

# editoriale



Accade spesso: un convegno o un workshop importante, una grande panoramica dell'esperto di turno, gli approfondimenti settoriali delle società di servizi o degli studi professionali. Poi sono magari gli ultimi interventi quelli che davvero colpiscono la platea e rimangono più impressi. Magari più brevi e diretti, o più incisivi e senza fronzoli. Sono i cosiddetti casi-studio, quelle situazioni in cui un imprenditore o un manager, rispetto a quanto illustrato in precedenza, racconta: «Ecco, io l'ho vissuto in questa maniera. Ho trovato queste difficoltà e sono riuscito a farcela così». E, immediata, per una parte di platea scatta l'immedesimazione, per altri la soddisfazione di aver visto concreto e vissuto un concetto colto o magari solo intuito poco prima.

In Fondazione Italia Cina sappiamo molto bene che al di là di analisi, dati, statistiche, elaborazioni, ricerche, il valore di condividere strategie ed esperienza di business – e di vita, talvolta – di manager e imprenditori è elemento imprescindibile per accrescere in tutto l'ambiente la consapevolezza di come affrontare la sfida del mercato cinese, che continua a rinnovarsi ed evolvere nel tempo. Per tali ragioni, in questi anni la Fondazione ha organizzato sette edizioni del forum "Storie di successo italiane in Cina", in cui 44 presidenti o amministratori delegati di società hanno condiviso davanti a centinaia di altre imprese, a seconda degli anni, le proprie strategie e le proprie esperienze in Cina. Alla luce dell'interesse riscontrato da questi eventi, è nata quasi spontaneamente la volontà di provare a tenere vive alcune testimonianze, trasportandole sulla carta. E *Mondo Cinese* era senza dubbio il contenitore perfetto per questo lavoro. Da qui si è partiti, un po' come cronisti, a caccia di queste storie. In molte di esse è possibile identificare alcuni "filii rossi" che emergono

dall'evoluzione delle strategie, dagli ostacoli, dai risultati, dai successi cinesi: il valore dell'“italianità”, il tema della tutela della proprietà intellettuale, la concorrenza locale, le relazioni governative e le azioni di responsabilità sociale d'impresa, l'importanza della ricerca e sviluppo, il tema fondamentale delle risorse umane. Ma al di là di alcuni punti in comune, ogni storia di successo qui presentata è un caso unico, e tale unicità costituisce un valore aggiunto, perché da ogni storia è possibile individuare caratteristiche specifiche che possono rappresentare esempi e ispirazioni da cogliere per portare al successo altre realtà in Cina. La valorizzazione di queste peculiarità è stato un aspetto che ha accompagnato la realizzazione di questo numero, al punto da rappresentare il criterio di scelta del numero di casi: undici, come i componenti di una squadra di calcio. Con la vignetta di questo editoriale abbiamo provato a “giocare” ad attribuire a ogni impresa un ruolo in campo. Ma il gioco è solo parziale, perché rappresenta in realtà lo scopo stesso di questo numero di *Mondo Cinese*: poter evidenziare le caratteristiche (“ruoli”, stando alla metafora calcistica) di ciascuna esperienza cinese, per prenderne spunto e farle proprie, in vista di azioni future di altre imprese, perché riteniamo che proprio dall'unione di queste possano nascere idee e stimoli per nuovi successi nel territorio cinese.

E dunque, questi undici casi li abbiamo schierati in campo immaginandoli in un 4-3-3. La delicata maglia del portiere è andata sulle spalle di Nordmeccanica, società piacentina che produce macchinari per il packaging, con un percorso cinese di grande interesse e rilievo; il ruolo calza in particolar modo pensando al Presidente Cerciello, che con la sua storia appassionante e il suo stile vulcanico ed entusiasta può ben rappresentare l'unicità del carattere del portiere, ruolo talvolta meno visibile di altri, ma certamente essenziale.

I due terzini non si limitano a compiti difensivi, ma sono tra i giocatori che più devono ripartire e macinare chilometri, con continue corse, cambi di passo, accelerazioni. Caratteristiche che si riscontrano nella marchigiana Iuzzini, con Massimiliano Guzzini che ben racconta quanto si sia corso già nelle fasi iniziali della “partita” cinese, quattordici ore al giorno sette giorni alla settimana, in un settore così delicato dove design e innovazione rappresentano tematiche essenziali, su cui non ci si può sedere un attimo. Sull'altra fascia, la corsa (già dagli anni Ottanta) è invece quella della bergamasca Tesmec, illustrata da Paolo Celeri, che racconta percorso (che lo ha portato a girare 28 delle 31 province cinesi), progetti e diversificazioni della società, nota in particolare in Cina per i progetti nell'alta velocità, e di come «si semini in Cina per raccogliere anche fuori»: aspetti interessanti da approfondire, che ben si riallacciano al ruolo in campo assegnato.

Per il delicato ruolo dei difensori centrali abbiamo invece pensato a due realtà molto diverse tra loro. La milanese BravoSolution rappresenta in questo numero il settore dei servizi, in particolare per quanto riguarda tecnologie per il *procurement*. Ezio Melzi, nel raccontare i dieci anni di percorso cinese di accompagnamento ai clienti nelle relazioni commerciali e di acquisto con la Cina, illustra bene la necessità di cambiamento di approccio a partire dalla trasformazione del contesto, ovvero il modello economico cinese. Tenere testa e ripartire, come da ruolo, è stato davvero un aspetto decisivo per l'avventura cinese di BravoSolution, così come lo è per Danieli. In Cina dagli anni Settanta, questa grande realtà siderurgica italiana ha affrontato un percorso molto significativo e pieno di successi – raccontato da Loris Coianiz – ma non privo di difficoltà, considerando anche l'attuale congiuntura del settore in Cina, uno tra i più colpiti dalla sovraccapacità.

Passando al centrocampo, il ruolo di regista in mezzo al campo, pronto a distribuire i palloni e tessere le fila del gioco, l'abbiamo immaginato sulle spalle del gruppo milanese Bracco, attivo nel settore della salute, in particolare farmaceutica e diagnostica. Fulvio Renoldi Bracco, nell'illustrare i passaggi salienti del percorso cinese della società, a partire dalla strategica scelta del partner, si è soffermato particolarmente sulle opportunità del Business Forum Italia Cina, che vuole esattamente rappresentare una delle possibili cabine di regia per lo sviluppo del business sull'asse tra i due paesi.

Accanto a Bracco, in mezzo al campo vanno poi identificate le “vite da mediano”: resistenza, corsa e ripartenza, capacità di spunto e di inserimento, sapendo sempre dove posizionarsi in campo, quasi a testa bassa, senza tenere altissimi profili. Caratteristiche riscontrate nella storia di Eldor Corporation (settore automotive) – il cui percorso dalla provincia di Como a Dalian, nel Liaoning, è raccontato da Andrea Durante – che sottolinea aspetti decisivi per moltissime imprese, dalla scelta opportuna della localizzazione fino alla necessità di una conoscenza approfondita, con formazione e informazioni adeguate per approcciare il mercato cinese. Anche la società novarese Giacomini, attiva nel settore degli strumenti di riscaldamento e raffrescamento, illustra bene tramite le parole di Roberto Ferraro la necessità di rimodellarsi a partire da difficoltà che si incontrano, e di adattarsi a un contesto in continua evoluzione (anche a partire ad esempio dai piani quinquennali), per modificare la propria strategia e approcciare continuamente il mercato nella modalità ogni volta più efficace. Tocca infine agli attaccanti. Nel 4-3-3 è di difficile identificazione il vero e proprio “numero 10”, ma le sue caratteristiche di visione di gioco, spunto e fantasia le possiamo riscontrare anche nelle due ali di attacco.

E qui troviamo due realtà molto diverse tra loro, ma che hanno vissuto entrambe momenti in cui sono stati proprio visione e immaginazione a indirizzare le rispettive strategie cinesi. Nella storia cinese raccontata da Matteo Crovetto della varesina Vibram, famosa nel mondo per le suole a carrarmato e le *Fivefingers* (le scarpe con le dita), la decisione di aprire un grande centro di ricerca e sviluppo nel Guangdong invece di un “classico” stabilimento ha rappresentato una scelta d’avanguardia con effetti molto importanti per l’azienda, che può a ben diritto affermare come il Made in China possa essere anche sinonimo di qualità. Lo spunto decisivo della casa vinicola vicentina Zonin, il cui percorso in Cina è illustrato da David Fioravanti e Massimo Tuzzi, mette in risalto l’importanza dell’approccio interculturale, che ha portato a un percorso di localizzazione e personalizzazione del prodotto per il mercato cinese estremamente significativo e appassionante.

Rimane da ultima la punta centrale, e la maglia numero 9 l’abbiamo assegnata a Brembo. Sembrerebbe quasi un paradosso pensando a una società leader nel settore dei sistemi frenanti, ma il Presidente Bombassei bene ha illustrato un percorso in Cina che da oltre quindici anni è sempre più a “trazione offensiva”, fino all’ultima operazione di acquisizione della Asimco Meilian Braking Systems.

Messi in campo gli undici, servirebbe concludere con un accenno al mister, in panchina. Fuori di metafora, si potrebbe dire che l’allenatore potrebbe essere quella capacità di fare “sistema paese”, che per molteplici motivi, che meriterebbero un numero a parte, come italiani non siamo mai stati in grado di esercitare al meglio delle nostre possibilità; questo aspetto sicuramente ha condizionato alcuni possibili successi del nostro paese in Cina, e in questo senso sono rivolti gran parte degli sforzi e delle attività della Fondazione Italia Cina. Questo è anche sottolineato dall’articolo introduttivo dei due curatori di questo numero, che nel mostrare i dati sugli investimenti italiani in Cina e nell’illustrare strutture, dinamiche, strategie e fattori di successo, segnalano anche difficoltà dovute alle carenze del sistema paese.

Come è noto, attualmente la Cina con il *New Normal* sta affrontando un processo di grande trasformazione, che smentisce di fatto anche alcuni classici luoghi comuni. In primo luogo dello stesso modello economico, in una transizione da un modello basato su investimenti ed esportazioni verso uno trainato dalla forte crescita dei consumi interni, ancora molto bassi rispetto ad altri paesi del mondo, ma che nel 2015 hanno rappresentato i due terzi del Pil cinese, grazie al boom del digitale. La Cina inoltre da tempo non va approcciata per dinamiche di delocalizzazione, ma per il mercato interno: negli ultimi dieci anni gli stipendi sono mediamente

quintuplicati e i costi del lavoro cresciuti per le imprese tra le tre e le quattro volte, e “in Cina per la Cina” è un motto di tante delle imprese intervistate in questo numero. In secondo luogo, il paese non si può certo più considerare solamente come “la fabbrica del mondo” (il settore dei servizi nel 2015 per la prima volta ha contato più del 50% del Pil), e la Cina è attualmente nel pieno del più grande processo di urbanizzazione della storia, uno dei principali driver di crescita dei consumi: oltre 15 milioni di persone si spostano ogni anno dalle campagne alle città, in un processo che porterà entro 20 anni ad avere il 70% dei cinesi che vivrà in 600 città. In terzo luogo, la Cina non è più – se mai lo è stata – solo “il paese delle copie”: anche per contrastare il tema della sovraccapacità, le spinte verso *upgrading* industriali, crescita di qualità e alto valore aggiunto sono enormi, come mostrato dai piani Made in China 2025 e Internet Plus, così come crescono fortemente gli investimenti in ricerca e sviluppo (2,1% del Pil, con la municipalità di Pechino superiore al 7%: se fosse uno Stato, sarebbe il primo al mondo per tale tipologia di investimenti). Tutto questo porta con sé forti aperture in alcuni settori, come mostrano in particolare le Free Trade Zones di Shanghai, Tianjin, Guangdong e Fujian, e la revisione del catalogo degli investimenti dove si dimezzano i settori considerati ristretti, ma nello stesso tempo anche un protezionismo crescente in alcuni settori considerati strategici, creando nuove difficoltà alle multinazionali presenti sul mercato.

Non è scontato, oggi, investire o avere successo in una Cina che cambia così radicalmente. Non è casuale che i flussi di investimento italiani in Cina del 2015 siano stati i più bassi dal 2002 (anche se il solo investimento di Ferrero annunciato a fine 2015 è superiore alla somma di tutti quelli effettuati nell’anno) e che la crescita del numero di imprese italiane in Cina sia sempre meno accelerata, mentre al contrario l’accelerazione degli investimenti cinesi in Italia è sempre crescente, mediamente del 30% annuo negli ultimi tre anni (in linea con i trend mondiali: la Cina per la prima volta nella sua storia dal 2015 è un investitore netto, avendo investito all’estero oltre 145 miliardi di dollari, 10 in più degli investimenti in entrata). In Cina sfide e pressioni competitive aumentano, gli andamenti di settori e province sono sempre più diversificati fra loro, la necessità di formazione e informazioni adeguate è sempre più fondamentale, e soprattutto è fondamentale adattare il proprio approccio e il proprio modello di business al *New Normal* e alle nuove sfide cinesi, così come le undici società che si raccontano in questo numero hanno mostrato. La Cina non è facile e non è per tutti, e questo è noto; anche in questo nuovo contesto, appena accennato nelle righe precedenti, c’è però ancora spazio per l’ottimismo: nessuna società con prospettive ed esigenze di internazionalizza-

zione può permettersi di ignorare il mercato cinese.

Proprio in uno dei Forum di Storie di Successo Italiane in Cina, qualche anno fa, ho ascoltato da un imprenditore una frase che ho fatto mia: «In Italia esistono due categorie di imprese e di imprenditori. Chi si occupa di Cina, e chi se ne occuperà in futuro». È il migliore invito di buona lettura per questo numero. Perché l'annosa domanda relativa alla Cina "minaccia o opportunità" appare ormai anacronistica; ma per iniziare a cogliere questa sfida cinese, l'esempio di chi ha tracciato una strada e continua ad affrontarla evolvendosi può apparire, proprio in questo contesto così rinnovato, particolarmente illuminante.