

La dimensione transnazionale dell'economia cinese

di Paola Bellabona e Francesca Spigarelli¹

Il successo della Cina nell'attrarre investimenti diretti esteri (*Foreign Direct Investment* - FDI) in quest'ultimo ventennio è senza dubbio ben documentato (Long, 2005).

Si registra da qualche tempo, però, la crescita di un altro fenomeno, di indubbio interesse, nella direzione opposta: gli investimenti cinesi all'estero (*Outward Foreign Direct Investment* - OFDI).

È la politica definita del "*Go Global*" con cui le autorità cinesi dal 2000 hanno formalmente incoraggiato le imprese domestiche ad investire all'estero. L'obiettivo è di stimolare non solo le multinazionali, ma anche le piccole e medie imprese (PMI) ad aumentare la propria presenza all'estero attraverso acquisizioni o investimenti diretti. "Globalizzarsi" diventa così un fattore chiave per lo sviluppo economico della Cina, mirato ad accrescere il profilo economico del Paese a livello mondiale, conquistare nuovi mercati ma anche ad acquisire sul campo competenze e nuove tecnologie, oltre che a ridurre il costante surplus della bilancia commerciale, che ha aumentato negli ultimi anni la pressione sul tasso di cambio del Renminbi.

Questo lavoro intende analizzare lo sviluppo della politica del "*Go Global*" ed i flussi di investimenti all'estero della Cina, focalizzando l'attenzione sulla presenza di investitori cinesi sul territorio italiano. Tali argomenti verranno esaminati anche con l'aiuto di alcuni casi di studio che evidenzieranno concretamente modalità, finalità e prospettive della presenza economica cinese nel contesto italiano.

Gli investimenti cinesi all'estero: un fenomeno in continua espansione

Se la Cina è diventata il maggiore recipiente di investimenti esteri, dall'avvio della liberalizzazione dell'economia (1978) ad oggi, gli OFDI totali ammontano a fine 2005 a 51,8 mld di USD, con un 25,8% di incremento sul 2004, facendo percepire in maniera esplicita gli effetti della recente politica "*Go Global*" (Tabella 1).

Tabella 1. OFDI (mld USD)

	85-95	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006 (1°trim)
Flusso investimenti cinesi esteri	1,591	1,775	0,916	6,884	2,518	2,9	5,53	6,92	2,98
Stock investimenti cinesi esteri	15,802	24,9	25,804	n.d.	29,9	33,4	44,9	51,8	-
Numero Imprese investitrici	n.d.	n.d.	2.859	6.610	n.d.	7.410	n.d.	10.100	n.d.

Fonte: elaborazione propria su dati Unctad e Mofcom²

Attualmente le principali aree di destinazione sono: Hong Kong, USA, Russia, Giappone, Germania e Australia. All'Italia arriva solo lo 0,1% del totale, ma il fenomeno è comunque in crescita, come si avrà modo di evidenziare nella seconda parte del lavoro. In prospettiva, ci si attende che gli investimenti proseguano nei Paesi in via di sviluppo dell'area asiatica, in America Latina (per l'acciaio e le risorse naturali), in Russia (per il settore immobiliare). Contestualmente, si prevede un rafforzamento della presenza nei Paesi industrializzati, volta all'acquisizione di quote di mercato, tecnologia e competenze manageriali.

¹ Il lavoro, pur essendo frutto di riflessioni comuni, è attribuibile per il paragrafo "Gli investimenti cinesi all'estero (OFDI): un fenomeno in continua espansione" a P. Bellabona e per il paragrafo "Imprese ed imprenditori cinesi in Italia: un quadro d'insieme" a F. Spigarelli. Gli altri paragrafi ed i casi di studio sono stati realizzati congiuntamente. La redazione del presente lavoro è stata conclusa in data 30/7/2006.

² I dati statistici differiscono notevolmente a seconda della fonte utilizzata: Unctad (United Nations Conference on Trade and Development), Oecd (Organisation for Economic Co-operation and Development), Mofcom (Ministero del Commercio Estero cinese). Quelli delle autorità cinesi tendono ad essere sottostimati perché prendono in considerazione solo gli investimenti per i quali è stata regolarmente avviata e conclusa la procedura di approvazione. Vi sono anche differenze imputabili ad errori ed omissioni, dovuti alla materia relativamente nuova.

E' interessante rilevare che per la prima volta, nel maggio di questo anno, la Cina ha reso nota la posizione degli investimenti internazionali (PII) (China Daily, 26/5/2006), che riflette il grado crescente di apertura del paese e la sua maggiore integrazione nell'economia mondiale.

La centralità della politica di espansione estera dell'11° Piano Quinquennale (2006-2010) è stata ribadita dal Ministero del Commercio Estero (MOFCOM, Comunicato 27/6/2006), che prospetta di dare velocità all'internazionalizzazione, con una crescita annua di circa 10 mld USD nei prossimi 5 anni, e di garantire una maggiore attenzione a *quality* e *risk management*. In quest'ottica, il governo cinese ha creato un'Agenzia Speciale, dedicata alla promozione degli investimenti internazionali: *China Council for the International Investment promotion* – CCIP (China Daily, 26/7/2006)³. La struttura avvierà un flusso di comunicazione a due vie, fornendo al territorio le necessarie informazioni su normative e regolamenti relativi agli investimenti internazionali, ma al tempo stesso raccogliendo le istanze delle aziende, al fine di incrementare il volume degli OFDI.

Il lancio della CCIP è sintomatico della vera e propria accelerazione del processo di internazionalizzazione attiva ricercata dalle Autorità cinesi. Le tappe di tale processo, focalizzate su forti incentivi all'operatività internazionale delle imprese, stanno seguendo un percorso avviato già a partire dalla fine degli anni '70. La liberalizzazione, sul versante sia degli investimenti in entrata, sia di quelli in uscita, è proceduta negli ultimi decenni per fasi di sperimentazione, verifica, aggiustamenti e successiva apertura graduale (Tabella 2).

Le stesse motivazioni strategiche dell'apertura si sono evolute e sono maturate nel tempo, con una progressione graduale, procedendo dall'esclusiva dinamica di interessi politici a fattori più propriamente economico-commerciali, da un controllo centrale a locale, dalla mera focalizzazione sulle risorse naturali ad una ricerca integrata di risorse-mercato-tecnologie (Zhang, 2005b). Ciò trova piena rispondenza nei dati sui flussi di investimento verso l'estero (Tabella 1).

Tabella 2 Le fasi di sviluppo degli OFDI cinesi ⁴

1979-1983	Approvazione Caso Per Caso OFDI appannaggio esclusivo delle aziende statali, condizionati ad approvazione individuale e mirati ad aumentare l'influenza politico-economica, più che all'ottenimento di profitti.
1984-1992	Standardizzazione delle procedure di approvazione OFDI si aprono gradualmente anche ad aziende non statali. Le procedure vengono standardizzate.
1993-1998	Controllo dei progetti di investimento Aziende statali dei settori strategici fungono da ariete per l'internazionalizzazione. Fase di maggiore controllo per evitare speculazioni e ulteriori perdite da parte delle aziende statali.
1999-2002	Stimolo a progetti esteri di trasformazione Incentivi mirati all'industria leggera, per a stabilire industrie di trasformazione all'estero, con l'utilizzo di materie prime o componenti cinesi. Fattori quali reputazione, affermazione del marchio, innovazione acquistano importanza.
2002-2005	Implementazione della politica Go Global Cambia il ruolo del governo: da mero responsabile delle autorizzazioni, a strumento di monitoraggio e fornitore di servizi di informazione ed assistenza. Obiettivo: creare compagnie globali con marchi competitivi, garantendo risorse per lo sviluppo.

³ La struttura, che è stata creata a Chengdu, capitale della provincia occidentale del Sichuan, conta 137 membri fra agenzie di promozione di investimenti, istituzioni finanziarie, zone tecnologiche, aziende, economisti, ecc.

⁴ Per un approfondimento sulla normativa promulgata dai diversi organi di governo cinese in materia di OFDI, si rimanda a Zhang, 2005b ed all'ampia bibliografia ivi riportata.

Due recenti ricerche hanno studiato l'andamento e le prospettive degli OFDI cinesi. La prima è stata elaborata dal CCPIT (Consiglio Cinese per la Promozione del Commercio Internazionale), nel settembre 2005, su un campione di 300 aziende associate (Zhang, 2005a). Della primavera 2006 è la seconda ricerca (Battat, 2006; Jiang, 2006), guidata dall'Università di Pechino e condotta dal *Foreign Investment Advisory Service* su un campione di 150 aziende cinesi.⁵

Qui i risultati più interessanti emersi dalle indagini:

- più della metà delle aziende investitrici è privata e proveniente dalle zone costiere della Cina;
- solo il 14% ha già effettuato investimenti esteri, ma circa ¼ intende aumentare il proprio processo di espansione nel breve termine, per ampliarlo ulteriormente nell'arco dei prossimi 2-5 anni, senza averne però definito chiaramente le tappe;
- il fattore dimensionale dell'azienda ha una forte influenza nella scelta di internazionalizzarsi. Le aziende di grandi dimensioni riescono ad accorciare i tempi, ma l'indagine mostra che una significativa quota del campione sono PMI;
- la principale area di destinazione geografica è l'Asia (53,8%), seguita da Europa (24,4%) e Nord America (23,1%);
- 1/3 delle imprese pensa che andare all'estero per approvvigionarsi di risorse sia importante ma, contrariamente all'idea generalizzata, quello delle risorse naturali non è il settore esclusivo di investimento per le "cinesi". I tre settori maggiormente interessati all'espansione estera sono l'automotive, l'agro-alimentare e l'elettro-meccanica;
- l'85% del campione dichiara di aver raggiunto gli obiettivi prefissati con le proprie politiche di investimento;
- le aziende denunciano difficoltà nei mercati di destino, che riguardano il costo del lavoro, l'accesso al credito, i contatti con i governi locali, le procedure per l'approvazione degli investimenti in madre patria.

In via generale, le imprese si internazionalizzano alla ricerca di nuovi mercati, a fronte della forte competitività del contesto domestico e della relativa saturazione⁶. Si cerca, dunque, una riduzione dei costi di produzione o il superamento di barriere commerciali. Si vogliono acquisire tecnologie avanzate e nuove competenze di processo o apprendere sistemi gestionali avanzati. Si intendono ottenere marchi riconosciuti a livello internazionale per evitare i lunghi tempi di accettazione del mercato (l'utilizzo del marchio cinese è associato a fasce basse di prezzo/qualità). Si sfruttano, inoltre, politiche preferenziali estere e domestiche sugli investimenti per una riduzione dei rischi di capitale ed industriali.

Appare evidente che l'interesse dei cinesi va oltre il noto fenomeno dell'acquisto di fonti energetiche e materie prime. Sebbene le operazioni focalizzate alle risorse siano di grande portata politica, economica e mediatica, esse impegnano principalmente le aziende statali, ma non esauriscono la partecipazione delle aziende cinesi alle iniziative di internazionalizzazione. anche

Le acquisizioni, dunque, sempre più spesso vengono lette come la via più rapida all'internazionalizzazione, per ottenere immediatamente "marchi stranieri" e canali distributivi consolidati, modernizzando rapidamente la base industriale.

Talvolta, il prezzo di acquisto di aziende all'estero è troppo alto per gli investitori cinesi. Ciò è uno dei motivi per cui questi ultimi rivolgono l'attenzione ad imprese insolventi, ricorrendo poi al credito per l'implementazione dell'investimento. In quest'ottica, le PMI estere divengono particolarmente attraenti.

Un'ultima riflessione è necessaria. Sia che si parli d'iniziative *greenfield*, di JV o di acquisizioni *non greenfield*, sicuramente "globalizzarsi" si sta rivelando un processo complesso anche per le

⁵ L'indagine è stata realizzata anche con la collaborazione del *Multilateral Guarantee Agency* (MIGA) e della Banca Mondiale.

⁶ Si consideri che le acquisizioni da parte di aziende cinesi nei mercati esteri sono cresciute nel 2005 ad un tasso superiore del 9,9%, raggiungendo in 5 anni i 60 mld di USD (Hess, 2006), con incremento deciso nel settore dell'industria hi-tech. L'obiettivo non è solo acquisire marchi, ma soprattutto know how manageriale e tecnologico direttamente nei paesi in cui sono riscontrate delle eccellenze, anche attraverso la creazione di centri di ricerca in JV, come accaduto in Danimarca, Germania, Svezia. A fine 2005 erano già 37 le operazioni estere di R&S, più di metà delle quali realizzate in paesi industrializzati.

imprese cinesi. La mancanza di conoscenza dei mercati, soprattutto quelli maturi, è abbastanza evidente, con riferimento particolare a canali di vendita, sistemi di tassazione, normative, contabilità e management. Le imprese cinesi, così come le occidentali che si sono affacciate in Oriente, devono infatti misurarsi con differenti aspetti culturali e linguistici, con diversità nell'approccio alle risorse umane e alla loro gestione, con eterogenee competenze manageriali. Quest'ultimo aspetto risulta, infatti, uno dei fattori più critici, in quanto le aziende cinesi mancano in larga misura di esperienza in investimenti transnazionali e in sistemi di *risk management*.

Nonostante la grande capacità della Cina di arrivare ai mercati esteri, in controtendenza rispetto ai risultati degli studi citati, un recente rapporto della World Bank riporta che 1/3 delle aziende cinesi ha di fatto perso denaro dai propri investimenti e che il 65% delle JV è stata fallimentare. L'85% dei manager ammette che la differenze negli stili manageriali ne sono la principale causa (Tan, 2005).

Imprese ed imprenditori cinesi in Italia: un quadro d'insieme

L'analisi si sposta ora sull'Italia, nel tentativo di comprendere l'attuale presenza cinese, le potenzialità di sviluppo del fenomeno e le possibili conseguenze sul tessuto produttivo nazionale della politica "*Go Global*". Il tema è sicuramente di grande attualità. Si consideri, al riguardo, che il Comitato Governativo Congiunto Italia - Cina, promosso dal Ministero degli Affari Esteri, ha recentemente individuato tra le linee prioritarie di collaborazione tra i due paesi proprio l'espansione degli investimenti reciproci (Ministero degli Affari Esteri, 2006).

La presenza cinese in Italia è un fenomeno non semplice da rilevare, soprattutto per la frammentazione dei dati e le molteplici fonti, non sempre concordanti. Nell'offrire in questa sede un esame quanto più aggiornato e completo possibile, si fa ricorso a tre tipologie di informazioni:

- i flussi di investimenti diretti cinesi in Italia, rilevati dall'Ufficio Italiano Cambi (UIC);⁷
- i riferimenti delle società italiane a partecipazione cinese, sia costituite ex novo in Italia (investimenti *greenfield*) sia controllate a seguito di operazioni di acquisizione di imprese italiane preesistenti (investimenti *non greenfield*);
- i dati rilevati da Unioncamere, relativi alla nazionalità degli imprenditori (persone fisiche, che occupano tale carica in azienda).⁸

I flussi di investimento verso l'Italia

Alcune prime interessanti riflessioni sono sollecitate dai dati dell'UIC (Tabella 3).

Da una rapida lettura dei dati risalta, innanzitutto, la crescita considerevole e persistente degli afflussi, negli ultimi anni, verso il Veneto, oltre che verso il Lazio, specie nel 2004. In secondo luogo emerge il progressivo ridimensionamento della Toscana, che tuttavia compare sempre, negli anni esaminati, tra i destinatari di nuovi afflussi di risorse.

L'esame dei deflussi valutari registra, invece, la riduzione particolarmente consistente nel 2004 in Emilia Romagna (-3.567 mila €) e la continua, seppure ridotta, fuoriuscita di risorse dalla Lombardia (-136 mila € nel 2001, - 549 mila € nel 2004 e - 35 mila € nel 2005).

In via generale, è interessante sottolineare come gli investimenti di operatori cinesi in Italia rappresentino una quota molto ridotta rispetto sia ai flussi OFDI della Cina, sia in relazione agli investimenti (per stock e flussi) di paesi esteri in Italia. Tuttavia, il fenomeno è in netta espansione, con una crescita, dal 2001 al 2005, del valore dei flussi pari al 160% ed un incremento forte negli ultimi due anni (+120% dal 2004 al 2005).

Probabilmente, le motivazioni del ritardo con cui l'onda di investimenti cinesi giunge in Italia vanno ricercate, innanzitutto, nella graduale maturazione ed evoluzione della strategia di penetrazione internazionale della Cina. Dall'iniziale espansione *resource seeking*, finalizzata all'approvvigionamento di materie prime scarse, si è passati di fatto all'ingresso sui mercati esteri anche guidato dalla ricerca di nuove piazze commerciali e, sempre più frequentemente, ad investimenti *strategic asset seeking*. L'Italia, scarsa di risorse naturali, ma interessante mercato di

⁷ Si ringraziano, per i dati forniti, la dr.ssa V. Pellegrini, il dr. A. Di Filippo ed il dr. S. Napolitano, dell'Ufficio Italiano Cambi. Gli Autori sono, ovviamente, responsabili delle elaborazioni dei dati stessi e delle considerazioni e riflessioni proposte.

⁸ Per approfondimenti e chiarimenti sui dati Unioncamere, oltre che sui collegati Registro delle Imprese delle Camere di Commercio ed Archivio Rea, si rinvia all'ampia nota metodologica in Borsari et al. (2006, pp. 31-33).

sbocco e ricca di competenze distintive nei settori manifatturieri, sarebbe divenuta solo negli ultimi anni un target per l'internazionalizzazione cinese.

Tabella 3. OFDI cinesi in Italia – dati di flusso (importi in migliaia di €)

2001	Regioni Italiane	Importo	Settori interessati	Importo
	Emilia Romagna	22	Altri servizi destinabili alla vendita	61
	Lazio	107	Edilizia ed opere pubbliche	595
	Lombardia	1.197	Famiglie	841
	Non Indicata	100	Macchine agricole ed industriali	90
	Piemonte	225	Minerali e metalli ferrosi e non ferrosi	10
	Toscana	536	Non classificabili	123
	Veneto	167	Servizi del commercio, recuperi e riparazioni	634
	<i>Totale Cina Rep. Pop.</i>	<i>2.354</i>	<i>Totale Cina Rep. Pop.</i>	<i>2.354</i>
	<i>Totale Paesi</i>	<i>37.186.823</i>	<i>Totale Paesi</i>	<i>37.186.823</i>
2004	Regioni Italiane	Importo	Settori interessati	Importo
	Lazio	1.215	Altri servizi destinabili alla vendita	90
	Non Indicata	612	Edilizia ed opere pubbliche	250
	Toscana	250	Famiglie	1.724
	Trentino Alto Adige	70	Macchine agricole ed industriali	198
	Veneto	659	Minerali e metalli ferrosi e non ferrosi	414
			Servizi del commercio, recuperi e riparazioni	130
	<i>Totale Cina Rep. Pop.</i>	<i>2.806</i>	<i>Totale Cina Rep. Pop.</i>	<i>2.806</i>
	<i>Totale Paesi</i>	<i>106.482.743</i>	<i>Totale Paesi</i>	<i>106.482.743</i>
2005	Regioni Italiane	Importo	Settori interessati	Importo
	Friuli Venezia Giulia	50	Altre branche non classificabili	2.628
	Lazio	654	Altri servizi destinabili alla vendita	442
	Lombardia	233	Famiglie	1.678
	Non Indicata	3.764	Finanziarie	936
	Piemonte	41	Macchine agricole ed industriali	20
	Toscana	110	Minerali e metalli ferrosi e non ferrosi	232
	Veneto	1.331	Produzioni tessili, cuoio, calzature, abbigliamento.	143
			Servizi del commercio, recuperi e riparazioni	104
	<i>Totale Cina Rep. Pop.</i>	<i>6.183</i>	<i>Totale Cina Rep. Pop.</i>	<i>6.183</i>
	<i>Totale Paesi</i>	<i>135.116.479</i>	<i>Totale Paesi</i>	<i>135.116.479</i>

Fonte: elaborazioni proprie su dati UIC

L'espansione recente degli OFDI cinesi in Italia potrebbe anche essere ricondotta alla progressiva internazionalizzazione delle imprese cinesi di media e più piccola dimensione. Queste ultime, molto più delle imprese statali o delle grandi imprese multinazionali, tendono a trovare un fertile terreno in Italia per alleanze ed acquisizioni. Esse si focalizzano, infatti, maggiormente su risorse ad alto valore aggiunto ed immateriale (immagine, marchi, ricerca, innovazione), in settori produttivi tradizionali di cui il nostro paese è sicuramente ricco. Inoltre, la minore dimensione delle imprese-target rende l'operazione maggiormente accessibile sul piano finanziario alle acquirenti cinesi.

Le società costituite o acquisite in Italia

Volendo comprendere, più da vicino, la situazione degli investimenti cinesi in Italia, è opportuno passare dalla visione "macro" dei flussi UIC alla verifica delle imprese a capitale cinese costituite o acquisite in Italia.

Dall'esame delle informazioni disponibili, risultano attive in Italia 24 società con soggetto proprietario o comproprietario cinese (Tabella 4). Solo per alcune è possibile definire la natura dell'investimento: 7 risultano di tipo *greenfield* e 11 *non greenfield*. Queste ultime appartengono in prevalenza ai settori dei servizi commerciali e di marketing.

Tabella 4. Le imprese cinesi in Italia⁹

Impresa italiana	Sede	Attività	Tipologia	Impresa-madre cinese
Co.Na.Te.Co. (Cons. napol. terminal containers)	Campania (Na)	Servizi di spedizione e logistica	<i>Greenfield</i>	Cosco Group con Msc Mediterranean Shipping Co. Sa
Cos Cos Srl	Campania (Na)	Servizi di spedizione e logistica	JV	China Ocean Shipping (Group) Co.
Huawei Technologies Italia	Lazio (Rm)	Servizi commerciali e di marketing	<i>Non Greenfield</i>	Huawei Technologies
Air China	Lazio (Rm)	Rappresentanza commerciale	<i>Greenfield</i>	Air China
Baosteel Italia Distribution Center Spa	Liguria (Ge)	Commercio all'ingrosso	<i>Greenfield</i>	Baosteel
China Shipping Agency Co. S.R.L.	Liguria (Ge)	Servizi di spedizione e logistica	Non disponibile	China Ocean Shipping (Group) Co.
Haitian Europe	Lombardia (Bs)	Macchinari e stampi per prod. plastica	Non disponibile	Ningbo Haitian Group Co. Ltd
China Silk	Lombardia (Co)	Servizi commerciali e di marketing	<i>Non Greenfield</i>	China Silk
Bank of China	Lombardia (Mi)	Attività bancaria	<i>Non Greenfield</i>	Bank of China
Penta Shipping Italia Srl	Lombardia (Mi)	Servizi di spedizione e logistica	<i>Greenfield</i>	Cosco Group
Chunlan	Lombardia (Mi)	Servizi commerciali e di marketing	<i>Non Greenfield</i>	Chuanlan Group Co.
Temax Italia S.R.L.	Lombardia (Mi)	Servizi commerciali e di marketing	Non <i>Greenfield</i>	China National Technical Import & Export Co. (Cntic)
Cemate Machinery - Technology S.R.L.	Lombardia (Mi)	Macchinari ed altri app. meccanici	Non disponibile	Cemate Machinery
China Long Co. S.R.L.	Lombardia (Mi)	Commercio all'ingrosso	Non <i>Greenfield</i>	China National Arts And Crafts Import & Export Cor.
Temi Group	Lombardia (Mi)	Servizi commerciali e di marketing	Non <i>Greenfield</i>	Tongling Nonferrous Metals (Group) Inc
Haier Europe Trading	Lombardia (Va)	Commercio all'ingrosso	Non disponibile	Haier Group Corp.
Benelli QJ	Marche (Pu)	Motocicli	<i>Non Greenfield</i>	QJ Group
Changan Automobile Group	Piemonte (To)	Ricerca e sviluppo	<i>Greenfield</i>	Changan Automobile Group
Nanjing Motor Corporation	Piemonte (To)	Servizi commerciali e di marketing	<i>Non Greenfield</i>	Nanjing Motor Corporation
Anhui Jianghuai Automobile Co. Ltd	Piemonte (To)	Ricerca e sviluppo	Non disponibile	Anhui Jianghuai Automobile Co. Ltd
Hisense Imp. & Exp.Co., Ltd	Toscana (Gr)	Commercio all'ingrosso	<i>Non Greenfield</i>	Hisense (Group Asia) Imp. & Exp.Co., Ltd
Haier Appliances (Italy) Spa	Veneto (Pd)	Frigoriferi	<i>Non Greenfield</i>	Haier Group Corp.
Univent Spa	Veneto (Ro)	Utensili ed apparecchi meccanici	<i>Non Greenfield</i>	Xi'an Electric Motor Works
Peaktop Technologies Srl	Veneto (Ro)	Prodotti in plastica	<i>Greenfield</i>	Peaktop Technologies

⁹ Questo tipo di analisi è reso possibile dall'integrazione di diverse fonti (ICE, Sviluppo Italia, su dati Reprint, Camera di Commercio Cinese per la promozione internazionale, AIDA Bureau Van Dick) dalle quali, pur non avendo la certezza di riuscire ad ottenere un quadro completo, è possibile percepire la portata del fenomeno. La non sovrapposizione delle informazioni proposte dalle varie fonti è sintomatica della non esaustività delle stesse.

Si ringraziano per i dati forniti la dr.ssa G. Giovannetti, dirigente Area Studi, Ricerche e Statistiche dell'ICE e la dr.ssa M. Rui, Country Manager China di Sviluppo Italia SpA.

Interessante è notare la presenza di due società costituite in Italia (provincia di Torino), per attività di ricerca e sviluppo (R&S) nel settore automobilistico. In questo caso, la finalità *strategic asset seeking* emerge in modo netto. Peraltro, anche importanti gruppi starebbero, secondo i *rumor* di mercato, progettando la costituzione di centri R&S in aree strategiche per la conoscenza e le competenze possedute dalle risorse umane italiane (Jadeluca, 2006).

Sempre nella logica della ricerca di *asset* ad alto valore aggiunto, si segnalano tra le iniziative *non greenfield*, acquisizioni finalizzate all'appropriazione o del marchio (come nel caso Benelli) o di vantaggi di localizzazione, affiancati alla disponibilità di *know how* coerente con le esigenze e le specifiche tecniche di standard europeo, in settori ad alta competitività (come nel caso Haier).

Altro aspetto rilevante riguarda la presenza di investimenti nel settore della spedizione e logistica. Anche l'Italia sembra divenire meta di interesse crescente per imprenditori cinesi (Morelli, 2004) alla conquista del business delle rotte commerciali marittime dei bacini balcanico e mediterraneo.

Per meglio comprendere motivazioni, obiettivi strategici e prospettive dell'investimento cinese in società italiane si propone di seguito un focus su alcuni *case study*, individuati per differenziazione settoriale e geografica. Si tratta di una acquisizione *non greenfield* nel settore della produzione di motoveicoli (Qianjiang Group su Benelli), di una JV italo-cinese nel settore dei trasporti marittimi (Fratelli Cosulich e Cosco Group) e di una acquisizione di ramo di azienda nel settore degli elettrodomestici (Haier su Meneghetti).

Acquisizione di impresa italiana: Benelli e Qianjiang Group Co. Ltd

Denominazione azienda acquisita:

Benelli srl (Benelli QJ srl nella denominazione post acquisizione), specializzata in progettazione, produzione, assemblaggio e commercializzazione di veicoli a motore (scooter e moto), compresi parti ed accessori. Ha sede a Pesaro. (www.benelli.com)

Impresa acquirente:

Qianjiang Group Co. Ltd., produttore di motociclette e scooter, oltre che di quadricicli, bici elettriche, rasaerba, golf cart, generatori, pompe e altre attrezzature per la cura del giardino. Ha sede a Wenling, a 480 km da Shanghai. (www.qjmoto.com)

Particolari dell'operazione:

Acquisizione del 100% del capitale sociale di Benelli srl, perfezionata ad ottobre 2005, con cessione da parte di Fineldo, finanziaria del gruppo Merloni.

Fattori critici di successo dell'impresa acquisita:

L'acquisizione è stata dettata, innanzitutto, dalla visibilità e riconoscibilità internazionale del marchio Benelli, caratterizzato da notorietà storica nel campo delle competizioni sportive. Inoltre, sono risultate fondamentali le conoscenze e competenze possedute dalle risorse umane interne, nella progettazione e nella realizzazione di motocicli sportivi e scooter.

QJ Group ha intravisto la possibilità di valorizzare la professionalità e le conoscenze consolidate da Benelli per offrire un prodotto di qualità elevata nei mercati occidentali, in segmenti non raggiunti fino ad allora dal gruppo, utilizzando un marchio già ben posizionato sul mercato.

Per fare questo, QJ ha acquisito un'azienda in forti difficoltà finanziarie, con l'intento di rilanciarne il marchio delle produzioni di alta gamma attraverso l'apporto di risorse fresche. Tra l'altro, la produzione Benelli dovrebbe essere utilizzata anche in Cina, per incrementare la qualità dei prodotti realizzati in patria.

Cambiamenti nell'impresa acquisita:

Le attività legate ad amministrazione, produzione, ricerca e sviluppo sono state mantenute a Pesaro. I cambiamenti maggiori riguardano l'attività produttiva, sottoposta a ristrutturazione per potenziare il sito pesarese. Tra le innovazioni: ampliamento delle attività realizzate all'interno dell'azienda, con il montaggio dei motori a 3 cilindri, precedentemente svolto in *outsourcing*, e riavvio della produzione di scooter con motori di provenienza cinese.

Fonti: <http://it.wikipedia.org>; www.benelli.org; Corriere Adriatico (Edizioni del 6.9; 16.9; 17.9; 3.10; 4.10; 15.10.2005)

JV italo-cinese: Cosulich¹⁰ e Cosco Group

Denominazione JV italo-cinese: Coscos Srl (www.coscos.com), attiva nel settore Trasporti – Agenti Marittimi

Aziende partner e % di partecipazione: 50% Fratelli Cosulich Spa (www.cosulich.it); 50% Cosco Group (www.cosco.com.cn)

Data di costituzione: 1996

Motivazioni che hanno spinto l'impresa italiana a realizzare JV con Partner cinese:

Secondo il partner italiano, il “sistema” Cina offre notevoli vantaggi per gli imprenditori esteri che decidono di investire *in loco*. Innanzitutto, il rapporto qualità/prezzo è senz'altro il più interessante in tutto il mondo. I cinesi sono un popolo estremamente produttivo e offrono un'ottima qualità ormai in prodotti non solo di bassa gamma ma anche di medio valore. Secondariamente, il sistema produttivo garantisce una diversificazione per aree geografiche e per prodotti, permettendo, così, una più agevole scelta del partner commerciale da utilizzare senza grosse perdite di tempo in spostamenti in un paese così vasto.

In questo scenario, l'azienda italiana ha previsto un forte incremento dei traffici marittimi fra i due paesi, con un enorme potenziale di crescita per il business dei trasporti.

Nel ricercare un partner affidabile per un lungo e fruttuoso rapporto professionale volto a sviluppare questo business, si è intravisto in COSCO un forte armatore disponibile a crescere insieme a F.Ili Cosulich in Italia. Le conoscenze fatte i primi anni in Cina sono state fondamentali e hanno permesso di sviluppare il rapporto in maniera duratura e stabile. “La continuità per i cinesi è un elemento chiave. Un rapporto con loro non cresce in qualche settimana ma in diversi anni di reciproca stima e fiducia: solamente così si possono raccogliere frutti durevoli nel tempo”.

Breve storia dell'impresa cinese:

Cosco è stata fondata nel 1961. Di proprietà del Governo della Repubblica Popolare Cinese, è tra le 20 Corporation più importanti del paese. E' una holding con circa 300 compagnie controllate, 70.000 dipendenti ed un fatturato di 18 mld di €. Il gruppo ha come attività principale lo shipping include la cantieristica navale, la gestione di terminal portuali ed i trasporti terrestri via treno e camion. Cosco ha circa 600 navi con una capacità di 30 ml di tonnellate di carico. Altre attività riguardano il turismo, l'immobiliare, le assicurazioni, le banche ed il commercio.

Problematiche riscontrate ed aspetti critici nella realizzazione della JV:

Indubbiamente un aspetto molto critico nella realizzazione di una JV di questo tipo è l'incapacità da parte delle istituzioni all'estero di fronteggiare la sempre maggior richiesta di visti di ingresso, ricongiungimenti familiari e pratiche simili che dovrebbero essere molto più veloci e snelle. L'iter burocratico per l'ottenimento del visto è estremamente complesso e rischia di frenare il business, più che la temuta clandestinità.

Da sottolineare, invece, che la partnership con Cosco non ha implicato particolari cambiamenti organizzativi e gestionali per l'azienda italiana.

Prospettive di sviluppo della JV:

Oltre alla continua ricerca di nuovi servizi come per il nord Africa, si vorrebbe espandere l'attività nel Mediterraneo orientale al fine di garantire un migliore e più completo servizio ai clienti. Al momento esistono anche prospettive nel campo del turismo e più precisamente nelle immobilizzazioni alberghiere. Vi è, in particolare, l'intenzione di creare una catena di alberghi in Italia, in grado di soddisfare le esigenze della clientela cinese in rapido aumento nel paese.

Fonte: informazioni fornite da Coscos srl

Acquisizione di un ramo d'azienda: Haier - Meneghetti

Denominazione dell'azienda:

Haier Appliances srl (www.haci.it), operativa nella produzione, fabbricazione, attività di importazione ed esportazione, vendita e servizi connessi agli elettrodomestici e loro parti di ricambio.

Particolari dell'operazione:

Acquisizione, dalla Meneghetti Srl, del 100% del ramo d'azienda specializzata nella produzione di frigoriferi (Microfrost).

¹⁰ Si ringraziano il dr. A.R. Cosulich, Amministratore Delegato di Coscon Italy Srl e la dr.ssa V. Bruzzo - Claims & Office Management per la compilazione della scheda.

Impresa acquirente: Haier Group (www.haier.com)

Data dell'acquisizione: 2001

Fattori critici di successo dell'impresa acquisita (ante acquisizione):

Know how elevato nella produzione di frigoriferi da incasso, seguendo le specifiche dei principali produttori europei. Inoltre, localizzazione geografica ottimale per la gestione logistica dei flussi commerciali e produttivi verso l'Europa.

Breve storia dell'impresa acquirente-crescere localmente per diventare globali:

Haier nasce nel 1984 a Qingdao (400 Km da Pechino), come azienda specializzata nella produzione di frigoriferi, utilizzando tecnologia trasferita da una impresa tedesca. In 20 anni, il Gruppo diviene leader mondiale della produzione di elettrodomestici, in particolare per il comparto del freddo, adottando una politica di espansione internazionale attraverso *IDE strategic asset* e *market seeking*. Attualmente, ha oltre 30.000 dipendenti ed è presente in 165 Paesi, con 96 linee di prodotto: linea del bianco, del marrone, condizionatori d'aria, telefoni cellulari, wine cooler, ecc.

L'apertura ai mercati esteri è stata conseguente all'affermazione nel mercato domestico come leader.

La crescita di Haier si lega all'obiettivo del management di trasformare la società da piccolo produttore di frigoriferi ad azienda di elettrodomestici, acquisendo rapidamente il meglio delle tecnologie disponibili su scala mondiale. La filosofia adottata ha puntato alla qualità, serietà ed affidabilità. In tale percorso la società ha voluto "fare bene, in fretta e con i migliori". Per questo nel 1993 rafforza il processo con una partnership italiana per il comparto del bianco, con il Giappone per i condizionatori e con la Corea per i forni microonde.

L'acquisizione di tecnologie e modelli europei, volta anche ad imprimere gli standard occidentali alla produzione cinese, viene realizzata grazie alle competenze di Merloni Progetti¹¹ (www.merloniprogetti.com/ita/index.htm), società del gruppo Merloni (ora Indesitcompany). In meno di 2 anni Merloni Progetti mette in condizioni Haier di presentarsi sul mercato con diversi modelli di lavatrici, grazie alla realizzazione di un impianto semi chiavi in mano. Da un contratto di trasferimento di tecnologia, la collaborazione giunge a realizzare nel 1995 anche una JV con Indesitcompany. A questo si aggiungono nel 1997 la fornitura di una linea per lavatrici a carica verticale e nel 1999 la realizzazione di uno stabilimento, per la produzione di lavastoviglie.

La partnership con Merloni Progetti è tutt'ora attiva per l'acquisizione di componenti chiave per lavatrici e lavastoviglie. E' di recente avvio la collaborazione per la realizzazione di un impianto per lo smaltimento degli articoli in fine vita, finalizzato alla salvaguardia e tutela ambientale.

Supporto di Merloni Progetti nello sviluppo internazionale di Haier:

Merloni Progetti ha assistito Haier nello sviluppo continuo a livello locale, più che nel suo processo diretto di internazionalizzazione. Nel caso specifico dell'operazione italiana con Meneghetti, Merloni Progetti non ha avuto un ruolo attivo, evitando in tal modo una sovrapposizione di interessi, sul mercato europeo, rispetto al gruppo Indesitcompany cui l'azienda stessa appartiene.

Obiettivo strategico dell'iniziativa, rispetto alla strategia di gruppo:

L'interesse di Haier per la fabbrica di Meneghetti è legato, innanzitutto, al fatto che, negli ultimi anni '90 in Europa, le vendite degli elettrodomestici da incasso erano in crescita, garantendo alle aziende margini superiori a quelli generati dalla commercializzazione degli apparecchi *free standing*, prodotto allora assente nella gamma Haier. Per poter penetrare il mercato occidentale, dunque, Haier necessitava di realizzare prodotti adeguati agli standard europei sia normativi, sia di design. Meneghetti consentiva di realizzare rapidamente questa strategia.

L'accordo con Meneghetti si è fondato anche sull'opportunità di espandere ulteriormente la gamma di prodotti europei da collocare sul mercato cinese. L'azienda italiana fornisce, infatti, forni e piani di cottura da vendere in Cina con marchio Haier.

In ogni modo, la decisione di acquisire una fabbrica italiana fa parte di una strategia più ampia, collegata anche alla localizzazione di Haier Europe a Varese. Haier Europe, oltre a coordinare il marketing e le vendite di elettrodomestici in 17 paesi europei, gestisce tutte le attività logistiche attraverso 4 centri di distribuzione, localizzati in Spagna, Gran Bretagna, Olanda e Italia. La scelta di Varese è legata non solo alla localizzazione strategica rispetto all'Europa, ma anche alla tradizione di questa regione e dell'Italia in generale nella produzione del bianco, alle competenze e professionalità disponibili nell'area, oltre che alla rete di subfornitori specializzati in componentistica e tecnologie industriali ed alla vicinanza con i principali player del mercato.

Fonte: Guidi, 2001a; Guidi, 2001b; Goldstein et al, 2006

¹¹ Per Merloni Progetti si ringraziano la dr.ssa A.Rossetti e il dr. G.Ravizza per la collaborazione e le informazioni riguardanti la crescita locale di Haier.

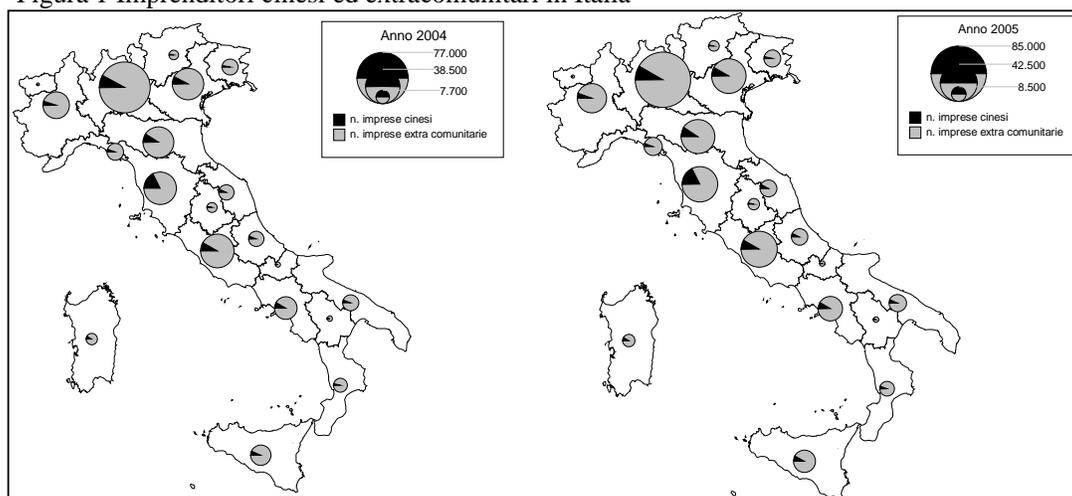
Gli imprenditori cinesi

La descrizione della presenza cinese in Italia viene completata con i dati relativi al numero di imprenditori attivi in Italia, di nazionalità cinese ed extracomunitaria, per settore di attività economica negli anni 2004 e 2005 (Figura 1).¹² Le informazioni disponibili tendono a confermare le risultanze emerse dal recente studio del Gruppo di Lavoro Spinner Azione 3 – Sviluppo Italia sul fenomeno dell'imprenditoria extra UE in Italia (Borsari et al, 2006).

La presenza degli imprenditori cinesi è cresciuta del 15,7% dal 2004 al 2005, contro l'11,4% del totale degli imprenditori extracomunitari. Tali dati risultano particolarmente significativi se confrontati con l'analoga percentuale, calcolata sui dati nazionali: le imprese attive italiane crescono ad un tasso di poco superiore all'1%. Alla fine del 2005, le regioni in cui è prevalente la presenza di imprenditori cinesi sono Lombardia (21%), Toscana (20%), Emilia Romagna e Lazio (10%), Veneto (9%).

A livello settoriale, emergono sia la netta predominanza dei cinesi nel tessile-abbigliamento e calzature, sia l'espansione della presenza nel settore del commercio.

Figura 1 Imprenditori cinesi ed extracomunitari in Italia



Fonte: elaborazione propria su dati Unioncamere

Tra i fenomeni più significativi risaltano la concentrazione degli imprenditori cinesi in specifici settori economici (specializzazione etnica) e la tendenza della medesima etnia a saturare le iniziative imprenditoriali di un certo settore (eticizzazione settoriale).

Gli imprenditori cinesi, in modo ancor più evidente per il tessile-abbigliamento, si inseriscono nella filiera produttiva distrettuale, facendosi portatori di vantaggi competitivi quali il costo delle lavorazioni, la flessibilità della capacità produttiva, la rapidità di esecuzione delle commesse (Borsari et al, 2006, p. 5)¹³. L'etnia cinese risulta, peraltro, assorbire la quasi totalità delle iniziative realizzate nel settore da operatori extra UE.

Secondo alcuni, le preoccupazioni maggiori che questo fenomeno solleva riguarderebbero la miopia delle imprese distrettuali italiane, concentrate nei settori del *made in Italy*. Queste ultime, infatti, sembrerebbero aver abbracciato la strategia del rilancio competitivo fondato su recuperi di efficienza e flessibilità, mediante il supporto dell'imprenditoria cinese, trascurando azioni di innovazione capaci di assicurare un rilancio duraturo delle produzioni nazionali (Borsari et al, 2006, p. 20). Altri sostengono che la "delocalizzazione *in loco*" avrebbe addirittura evitato la scomparsa di molti distretti, soprattutto nei casi di produzioni di qualità meno elevata (Fubini, 2006). Altri ancora sottolineano come il futuro dei distretti a forte presenza cinese dipenda dalla capacità di realizzare una forte integrazione - produttiva e sociale - tra imprenditori italiani e cinesi (Toccafondi, 2005). Questa

¹² Si ringraziano, per i dati forniti, il dr. C. Gagliardi e il dr. Mauriello, Centro Studi Unioncamere. Gli Autori sono, ovviamente, responsabili delle elaborazioni dei dati stessi e delle considerazioni e riflessioni proposte.

¹³ L'inserimento nelle attività manifatturiere predomina in aree a tipica vocazione distrettuale: Toscana, Emilia Romagna, Veneto. In questo senso, va notata invece, la ridotta presenza nella Regione Marche di imprenditori cinesi, pur se nei settori del tessile, abbigliamento e calzature si concentra il 57% delle iniziative.

alleanza strategica con la comunità cinese potrebbe tradursi in una risorsa in grado di valorizzare il distretto, piuttosto che agire da palliativo per risolvere i problemi di efficienza economica di breve periodo.

Conclusioni

La politica “*Go Global*” interessa, in modo crescente e tangibile, non solo le grandi società pubbliche multinazionali, ma anche le PMI, supportate sia dai molteplici incentivi governativi sia dalle iniziative pubbliche e private di sostegno all’internazionalizzazione.

La tendenza all’espansione internazionale cinese è confermata anche per l’Italia, in cui si moltiplicano le acquisizioni, le notizie di trattative in corso, l’avvio di iniziative societarie. In questo contesto le fonti documentali disponibili e lo studio dei casi aziendali suggeriscono almeno due riflessioni interessanti, che riguardano tanto le imprese cinesi quanto il sistema italiano.

In primo luogo, il successo consolidato nella madre patria, l’entusiasmo e la determinazione, nonché la serietà ed i grandi mezzi messi in campo non risultano elementi sufficienti a garantire il successo degli investimenti esteri cinesi. A volte, anzi, spingono a sottovalutare fattori di complessità, non trascurabili nei mercati maturi, dove la forte concorrenza si vince su un’attenta valutazione di precisi elementi di management, marketing e una sofisticata analisi dei livelli di costo. La ridotta disponibilità, riscontrata nella raccolta di informazioni sulla gestione delle aziende italiane da parte di imprenditori o gruppi cinesi, potrebbe essere sintomatica delle difficoltà di inserimento nel tessuto produttivo e commerciale nazionale o, comunque, di un approccio diverso al business ed alle relazioni con gli stakeholder aziendali.

Le aziende cinesi si trovano a doversi conformare agli alti ed avanzati standard di gestione, contabilità, trasparenza e responsabilità sociale diffusi in ambito occidentale. Il cambiamento richiesto loro è di tipo radicale e comporta, spesso, una revisione completa anche del *modus operandi* adottato in madre patria.

Questo mostra che le dinamiche che influenzano il processo di internazionalizzazione delle aziende cinesi non differiscono molto da quelle che hanno regolato il mercato italiano o europeo e che le motivazioni o difficoltà che vivono le nostre imprese nell’andare in mercati lontani sono simili a quelle che devono affrontare i concorrenti/partner cinesi. Le regole, dunque, diventano globali.

La seconda riflessione riguarda l’impatto che la presenza cinese può avere sugli assetti industriali italiani, con riferimento sia all’insediamento d’imprenditori cinesi nelle aree distrettuali, sia all’acquisizione di asset strategici da imprese nazionali.

Innanzitutto, al di là delle problematiche di tipo sociale, non affrontate in questo lavoro, la forte presenza cinese in area distrettuale rende urgente riflettere sulla necessità di ricercare integrazione e cooperazione tra imprenditori italiani e cinesi, strumentali ad un rilancio qualitativo e duraturo delle produzioni nazionali. Occorre evitare che il supporto cinese alla filiera produttiva si limiti, in modo passivo, a garantire recuperi di efficienza effimeri e temporanei.

Infine, l’acquisizione di imprese italiane potrebbe o assicurare un rilancio di settori in tensione competitiva, ridando linfa vitale ad aziende “mature”, o al contrario generare un depauperamento del *made in Italy* e della tradizione italiana. Prendere coscienza del fenomeno consentirebbe di affrontare in modo consapevole ed attivo, soprattutto a livello istituzionale, un processo globale ineludibile che comporta un ripensamento complessivo del sistema-paese e delle relazioni interaziendali ed industriali.

Bibliografia

- Battat Joseph, 2006 *China's Outward Foreign Direct Investment*, FIAS, World Bank Group.
- Borsari Stefano; Ceccagno Antonella; Gallo Anna; Gaudino Sara, 2006 *I cinesi e gli altri. L'imprenditoria extracomunitaria in Italia*, Consorzio Spinner (www.spinner.it).
- Fubini Federico, 2006 "Il distretto di Prato? Salvato dai cinesi", in *Corriere della Sera*, 7 luglio.
- Goldstein Andrea, Bonaglia Federico, Mathews John, *Accelerated Internationalization by Emerging Multinationals: The Case Of White Goods*, OECD Paper, January, 2006.
- Guidi Paola, 2001a "E a Varese sbarcano i cinesi", in *IlSole24 Ore*, 14 dicembre.
- Guidi Paola, 2001b "Shopping cinese in Italia", in *IlSole24 Ore*, 23 giugno.
- Jadeluca Paola, 2006 "Uno stabilimento di R&S in Italia. Procede l'avanzata della Huawei", in *Affari e Finanza*, 26 giugno.
- Jiang Wei, 2006 "Survey: Firms achieve goals abroad", in *China Daily*, 14 giugno.
- Long Guoqiang, 2005 "China's Policies on FDI: Review and Evaluation", in *Does Foreign Direct Investment Promote Development?*,
- Morelli Anna, 2004 "Cina alla conquista degli oceani", in *Altraeconomia*, luglio-agosto.
- Tan Wei, 2005 "Culture Conflicts in Sino-Foreign Ventures", in *Beijing Review*, 23 giugno.
- Toccafondi Daniela, 2005 "Ombre cinesi nel distretto di Prato", in *Economia & Management*, n. 5.
- Zhang Kenny, 2005a *China goes Global – A Survey of Chinese companies' outward direct investments intention*, Asian Pacific Foundation of Canada.
- Zhang Kenny, 2005b *Going Global. The Why, When, Where and How of Chinese Companies' Outward Investment intention*, Asia Pacific Foundation of Canada.

Altre fonti documentali

- Ministero degli Affari Esteri, 2006 *Processo Verbale della riunione ristretta del Comitato Governativo Congiunto Italia-Cina*, Roma, 24-25 luglio.
- Mofcom, Comunicati del 16.6.04; 25.01.06; 27.01.06; 29.04.06; 27.06.06; 28.07.06.
- Unctad, *World Investment Report*, diverse annualità.
- China Daily, 2006, "China sets up special agency to promote int'l investment", 26 luglio.

Paola BELLABONA

Dal 2000 collabora con la Regione Marche come consulente per i processi di internazionalizzazione.

Sinologa, laureata all'Università Ca' Foscari di Venezia; Master ICE in Commercio Estero per i Paesi Orientali.

Francesca SPIGARELLI

Ricercatrice di Economia politica presso la Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Macerata, Phd in Economia delle aziende e degli intermediari finanziari.

Docente di Economia Politica ed Economia dell'Innovazione.