



Management

Quando l'intuito non basta

# Due diligence, una polizza contro le brutte sorprese

*Nei rapporti coi partner cinesi è opportuno andare oltre le semplici valutazioni patrimoniali: occorre verificare gli effettivi diritti del partner su asset e immobili, le eventuali pendenze fiscali e previdenziali, la validità delle business licences. E questo non solo in caso di acquisizione o joint venture ma anche per importanti rapporti di licenza e fornitura. Il contesto del Paese non assicura la tutela e la trasparenza degli eventuali diritti e quando si decide di andare in Tribunale è ormai troppo tardi.*

**Due diligence:** il termine inglese, in senso stretto, è utilizzato nel mondo della finanza per indicare un'operazione di verifica sulla reale situazione patrimoniale di società che vengono acquisite. Dezan Shira & Associates, una delle maggiori società di consulenza insediate in Cina, in una sua recente pubblicazione mensile (China Briefing) richiama l'attenzione sull'opportunità di estendere questa pratica anche ad altre operazioni implicanti un partner cinese: costituzione di joint ventures, acquisto delle quote societarie di una società già esistente, fino ai comuni contratti di fornitura stipulati con imprese manifatturiere o trading cinesi. Non solo, ma nel caso di fusione o acquisizione, il suggerimento è di non limitarsi alla valutazione dei dati patrimoniali, spesso fuorvianti in un ambiente come quello cinese, bensì di estendere la verifica anche alle modalità di gestione, ai criteri di governance, alla qualità del management, alla reale sussistenza dei diritti (proprietà fondiarie e immobiliari, licenze di business, ecc.) che

l'impresa cinese dichiara di possedere. Nel caso di acquisizione di imprese o di parti di imprese esistenti, viene inoltre sottolineata l'opportunità di un'attenta verifica delle possibili pendenze accumulate nei confronti del personale (pensioni e oneri sociali) e della collettività (imposte non pagate, mancate bonifiche ambientali).

## ■ Non basta la parola e le leggi non garantiscono

In Cina non tutto quello che viene detto o scritto corrisponde all'effettiva realtà, così come la legislazione, oltre ad evolvere continuamente, lascia spesso ampio spazio all'interpretazione delle autorità locali, che possono addirittura decidere discrezionalmente il grado di applicazione ed implementazione delle stesse secondo le proprie priorità. Certezza e soprattutto efficacia delle norme non sono sempre garantite e i rapporti tra le differenti istanze amministrative raramente sono basati sulla trasparenza.

*segue a pagina 2*



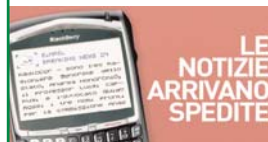
### SOMMARIO

- » **MANAGEMENT**  
Due diligence, una polizza contro le brutte sorprese  
PAGINE 1-5
- » **BUSINESS STORIES**  
Chery, l'outsider delle quattro ruote  
PAGINE 6-11
- » **ATTUALITÀ**  
Software  
Investimenti europei  
Acciaio  
Auto  
Natalità  
Oro  
Finanza  
Telefonia  
PAGINE 12-14

In collaborazione con



**NUOVO SERVIZIO  
BREAKING NEWS 24**  
In tempo reale al tuo indirizzo e-mail su pc e palmare. È un servizio di Il Sole24Ore Radiocor. Tutte le informazioni su [www.ilssole24ore.com/news24](http://www.ilssole24ore.com/news24)





**Occorre un buon accountant** Nelle transazioni è necessario munirsi di un revisore indipendente che ratifichi il buon andamento di ogni passaggio.

Non solo, ma si può scommettere che quando entra in campo un socio o un partner straniero, le amministrazioni locali scenderanno immediatamente in campo per controllare la situazione e rivendicare il dovuto

## Management

## Quando l'intuito non basta

*continua da pagina 1*

E non esiste esperienza più frustrante del tentativo di far valere i propri diritti in sede giudiziale: si tratta di procedure lunghe, costose, in cui l'imparzialità dei giudici rispetto a pressioni politiche locali è tutt'altro che garantita: anche gli organi più alti non si arrischierebbero ad andare contro a eventuali indicazioni contrarie di un organismo governativo.

Inoltre non esiste la certezza dell'esecuzione delle sentenze.

### ■ False promesse

Attenzione anche a fidarsi eccessivamente delle rassicurazioni offerte dalle autorità locali: le Municipalità svolgono spesso un efficace lavoro di marketing, mirato ad attrarre investimenti stranieri. Si è accompagnati da grande cordialità, strette di mano, scambi di biglietti da visita e spesso invitati a fastosi banchetti, tutto a sottolineare la disponibilità apparente a semplificare le procedure. Purtroppo però, alla prova dei fatti, e nel momento in cui sorgono difficoltà oggettive e contestazioni, l'atteggiamento può mutare. Questo perché le garanzie verbali del politico

locale non sempre corrispondono al potere (o alla volontà) di un intervento effettivo. Anche un sindaco deve fare i conti con il contesto amministrativo e sociale che lo circonda, con le pressioni di persone influenti e le contestazioni di gerarchie sovrapposte. Senza contare i casi di palese collusione delle autorità con interessi privati.

### ■ un controllo è necessario

Se a tutto ciò si sommano le immense difficoltà di comunicazione comunemente esistenti fra gli imprenditori occidentali e le controparti cinesi, diventa condizione necessaria il premunirsi di un revisore indipendente che ratifichi il buon andamento di ogni passaggio. Non solo, ma si può scommettere che quando entra in campo un socio o un partner straniero, le amministrazioni locali scenderanno immediatamente in campo per controllare la situazione e rivendicare il dovuto.

Gli autori non vogliono scoraggiare gli investitori stranieri, né tanto meno generalizzare le tante anime e sfaccettature di un ambiente co-

si diverso, in continuo cambiamento e pieno di opportunità. Sottolineare però le difficoltà oggettive e offrono utili suggerimenti su come prepararsi ad affrontarle. Le esperienze fortunate di partnership di diverso tipo tra aziende occidentali sono numerose. Ma è innegabile che esistono anche frequenti episodi in cui il partner straniero si è trovato a dover affrontare esborsi imprevisti, ha visto svanire il valore degli asset su cui credeva di poter contare, si è visto consegnare merce diversa da quella ordinata senza però aver preso le giuste precauzioni o si è più semplicemente fatto truffare da una società fantasma.

Nel 90 per cento dei casi, questo è dovuto alla fretta e all'improvvisazione: spesso infatti, gli imprenditori tendono a fidarsi del loro fiuto e della loro esperienza, anche nella valutazione delle controparti, che hanno incontrato magari in occasione di una fiera o di un meeting, dimenticandosi che si muovono in un contesto molto differente da quello a cui sono abituati.

*segue a pagina 3*



La lingua cinese è piena di distinzioni semantiche che occorre conoscere, e la mancata comprensione di qualche sfumatura può cambiare drasticamente il significato dei diritti che si acquisiscono e degli obblighi che si assumono

## Management

### Quando l'intuito non basta

*continua da pagina 2*

## ■ Soci, partner e fornitori: ecco cosa bisogna controllare

*Le operazioni di verifica iniziano da un serio controllo delle documentazione cartacea e della relativa traduzione. Il concetto di due diligence operativa: non solo il patrimonio e il cash flow ma anche l'assetto produttivo, la governance e la gestione del personale. I pericoli di chi si illude che i problemi si risolvano da soli. Attenzione ai fornitori fantasma. Oneri pregressi, affidabilità dei documenti contabili e garanzie offerte dalle Autorità locali: su questi problemi abbiamo intervistato Alberto Vettoretti e Rosario Di Maggio, componenti dell'Italian Desk di Dezan Shira & Associates.*

### **Da dove inizia la due diligence?**

La verifica può cominciare da una attenta verifica e traduzione della documentazione cartacea. Vi sono stati casi di clienti che ci hanno chiesto di tradurre dei contratti che avevano appena firmato. Evidentemente hanno avuto dei dubbi tardivi, ma ormai era troppo tardi per rimediare. La lingua cinese è piena di distinzioni semantiche che occorre conoscere, e la mancata comprensione di qualche sfumatura può cambiare drasticamente il significato

dei diritti che si acquisiscono e degli obblighi che si assumono.

Un'altra precauzione elementare che però frequentemente viene trascurata è la semplice verifica della 'business licence' dell'azienda cinese con cui si entra in rapporto. È sempre opportuno chiederne una copia. Si potrà così controllare oltre all'oggetto sociale per cui l'azienda è autorizzata, qual è la durata (e l'eventuale stato) della licenza, chi è il responsabile legale, l'indirizzo della società, l'ammontare del capitale sociale e quindi i limiti entro cui è patrimonialmente responsabile. Questa cautela è importante anche nel caso di semplici contratti di fornitura commerciale; si possono così evitare brutte sorprese quali ad esempio la scoperta che la persona con cui si è entrati in contatto non ha poteri di rappresentanza legale oppure che c'è il rischio di esporsi con un'entità palesemente sottocapitalizzata rispetto all'ammontare degli impegni che si sta assumendo.

La Cina brulica di personaggi che si offrono per dei ruoli di intermediazione e che possono improvvisamente scomparire. È sempre utile capire se si ha a che fare con il fornitore finale oppure no, e mettersi al riparo da un eccessi-

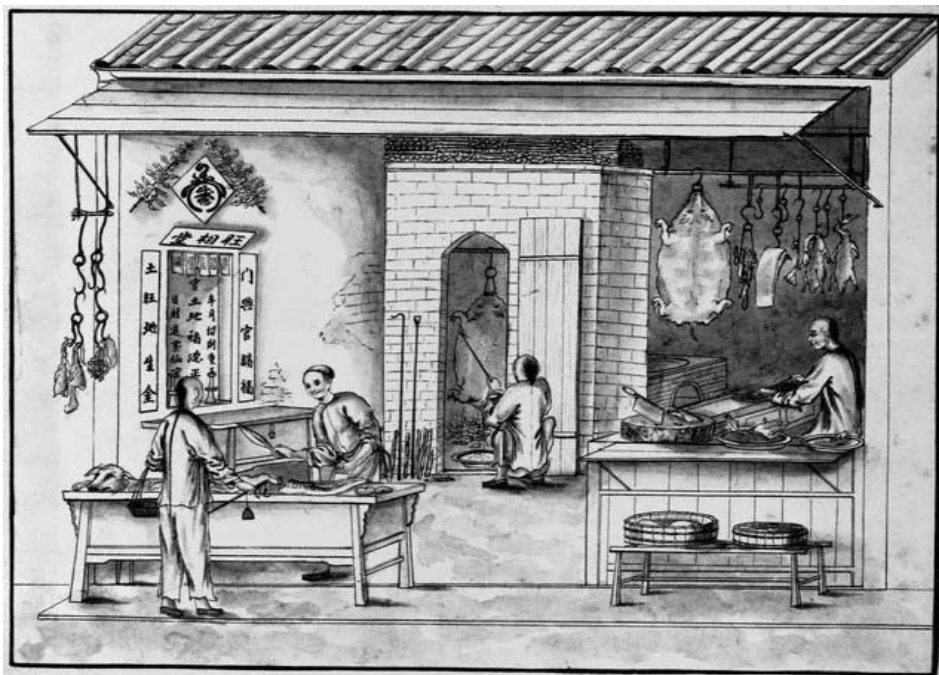
va frammentazione della filiera di fornitura oltre che, naturalmente, da ricarichi inutili.

**Dezan Shira & Associates propone una netta distinzione tra due diligence finanziaria e operativa. Qual è la differenza?**

La *due diligence* finanziaria, al di là degli aspetti patrimoniali, tiene conto, per la valutazione dei redditi soprattutto dei dati storici dell'azienda, confronta eventuali *report* interni e non ufficiali e cerca di trarre - attraverso domande, riscontri e verifiche e basandosi principalmente sulle competenze del revisore - un quadro quanto più completo possibile della situazione. Su questo si basano le previsioni di vendita, profitto e generazione di cassa.

Questa procedura è di forte aiuto ma, non è sempre sufficiente in un contesto come quello cinese. Non consente infatti di valutare pienamente il fattore decisivo, e cioè i miglioramenti che si possono apportare nella gestione operativa e che possono fare la differenza nella decisione finale sul prezzo d'acquisto dell'azienda *target*:

*segue a pagina 4*



**Per le imprese che acquistano prodotti o componenti in Cina** la 'dovuta diligenza' consiste in un'attenta selezione dei fornitori. Gli aspetti tecnici (macchinari, competenza e qualifica del personale) ed anche le eventuali certificazioni non sono sempre sufficienti a garantire il risultato

## Management

## Quando l'intuito non basta

*continua da pagina 3*

### ■ Soci, partner e fornitori: ecco cosa bisogna controllare

processi produttivi, organizzazione del lavoro, risorse umane e personali in posizioni chiave, difficoltà dovute ai problemi di comunicazione e alle competenze ai vari livelli e nei diversi dipartimenti, *input* di materiali e componenti e relativa efficienza fiscale, procedure commerciali e via dicendo.

Attenzione però, perché non è sufficiente avere bene in mente come si possono cambiare le cose: bisogna anche verificare accuratamente che questi cambiamenti siano possibili, tenendo conto del management disponibile, del contesto normativo cinese e delle interconnessioni esistenti. Soprattutto se resta in campo un partner locale oppure parte del vecchio management. Serve cioè attivare una supervisione attiva che possa ricondurre l'azienda sulle giuste rotte e accompagnarla nella fase di rodaggio. Quando questo esercizio non viene svolto con attenzione il rischio è duplice ed opposto: sottovalutare gli spazi di miglioramento esistenti e quindi, perdere un'opportunità.

Infine, è inutile illudersi che i problemi si risolveranno da soli col tempo, man mano che il resto dello staff farà esperienza e si adatterà al nuovo *management*. Fattore chiave di quest'ultimo

passaggio è la difficoltà comunicativa legata alla lingua ma anche e soprattutto alla cultura: difficilmente infatti, senza un supervisore indipendente che sappia mediare avendo chiari quali sono tutti i punti critici, "i problemi potranno risolversi da soli".

#### **Suggerite un'analogia attenzione anche quando si tratta di valutare i fornitori?**

Per le imprese che acquistano prodotti o componenti in Cina la 'dovuta diligenza' consiste in un'attenta selezione dei fornitori. Gli aspetti tecnici (macchinari, competenza e qualifica del personale) ed anche le eventuali certificazioni non sono sempre sufficienti a garantire il risultato. Anche qui può essere molto utile iniziare col dare un'occhiata alla business license, oppure mettere in atto una semplice verifica della documentazione disponibile alle autorità. Senza bisogno di avvertire il fornitore, e con poche centinaia di euro, ci si può fare un'idea di chi si ha davanti.

È sbagliato anche esagerare nello spremere i fornitori cinesi sul prezzo. Si rischia che, piuttosto di rinunciare all'af-

fare proposto, il fornitore trovi il modo di abbassare i costi di produzione ricorrendo a terzisti poco qualificati o abbassando comunque la qualità. I rischi, per il committente, sono quelli tipici della 'non qualità: necessità di 'ripren- dere' in mano il prodotto in fase di assemblaggio finale o, peggio, durante il periodo di garanzia quando è già stato consegnato al cliente. Si aggiunge inoltre il pericolo di incorrere in procedure legali per responsabilità. L'obiettivo, quindi, è di negoziare un prezzo che sia competitivo, ma anche ragionevolmente remunerativo, tenuto conto del contesto cinese (costi di input di energia, materie prime, manodopera, ecc.) in modo da aumentare l'interesse del fornitore a mantenere un rapporto continuativo e qualitativamente soddisfacente.

#### **Ci si può fidare dei documenti contabili che vengono presentati?**

È pratica comune per le società cinesi operare con una doppia contabilità: una ad uso interno ed una per la presentazione ufficiale della società all'esterno e alle autorità fiscali, le quali non hanno

*segue a pagina 5*



**Nel caso di cessione di una società o di un ramo di azienda occorre fare molta attenzione agli obblighi che si ereditano**

## Management

## Quando l'intuito non basta

*continua da pagina 4*

### ■ Soci, partner e fornitori: ecco cosa bisogna controllare

sempre modo di fare i necessari controlli per mancanza di personale, oppure li omettono deliberatamente.

Nelle trattative con i *partner* stranieri solitamente viene presentato il primo tipo di contabilità, in cui le condizioni dell'azienda si presentano sotto una luce più favorevole.

Per evitare sgradevoli sorprese, è invece importante avere accesso anche alla documentazione ufficiale e ricorrere al supporto di un contabile indipendente che possa verificare l'attendibilità della documentazione presentata e fare i dovuti controlli incrociati.

**Esiste anche il rischio di assumersi oneri pregressi di cui non si è a conoscenza?**

Nel caso di cessione di una società o di un ramo di azienda occorre fare moltissima attenzione agli obblighi che si ere-

ditano. In particolare, può accadere di scoprire di doversi fare carico di contributi arretrati o dei versamenti pensionistici futuri dei dipendenti trasferiti o di altri oneri simili nei confronti del personale in eccesso. Sono aspetti questi che devono essere valutati e negoziati attentamente, tenendo conto del fatto che la previdenza assicurativa e medica in Cina è regolamentata in modo diverso da provincia a provincia. Il rischio, per chi trascura questi aspetti, è di trovarsi a sborsare somme molto consistenti e non preventivate.

Considerazioni analoghe valgono anche per gli aspetti ambientali: se si acquista un'azienda o una fabbrica che in passato ha provocato danni da inquinamento (scarichi non consentiti, accumulo di sostanze nocive e via dicendo) la nuova proprietà può essere chiamata a risponderne. Le autorità cinesi stanno diventando esigenti in materia, soprattutto se su-

entra un partner straniero, ed è opportuna quindi una verifica molto attenta dei comportamenti passati, delle eventuali certificazioni, del rispetto delle normative specifiche e dello stato delle aree acquisite (con eventuali analisi dei terreni).

### **Ci si può fidare delle autorità cinesi?**

Sì, naturalmente, occorre però una grande cautela, soprattutto quando le autorità locali, o anche i funzionari in genere, promettono agevolazioni che in realtà contrastano con la legislazione nazionale. Alla fine sono le direttive nazionali o delle amministrazioni direttamente competenti (AIC, BOFTEC, Uffici doganali, ufficio delle tasse locale e nazionale, labor bureau, Public Security Bureau, ecc) a prevalere. In conclusione: bisogna conoscere bene le norme e fare i propri calcoli su queste, senza fidarsi di chi sostiene che si possono eludere.



*Un occhio al design... Nel 2007 Chery ha presentato al Salone di Shanghai l'anteprima della concept Shooting Sport, sorta di spaziosa sportiva prestata al "piacere di guida".*

Business stories

Aziende emergenti

## Chery, l'outsider delle quattro ruote

*Inizialmente osteggiata dalla Autorità di Pechino è diventata in soli 10 anni il quarto produttore di vetture in Cina e soprattutto il primo esportatore in quanto non ha le mani legate da accordi di joint venture. Ha avviato assemblaggi all'estero in Russia, Indonesia, Medio Oriente. Ora punta al Mercosur, al mercato statunitense e a quello europeo.*

Un outsider a tutti gli effetti: non più di 200 milioni di dollari per partire forniti inizialmente, forniti dal Governo locale della Provincia dell'Anhui. Niente joint venture con i grandi costruttori mondiali: telai, motori e carrozzerie sono originali anche se un po' copiati (ma chi non copia, oggi, nel mondo delle quattro ruote?). Primo costruttore del Paese ad aprire assemblaggi con partner locali al di fuori della Cina. I Paesi prescelti sono Indonesia, Russia e Iran. Si aggiungeranno entro breve la Turchia (con un occhio anche al mercato europeo) e l'Uruguay che sarà la base per vendere nel Mercosur. Prossimo appuntamento in agenda: la Malaysia. Chery è la vera sorpresa emergente nel mondo dell'auto cinese. Dieci

anni fa l'azienda non esisteva. Non solo, ma inizialmente, era anche vista con dichiarata ostilità dai ministeri di Pechino tutt'altro che favorevoli alla proliferazione in atto nel Paese, di piccoli costruttori sponsorizzati dalle Autorità locali. Tanto più che l'Anhui e Wuhu non avevano particolari tradizioni nel settore meccanico e nell'industria pesante. Mentre il disegno del Governo cinese era (e resta) di promuovere la concentrazione del settore attorno a un limitato numero di case automobilistiche (First Auto Works, Shanghai Automotive, Dongfeng) e di consolidare i grandi poli dell'auto attorno a Shanghai, Chongqing.

### ■ Navigazione controcorrente

Wuhu, sede di Chery non faceva parte del piano tanto che all'inizio la società ottenne soltanto una licenza per produrre componenti. Remare controcorrente però, soprattutto in Cina, rinforza i muscoli e oggi Chery ce l'ha fatta. Con un fatturato annuo di circa tre miliardi di dollari, in crescita del 25%

sul 2006, si colloca al quarto posto tra i costruttori cinesi. I primi tre però sono sul mercato da oltre 50 anni. Ma soprattutto Chery figura nettamente al primo posto per numero di vetture esportate. Nel 2007 ha venduto all'estero un terzo della sua produzione. I numeri possono apparire ancora piccoli: circa 120 mila unità (+130% annuo) su un totale di oltre 380 mila. Ma corrispondono al 30% delle esportazioni complessive della Cina nel segmento vetture. E Chery guida questa classifica ormai da cinque anni.

### ■ La benedizione dei notabili

Di fronte a questi risultati anche i notabili di Pechino hanno dovuto rivedere il proprio giudizio. Gradualmente, la fabbrica di Wuhu non solo ottiene la licenza per produrre e vendere le vetture ma comincia anche a ricevere le prime compiaciute visite ministeriali. I livelli gerarchici salgono: segretario provinciale nel 2004, ministro nazionale dell'indu-

*segue a pagina 7*



*... ispirandosi agli altri il muso della Chery Amulet assomiglia molto a quello della Accord, mentre il retro è identico a quello della vecchia Toledo. Lo scorso anno questo modello - non commercializzato in Europa - fu al centro di molte polemiche dopo un crash test dai risultati piuttosto sconcertanti*

## Business stories

## Aziende emergenti

*continua da pagina 6*

stria dei macchinari nel 2006, vice-premier nel 2007, fino ad arrivare alla benedizione definitiva all'inizio di quest'anno con la visita del premier Wen Jiabao. La corsa sui mercati intanto prosegue: nei primi 4 mesi del 2008, Chery ha venduto all'estero 52mila unità pari a un aumento su base annua del 38%.

### ■ Si parte dai motori

A differenza della maggior parte degli altri costruttori cinesi Chery ha iniziato dalla parte più difficile: il motore. "In realtà non avevamo una particolare esperienza in questo campo", ha spiegato in una recente intervista, il presidente e fondatore di Chery, Yin Tongjiao "Ma avevamo comprato per 25 milioni di dollari un'intera linea di produzione dalla Ford Europe. Era evidentemente obsoleta e inizialmente ci siamo rivolti ad alcuni consulenti stranieri per aiutarci a metterla in marcia. Continuavano a chiederci soldi senza combinare granché fino a quando se ne sono andati lasciandoci a metà percorso. Alla fine abbiamo dovuti rimboccarci le maniche. Ma anche quando fi-

nalmente siamo stati in grado di produrre i primi motori, ci siamo accorti che non li voleva nessuno. Così abbiamo dovuto inventarci noi la vettura con l'aiuto di alcuni designer".

### ■ Partner di alto livello

È probabile, che Yin Tongjiao indulga ormai a colorire l'epopea dell'azienda. In realtà il primo modello prodotto è una derivazione della Seat Toledo. Ma è indubbio che Chery, a differenza di altri costruttori, ha sempre scelto di fare le cose da sola, copiando quel che poteva, imparando anche per errori e comprandosi le consulenze che le servivano, mostrando peraltro un evidente intuito. Per i motori, ad esempio, si rivolge a uno dei maggiori specialisti mondiali, l'austriaca AVL, che progetta per Chery la gamma ACTECO a 4 e 8 cilindri con portate che vanno dagli 800 ai 4mila cc. e prestazioni che nelle ultime versioni sono compatibili con le norme euro IV. Capisce immediatamente l'importanza della gestione della qualità e si rivolge a

Mitsubishi per l'introduzione dei sistemi di gestione Sei Sigma. Per il design utilizza anche Bertone e Pininfarina. Lotus, Bosch e Ricardo Engineering forniscono ulteriore supporto di progettazione per parti meccaniche, motori ibridi, ecc E oggi tra i componentisti che lavorano con l'azienda figurano Delphi, Valeo ed altri.

### ■ Querelle con General Motors

Quello che ha funzionato è stata la rapida acquisizione delle competenze e anche la divisione dei ruoli: Chery si è potuta concentrare sulla ingegnerizzazione del prodotto e selezione dei subfornitori e componentisti locali. C'è stato anche un momento in cui sembrava che la società dovesse essere assorbita da Shanghai Automotive che aveva cominciato ad acquisire il 20% delle quote sociali. "Non disponendo ancora della licenza di costruttori abbiamo dovuto associarci a loro per ottenere l'omologazione delle nostre vetture e il permesso di commercializzarle",

*segue a pagina 8*



**Sulla scia di Daewoo** Alla fine degli anni '90, in concomitanza con la crisi di Daewoo, Chery cerca di ottenere la licenza di costruzione in Cina dei modelli della casa coreana. Non ci riesce anche perché Daewoo viene rilevata dall'americana General Motors che sospende diversi rapporti (licenze, assemblaggi) che Daewoo aveva in altri Paesi come Iran (fornitura di kit da assemblare al gruppo Khodro), Egitto e altri. In Cina, Chery decide di fare da sola continuando però a 'ispirarsi' ai modelli della casa coreana tanto da incorrere in una denuncia da parte dei nuovi proprietari. General Motors infatti trascina Chery in tribunale con l'accusa di aver integralmente copiato la Matiz Daewoo e di commercializzarla sul mercato cinese col nome QQ (nella foto). Perde però la causa. Non solo ma Chery riesce a ricucire molti dei rapporti internazionali intessuti dalla ex Daewoo e sospesi da GM come evidenziano le operazioni di recupero dei rapporti coi vecchi partner in Egitto e Iran

## Business stories

## Aziende emergenti

*continua da pagina 7*

spiega Yin Tongiao che aggiunge, "Poi però sono usciti e ora siamo pienamente indipendenti".

In realtà è stato il partner statunitense di Shanghai Automotive, l'americana General Motors, a premere per lo scioglimento di questo legame. E questo per un motivo: Chery era (e resta) accusata di aver copiato un po' troppo il modello Matiz del costruttore statunitense.

### ■ Obiettivo autonomia sui mercati esteri

L'esperienza conferma Chery in un punto fermo: "Non vogliamo fare i terzisti. Brand e tecnologia devono essere nostri. Dopodiché siamo non solo disponibili ma anche promotori di collaborazioni tecniche, partnership commerciali e altri accordi", spiega Yin Tongiao. Questa scelta comporta un grande vantaggio: lascia all'azienda le mani libere per operare anche su mercati al di fuori della Cina. Cosa che non è sempre possibile per gli altri produttori cinesi che operano su licenza e in joint venture.

"Lo stimolo a vendere all'estero ci è

venuto, in realtà, da un fenomeno inatteso, almeno agli inizi: il significativo numero di richieste di trader stranieri che ci venivano a trovare chiedendoci di vendere le nostre vetture nel loro Paese" spiega Yin Tongiao.

Si tratta, inizialmente di Paesi considerati come marginali ad esempio la Siria, dove nel 2001 sbarca il primo modello Fengyu prodotto a Wuhu o l'Iran che, come ricorda il presidente di Chery, "È un mercato di notevoli dimensioni e di grandissimo interesse, inspiegabilmente trascurato dai grandi costruttori".

### ■ Passi graduali e misurati

L'osservazione contiene solo la metà della verità, in quanto la vicenda è alquanto più complessa (vedi riquadro). Resta il fatto che nel 2007 Khodro e Chery annunciano l'avvio di un assemblaggio in Iran con una capacità produttiva annua di 60mila unità. Il primo modello prodotto sarà la Q6, una piccola 4 porte, di derivazione della Matiz coreana, venduta a 6.500 dollari. Sempre sulla scia coreana,

Chery sta avviando l'assemblaggio di vetture nella fascia 1.600-2.000 cc in Egitto nell'ex fabbrica locale di Daewoo. Le vetture sono vendute con il marchio 'Speranza' e l'obiettivo è di allargare la commercializzazione anche ai Paesi del Golfo. Sottolinea Yin Tongiao: "Evitiamo di fare i passi più lunghi della gamba: iniziamo con un Paese e, se vediamo che le cose vanno, bene cerchiamo di estenderci anche sui mercati vicini". Peraltro sembrano passi ben misurati in quanto, guardano la carta geografica, indicano che Chery è riuscita a mettere un piede su tutti i grandi mercati emergenti: Russia (e Ucraina), Asean, Mercosur, Medio Oriente.

### ■ Puntare anche sull'assistenza

Chery è però molto attenta ad evitare di essere immediatamente bollata come produttore a basso e costo e bassa qualità. Questo vale soprattutto sui mercati asiatici dove l'ingresso recente delle case automobilistiche cinesi fa seguito a

*segue a pagina 9*



*Chery si sta preparando a produrre i suoi modelli Kimo (nella foto), Tiggo e Alia in Turchia attraverso una cooperazione con il gruppo locale Mermerler. Il vice presidente della Chery, Zhou Biren, e Murat Mermer, vice presidente del gruppo Mermerler, suo distributore turco, hanno annunciato il nuovo piano di espansione nel corso di una conferenza congiunta tenutasi in maggio a Pechino*

## Business stories

## Aziende emergenti

*continua da pagina 8*

un precedente sbarco dei costruttori cinesi di moto che ha lasciato pessimi ricordi: i risparmi in acquisto erano ampiamente compensati dalle spese di riparazione dai meccanici. Oggi in Malaysia Chery vende le sue vetture con garanzia di assistenza e manutenzione gratuita di 40mila chilometri mentre per la produzione e assistenza in loco si è affidata a una partnership con il primo operatore locale del settore, Indomobile, che vende anche Audi, Nissan, Renault.

Non solo, ma questo è l'aspetto nuovo, la società ritiene di avere acquisito abbastanza esperienza per fare il grande passo e sbarcare sul mercato Usa. Ci sta provando da due lati.

### ■ Due porte per entrare in Usa

Uno di questi è localizzato ai confini col Messico. In questo Paese si prepara a produrre un'utilitaria disegnata dal carrozziere italiano Bertone che però sarà commercializzata dalla Chrysler. Si tratta di un'eccezione alla regola di vendere soltanto modelli con il proprio

marchio. L'altro è rappresentato dal tradizionale canale delle esportazioni. All'inizio di quest'anno Chery ha ottenuto il nullaosta del Consiglio di Stato per realizzare una joint venture con la Quantum, una controllata statunitense della Israel Corporation quotata a Tel Aviv. Obiettivo: produrre oltre 100mila vetture passeggeri e poco meno di 50mila suv all'anno da esportare in Usa. Il partner israeliano dovrebbe portare in dote 225 milioni di dollari sotto forma di equity e altri 180 milioni come finanziamento in cambio di una quota del 45% nella joint venture. L'investimento previsto è di 750 milioni di dollari e include la costruzione di una nuova fabbrica. Ma la vera sfida per Chery è di superare i vari crash test e le prove sulle emissioni per ottenere l'omologazione dei suoi modelli anche in America.

### ■ Il 'miracolo' dei giovani

Non è facile capire quali sono le carte che Chery ha saputo giocare per imporsi in tempi così brevi in

un mondo difficile come quello dell'auto, acquisendo le capacità necessarie. Un vantaggio deriva indubbiamente dal fatto di non essere gravata dalle inerzie e resistenze che caratterizzano l'organizzazione e la struttura delle altre major dell'auto cinese. "Abbiamo potuto contare sui giovani offrendo loro opportunità che in altre aziende del settore non avrebbero avuto. Hanno raccolto il messaggio e in cambio all'azienda hanno dato moltissimo", rileva Yin Tongjiao. Lo stesso approccio è stato utilizzato all'estero. Spiega il presidente: "Noi cinesi abbiamo spesso difficoltà a capire e adattarci al contesto di altri Paesi. Per questo abbiamo scelto di affidare la maggior parte delle posizioni di responsabilità a manager locali, limitandoci a inviare poche persone nostre sul posto".

### ■ È meglio partire dal basso

Certo, le sfide restano. Quella più rilevante è rappresentata dal raggiungimento di capacità adeguate  
*segue a pagina 10*



**Rottura di fidanzamento con Bricklin** Il primo tentativo di sbarco in Usa da parte di Chery è con la Visionary Vehicles di Malcom Bricklin, uno dei personaggi più eclettici del mondo dell'auto statunitense. A partire dagli anni '60 Bricklin ha sempre perseguito il progetto di introdurre sul mercato Usa vetture importate da Paesi emergenti, a prezzi più accessibili delle vetture di Detroit. È stato il primo a importare auto giapponesi (la Subaru 360 e la Fuji Rabbit nel 1965) e poi ha riprovato con alterni successi con Fiat (coupé Bertone), Zastava ed altri. Con Chery voleva produrre una berlina e un coupé sportivo. Sono mancati i capitali necessari ai requisiti di omologazione del mercato Usa, valutati in 225 milioni di dollari. Nella foto: il modello SV-1 la più celebre delle auto lanciate da Bricklin

## Business stories

## Aziende emergenti

*continua da pagina 9*

per entrare sul mercato europeo e degli Stati Uniti, rispettando gli standard di sicurezza (crash test ecc) e quelli ambientali (riduzione delle emissioni). "L'accordo realizzato con Chrysler e quello che stiamo valutando con Fiat nel campo dei motori ci hanno posto una sfida importante. Se riusciremo a superare la sfida - e sono convinto che ce la faremo - riusciremo a convincere l'utente finale che le auto cinesi non sono di bassa qualità", sottolinea Yin Tongjiao. Sotto il profilo finanziario il presidente di Chery non ha difficoltà ad ammettere che la società, se vuole continuare a crescere sui nuovi mercati, ha bisogno di nuovi capitali che potrebbero venire anche da una quotazione in Borsa.

E la crisi dell'auto? "Noi partiamo avvantaggiati. Con il rincaro dei carburanti, il mercato delle piccole vetture economiche ha maggiore spazio di crescita nel mondo. Dopodiché per noi è più facile salire verso segmenti e fasce di prezzo più elevate. Mentre gli altri costruttori incontrano difficoltà a scendere abbassando i costi", conclude Yin Tongjiao.

**Massimo di Nola**

## ■ Internazionalizzazione flessibile



### Iran

Chery sigla nell'agosto del 2007 un accordo che prevede

la costruzione di uno stabilimento a Babol, nella provincia di Mazandaran.

Investimento annunciato pari a 350 milioni di dollari.

Partner: Khodro 49%, Chery 30%. La quota restante è di una società canadese (Solitac) che fa capo a un intermediario d'affari, Hossein Bavafa.



### Egitto

Chery ha un accordo di partnership con Aboul

Foutouh ex socio locale di Daewoo. Dovrebbe assemblare i modelli made in China nell'ex stabilimento locale della casa coreana. Nel 2007 le vendite sul mercato locale sono state di poche migliaia di unità. Abul Foutouh comunque copre anche i mercati del Golfo per conto di Chery



### Turchia

Chery ha finalizzato, dopo una lunga trattativa, un

accordo con il gruppo finanziario locale Mermerler per la costruzione di un impianto da 100mila unità annue che dovrebbe sorgere a Bursa, la Detroit turca. Il punto di pareggio è stato previsto in 50 mila unità annue. La Turchia dovrebbe servire come base di esportazione anche verso i Paesi vicini ma, in prospettiva, anche l'Europa. L'iniziativa è stata presentata ufficialmente nel marzo di quest'anno da Zhou Biren, vicepresidente di Chery e da Murat Mermer, numero due del gruppo turco. Modelli prodotti saranno Kimco, Tiggo 3 e Alia.



### Russia

Con 37 mila unità vendute è il più importante

mercato estero di Chery che fino a pochi mesi fa assemblava i

*segue a pagina 11*

**In quattro mesi  
i modelli più venduti**

Santana (Saic VW)	69.000
Buick (Saic GM)	63.000
Jetta (FAW VW)	61.000
Camry (Guangzhou Automobile- Toyota)	54.000
Xiali (Taic-Faw)	48.000
QQ (Chery)	46.000
Family (FAW-Haima)	45.000
Accord (Guangzhou-Honda)	42.000
Elantra (Baic Hyundai)	41.000
Passat (Saic-VW)	

**I primi 10 produttori in Cina  
(coprono il 59% del mercato)**

Faw Volkswagen	47.985	Jv
Saic Volkswagen	47.666	Jv
Saic General Motors	42.522	Jv
Chéry	32.906	Indipendente
Taic Toyota	32.441	Jv
Baic Hyundai	28.866	Jv
Dongfeng-Nissan	27.440	Jv
Guangzhou Automobile - Honda	23.847	Jv
Geely	21.195	Indipendente
Cahng'An - Ford	19.461	Jv

*dati di aprile 2008*

**Business stories**

**Aziende emergenti**

**■ Internazionalizzazione flessibile**

*continua da pagina 10*

suoi modelli Tigo, Amulet 21, nello stabilimento della Avtotor, localizzato a Kaliningrad enclave russa in Lituania. Avtotor assembla anche per altri marchi (Bmw, Cadillac, Kia ecc). Gli accordi con il partner locale sono stati però sciolti di comune accordo agli inizi di aprile in quanto il Governo di Mosca ha diminuito la quota di vetture che Avtotor può esportare in Russia. Chery sta ora cercando un'altra base in Russia per produrre localmente non solo vetture ma anche motori, cambi e trasmissioni. E' disposta a investire fino a 400 milioni e ha diverse trattative in corso.



**Ucraina**

Si tratta di un mercato in forte espansione, che nel 2007

ha superato le 540mila unità vendute (+ 42 per cento). Chery esporta modelli in forma SKD che vendono assemblati nello stabilimento di AvtoZAZ, principale produttore ucraino che produceva i modelli Daewoo in

Ucraina e che oggi copre oltre il 60% del mercato. La società è controllata da Ukrianina Automobile Corporation, una società di Stato che Chery potrebbe anche associare all'eventuale investimento in Russia. La quota di mercato Chery in Ucraina è leggermente inferiore al 3 per cento.



**Indonesia e Malaysia**

Chery ha un accordo di produzione con il più importante gruppo Indonesiano nel settore auto (Indomobile) e sta ac-

quistando una buona visibilità sul mercato. Da rilevare che l'Indonesia è legata ad accordi di libero scambio nel settore auto con gli altri Paesi dell'area Asean (Thailandia, Malaysia, Filippine ecc), aspetto che interessa in modo particolare Chery. Per rafforzare la sua presenza nell'area ha siglato un accordo di commercializzazione con il gruppo Malaysiano Alado Bumi preannunciando la possibile apertura di uno stabilimento locale entro i prossimi tre anni.



**Uruguay**

A inizio 2007 Chery sigla un accordo con la Socma (gruppo Macri, ex

partner di Fiat in Argentina) per l'assemblaggio in loco del SUV Tigo e della QQ. Chery detiene il 51% e Socma il 49 per cento. L'investimento è inizialmente contenuto (10 milioni di dollari) con un obiettivo di produzione annuo di 25mila unità e la prospettiva di salire in tempi brevi a 100mila. L'obiettivo strategico è di consolidare una presenza significativa sull'intero mercato del Mercosur (250 milioni di abitanti).



**Italia**

Nel 2007 Chery ha concluso un accordo con la DR Motor

Company di Macchia di Isernia (Molise), che fa capo a Massimo di Risio, per la fornitura dei motori e di parte del telaio di un nuovo SUV (DR5). La produzione è iniziata quest'anno e Di Risio sostiene di aver già venduto un migliaio di vetture. In discussione un accordo con Fiat per produrre in Cina motori e auto.



*La sede della Simest a Roma è localizzata in corso Vittorio Emanuele, in direzione del Ponte di Castel S. Angelo, che è situato sulla opposta riva del Tevere*

## Strumenti

## Finanza

### ■ Simest: un partner disponibile, con uscita a scadenza

Non sempre il capitale di rischio è disponibile. Per chi vuole investire in Cina è però possibile superare questo vincolo accedendo al supporto della Simest, la finanziaria per l'internazionalizzazione controllata congiuntamente dal ministero delle Finanze e da un pool di banche italiane. Tra queste Intesa Sanpaolo figura in prima fila. Grazie a un accordo operante con Simest è in grado di offrire ai propri clienti un pacchetto completo di prodotti e servizi di finanziamento che è opportuno prendere in considerazione proprio nelle fasi iniziali, quando l'impresa italiana inizia a progettare una presenza sul mercato cinese e a valutare la soluzione migliore sotto il profilo societario: joint venture con partner locali o società interamente a capitale estero.

Il supporto che Intesa Sanpaolo è in grado di offrire con l'intervento di Simest è quello di un partner di capitale, che per definizione non intende entrare nei meriti della gestione. L'ingresso di Simest nella società costituita in Cina può avvenire attraverso la partecipazione diretta per una quota fino al 25 per cento con accordo di retrocessione al partner italiano, entro un periodo massimo di otto anni secondo modalità che sono concordate di volta in volta. In aggiunta un'ulteriore quota può essere assunta da Simest attraverso il suo fondo di Venture Capital. Le due quote sommate quindi, possono arrivare fino a un limite massimo del

49 per cento. E' una formula che ha dato risultati positivi nel tempo sia per le aziende che hanno operato con Simest sia per lo Stato italiano e i partner bancari. Tra il 1991 ed il 2006 (ultimo dato disponibile) Simest ha assunto partecipazioni in 469 aziende sottoscrivendo in alcuni casi anche aumenti di capitale. Ne ha dismesse 235 e ha chiuso in attivo il bilancio dell'intero periodo con un utile di oltre 100 milioni di euro. Non è l'ammontare che conta, bensì il segnale di una buona gestione.

Le partecipazioni vengono, di norma, assunte in piccole e medie aziende e la tipologia dei partner italiani, sotto il profilo giuridico, include tutti i possibili soggetti: società di capitali o di persone, associazioni di imprese, cooperative. C'è una grande flessibilità, quindi, che si unisce a una gestione poco burocratica. Le aziende che si candidano per operare con la Simest devono riempire una check list di informazioni. Dopodiché la proposta viene valutata dagli analisti della società e sottoposte al Consiglio di Amministrazione. Tranne eccezioni, la procedura richiede meno di tre mesi. Ma c'è di più. Intesa Sanpaolo, insieme a Simest, è in grado di finanziare anche il capitale versato dall'investitore italiano per la quota di sua pertinenza. Questo è reso possibile dai contributi a fondo perduto sugli interessi previsti da un'apposita legge varata nel 1990 e sempre rifinanziata negli anni successivi.

#### **Contributi in conto capitale**

Simest può assumere una partecipazione diretta nella nuova società in Cina fino al 25% e concorda con l'azienda italiana i termini di uscita dal capitale, che deve avvenire entro otto anni. Al partner italiano è chiesta una garanzia che può anche essere rilasciata dalla sua banca o da un consorzio fidi. In aggiunta Simest può intervenire con il suo fondo di venture capital con una quota fino al 24% e comunque non superiore al doppio della partecipazione diretta. Per questo apporto, la garanzia non è richiesta. I due apporti in conto capitale non possono superare il totale della partecipazione dell'azienda italiana o del pool di aziende italiane. Quindi, nel caso esista anche un partner estero, la partecipazione del Sistema Simest sarà necessariamente inferiore a tale limite.

#### **Contributi in conto interessi**

Simest gestisce i fondi della legge 100 del 1990 che prevede un contributo al pagamento degli interessi sul 90% del capitale versato dall'azienda italiana, qualora questo sia coperto da finanziamento bancario. In pratica, sommando le diverse agevolazioni (partecipazione diretta, fondo di venture capital, contributi sugli interessi) basta che l'azienda apporti direttamente o finanzi a tassi di mercato soltanto il 5% del capitale necessario: cioè il 10% rimanente sul 51% del capitale totale della nuova società.



*Il Gruppo Baosteel, leader nella produzione di acciaio nel mercato cinese e tra i più importanti Gruppi Siderurgici mondiali con una produzione di circa 22 milioni di tonnellate di acciai, si è presentato sul mercato italiano con la partnership del Gruppo Castel creando la Società Baosteel Italia Distribution Center S.p.A. Nella foto, rotoli laminati prodotti nello stabilimento di Shanghai*

## Attualità

### ■ Software: la Cina insegue l'India

Cina all'inseguimento dell'India anche nel settore tradizionalmente più favorevole al secondo colosso asiatico. Il Ministero dell'Industria e tecnologia ha reso noto che, tra il 2001 e il 2007, le esportazioni di software cinese sono aumentate del 630%, da 720 milioni a 10,24 miliardi di dollari. Una cifra ancora lontana da quelle indiane, che nel 2007 hanno venduto all'estero applicativi per 34 miliardi di dollari e, secondo le stime di Gartner Group, dovrebbero raggiungere i 45 miliardi di dollari nel 2008. Ma in rapida ascesa, grazie, secondo quanto riferisce il Ministero, agli sforzi di innovazione fatti negli ultimi anni dalle software house cinesi. Anche il 2008 si è aperto bene per il settore, con una crescita del 54,9% delle esportazioni, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, a 3,27 miliardi di dollari e un mercato complessivo, comprensivo delle vendite interne, da oltre 27 miliardi di dollari, in crescita del 31,2 per cento.

### ■ Investimenti europei: la Cina non è più la favorita

Diminuisce il feeling verso Cina degli imprenditori europei. Nel 2007 gli investimenti diretti in società cinesi da parte delle aziende dei 27 Paesi Ue, si sono ridotti a 1,8 miliardi di euro rispetto ai 6 miliardi dell'anno precedente. Ciò è avvenuto, tra l'altro, in un contesto di netta crescita dei capitali impiegati al di fuori dell'Unione. Secondo Eurostat sono, infatti, complessivamente cresciuti dai 275 miliardi di euro del 2006 a 420 miliardi di euro. Tra le economie emergenti, la favorita per gli investimenti provenienti dalla Ue è stata la Russia, che ha raccolto 17,1 miliardi di euro di capitali. Al secondo posto si piazza l'India, con 10,9 miliardi di euro, davanti al Brasile con 7,1 miliardi. Decisa contrazione anche per le operazioni in direzione opposta. Le aziende cinesi hanno investito nell'Europa unita mezzo miliardo di euro nel 2007, contro i 2,2 miliardi di euro del 2006. Se le relazioni industriali non godono di ottima salute, tutt'altro discorso vale per quelle commerciali. L'Unione Europea rappresenta il primo mercato per l'ex-

port cinese. Nel 2007 le importazioni dalla Cina hanno superato i 230 miliardi di dollari rispetto ai 192 miliardi del 2006. A sua volta la Cina, con importazioni dalla UE pari a quasi 72 miliardi (6 miliardi nel 2006) è uno dei principali mercati di sbocco per l'export europeo.

### ■ Acciaio: fermo ai rialzi sul mercato interno

Minerali di ferro sempre più cari, ma non solo. Costi in crescita per il carbone e per il trasporto. In tutto una bolletta da mille yuan (circa 94 euro) a tonnellata per l'industria dell'acciaio. A fare i conti è Xiong Bilin, vicedirettore del Dipartimento industria della Commissione nazionale per le riforme e lo sviluppo. Il contesto già complesso del mercato, è ulteriormente complicato per la Cina dagli effetti del terremoto dello scorso 12 maggio, che ha devastato soprattutto la regione del Sichuan. Una situazione che ha consigliato a Baosteel, colosso siderurgico del Paese, da rimandare il consueto appuntamento con la pubblicazione dei prezzi per il prossimo trimestre, inizialmente fissato

## Attualità

per maggio. E, in seguito, a tenere segreti gli accordi raggiunti coi principali clienti, nonché a mantenere invariati, secondo indiscrezioni, i prezzi per i materiali destinati agli interventi successivi al sisma.

Il timore che gli acquirenti non riescano a sostenere un incremento dei prezzi dell'acciaio che riversi interamente su di loro l'accrescersi dei costi è fondato e si ipotizza anche che lo Stato possa aumentare le tasse sulle esportazioni, per evitare che venga troppo penalizzata la domanda domestica. I produttori cinesi, intanto, cercano anche delle soluzioni per contenere l'esplosione dei costi. La più gettonata è l'acquisto di giacimenti all'estero, che assicurino continuità nella fornitura di materia prima, senza dover contrattare su prezzi aumentati del 65% nei primi cinque mesi dell'anno. E' il caso, ancora, di Baosteel, che sta valutando l'acquisto di una quota dell'australiana Fortescue Metals Group, con la quale esiste già un accordo di fornitura da 20 milioni di tonnellate all'anno di minerale. Altri rumors di mercato affermano che, in coalizione con alcune aziende rivali, il gigante dell'acciaio cinese potrebbe acquistare una porzione anche del capitale di Bhp Billiton. Entrare nel patrimonio dei maggiori fornitori è la via scelta dalle aziende cinesi per ottenere un maggior peso contrattuale al momento di stabilire i prezzi.

### ■ Mercato Auto: è il boom delle importazioni

Sul mercato dell'auto, la Cina comincia ad aprirsi alle importazioni. Ma per il momento, a cogliere l'opportunità sono soprattutto i costruttori giapponesi. Con la riduzione al 25% dei dazi di importazione sulle vetture, decisa ormai quasi due anni fa è in atto un boom non lontano dalle tre cifre. Questo, nonostante il prezzo di listino superi di oltre il 50% quello Fob, una volta aggiunte Iva e tasse sul consumo (senza contare i margini dei rivenditori). Nei primi due mesi del 2008 (i dati sono pubblicati con un certo ritardo) la Cina ha importato 62mila veicoli, per un valore complessivo di 2,26 miliardi di dollari. Ri-

spettivamente l'82,6% e il 93,4% in più rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Sono state 24mila le automobili importate di provenienza giapponese, con un incremento del 130% rispetto allo scorso anno. Si fermano a 21mila quelle di provenienza europea, il 59,3% in più. Il colosso asiatico non è immune dalla mania per i SUV: il 50% dei veicoli importati appartiene alla categoria dei fuoristrada. Nel 2008, il numero delle auto vendute in Cina dovrebbe superare i 10 milioni, dagli 8,88 con cui si è chiuso il 2007. Ad aprile le vendite su base annua sono risultate in aumento del 14 per cento.

### ■ Natalità: a Shanghai inizia l'era dei pensionati

Popolazione in età lavorativa in calo nel 2007 a Shanghai. I residenti in età lavorativa (tra i 15 e i 59 anni) del maggiore popoloso centro urbano dell'est della Cina sono risultati 9,76 milioni, contro i 9,8 dell'anno precedente. Si tratta del primo calo di tale statistica da quando si è cominciato a compilarla, nel 1978. Un effetto combinato della politica di controllo delle nascite e dell'invecchiamento della popolazione, la cui vita media si allunga. Le statistiche affermano che tra il 2010 e il 2020 il dato arriverà a calare di 1,5 milioni.

### ■ Oro: la Cina è pronta a scavalcare il Sud Africa

La Cina si prepara a un nuovo sorpasso nel 2008. È quello che dovrebbe portarla a diventare il primo produttore mondiale di oro. Secondo una stima della China gold association, il gigante asiatico dovrebbe lasciarsi alle spalle nell'anno in corso anche il Sud Africa, che detiene lo scettro di principale produttore del prezioso metallo dal 1905. Nel 2007 il distacco tra i due Paesi è stato minimo: 272 tonnellate per il Sud Africa, 270,5 per la Cina. Il trend è, però, assai diverso, se nello stato africano la produzione è in costante calo, la Cina cresce a un

ritmo del 5% all'anno, ma nel 2008 potrebbe fare di più, raggiungendo addirittura le 300 tonnellate, grazie anche alla scoperta di cinque nuovi giacimenti nel 2007. Nel 1949 la produzione cinese era di appena 4,5 tonnellate, nel 1995 era ancora ferma a 100 tonnellate.

### ■ Migliorano i parametri del bancario

Banche cinesi in salute nel 2007. Il rapporto annuale della Commissione per il controllo bancario (Cbr) mostra una crescita del 19,7% del totale degli asset, che hanno raggiunto i 52.600 miliardi di yuan, pari a 7.500 miliardi di dollari. Ai minimi storici, inoltre, la quantità di crediti in sofferenza nelle banche commerciali, risultati pari al 6,2% nell'anno scorso, con un calo dello 0,93% rispetto al precedente. Cresciuti a un ritmo inferiore, invece, i depositi. Ma si tratta, in realtà, degli effetti della maturazione dei risparmiatori cinesi, che hanno dirottato una quota sempre più importante delle proprie disponibilità verso la Borsa locale, la cui capitalizzazione è all'incirca raddoppiata nel 2007. Altro sintomo dell'evoluzione dell'utenza nel comparto è la maggiore diversificazione di prodotti messi a disposizione dalle banche di Shanghai. Il principale centro finanziario della Cina, secondo quanto afferma un rapporto della locale autorità bancaria, conferma i progressi anche al termine del primo trimestre del 2008, con un forte calo dei crediti in sofferenza e quote sempre maggiori di attività legati alle gestioni di patrimoni e all'e-business.

### ■ Shanghai lancia il suo Fondo Sovrano

Non è ancora un fondo sovrano, ma sta per diventarlo. La Municipalità di Shanghai ha deciso di rafforzare il ruolo di Shanghai International Group, a cui è affidato il ruolo di supportare, con acquisizioni mirate, le ambizioni strategiche della piazza di finanziaria. Ultima operazione in



**Banche e telefonia unite** China Mobile Limited, Softbank e Vodafone Cina hanno firmato un accordo lo scorso 24 aprile per istituire un Joint Innovation Lab allo scopo di sviluppare servizi per l'internet mobile. Nella foto, Arun Sarin, Ceo Vodafone Cina, Wang Jianzhou, Ceo e presidente della China Mobile Limited Chairman e Masayoshi Son, Presidente e Ceo Softbank che hanno siglato l'intesa in rappresentanza delle loro aziende

## Attualità

ordine di tempo, un investimento di 97,5 milioni di yuan nella Aaic, prima azienda di assicurazioni agricole cinesi in concomitanza con un aumento di capitale di 300 milioni di yuan. Shanghai International Group diventerà così l'azionista di riferimento in una posizione tanto più rilevante in quanto il secondo azionista è un'altra istituzione che fa capo al Governo locale. La holding dell'Amministrazione di Shanghai è già oggi principale azionista di Pudong Development Bank, Bank of Shanghai, Shanghai Rural Commercial Bank, di Guotai Jun'an Securities e del fondo pensione Changjiang, che gestisce capitali per 15 miliardi di yuan. Non solo, ma il presidente della Ji Xiaohui ha recentemente annunciato l'intenzione di stringere accordi di partnership con una serie operatori finanziari esteri con l'obiettivo di accrescere i collegamenti della Piazza di Shanghai con il resto del Mondo.

### ■ Telefonia: sta arrivando la terza generazione

Si avvia alla conclusione il processo di razionalizzazione del settore della telefonia cinese con una serie di scambi di asset e di operazioni di

fusione pilotato dal Governo di Pechino. Scenderanno da sei a tre gli operatori telefonici nel Paese. L'ingresso in campo di competitor più forti, dovrebbe contribuire a rompere il monopolio di fatto di China Mobile nelle comunicazioni via cellulare. China Telecom, primo operatore del Paese nella telefonia fissa ha annunciato che acquisterà la divisione cellulari di Unicom che opera con tecnologia Cdma. Pagherà 43,8 miliardi di yuan per rilevare la clientela e 66,2 miliardi per la rete (10,3 miliardi di euro circa in tutto). Un prezzo che, per stessa ammissione del presidente di China Telecom, Wang Xiaochu, è assai superiore a quel che il mercato si sarebbe aspettato. Unicom, dal canto suo entrerà anche nella telefonia fissa acquistando la rete del secondo operatore del settore, Netcom, con un'operazione da 439,17 miliardi di dollari di Hong Kong (36 miliardi di euro circa) che dovrebbe essere completata entro il 2008. Anche China Mobile farà il suo ingresso nel fisso rilevando un altro operatore minore, China Tietong. China Telecom acquisirà anche le attività di China Satcom che opera nei servizi satellitari (transponder per servizi di telefonia e televisivi, videoconferenze e trasmissione dati, telefonia IP ecc). Al termine di tutti i passaggi, si calcola che China

Mobile avrà un bacino di 425 milioni di clienti, seguita da China Telecom con 297 e China Unicom con 258. Scatteranno allora, ed è questo l'aspetto importante, le nuove licenze per la telefonia di terza generazione. Ognuna delle società sfrutterà attraverso una tecnologia diversa. China Mobile utilizzerà il protocollo Td-Scdma, nato e sviluppato in Cina dalla Chinese academy of telecommunications technology, assieme alla tedesca Siemens. E che per questo ha il vantaggio di poter essere applicato senza dover pagare i diritti agli operatori occidentali che detengono i brevetti. China Telecom ricorrerà al Wcdma, utilizzato dai telefonini Umts, mentre Unicom ricorrerà al Cdma2000, un ibrido tra protocolli di generazione 2,5 e 3.

**Fare Impresa in Cina**  
**Registrazione Tribunale di Milano**  
**n. 813 del 18.12.2000**  
**Direttore responsabile:** Fabio Tamburini  
**Caporedattore:** Giorgio Maimone  
**Redazione:** Massimo di Nola  
**In collaborazione con Osservatorio Asia**  
**Sede Legale e redazione:**  
 Via Monte Rosa n. 91 20149 Milano  
 Tel: 02.3022.4602-3 - Fax: 02.3022.481  
**Progetto editoriale, grafico e Artwork**  
 Il Sole 24 ORE Radiocor Agenzia d'informazione  
**Mensile distribuito in formato elettronico**  
 Copyright 2008 - Il Sole 24 ORE S.p.A. -  
 Radiocor Agenzia d'informazione  
 È vietata la riproduzione anche parziale  
 o ad uso interno con qualsiasi mezzo,  
 non autorizzata.