



## MERCATI

**PMI.** Una localizzazione produttiva strategica può portare grandi vantaggi competitivi

# Global business

**Dal 1° agosto sono in vigore accordi di libero scambio Giappone-India e Cina-Costa Rica. Riuscire a sfruttarli con efficacia significa per le nostre Pmi accedere a mercati di miliardi di consumatori. Ma anche rinunciare al classico "made in Italy"**

di Aude Pouplier

**N**uovi blocchi e spazi di crescita si stanno velocemente rafforzando. La grande area Asia-Pacifica, l'Africa, il Mercosur bypassano sempre di più Europa e Stati Uniti. Cina, India e Brasile, di nuovo, "la fanno da padrone" alla faccia di un mondo occidentale alle prese con una nuova recessione. Anche in questo contesto, tuttavia, ampie aree di sviluppo e di competitività rimangono aperte alle nostre aziende. Lo sfruttamento degli Fta (Free Trade Agreement, accordi di libero scambio) ne fa parte e costituisce una modalità efficace per aumentare margini e utili. In Italia questa prassi rimane ancora ampiamente sottoutilizzata, un po' per ignoranza, un po' per pigrizia, molto per il timore di affermare a voce alta che si produce altrove e non più nel proprio paese. Intendiamoci bene, sono numerose oggi le aziende italiane che possiedono una base produttiva all'estero o che fuori dalle mura di casa producono tutto o solo una parte dei prodotti, in particolare in Asia, in Turchia o in Sud/Centro America. Tuttavia, sono poche (circa 200) quelle che sfruttano appieno dal punto di vista commerciale gli accordi bilaterali di libero scambio che offrono questi paesi. Lo sfruttamento degli Fta, a cui si può accedere attraverso la presenza di una sede produttiva in Cina, ad esempio, permette di esportare senza dazi in tutta l'ASEAN. Tale vantaggio competitivo richiede però l'esibizione del certificato di origine del prodotto. Ancorate spesso nel difendere il made in Italy, le aziende tralasciano la possibilità di beneficiare di un guadagno di competitività a portata di mano, molto significativo.

### Gli accordi freschi d'estate

**Giappone-India.** Il 1° agosto 2011 è entrato in vigore l'accordo di libero scambio fra Giappone e India (Free Trade agreement), firmato a Tokyo lo scorso febbraio dal ministro degli Esteri giapponese Seiji Maehara e dal ministro indiano del Commercio Anand Sharma. Crisi finanziaria, recessione occidentale, e la notizia passa quasi sotto silenzio quando, in realtà, l'impatto di questo accordo sarà molto ampio.

Le conseguenze per le aziende europee in competizione con aziende nipponiche registrano una perdita netta di competitività variabile da un 10 a un 30%, a eccezione di quelli già presenti in India e/o in Giappone. In sostanza, l'accordo prevede il libero scambio del 94% di beni e servizi fra le due nazioni nell'arco dei prossimi dieci anni. In particolare nei settori automotive, metalmeccanico, tessile, chimico, servi-







zi, unica eccezione è prevista per le derrate agricole giapponesi – come riso, grano e latticini – considerate troppo strategiche, che sono escluse dall'accordo. Ma non si tratta di un semplice, seppur già corposo Fta, ma di un ben più ampio Cepa (Comprehensive Economic Partnership Agreement), che come dice Rahul Khullar, segretario al Commercio Estero indiano, significa «un altro mattone per la costruzione di uno spazio economico comune che comprende l'Asean, la Cina, la Corea, il Giappone, l'India, l'Australia e la Nuova Zelanda». Nello specifico, i due paesi costituiranno un fondo comune di 9 miliardi di dollari destinato alle infrastrutture indiane, rinforzando in modo massiccio la cooperazione bilaterale e, soprattutto, le attività corporate congiunte fra le due nazioni per un investimento globale privato e pubblico previsto di 100 miliardi di dollari. La maggiore parte degli investimenti verrà destinata alle infrastrutture per la costruzione del corridoio Delhi-Mumbai sul modello Tokyo-Osaka. Per l'India è il primo accordo Cepa con un paese sviluppato, che si colloca nel quadro generale strategico di rafforzamento dell'area Asia Pacifica sempre più competitiva e profittevole.

**Cina-Costa Rica.** Meno eclatante ma pur sempre significativo è il Free Trade Agreement fra Cina e Costa Rica, firmato nel 2010 ed entrato in vigore, anch'esso, il 1° agosto. E anch'esso passato sotto silenzio sulla stampa italiana. Eppure, si tratta del primo accordo fra la Cina e un paese dell'America Centrale. L'accordo copre il 99,6% del commercio bilaterale che avverrà in assenza di dazi. Come ha dichiarato il ministro del Commercio Estero del Costa Rica, Anabel Gonzalez: «la Cina porterà al nostro paese numerose opportunità che supereranno nel futuro il primo partner oggi del paese, gli Stati Uniti.»

### Le strategie di Messico, Cina e India

Finora appannaggio delle multinazionali, l'ottimizzazione dei processi di multilocalizzazione – che implica una serie di attività tra cui: landing nelle aree a forte crescita e forte domanda interna, sfruttamento degli Fta, ottimizzazione fiscale e dei progetti logistici, decentramento dei centri decisionali, gestione di team multiculturali – diventano oggi un "passage obligé" per le Pmi. Sempre più spesso le nostre medie aziende, che già producono all'estero, si trovano di fronte alla razionalizzazione delle loro scelte di localizzazione. C'è urgente bisogno di captare la creazione di valore con la massima efficacia e flessibilità. La scelta di localizzazione non può limitarsi al semplice ragionamento, per quanto sempre valido, "vado a produrre in India o in Brasile (riduzione dei costi di produzione e soppressione dei dazi) per approdare sul mercato locale", ma va invece valutato in base all'area di mercato al quale questo paese può fornire accesso.

Ad esempio, il Messico detiene il primato degli Fta (appena prima della Cina), con ben 11 accordi attivi che coprono 44 paesi: di fatto il 66% del Pil mondiale è accessibile da un unico paese. Numerose aziende americane, mantenendo le loro funzioni strategiche negli Stati Uniti (strategia, finanza, Ricerca e Sviluppo, in particolare), producono in Messico per sfruttare questo vantaggio competitivo non solo a livello produttivo, ma anche commerciale.

Cina e India sono in questo campo particolarmente attive privilegiando due strategie parallele: accesso senza barriere alle materie prime (accordi bilaterali con Africa e Sud America) e integrazione commerciale e produttiva rinforzata all'interno di una grande zona Asia-Pacifica (Aanzfta: Asean + Australia e Nuova Zelanda), andando a creare uno spazio economico comune a forte crescita economica e lo sviluppo di un "mercato interno" al riparo dal protezionismo e dai disordini del mondo occidentale. La Cina con una decina di accordi ha accesso a un mercato di 4,610 miliardi di consumatori. L'India, partita più tardi, ha accelerato in modo deciso il ritmo dei negoziati, consapevole della necessità di aprirsi e accrescere la sua capacità







**Aude Pouplier**  
è consulente in strategia di Internazionalizzazione. Specialista del mercato indiano. Presidente di Agre-international - Warrant Group

d'esportazione. In un mondo fortemente globalizzato, le aziende - e in particolare le Pmi - non possono più permettersi il lusso di aspettare lunghe decisioni governative occidentali mentre la creazione di valore viene promossa altrove con governi laboriosi e attivi.

### Come le Pmi possono trarre vantaggio competitivo

Gli accordi di libero scambio sono prima di tutto un successo politico per i paesi firmatari, perché rappresentano la base dello sviluppo economico e commerciale e la creazione di una comunità di relazioni più o meno estesa (economica, circolazione delle persone, investimenti, proprietà intellettuale ecc.). Trasformare tutto ciò in vero vantaggio competitivo per le aziende non è immediato, e tanto meno automatico, esige pro-attività e preparazione. Inoltre, per le aziende italiane sfruttare di più gli accordi bilaterali cinesi, indiani, messicani significa anche accettare e non nascondere che il "made in China by Italians" è una realtà già per tante aziende, una realtà che va ottimizzata. Di fatto lo sfruttamento di tali accordi implica il rispetto di regole, procedure e

il possesso di una documentazione specifica. Ad esempio, in molti casi è richiesto il "certificato di origine": il prodotto finito deve contenere una percentuale più o meno significativa di contenuti "locali" per esser rilasciato dal ministero dell'Economia del paese di riferimento.

Conviene quindi valutare accuratamente la fattibilità e le condizioni d'implementazione. In un primo tempo, è necessario verificare se l'accordo copre il processo produttivo inerente, calcolare il "Margin of preference" sulla base di un prodotto/servizio di base, quantificare i costi annuali risparmiati, valutare la possibilità di ottenere il certificato di origine back to back, quantificare l'impatto del "value-add rule" e anticipare i "ruling certificates" necessari. Nella maggior parte dei paesi dove vengono siglati gli Fta, le procedure sono state notevolmente alleggerite per aumentarne l'efficacia. La posta in gioco deve essere valutata sulla base del costo della richiesta burocratica in comparazione alla marginalità e alla competitività che si può guadagnare. Da non sottovalutare che, ovviamente, tutti i processi aziendali vanno riconsiderati alla luce di una decisione del genere. ■

## Gli accordi cinesi

Così la Cina accede a un mercato di 4,610 miliardi di consumatori

FTA FIRMATI	FTA ONGOING	FTA IN TRATTATIVA
China-Asean	China-Australia	China-India
Mainland-Hong Kong e Macao	China-Iceland	China-Korea
China-Apta (Bangkok Agreement)	China-Gcc	China-Switzerland
China-Chile	China-Norway	
China- New Zealand	China-Sacu	
China-Pakistan		
China-Singapore		
China-Peru		
China-Costa Rica		

Fta: Free Trade Agreement

Asean: Indonesia, Malaysia, Philippines, Singapore and Thailand; Brunei Darussalam, Viet Nam, Laos, Myanmar e Cambogia

Apta: Asia Pacific Trade agreement

Sacu: Southern African Customs Union

## Gli accordi indiani

Così l'India raggiunge un mercato complessivo di 1,959 miliardi di consumatori

FTA FIRMATI	FTA ONGOING	FTA IN TRATTATIVA
India-Thailandia	China	Filippine
India-Srilanka	Europa	Cambogia
India-Asean		Laos
India-Giappone		Mianmar
India-Malesia		Vietnam
India-Singapore (Ceca)		
Indonesia		
Brunei		