperienze di venti piccole e medie imprese del Nord Est, che sulla Cina si sono mosse già da tempo, evidenzia come la realtà dello sviluppo delle piccole e medie imprese italiane in Cina presenti profili di maggiore articolazione e complessità, che impediscono valutazioni semplicistiche. I casi tendono, piuttosto, ad enfatizzare **le correlazioni tra la posizione strategica assunta dall'azienda nel proprio settore ed il mercato cinese**, tra la difendibilità della prima e le sfide poste dal secondo. Ebbene, questi legami si esplicano lungo tutta la catena del valore, dall'approvvigionamento di materie prime alla distribuzione del prodotto finito.

La risposta degli imprenditori e dei manager che, anziché chiudersi, comprendono, anche culturalmente, l'entrata in scena dell'imprenditoria cinese e sviluppano mosse strategiche in Cina, lungi, quindi, dal determinare penalizzazioni, può rafforzare la complessiva competitività dell'impresa italiana.

Ciò richiede tuttavia:

- attività di analisi continua, profonda, concreta, a volte anche spietata, della posizione competitiva raggiunta dalla singola impresa;



- comprensione dei propri punti di forza e debolezza;
- chiarezza degli obiettivi che si intendono perseguire;
- azione volta a modellare l'organizzazione al nuovo ambiente competitivo.

Il "fenomeno Cina" apre dunque nuove sfide: per ciascuna azienda, la risposta richiede, in un certo senso, il **coraggio di re-inventarsi**. Ma, in fin dei conti, a chiederlo non è solo lo sviluppo cinese: è il mestiere di imprenditore.

Quel che è certo è che, se pure la Cina è quotidianamente segnalata per lo sviluppo delle sue esportazioni in Italia ed in Europa, dal 1991 al 2003 i dazi cinesi sull'import risultano calati dal 43% al 12% medio e le esportazioni mondiali verso la Cina sono cresciute del 257%. La Cina rappresenta una parte consistente dell'umanità e del mondo del lavoro: i consumatori cinesi costituiscono un asset importante per ogni impresa che viva i mercati internazionali, come lo possono essere i lavoratori cinesi, economici e ben preparati.

PERCHÉ LA CINA

Le ragioni strategiche degli “investimenti” in Cina – ai nostri fini non strettamente intesi solo come investimenti diretti, ovvero caratterizzati dalla partecipazione al capitale di rischio di un’impresa cinese, ma anche come iniziative complessivamente realizzate per l’internazionalizzazione dell’impresa italiana – non si limitano certamente alla sola volontà di sfruttare i vantaggi di costo del fattore lavoro di fronte alla competizione internazionale.

Se in qualcuno dei casi studiati la motivazione “costo del lavoro” è presente – esplicitamente o implicitamente – tuttavia, non è sempre il fattore fondante delle scelte operate dalle imprese esaminate.

La valutazione della complessiva e specifica “catena del valore” permette di comprendere perché un’impresa decide di avviare un progetto di sviluppo o di insediamento in Cina.

Così, le principali decisioni strategiche attengono a finalità differenti.

Approvvigionamenti

1. Presidio del mercato della materia prima

Alcune aziende hanno ritenuto il processo di apertura del mercato della



Repubblica Popolare Cinese un’opportunità per completare o potenziare la strategia internazionale di controllo delle fonti della materia prima.

Così - sulla base di una concreta analisi dell’ambiente di investimento cinese - l’insediamento di strutture proprie o l’avvio di accordi di collaborazione con operatori locali corrisponde alla volontà di mantenere un profilo strategico che garantisca i volumi, la continuità, l’ampiezza della gamma e le caratteristiche di qualità del prodotto che i clienti (per esempio, gli operatori della Grande Distribuzione Organizzata) richiedono. Sono questi, infatti, gli elementi differenziali che spiegano la storia ed il successo dell’azienda esaminata: perdere su questi fattori, o smettere di investire su questi fattori, significherebbe pregiudicare le fondamenta anche del presente e non solo del futuro.

Così lo sviluppo in terra cinese ha permesso di sostenere l’offerta aziendale al

mercato nazionale, ancora decisivo per la realizzazione del fatturato e per la generazione delle risorse finanziarie.

2. Riduzione dei costi di accesso alla materia prima

La presenza diretta nel mercato cinese consente qui non solo di essere interlocutore per l’accesso alla materia prima, ma anche di abbattere i costi della stessa, saltando anelli della catena a monte, quantomeno rispetto ad alcune tipologie

di prodotti, che, proprio a causa dei costi della materia prima, o risultano poco competitivi rispetto alla concorrenza se inseriti in gamma o, addirittura, non sono inseriti nella gamma offerta.

La scelta cinese è, in tal caso, sempre funzionale alla capacità di presidiare il cliente, limitando l’ingresso o il rafforzamento di nuovi o tradizionali competitor che facciano leva su costi inferiori e gamma più ricca.



PEDON S.P.A.

Operante nel comparto alimentare da oltre venti anni, è azienda leader in Italia nella fornitura di legumi confezionati (80% del fatturato) e funghi secchi e prodotti in polvere (20%).

La produzione di legumi differenti dalla soia non è facilmente standardizzabile; di conseguenza mentre nella soia la presenza di aziende multinazionali è un dato centrale della competizione, così non è nella produzione di altri legumi, dove il ruolo delle piccole e medie imprese può essere rilevante. PEDON ha saputo realizzare una rete globale di selezione e fornitura. Infatti, a causa della scarsissima produzione italiana di legumi, il presidio dei principali mercati esteri

di approvvigionamento rappresenta un fattore decisivo della capacità differenziale dell'azienda di servire i propri clienti, rappresentati attualmente sia dalla grande distribuzione sia dalle industrie conserviere.

Nel 2004 i ricavi hanno quasi raggiunto 25 milioni di euro, con una quota di export ancora molto bassa (circa 10%), ma con lo sviluppo di alcuni importanti mercati esteri.

I primi contatti con il mercato di approvvigionamento cinese risalgono ancora ai primi anni novanta. Attraverso alcuni intermediari specializzati, PEDON comincia ad importare fagioli ed asparagi in scatola. Mentre il rispetto degli standard della merce,



dei tempi di consegna e della cura del confezionamento è effettivamente sempre garantita nel caso degli asparagi, per i legumi l'intermediario favorisce solo il legame con i produttori, ma non dà alcun servizio in termini di controllo qualità. Su questa base, PEDON decide di superare il canale dell'intermediazione e, nel 1999, propone allo stesso fornitore di asparagi di integrarsi con la ditta italiana. Viene costituita una società mista paritaria con sede ad Hong-Kong che effettua il controllo dei legumi acquistati in Cina (circa 2.000 tonnellate). Dopo un biennio di attività si avvia una nuova joint-venture a Tianjin con un altro partner cinese, al fine di gestire anche la fase di selezione e confezionamento in sacco dei legumi. I risultati ottenuti in termini di garanzia della filiera alimentare consentono oggi a PEDON di importare dal mercato cinese di approvvigionamento circa 20.000 tonnellate di legumi.

Trasformazione**3. Riduzione dei costi di parti o componenti o accessori del prodotto**

Per alcune imprese, lo sviluppo in Cina è funzionale essenzialmente alla riduzione dei costi non già della materia prima, quan-

processo di lavorazione su alcune tipologie di prodotti, ed in particolare del costo del lavoro, rispetto ai paesi europei rappresenta una motivazione forte per avviare attività in Cina, e non c'è dubbio che questo sia stato comunque uno – ma non l'unico – driver della capa-



to dei componenti e delle parti che sono acquistate dall'esterno. Ancora una volta, è la competizione a funzionare da pressante stimolo a ricercare vantaggi economici che si riversano anche sul cliente finale.

In questo si può cogliere un parziale processo di costruzione di una rete internazionale di fornitura di parti e componenti che trascende i limiti geografici e i fattori di "prossimità" che hanno accompagnato alcuni modelli di sviluppo sperimentati in Italia con successo per diversi anni.

4. Abbattimento dei costi di processo

In qualche caso, la riduzione del costo del

cità cinese di attirare investimenti dall'estero. La scelta delle imprese esaminate, tuttavia, è caratterizzata da un atteggiamento di sostanziale prudenza, nella consapevolezza della necessità di:

- da una parte, comprendere anche l'altro lato della medaglia, come la minore produttività locale, la necessità di gestire la non sempre semplice attività di addestramento e formazione e di far fronte ad un più elevato livello di difettosità e scarti, soprattutto nella fase di start-up;
- dall'altra, di limitare il trasferimento di know-how sui prodotti strategici o innova-

TABELLA 1 - L'ESPERIENZA DELL'IMPRENDITORE

OPPORTUNITÀ	VINCOLI
<ul style="list-style-type: none"> • forte volontà e capacità di lavorare • ampia tipologia di prodotti alimentari interessanti per l'azienda • possibilità di abbattere i costi di approvvigionamento • scarsa pesantezza delle procedure amministrative • efficienza delle Autorità di gestione del parco industriale 	<ul style="list-style-type: none"> • necessità di non fidarsi del solo "contratto" • problematiche linguistiche e necessità di porre grande attenzione alle traduzioni • difficoltà a costruire rapporti continuativi, guidati spesso esclusivamente da valutazioni speculative • opportunità di un controllo continuo dei rapporti commerciali e delle persone • necessità di conoscere bene l'ambiente prima di affrontarlo • diffusione di pratiche distorsive e non trasparenti • difficoltà della vita in loco, con conseguenti problemi a trasferire personale italiano

GROTTO S.P.A.

Operante sin dalla metà degli anni Settanta nel settore della moda in forma di un primo laboratorio artigianale, fu fondata nel 1982 per coprire lo spazio di mercato esistente per un abbigliamento moderno e "di rottura" per i giovani. Sin dalle origini la vocazione internazionale è forte e il mercato tedesco costituisce da subito il prevalente sbocco del prodotto. Nel corso degli anni Ottanta, lo sviluppo esplosivo delle vendite e la particolare notorietà del marchio "GAS" fanno dell'azienda uno dei principali operatori italiani del "casual" e dello "sportware" così che, negli anni Novanta, si possa avere poi una notevole espansione nel mercato italiano e nei mercati internazionali, fino a raggiungere 3.500 punti vendita in 56 paesi diversi. Nel 2004 la produzione si è aggirata intorno ai 6 milioni di capi all'anno, per un fatturato complessivo pari a oltre 148 milioni di euro. All'inizio degli anni Ottanta un'analisi rivela che i buyer tedeschi della Società fanno copiare lo stile GROTTA da fornitori asiatici, ottenendo contestualmente prezzi bassi e moda italiana. A metà degli anni Ottanta la

TABELLA 2 - L'ESPERIENZA DELL'IMPRENDITORE**OPPORTUNITÀ**

- diffusa volontà di fare e di impegnarsi
- potenzialità del mercato
- supporto del sistema paese alla crescita internazionale

VINCOLI

- necessità di capire la cultura cinese e le modalità di rapportarsi
- trattative lunghe e difficili
- ambiente commerciale non facile anche per effetto di differenziazioni geografiche e applicazioni di regole diverse

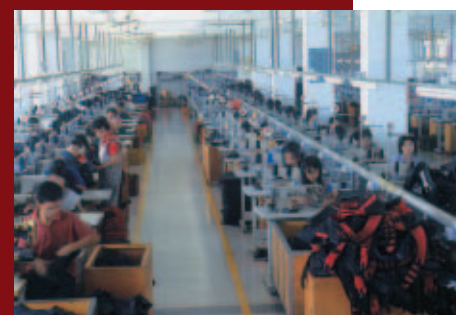
Società decide quindi di avviare rapporti con una società di Hong-Kong specializzata nella distribuzione di prodotti di abbigliamento e dotata sia di competenza settoriale sia di know-how produttivo locale. Tale vicenda spinge anche GROTTA ad investire nel marchio, tutelandolo contro le facili azioni di copiatura.

Tuttavia, il rischio di perdere l'unicità delle proprie idee creative, a causa di una gestione attraverso l'intermediario di Hong-Kong, dà origine all'idea di costruire una propria rete di accordi produttivi in Cina, che è perseguita con l'apertura di una società ad Hong-Kong nei primi anni Novanta in cooperazione con un partner coreano ed uno cinese.

La società mista viene in seguito acquisita interamente e ad oggi circa il 25% della produzione di GROTTA è realizzata tramite operatori cinesi.

Nasce a questo punto lo stimolo a

sviluppare la fase commerciale del processo di internazionalizzazione in Asia, nel suo complesso, ed in Cina, in particolare. Dalla seconda metà degli anni Novanta si aprono così negozi ad Hong-Kong, Macao e Shanghai, ma anche in altre zone del continente asiatico, da Singapore alla Thailandia, da



tivi, muovendosi solo per quei prodotti o parti che utilizzino tecnologia consolidata, un processo standardizzato e che risultano più sensibili alla competizione di prezzo. Peraltro, va segnalato che nell'ambito del lavoro effettuato non mancano casi in cui le condizioni competitive di costo:

- o non sono tali da superare i vantaggi della produzione in Italia, in termini di know-how della manodopera, produttività e capacità di gestire l'automazione di processo;
- o sono tali da determinare un sensibile rischio di deterioramento della posizione competitiva assunta dall'azienda.

5. Riduzione del costo logistico

La riduzione del costo logistico è in qualche caso necessità presente anche presso le imprese esaminate. Servire un mercato come quello

cinese non è sempre facilmente fattibile direttamente dall'Italia, considerati, per esempio, i costi di trasporto che gravano sull'unità di prodotto o costi del servizio pre e post vendita. In questa ipotesi, lo sviluppo con una propria unità operativa in Cina è indispensabile se si vuol anche solo vendere in Cina, e la fase di commercializzazione non può sempre essere facilmente disgiunta dalla fase produttiva.

6. Cessione di know-how

In qualche caso, l'investimento in Cina è reso necessario per sostenere la disponibilità a condividere il proprio know-how, vuoi tecnologico, vuoi relativo a fasi critiche del processo di produzione (per esempio, progettazione o design). La partecipazione ad una nuova società è considerata come strumento di tutela e sviluppo dall'impresa italiana.

FORALL CONFEZIONI S.P.A.

Fu costituita nel 1970 con l'obiettivo di riprodurre a livello industriale l'elevata qualità della produzione artigianale negli abiti per uomini. Insieme al fatturato cresce rapidamente la quota dell'export, che supera il 50% già alla metà degli anni Novanta. Attualmente il gruppo FORALL, il cui marchio leader è PAL ZILERI, ha una produzione media giornaliera di 1.500 unità, tra giacche e pantaloni classici, e circa 3.000 capi fra camiceria, maglieria e accessori vari. Il fatturato complessivo dell'esercizio 2004 è stato di 109 milioni di euro circa, di cui il 65% generato all'estero. Oggi la distribuzione FORALL copre tutti i principali mercati del mondo, con propri show-room nelle principali città internazionali.

Agli inizi degli anni Novanta, i primi contatti con il mercato cinese si sviluppano attraverso domande dirette di importatori di Hong Kong, consentendo all'azienda di acquisire

esperienza e di raccogliere informazioni sul mercato locale e favorendo la valutazione di successivi passi per sviluppare le vendite in Cina. L'attenzione principale dell'azienda è quella di sviluppare la conoscenza del marchio con l'apertura di negozi monomarca attraverso il sistema del franchising, operando tanto in accordo con un grosso operatore locale, quanto instaurando rapporti commerciali con operatori privati a Shanghai, Macao e nel Sud della Cina. Con il supporto delle informazioni e della esperienza pervenute in questa fase iniziale, FORALL

pensa di iniziare ad intervenire direttamente e costituisce una joint-venture per la produzione del brand MARCO AZZALI (produzione cinese su licenza italiana) e la commercializzazione dello stesso in Cina e in mercati internazionali con esclusione dell'Europa.

Dopo pochi anni di attività, il mercato cinese è in grado di generare ricavi per oltre 5 milioni di euro, pari a quasi il 4% del fatturato aziendale, mentre la joint-venture con il marchio MARCO AZZALI presenta un fatturato di circa 5 milioni di euro, con 40 punti vendita monomarca.

TABELLA 3 - L'ESPERIENZA DELL'IMPRENDITORE

OPPORTUNITÀ	VINCOLI
<ul style="list-style-type: none"> il personale cinese tende ad imparare le attività in fretta il mercato cinese è affascinato dall'immagine del "made in Italy" e disponibile verso il prodotto italiano la scelta del partner cinese è decisiva: bisogna dedicare tutto il tempo necessario è importante anche adattarsi agli stili di vita e cercare di capire la mentalità del luogo, adattando il prodotto alle esigenze del consumatore cinese 	<ul style="list-style-type: none"> in assenza di controllo continuo, il personale tende a "sedersi" il personale tendenzialmente non manifesta fedeltà il supporto locale è necessario per riuscire a generare vendite adeguate in Cina e per affrontare le problematiche burocratiche e amministrative la cultura locale porta a mettere tutto nero su bianco, a distinguere le promesse dai fatti, a trattare fino all'inverosimile l'organizzazione distributiva manca ancora di "department store" di alto livello la lingua rappresenta uno scoglio per la comunicazione la cultura manageriale è ancora in fase embrionale



7. Sviluppo prodotti ed integrazioni di gamma

La produzione di alcuni tipi di prodotti, che è ritenuta dalle imprese non più conveniente in Italia, spesso a causa dell'elevata intensità di manodopera richiesta o dalla gestione di alti carichi amministrativi, diventa invece possibile in Cina. Lo sviluppo di un processo produttivo in Cina consente ad alcune imprese di:

- integrare la gamma offerta con prodotti altrimenti proposti solo o da competitor provenienti da paesi in via di sviluppo o da competitor europei con stabilimenti in paesi esteri caratterizzati da condizioni di costo vantaggiose;
- allargare la gamma con nuovi prodot-

ti, commercializzati anche con altri brand;

- fornire prodotti esclusi nel passato dalla gamma a causa della scarsa convenienza a realizzare il processo produttivo in Italia.

In linea con quanto indicato in termini di adozione di processi di trasformazione idonei ad alcune tipologie di produzioni, anche il vero e proprio sviluppo di nuovi prodotti ha richiesto talvolta l'avvio di un progetto di internazionalizzazione in Cina. Questi prodotti, infatti, presentano condizioni produttive che non sono identificabili in Italia: per esempio, vasi di terracotta fatti a mano che sono proposti dall'azienda italiana o l'introduzione in nuovo segmento di mercato con un marchio diverso.

8. Miglioramento o mantenimento del servizio al cliente

La problematica logistica non incide solo sui costi, ma sul complessivo servizio reso al cliente. Così, i tempi di consegna o le attività pre-vendita possono giocare un ruolo determinante nella commercializzazione del prodotto finito. La presenza di un proprio ufficio, di magazzini o, addirittura, di unità produttive può determinare la linea di demarcazione relativamente alla effettiva possibilità di commercializzare i propri prodotti in Cina, soprattutto se il cliente richiede tempestività di consegna, una specifica progettazione preliminare alla campionatura, attività di montaggio ed assistenza.



FITT S.P.A.

Produce tubi flessibili in PVC le cui applicazioni principali riguardano il settore tecnico per utilizzo industriale ed agricolo ed il giardinaggio. Con sette stabilimenti, ottanta linee di produzione e trecento milioni di metri di tubo in PVC prodotti all'anno FITT è l'azienda leader nel mercato europeo e mondiale. Attualmente l'azienda, che è certificata ISO 9009 e ISO 14001, produce seicento tipologie di prodotto, per un valore dei ricavi pari a quasi 66 milioni di euro nel 2003. L'azienda è prevalentemente focalizzata sui mercati europei (90% del fatturato di cui 29,5% in Italia), ma il processo di internazionalizzazione extra-UE sta determinando un

crescente peso di alcuni mercati emergenti (paesi asiatici e Australia).

Nella produzione di tubi flessibili per il giardinaggio in Europa, se i piccoli competitor fanno leva prevalentemente sul prezzo, è la complessiva capacità produttiva, la rapidità di consegna e l'ampiezza della gamma dei prodotti che consentono a FITT di giocare il proprio ruolo di leader anche nei confronti dei grandi operatori della distribuzione organizzata e dei grossisti. Il controllo del costo del prodotto, comunque, richiede particolare attenzione alle fasi di acquisto della materia prima e di distribuzione fisica del prodotto. La convinzione che la Cina potesse rappresentare grandi opportunità

commerciali e produttive per l'azienda matura in tempi relativamente recenti, agli inizi dell'attuale millennio. Le grandi catene distributive internazionali, di cui FITT è fornitore, si muovono con crescenti investimenti verso la Repubblica Popolare Cinese, in linea con lo smantellamento delle barriere tariffarie e l'apertura del commercio interno. Sulla base delle risultanze di una prima tornata di analisi condotte, FITT avvia inizialmente una serie di rapporti di fornitura di componenti accessori prodotti da operatori cinesi come, per esempio, i raccordi, che, nonostante i costi logistici, generano vantaggi di costo dell'ordine del 10-15%. Si dà, quindi, avvio alla seconda fase di insediamento, che prevede la realizzazione di un proprio stabilimento, dotato di tre linee con capacità produttiva pari a 150.000 metri lineari al giorno, per penetrare il mercato cinese,

TABELLA 4 - L'ESPERIENZA DELL'IMPRENDITORE

OPPORTUNITÀ

- presenza di infrastrutture e di servizi
- ampia disponibilità e supporto delle Autorità Pubbliche cinesi per favorire l'insediamento di operatori esteri
- capacità delle autorità locali cinesi di attuare politiche moderne e discutere con l'impresa

VINCOLI

- rischi sociali delle differenze territoriali
- rischi di limitazioni o interruzioni delle forniture energetiche
- sviluppo non sempre compatibile con l'ambiente
- usi diversi anche nella trattativa e nella comunicazione
- necessità di creare un "clima di squadra" con il personale cinese
- fidarsi della Lettera di Credito più che del contratto
- problematiche di trasferimento di personale italiano in loco



Mercato

9. Presidio del cliente

In molti casi è posto a fondamento delle iniziative di internazionalizzazione in Cina l'esigenza di "seguire" i propri clienti strategici.

In questi casi, si tratta spesso di aziende che competono fondando sulla personalizzazione e sui servizi la propria capacità di rispondere in modo differenziale ai fabbisogni del cliente. Il mantenimento di questa continuità di relazione con il cliente spinge a muovere verso la Repubblica Popolare Cinese, sull'onda





di un processo di insediamento che appunto è contestuale o di poco successivo alle azioni di propri clienti rilevanti. L'impresa qui percepisce il portato di rischi che comporterebbe la scelta "minimalista" di operare solo dal territorio nazionale:

- minor capacità di "essere vicino" al cliente;
- difficoltà di replicare il modello strategico fondato su personalizzazione e servizio;
- estromissione da alcune importanti unità organizzative del cliente stesso con pericoli di reazioni a catena;
- apertura di "spazi di mercato" ad altri potenziali competitor disponibili ad avviare propri insediamenti a fianco del cliente.

10. Accesso alle informazioni del mercato

La presenza di una propria struttura in loco è a volte necessaria anche per



poter accedere ad informazioni di mercato che consentono o di anticipare i competitor nelle proposte da porre all'attenzione del cliente o di adattare il

sistema prodotto alle specifiche esigenze locali.

11. Sviluppo nuovi mercati

Anche la tradizionale strategia di svilup-

po commerciale attraverso la ricerca di nuovi sbocchi di mercato è presente in alcuni casi aziendali esaminati. Qui è la percezione delle potenzialità e dell'ampiezza del mercato cinese che precede ogni altra considerazione. È la volontà di essere tempestivamente presenti che muove l'azienda, talvolta attraverso un'innovativa strategia di alleanza con altre imprese italiane volta sia a presentare un'offerta completa sia a limitare i rischi ed i costi di un eventuale insuccesso, altre volte con un processo graduale che enfatizza i risultati di medio termine senza attese immediate.

Strategia

12. Cambiamento dell'orizzonte strategico

In un caso lo sviluppo della Cina consente all'azienda di attuare una vera e propria "rivoluzione" strategica, passando da azienda italiana strettamente commerciale ad azienda internazionale con unità produttive, instaurando così un diverso e più flessibile rapporto con il cliente e rispondendo alle sfide di un settore dove la competizione diventa sempre più stringente. Questa scelta, ritenuta estremamente complessa in Italia, diventa possibile solo con le relazioni sviluppate in Cina e per effetto del complessivo ambiente locale di investimento. In altre situazioni, la costituzione della struttura cinese permette di immettere in un mercato più ampio i servizi che inizialmente sono limitati ad una ristretta cerchia di imprese.

ANTONIO ZAMPERLA S.P.A.
Affonda le sue radici nell'attività svolta ancora a metà dell'Ottocento da Giovanni Zamperla e dal figlio Giuseppe nell'ambito di attività di "entertainment". L'attuale Società, costituita negli anni Sessanta per la realizzazione di giostre per bambini, sin dagli anni Settanta riesce a penetrare sia il mercato statunitense, allora indubbiamente il più evoluto, sia quello europeo. L'espansione internazionale, che oggi va dal Brasile, all'Est asiatico e alla Russia, ha condotto ZAMPERLA ad essere uno dei leader mondiali della produzione di attrazioni per l'industria del divertimento. Il mercato di tali produzioni include attrazioni "indoor" e "outdoor", con o senza supporto di operatore; il prodotto può essere definito come commessa singola o come parte di una commessa più rilevante, che includa anche la

progettazione di un parco divertimenti o quantomeno di parte di esso. I ricavi di ZAMPERLA hanno superato nell'esercizio 2003 31 milioni di euro, con un'incidenza dell'export di oltre il 95% sul fatturato. L'area asiatica in particolare è la più dinamica e a più elevato e potenziale interesse a livello mondiale. A metà degli anni Ottanta, sulla scia delle già forti esperienze nei mercati internazionali e dopo aver esaminato le principali manifestazioni locali del settore, ZAMPERLA affronta la prima fiera in Cina e lo fa a Pechino; con risultati tuttavia modesti, si

ritiene il mercato locale ancora non pronto per un investimento anche di natura commerciale. Quando agli inizi degli anni Novanta si esaminano possibilità insediative di uno stabilimento nei paesi asiatici, ci si rende conto, con non poca sorpresa, che il "prodotto" ZAMPERLA è già presente in Cina, vittima dell'effetto "copiatura" da parte di operatori locali. Per tutti gli anni Novanta, iniziano, quindi, fitte frequentazioni con giudici ed avvocati, ma dal mercato cinese arrivano solo poche commesse. Una buona occasione si presenta comunque in seguito alla realizzazione di

un parco divertimenti nella città di Suzhou e all'incontro con un giovane tecnico cinese, già operante per un parco divertimenti locale, dotato di competenze tecnico-giuridiche. Si genera inizialmente un accordo che prevede il supporto della funzione commerciale di ZAMPERLA per l'individuazione e la selezione dei progetti in Cina, per arrivare nel 2004 all'apertura di un ufficio di rappresentanza permanente a Shanghai, con il giovane tecnico cinese facente le funzioni di responsabile. Nel volgere di un



TABELLA 5 - L'ESPERIENZA DELL'IMPRENDITORE

OPPORTUNITÀ

- forte priorità allo sviluppo del paese ("la priorità è lo sviluppo, tutto il resto è relativo")
- graduale superamento dei problemi dovuti all'inesperienza tecnica
- riconoscimento del marchio e della tecnologia italiana nello specifico settore di attività
- potenzialità sia nel mercato privato che pubblico

VINCOLI

- necessità di distinguere attentamente le parole dai fatti
- problematiche linguistiche
- pretesa di controllare standard tecnici in assenza di legislazione efficace
- trattative con i clienti caratterizzate da elevato numero di persone che intervengono (anche su punti in cui sono privi di competenza) e da necessità di ridiscutere più volte lo stesso punto
- scarsa assunzione di responsabilità da parte degli interlocutori che causa funzioni aggiuntive in capo al venditore
- frequente cambiamento di interlocutore
- limitata aderenza al testo contrattuale



quinquennio, pur in presenza di un'attività ancora ampiamente coordinata dalla sede italiana e priva ancora di tutti i supporti organizzativi che l'ufficio proprio può assicurare, il mercato cinese, in particolare quello di tipo privato, diventa significativo per ZAMPERLA, determinando circa il 10% del fatturato complessivo del 2003 e confermando le numerose opportunità che la realizzazione di una propria struttura commerciale locale dovrebbe poter meglio monitorare e cogliere.





CCVI S.P.A.

Fu costituita nel 1951 come piccola attività a carattere familiare nell'ambito del commercio di prodotti meccanici. L'azienda si espande nell'ambito della vendita al dettaglio e all'ingrosso, prima su base locale, mediante l'ampliamento della gamma di offerta (anni '60 e '70), poi su base territoriale (anni '80 e '90), raggiungendo molti mercati europei ed asiatici. Con lo sviluppo internazionale degli anni Novanta, la dimensione commerciale è integrata dalla dimensione produttiva. Oggi CCVI è focalizzata solo su alcune produzioni del comparto meccanico, in particolare alcuni componenti per la trasmissione, con estensione e profondità di gamma quasi comparabili con quelle dell'azienda leader internazionale del mercato. Nel 2004, il bilancio consolidato di CCVI evidenzia un giro d'affari di circa 26 milioni di euro, realizzati nei mercati esteri per il 40%. CCVI inizia ad importare alcuni prodotti dalla Cina a metà degli anni Ottanta, anche se, trattandosi di articoli di basso livello tecnico, i volumi restano a livelli modesti. Con il miglioramento tecnico della

TABELLA 6 - L'ESPERIENZA DELL'IMPRENDITORE

OPPORTUNITÀ	VINCOLI
<ul style="list-style-type: none"> • disponibilità del sistema pubblico a sostenere l'investimento estero in termini concreti (semplificazioni e supporti) • volontà di crescere 	<ul style="list-style-type: none"> • necessità di investire su personale giovane e motivato • necessità di sviluppare una propria capacità di interfacciarsi con cultura e sistema di rapporti differenti

produzione cinese e a seguito di un graduale allentamento delle norme che presiedono i rapporti commerciali con gli imprenditori cinesi, nel corso degli anni Novanta si iniziano a maturare relazioni con alcuni produttori e nel 1998 il know-how acquisito consente di costituire una joint-venture commerciale con un partner locale. Sempre in questo periodo, nuove esigenze e, soprattutto, il crescente bisogno del mercato industriale a cui l'azienda si rivolge di una complessiva garanzia di "processo", spingono ad un'integrazione a monte: CCVI diventa a tutti gli effetti un "produttore". Nel 2001, una volta selezionato un partner cinese che già produce per CCVI, si dà origine ad una società mista, a maggioranza italiana, con l'obiettivo iniziale di soddisfare le esigenze del mercato europeo di estendere la vendita anche al

mercato cinese. La nuova società può contare su uno stabilimento produttivo a Zhenjiang, ma nel 2003 apre un nuovo stabilimento predisposto per la produzione di una più ampia gamma di prodotti. Nel biennio 2004-2005, il processo di insediamento in Cina tramite la società locale si rafforza ulteriormente, acquisendo una nuova partecipazione in un'altra società produttrice, aumentando il proprio know-how produttivo e specialistico al fine di avviare una nuova unità produttiva a Suzhou, realizzando un accordo di partnership societaria per la realizzazione e gestione in loco di software applicabile ad alcuni prodotti CCVI e programmando ed avviando un nuovo stabilimento con una superficie coperta di 50.000 mq, operativo dal gennaio 2006, che consentirà di raddoppiare la produzione attuale. Al momento le società controllate da CCVI in Cina impiegano 425 persone, di cui 52 ingegneri.

