

Faam Group: una storia imprenditoriale di successo

Elena Cedrola

Professore associato di Economia e gestione delle imprese presso l'Università degli Studi di Macerata, Facoltà di Economia

In their process of internationalization a lot of Italian firms think about the Chinese market as an opportunity. But this market often requests firms to rethink their organization, and to afford complex questions related to geographic and cultural distances. Faam Group, an Italian firm which operates in the market for starter and industrial batteries, has been present in China since 1995 (joint ventures), and operates with its own plants since 2005. The choice of location was motivated by the growing sensitivity of the local Yixing community to environmental issues, the availability of infrastructures and services and the proximity to customers (Automotive Original Equipment and After Market segments). Also in this market the relation factor, together with that of proximity, has guided the choice of all suppliers.

Numerose sono le imprese che, sulla scia della globalizzazione, hanno guardato e investito su un mercato emergente e ricco di opportunità come quello cinese, trovandosi non solo a dover riorganizzare il proprio sistema aziendale, ma anche ad affrontare problematiche ad alta complessità connesse a un mercato distante non solo geograficamente ma anche culturalmente.

Un'impresa italiana che ha saputo trasformare le rilevanti difficoltà in un percorso di avvicinamento e di crescita in Cina è Faam Group.

Il Gruppo Faam nasce nel 1974 a Monterubbiano, in provincia di Fermo, e comprende quattro società autonome e specializzate che svolgono le attività *core* del gruppo:

- Faam SpA, situata a Monterubbiano, per la produzione di accumulatori al piombo per uso avviamento e industriale stazionario;
- I.B.F. SpA (*Industrial Batteries* Faam), situata a Monte Sant'Angelo (FG), per la produzione di accumulatori al piombo a uso industriale trazione e stazionario;
- E.V.F. SpA (*Ecological Ve-*

hicle Faam), situata sempre a Monterubbiano, per lo sviluppo e produzione di veicoli ecologici per uso civile e industriale con alimentazione a metano, gas, elettrica e idrogeno;

- YIBF Co Ltd (*Yixing Industrial Batteries* Faam) situata a *Yixing* nella provincia dello *Jiangsu* in Cina, attiva nella produzione di batterie a uso industriale trazione e stazionario.

Il gruppo si compone anche di altre società di proprietà o partecipate, operative nella produzione e nella commercializzazione dei prodotti Faam sui mercati esteri ritenuti strategici dalla proprietà: Dbf France (*Distribution Brand* Faam) situata a Montpellier in Francia, Federsir Sa (Colonia, Uruguay) per l'area del Mercosur, Dbf Sro situata a Tisnov in Repubblica Ceca, Faam Benelux (Almelo, Olanda), Faam Deutschland (Düsseldorf, Germania).

Faam viene costituita come impresa individuale, per evolvere in società in accomandita semplice nel 1978 e, successivamente, in società per azioni nel 1982. A oggi il gruppo conta circa 300 dipendenti, oltre alle 100 unità legate all'indotto industriale creato grazie a più di 20 strutture denominate Faam Service, presenti in gran parte sul territorio nazionale, che garantiscono un servizio di post-vendita nonché di promozione del marchio Faam. Nel corso del 2007 le strutture di servizio sono state cedute a una società terza per esigenze di mag-

giore razionalizzazione della compagine di gruppo.

L'azienda nasce e si sviluppa per la costruzione e vendita di batterie per avviamento di grossi veicoli (macchine agricole, camion e veicoli industriali). Un'altra divisione si è poi specializzata nella produzione di batterie a trazione, utilizzate per i veicoli elettrici (carrelli elevatori) e di tutto quello che consente la movimentazione delle merci all'interno dei magazzini. Le batterie stazionarie rispondono invece alle esigenze di quei clienti che necessitano continuità di energia come ospedali, telecomunicazioni e trasporti. La divisione che se ne occupa ha iniziato a operare alla fine degli anni Novanta e in 7 anni ha conquistato una quota di mercato nazionale del 5%. Da ultimo l'azienda ha deciso di investire nella ricerca, sperimentazione e produzione di batterie al litio e veicoli elettrici commerciali, cercando in questo modo di non entrare in competizione con i grandi clienti del settore *automotive*. Alle Olimpiadi di Pechino 35 veicoli elettrici Faam costruiti interamente in Italia sono stati venduti all'Ente organizzatore dell'evento per le attività di assistenza all'interno del parco olimpico. Inoltre una vettura Faam ha scortato la fiaccola olimpica all'ingresso dello stadio per la cerimonia di inaugurazione della manifestazione.

Le tavole che seguono sintetizzano il fatturato aziendale degli ultimi anni, suddiviso tra mercato italiano ed estero (v. *tavola 1*), nonché per *business unit* (v. *tavola 2*).

Per una corretta lettura dei dati

OSSERVATORIO

Tavola 1. Il fatturato del gruppo Faam

	2006	2007	2008	2009
Italia	37.000.000	50.000.000	48.566.000	44.779.000
Estero	11.000.000	15.000.000	20.348.000	17.081.000

Fonte: note al bilancio consolidato Faam 2009.

Tavola 2. Il fatturato Faam suddiviso per tipologie di prodotto

Linee di business	Percentuale sul fatturato 2008	Percentuale sul fatturato 2009 (*)
Batterie avviamento	28%	34%
Batterie stazionarie	22%	19%
Batterie trazione	43%	39%
Veicoli elettrici	7%	8%
(*) Dati stimati		

Fonte: dati aziendali.

si sottolinea che le quantità vendute sono incrementate anche nelle due ultime annualità e la riduzione in valore assoluto del fatturato è essenzialmente imputabile a una diminuzione dei costi delle materie prime utilizzate per la produzione di batterie. Inoltre, si è rilevato uno spostamento delle vendite dai primi equipaggiamenti (in riduzione a causa della crisi dell'*automotive*) all'*after market* (ricambi), in cui è risultata particolarmente efficace la politica aziendale volta a valorizzare la conoscenza e le relazioni con i clienti e il servizio pre e post vendita.

I principali ingredienti del modello di business Faam: valori, innovazione, relazione.

Numerosi sono gli elementi che appaiono fondamentali per la costruzione di un'impresa di successo che si pone l'obiettivo dell'internazionalità.

In primis collochiamo i valori

dell'imprenditore e fondatore dell'azienda. Egli è non solo consapevole, ma strenuo sostenitore del fatto che fare impresa significhi impegnarsi per realizzare "qualcosa che riguarda o ha a che fare con un progetto superiore, orientato al futuro"¹. Da ciò discende la sintesi della *mission* aziendale Faam: "Produrre 'lavorando di più e faticando di meno' e proporre ai partner e ai clienti il massimo della tecnologia e qualità con il miglior rapporto qualità/prezzo per i prossimi 450 anni". Anche se il focus della *mission* è chiaramente volto a sottolineare l'importanza delle relazioni e dell'innovazione, per lo sviluppo aziendale sono risultati cruciali la passione per le persone e la volontà di sviluppo sostenibile del territorio. Questo orientamento ha motivato i fondatori dell'azienda a insediare la sede in un piccolo borgo (Monte-rubbiano) che si stava popolando

do in quanto inserito tra due aree ben connotate: la zona Ex-Cassa del Mezzogiorno², in cui le imprese potevano ricevere agevolazioni e finanziamenti per nascere e svilupparsi e il polo calzaturiero fermano-maceratese.

Fin dalla sua fondazione, l'innovazione ha guidato l'azienda nel suo percorso di sviluppo: un'innovazione volta a generare nuovi prodotti e soluzioni, ma anche a migliorare processi, strutture organizzative e modalità gestionali. Per quanto attiene a quest'ultimo punto citiamo, a titolo di esempio, l'introduzione in tutti gli stabilimenti del sistema Sap e la progettazione e implementazione del Crm (*customer relationship management*). Interessante notare come gli investimenti in ricerca e sviluppo siano stati una delle priorità aziendali anche nel periodo di crisi, tanto da caratterizzarne la strategia competitiva, differenziandola nettamente da quella di *competitor* nazionali e internazionali. Mentre questi ultimi optavano per la chiusura di stabilimenti e per la delocalizzazione in aree del mondo a basso costo del lavoro, Faam investiva in ricerca, ottenendo numerosi brevetti e sviluppando nuove soluzioni integrative/alternative di risparmio energetico nel rispetto dell'ambiente. Proprio per intervenire a favore dell'ambiente è stata promossa la creazione di una nuova linea di business denominata "*Metal Recycling Faam*" che opera raccogliendo e riciclando le batterie esauste. Ciò risulta determinante anche per il conte-

nimento del costo della materia prima principale utilizzata per la produzione di batterie: il piombo. Parallelamente all'innovazione di prodotto e di processo, anche gli investimenti in risorse umane interne dedicate alla ricerca e sviluppo sono stati incrementati negli ultimi tre anni: 9 Fte (*full time equivalent*) nel 2008, 13 nel 2009 e 20 nel 2010.

Si osserva inoltre che alcuni progetti di innovazione e sviluppo sono stati frutto di collaborazioni importanti con clienti e partner. "Nessuno di noi è forte come tutti noi". Con questa frase il Presidente di Faam, Federico Vitali, motiva l'importante accordo sottoscritto con Magneti Marelli per lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di batterie innovative al litio per autotrazione e relativi sistemi di controllo e gestione (Bms, *battery management system*), in cui le due aziende mettono a comune denominatore le proprie competenze. In particolare, l'accordo di *partnership* prevede per la distribuzione in *co-branding* nei settori *automotive* l'evidenza sui prodotti del marchio Magneti Marelli, mentre per i carrelli elevatori l'utilizzo del marchio Faam, rispettando così le leadership aziendali di segmento target.

Altre collaborazioni di rilievo sono state poste in essere con alcune università italiane e l'Enea (Ente per le nuove tecnologie, l'energia e l'ambiente), confermando la crucialità di relazioni e rapporti di *partnership* per accrescere la capacità delle impre-

se di stare sui mercati, soprattutto quelle di piccole e medie dimensioni (Harold, Gankema, Snuif, Zwart, 2000; Hakansson, Waluszewski, 2007; Sinkovics, Ghauri, 2009).

L'importanza attribuita alle relazioni ha caratterizzato l'operatività dell'azienda fin dai suoi albori, pervadendo l'intera *supply chain*. Risultano infatti determinanti le relazioni:

- con fornitori e terzisti, che spesso vengono selezionati in virtù di rapporti fiduciosi preesistenti e prossimità geografica;
- con i canali distributivi, siano essi agenti o grandi distributori, spesso coinvolti in attività di formazione e di intrattenimento;
- con i clienti, anche se differenziate in base alla loro tipologia (collaborazione e ascolto delle specifiche esigenze nel caso dei costruttori di automezzi – attività di servizio post-acquisto per la clientela finale e per i grandi distributori);
- con tutti i collaboratori aziendali, volte a incrementare la *employee satisfaction*, a stimolare il senso di appartenenza e la crescita personale e professionale di ogni singolo dipendente (Synergo, una società del gruppo Faam, si occupa per l'appunto di crescita, formazione e sviluppo del personale).

I valori imprenditoriali, l'innovazione e l'accento posto sulle relazioni costituiscono i capisaldi

della strategia di internazionalizzazione dell'impresa. I principali passi verso i mercati internazionali verranno tratteggiati nel paragrafo che segue, in cui sarà attribuita particolare enfasi al mercato cinese. Nella trattazione saranno evidenziate tutte le attività svolte dal gruppo imprenditoriale per ottenere una presenza di successo in Cina, confermando la crucialità delle tematiche illustrate nei paragrafi precedenti.

Faam Group e la Cina

Al di là del collocamento sui mercati esteri dei propri prodotti realizzati in Italia (esportazione diretta), già pochi anni dopo l'inizio dell'attività produttiva il management aveva maturato la convinzione che, per competere a livello globale, si sarebbe dovuto optare per nuovi modelli di business. Alla fine degli anni Ottanta venne così costituita una prima joint venture in Ungheria. Questa rese evidente che per poter essere riconosciute aziende di livello internazionale, esse stesse non potevano semplicemente affidarsi a un partner locale, poiché risultava imprescindibile la conoscenza diretta della storia, della cultura e delle persone che vivono in una realtà geografica differente, proprio per poter operare con quella storia, con quella cultura e con quelle persone.

Seguirono poi la partecipazione (al 20%) in un'impresa in Uruguay, la Federsir, la costituzione e la partecipazione a società commerciali per la vendita e l'assistenza di tutta la gamma di prodotti Faam in Europa e,

da ultimo, l'inizio di un'attività produttiva sul territorio cinese. La Cina venne individuata come area di sviluppo aziendale non tanto con l'idea di reperire manodopera a basso costo, oppure fornitori e terzisti che contribuissero alla riduzione dei costi dei prodotti finiti, quanto per la convinzione che un'impresa non potesse ritenersi veramente globale se non fosse stata presente e operativa in un paese in cui vive un sesto della popolazione mondiale.

L'avvicinamento al territorio cinese avvenne per gradi e l'analisi del mercato fu curata direttamente dal Presidente Federico Vitali. A una prima fase di studio a tavolino del mercato seguirono numerose visite in loco, volte soprattutto a conoscere sul campo la realtà quotidiana del popolo cinese e le differenze culturali e negoziali. A un primo viaggio svoltosi nel 1992 ne seguì un altro nel 1994. Durante il suo svolgimento fu subito palese all'imprenditore, attento osservatore dell'ambiente e delle abitudini lavorative nelle aziende locali, che la Cina rappresentava un mercato dalle grandi potenzialità di sviluppo: i camion all'esterno delle fabbriche venivano caricati alla rinfusa, senza l'utilizzo di carrelli elevatori. Apparentemente condizione sfavorevole per l'inserimento in un mercato pressoché inesistente, questa si è rivelata una delle determinanti del successo di Faam nel settore delle batterie trazione per carrelli elevatori elettrici. Nel contempo era pure indubbio che

le fabbriche esistenti in Cina erano inadatte alla produzione di batterie e carrelli elevatori secondo gli standard e la qualità Faam. Risultava dunque improponibile una semplice collaborazione produttiva con imprese locali.

In un successivo viaggio nel 1995 vi fu un incontro fortuito con una persona locale che guidò l'imprenditore verso la reale conoscenza della cultura e delle modalità relazionali cinesi. "Le chiederanno di firmare accordi, lettere di intenti e simili, di fare joint venture. La vera cosa che deve fare è portare lavoro. (...) Potrà iniziare a conoscere questo paese, loro conosceranno lei, vi conoscerete a vicenda e quando avrà fatto le giuste amicizie, si potrà creare il suo network di relazioni. Quando l'avrà individuato, imparerà a conoscere i cinesi, i cinesi impareranno a conoscere lei e insieme deciderete cosa fare"³. Si susseguirono nel tempo numerosissimi incontri con imprenditori, sindaci, esponenti di organizzazioni territoriali, che resero possibile la realizzazione di ben cinque joint venture (a maggioranza cinese) per la produzione in loco e relativa commercializzazione nel mercato asiatico di batterie industriali. L'esperienza della joint venture, di cui la prima avviata nel 1996, evidenziò l'importanza della localizzazione della produzione nei territori di destinazione, sia perché questa consente di ridurre i costi di trasporto di materie e semilavorati ottenibili in loco, sia perché rende più efficace ed efficiente l'atti-

vità di servizio. Successivamente l'azienda decise di impiantare uno stabilimento di totale proprietà (Wfoe, *Wholly foreign owned enterprise*) non solo perché la normativa cinese, mutata nel 2002, lo rendeva possibile, ma soprattutto perché l'imprenditore, con la sua vivacità relazionale, aveva ottenuto la fiducia degli interlocutori cinesi⁴. A tal proposito, fondamentali sono stati i contatti con la municipalità di Yixing, dove attualmente ha sede lo stabilimento Faam, fortemente motivata ad attrarre investimenti tecnologici rispettosi dell'ambiente.

Attualmente la presidenza della Yixing *Industrial Batteries* Faam è ricoperta da una persona di origini cinesi (figlia di docenti universitari cinesi), affiancata nelle funzioni manageriali dal figlio del Presidente del gruppo Faam, Ermanno Vitali, che risiede stabilmente in Cina. I dipendenti sono attualmente settanta di cui un solo italiano: ciò ha favorito la creazione di un clima di squadra compatto che riflette il valore della famiglia, tanto importante nella cultura cinese.

Questa struttura realizza interamente la produzione delle batterie industriali destinate al mercato asiatico: gli approvvigionamenti di materie prime avvengono totalmente sul mercato cinese, mentre per i semilavorati solo il 25% proviene da partner europei (per componenti delle batterie particolari, ritenute di importanza strategica per il mantenimento degli standard di qualità azienda-

li). Per quanto attiene invece ai macchinari, alcuni fornitori sono cinesi, individuati non solo per appropriatezza dell'offerta ma anche per prossimità geografica, altri invece sono europei (essenzialmente due). Generalmente i rapporti di fornitura lungo tutto la *supply chain* sono consolidati e configurano delle vere e proprie reti collaborative. Acquisti al di fuori della rete sono possibili, ma sono essenzialmente giustificati da picchi di richieste.

La distribuzione avviene secondo il modello previsto per l'Italia e per gli altri paesi: agenti monomandatari (anche se in Cina non esiste un vero e proprio contratto di agenzia) e distributori non specializzati, di cui alcuni in esclusiva.

Come già accennato, i valori aziendali costituiscono il fulcro manageriale anche di questa impresa cinese. I risultati ne dimostrano l'efficacia, sia dal punto di vista dell'incremento dei clienti, delle vendite e della *customer satisfaction*, che dal punto di vista delle relazioni di fornitura privilegiate con attori locali, che dal ridottissimo turnover del personale locale. Ciò è dovuto non solo al sistema di incentivi che premia coloro che rimangono in azienda per più di 3 anni, ma anche ai percorsi di crescita e di coinvolgimento delle risorse. Nel contempo, proprio per assecondare le peculiarità della cultura cinese, tutta l'operatività è normata e sottoposta a regole certe, condivise e, se necessario, aggiornate. Lo stile gestionale è totalmente diverso

da quello occidentale: nulla viene lasciato alla libera interpretazione dei collaboratori, poiché questo creerebbe confusione, sconcerto e potrebbe stimolare insoddisfazione e turnover.

Anche per il mercato orientale i canali distributivi prescelti sono gli agenti e i grandi distributori locali, i quali affiancano la modalità diretta (ufficio commerciale dell'azienda verso cliente) nel caso di grandi clienti del settore *automotive*. Rimane confermata anche su questo mercato l'importanza attribuita al servizio, affidato alle strutture di *after-sale* Faam. Per il futuro sono previste aperture di punti distributivi in franchising.

L'attuale quota di mercato è del 7%. La performance degli ultimi due anni ha fatto registrare nel 2008 un +79% rispetto al 2007, nel 2009 +52% rispetto al 2008. Nell'ultimo anno i buoni risultati, come nel resto del mondo, sono attribuibili all'*after market* (ricambi e sostituzioni), mentre il settore Oem (*original equipment*) ha subito anche in Cina evidenti decrementi a causa della crisi dell'*automotive*.

Implicazioni manageriali: le carte vincenti di Faam Group

L'analisi del caso trattato dimostra quanto la conoscenza di storia, cultura e consuetudini di un paese straniero possano condizionare la riuscita di un business oltre confine. "Il mondo va guardato con i nostri occhi, attraverso gli occhi dell'altro". Questa affermazione sottolinea l'importanza degli approcci cliente-centrici, che

divengono estremamente complessi ogniqualvolta ci si imbatte in distanze culturali di rilievo. In particolare, quando un'impresa italiana decide di rivolgersi al mercato cinese, gli studi di fattibilità legati meramente alla dimensione economica non sono certamente sufficienti per comprendere la capacità dell'azienda stessa di avere successo. Se è vero che i dati micro e macroeconomici che caratterizzano la Cina e la rendono il più grande mercato emergente nel mondo, sono in grado di attrarre le aziende italiane⁵, la conoscenza dei valori culturali cinesi diviene il fattore determinante per poter conseguire i risultati sperati.

La Cina e l'Italia non sono solo due realtà territoriali distanti, ma anche due realtà culturali differenti. Da un confronto tra le dimensioni culturali italiane e cinesi elaborate da Geert Hofstede (Hofstede, 1991-2001-2005), emergono numerose diversità nei valori cardine su cui tali culture si fondano. La consapevolezza di queste diversità, come pure la conoscenza della cultura e delle differenti modalità negoziali cinesi, hanno decretato il successo della penetrazione di Faam Group in Cina. Un'azienda che non ha interpretato questo paese sconfinato come mero fornitore di risorse a basso costo, ma come un mercato da avvicinare con una strategia di "localizzazione", intesa come realizzazione in loco di joint venture produttive e investimenti diretti (Wfoe), aventi l'obiettivo di produrre in loco per il mercato locale. Cruciali si sono

rivelati, oltre alla valorizzazione del territorio e all'impulso diretto all'economia locale, anche la capacità di costruire relazioni fiduciarie con imprese e istituzioni, relazioni che non possono prescindere da un coinvolgimento diretto dell'imprenditore e degli alti livelli manageriali.

In conclusione, si ritiene ancora valida l'affermazione di Maria Weber secondo la quale le imprese italiane intenzionate a operare in Cina devono dotarsi di pazienza e perseveranza⁶, al fine di conoscere una cultura millenaria

e valorizzarne le peculiarità, poiché questa appare come l'unica strategia possibile per poter entrare nel mercato cinese e sviluppare con esito positivo le proprie attività.

Questa pazienza e perseveranza sono emerse chiaramente dal caso esaminato, mettendo in luce, soprattutto per quanto attiene al settore BtoB, i limiti della standardizzazione delle strategie, della semplice delocalizzazione in aree a basso costo del lavoro, degli accordi puramente commerciali in territori ad alta potenzialità. ■

Bibliografia

- Baek S., *Does China follow "The East Asian development model"?*, "Journal of Contemporary Asia", vol. 35, 4, 2005, pp. 485-498.
- Battaglia L. - Cedrola E., *Interazione culturale e processi di negoziazione*, in Guercini S. (a cura di), "Marketing e management interculturale", Il Mulino, Bologna, 2010.
- Camera di Commercio Italia-Cina, *International News*, n. 30, giugno 2009.
- Chee H. - West C., *Fare affari in Cina tra miti e realtà*, Etas, Milano, 2005.
- Cui C., *The evolutionary process of global market expansion: experiences of MNCs in China*, "Journal of World Business", vol. 33, n. 1, 1998.
- Håkansson H. - Waluszewski A., *Knowledge and innovation in business and industry: the importance of using others*, Routledge, New York, 2007.
- Harold G. - Gankema H. - Snuif H. - Zwart P., *The Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory*, "Journal of Small Business Management", 38, 4, 2000, p. 15-28.
- Hofstede G., *Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, Sage Publications, Londra, 2001.
- Hofstede G., *Cultures and organizations: Software of the mind*, London, McGraw-Hill, Londra, 1991.
- Hofstede G. - Hofstede G.J., *Cultures and organizations: Software of the mind – Intercultural cooperation and its importance for survival*, McGraw-Hill, Londra, 2005.
- Istituto Nazionale per il Commercio Estero, *Rapporti paese congiunti Ambasciate/Uffici Ice estero, Cina, 2° semestre 2008*.

- McLuhan H.M., *War and Peace in the Global Village*, Berkely, Calif., Ginko Press, 2001.
- Moore T.G., *China as an economic power in the contemporary era of globalization*, "Journal of Asian and African Studies", vol. 43, 5, 2008, pp. 497-521.
- Oschetti A. - Paparelli A., - Pira M., *La nuova rivoluzione cinese. Etica, business e cultura*, Hoepli, Milano 2008.
- Russo A., *Governare lo sviluppo locale*, Aracne editrice, Roma, 2009.
- So Y.L. - Walker A., *Explaining guanxi. The Chinese business network*, Routledge, New York, 2006.
- Sinkovics R. - Ghauri P.N. (a cura di), *New Challenges to International Marketing*, Emerald JAI Press, Bingley, UK, 2009.
- Vitali F., *Quanto un'impresa può dirsi globale*, in Fatiguso R., "Oltre la muraglia", Il Sole 24 Ore, Milano, 2008.
- Weber M., *Due anni di Cina. Opportunità di business, scenari in evoluzione*, Etas, Milano, 2008.
- Weber M., *Il miracolo cinese. Perché bisogna prendere la Cina sul serio*, Il Mulino, Bologna, 2003.
- Weber M., *La Cina non è per tutti. Rischi e opportunità del più grande mercato del mondo*, Edizioni Olivares, Milano, 2005.

NOTE

1. Vitali F., *Quanto un'impresa può dirsi globale*, in Fatiguso R., *Oltre la muraglia*, "Il Sole 24 Ore", Milano, 2008, p. 97.
2. La Cassa del Mezzogiorno (Casmez) è stata un ente pubblico italiano creato dal governo di Alcide De Gasperi per finanziare iniziative industriali tese allo sviluppo economico del meridione d'Italia, allo scopo di colmare il divario con le regioni settentrionali. Ulteriori dettagli in Russo A., *Governare lo sviluppo locale*, Aracne editrice, Roma, 2009.
3. Vitali F., *op. cit.*, p. 103.
4. La costruzione della fiducia avviene dunque in maniera diametralmente opposta nelle culture occidentali e orientali. Mentre in occidente la fiducia si costruisce transazione dopo transazione, affare dopo affare, per gli orientali la fiducia è il presupposto per la realizzazione del business. Per approfondimenti si veda Battaglia L. - Cedrola E., *Interazione culturale e processi di negoziazione*, in Guercini S. (a cura di) *Marketing e management interculturale*, Il Mulino, Bologna, 2010.
5. Cui C., *The evolutionary process of global market expansion: experiences of MNCs in China*, "Journal of World Business", vol. 33, n. 1, 1998, p. 93.
6. Weber M., *Due anni di Cina. Opportunità di business, scenari in evoluzione*, Etas, Milano, 2008, pag. IX.