



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex D.M.
270/2004*)

In Lingue e Istituzioni Economiche e Giuridiche
dell'Asia e dell'Africa mediterranea

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Titolo

Strategie di Diversificazione del Portafoglio
Prodotti nei Paesi in Via di Sviluppo

Relatore

Ch. Prof. Claudio Giachetti

Laureanda

Silvia Spessato

Matricola 812912

Anno Accademico

2011 / 2012

前言

我的论文题目是:《在发展中国家应用产品多样化的战略》。最近这些年,这个战略被很多公司应用。这篇论文主要分析在发展中国家应用产品多样化战略的进行。关于这个题目,所发表的文章很少。

产品多样化战略的目的是在一些不同的工业部门提高公司的竞争力。感谢产品的多样化工作,那些公司可以选择进入不同的工业部门,而这些部门又不同于工业化的起始部门,它们通常是和其他部门非常不同。产品多样化的主要目的是基于三个原因:公司的成长;公司危险的减少和公司利益的提高。

这个题目所以引起了很大的兴趣,这是为了:

- 对于产品多样化的前置工作非常多,所以我们不得不选择最合适的部分,并将它们应用到发展中国家的大背景下;
- 产品多样化的战略允许公司在不同的工业部门获得利益。比如说,当一个特定的工业部门面临经济危机,公司可以从另一个未面临经济危机的工业部门获得利益。
- 产品多样化的前置工作需要采用分时管理的方法,这会导致结果出现不同。

这篇论文主要目的是,在发展中国家,分析公司产品多样化与公司效能(performance)的关系。

意大利人的工作很少涉及产品多样化。此外,现在还没有意大利人为发展中国家解释公司产品多样化与它们的效能之间的关系。意大利人所做的关于产品多样化的工作,仅仅是解释了其在不同时间里的程度变化。

大部分的产品多样化的文章用英语被引到了,所以这篇论文对意大利语的文章很重要。

选用具有代表性的意大利公司作为样本，当其进入发展中国家后，我评估了产品多样化对于意大利公司和它的对公司效能的印象程度。

这份工作被分成了三个部分：在第一个章我介绍公司应用的主要战略，我还介绍«产品多样化»的意思和他与公司效能的影响。第一章是回顾现存关于产品多样化的文章。我也讨论大部分已使用的计量方法如何应用于产品多样化中。我特别介绍 Herfindhal 索引的意思，这个索引是我研究应用的索引。第一章最重要的部分之一是哪个介绍什么种类的产品多样化最合适不同的公司的部分。产品多样化可以分成两种不同的类型：相关的或者非相关的。比如说，对一个有很特定物力的公司最合适相关的产品多样化；还是对一个有一般物力的公司最合适不相关的产品多样化。

第二章主要集中于发展中国家，我的研究分析了在发展中国家公司效能与产品多样化的程度的关系。我就分析了发展中国家，特别中国，越来越重要的国际影响。我也一直分析了哪些把公司从发达国家带去发展中国家运转的方法和原因。到现在，去发展中国家最有名的交易方法是通过合资企业，公司合并，代表办公室或者接管的建立。终于我集中于中国和他的很多制度空上的空隙。第二章的结束部分是关于分析哪些有名的和大型的中国的跨国公司的产品线来结尾的。

第三章是关于研究三十家意大利公司迁移到中国，以及其他发展中国家，基于贸易的原因。以后我还分析了这些三十公司的效能根产品多样化是什么关系的。我是用一个评论开始第三章的。我回顾了关于这个话题的过去的研究内容。我就显示研究应用的迴歸分析和它的结果。我就解释这些结果。

这篇论文最重要的独创部分是用这么多的意大利公司的样本才引导经验主义的部分。在过去研究没有这么大类型的意大利公司，也没有一个意大利文

章只集中于意大利公司去发展中国家基于经济的原因。过去的研究使用了不同的测量方式来计算产品多样化的程度差异。这篇论文只使用了一个测量方式来计算产品多样化的程度，那就是 Herfindhal 索引。

我的研究进行了一年。我的研究是从寻找与中国有贸易关系的意大利公司开始的。我一共找到了三百家公司。我再给他们打电话，询问他们是否有空回答我的问题。用电子邮件，我还发给他们一份有二十一问题的问卷。三百家意大利公司中只有三十家回答了我。给我答复的公司数量很少。这是因为意大利正在经过国际经济危机，所以意大利公司不太乐意回答很多关于他们自己的问题。

我是用问卷最后的八个问题的回答来计算公司的效能的。这些问题是：

1. 在中国市场，请您解释贵公司跟其他公司(中国还是其他外国公司)是怎么竞争的;
2. 在中国市场，跟贵公司同样行业的公司是多少？这些公司是什么威胁贵公司的效能的？
3. 在中国市场，贵公司是它工业部门最大的公司之一的？
4. 在中国市场，贵公司是它工业部门最有名的公司之一的？
5. 基于经济的原因，去中国是不是帮助贵公司提高它的交易额？
6. 基于经济的原因，去中国是不是帮助贵公司提高它的国际知识吗？
7. 基于经济的原因，去中国是不是帮助贵公司提高它的国际能力吗？
8. 基于经济的原因，去中国是不是帮助贵公司提高它的国际竞争力吗？

在我的線性回歸有两位变量，独立的与非独立的。公司的效能是独立变量，可是非独立变量是公司的交易额，公司的年龄，公司呆在中国的时候，公司产品多样化的程度。

感谢这个研究的線性回歸，我发现了公司的产品多样化越大，公司效能越低。尤其，对一家发达国家的公司去发展中国家商业，最好不执行很大产品的多样化。

我们已经知道，在線性回歸还有其它的一些非独立的变量，比如：公司呆在中国的时候。从線性回歸我们可以认为，最初进入中国的公司的效用会比之后进入的公司的效用会更低。

这些结果都因发展中国家的一些特征而定。这些特征都引导来产品多样化与公司效能之间的否定关系。上面所引的发展中国家的特征就是：

1. 发展中国家的易变性：发展中国家的易变性可以是政治的易变性，经济的易变性，或者金融的易变性。政治易变性是关于反对外国公司的法律的进行。经济和金融易变性是关于发展中国家的可能经济衰退和货币充气。
2. 发达国家与发展中国家之间的文化差距：对消费者的行为文化很重要，文化差距影响了消费者产品的选择。所以，基于经济的原因，去发展中国家的发达国家的公司应该努力学习那些消费者产品的选择。文化的差距就导致在发展中国家商业是一件很困难的事。
3. 发展中国家的消费者与发达国家的消费者产品选择的差距：发展中国家消费者产品的选择根据生活水平和工资的多少而变化。所

以，基于经济的原因，去发展中国家的公司最好只提供很少产品。如果消费者产品的选择改变，这些公司的损失就很少。

4. 发展中国家与发达国家之间的经济差距：来自发达国家的公司不能，在发展中国家，提供在自己市场同样产品线的数量。这是因为，发展中国家的市场和发达国家的市场不一样，所以来自发达国家的公司，在这么不同的市场，不能复制自己市场同样的物力。在不能复制自己市场同样的物力的情况下，对来自发达国家的公司经营很大产品的多样化很复杂，效能就比以前更少。
5. 发展中国家不自由的市场：我们已经知道发展中国家的市场不自由。还有，在发展中国家销售渠道只限于本地的公司。比如说，在中国，外国公司的产品只可以被卖到在外部地区，对一个外国公司很难达到内部地区的消费者。在不自由的市场也没有公司与公司之间的竞争。基于公司不能达到所有消费者的原因，它们不能把自己产品的要求提高了，所以它们产品的价格不能减少。基于它们不能减少自己产品的价格的原因，这些公司产品的要求就更少。我们把这个情况称之为“恶性循环”。我们就可以认为在经营很大产品的多样化的情况下，来自发达国家的公司的效能越来越坏。此外，对一家要去发展中国家贸易的公司，最好只经营一个产品的销售或者一些很同样产品的销售。

Prefazione

Questa tesi si focalizza principalmente sulla Strategia di diversificazione del portafoglio prodotti, operata da moltissime aziende negli ultimi anni. In particolare, si misurano le performance delle imprese che operano diversificazione del portafoglio prodotti nei Paesi in via di Sviluppo. La letteratura per quanto riguarda questo argomento, infatti, è scarsa, e l'intento di questo studio è quello di sopperire a questa mancanza.

L'obiettivo di una strategia di diversificazione del portafoglio prodotti è quella di aumentare la competitività dell'impresa in una serie di diversi settori, molto spesso non correlati fra loro e diversi da quello di partenza. La diversificazione viene portata avanti fundamentalmente per tre obiettivi principali: crescita dell'azienda, riduzione del rischio e aumento della profittabilità.

L'interesse per questo argomento nasce dal fatto che:

1. La letteratura riguardante la diversificazione del portafoglio prodotti e la sua profittabilità è molto ricca, ma divergente. Bisogna quindi districarsi all'interno di queste informazioni e saperle interpretare applicandole ai Paesi in Via di Sviluppo;
2. La diversificazione del portafoglio prodotti permette alle imprese di ottenere vantaggi anche in settori che all'inizio non facevano parte dei settori target dell'azienda; inoltre, essa può sopperire ad una temporanea crisi di un settore con gli introiti provenienti da settori, e quindi prodotti, diversi e perciò non in crisi;
3. Vi è una mancanza di univocità nelle ricerche svolte precedentemente per quanto riguarda la diversificazione del portafoglio prodotti delle imprese, in quanto le ricerche sono sempre state svolte utilizzando diverse misure e prendendo in esame diversi periodi di tempo.

Lo scopo di questa ricerca è quindi quello di analizzare il legame esistente tra la diversificazione del portafoglio prodotti delle aziende e le performance da loro ottenute, nel contesto dei Paesi in Via di Sviluppo.

La letteratura empirica per quanto riguarda la “corporate diversification”, e quindi anche la diversificazione del portafoglio prodotti, in Italia è assai povera. Gli studi, infatti, che hanno esaminato in maniera diretta questo argomento sono pochi e nessuno ha fornito con chiarezza la spiegazione di quali siano gli effetti della diversificazione sulla competitività delle imprese italiane. Gli studi poi che trattano questo fenomeno prendendo in esame le imprese italiane nei Paesi in Via di Sviluppo sono del tutto assenti. Gli unici studi portati avanti, a livello italiano, sono quelli che esaminano il trend nel tempo del grado di diversificazione (Alzona, 1986; Consolati e Riva, 1988; Vannoni, 1999).

L’obiettivo del presente lavoro è quello di contribuire alla conoscenza di tale tema, cercando di verificare, su un campione rappresentativo di imprese italiane, quale sia l’impatto della diversificazione del portafoglio prodotti sulle performance di tali imprese nel momento in cui operano in un Paese in Via di Sviluppo.

L’elaborato è diviso in tre sezioni distinte. Nel primo capitolo si descrivono le principali strategie aziendali e viene introdotto il concetto di “diversificazione del portafoglio prodotti” e la sua influenza sulle performance delle imprese. Nel primo capitolo sostanzialmente si prende in considerazione la letteratura esistente, soprattutto in inglese, per quanto riguarda il tema suddetto. Ovviamente vengono presentate anche le misure con le quali si calcola solitamente il grado di diversificazione del portafoglio prodotti di un’azienda, in particolare l’indice di Herfindhal, il quale sarà utilizzato per il calcolo della diversificazione in questa ricerca. Una parte importante del capitolo, poi, viene dedicata all’analisi di quale diversificazione sia meglio per le aziende, se

quella correlata o non correlata. Spesso infatti le imprese, a seconda delle risorse possedute, dovrebbero intraprendere tipi diversi di diversificazione.

Nel secondo capitolo la ricerca si focalizza sui Paesi in Via di Sviluppo, lo studio infatti della relazione tra diversificazione del portafoglio prodotti e le performance, è relativa al commercio nei Paesi dalle economie emergenti. Si analizza quindi il sempre più grande potere di questi Paesi nell'economia globale, non senza soffermarci sulle ragioni e le modalità che spingono le imprese provenienti da Paesi industrializzati a penetrare nei mercati emergenti, e sulle relative modalità di espansione fino ad oggi utilizzate (joint-venture; acquisizioni; fusioni; uffici di rappresentanza). Infine ci si focalizza sulla Cina, come esempio di Paese in via di Sviluppo, e sulla presenza dei suoi molti vuoti istituzionali. Il capitolo si conclude con l'analisi del portafoglio prodotti delle grandi multinazionali cinesi.

Il terzo capitolo riguarda, per concludere, l'osservazione empirica di 30 aziende italiane operanti in Cina e in altri Paesi in Via di Sviluppo, e la conseguente analisi della relazione tra la diversificazione del portafoglio prodotti delle suddette e le performance ottenute in questi Paesi. Partendo da una rapida digressione storica riguardante le precedenti ricerche su questo tema nei Paesi in Via di Sviluppo, si arriva alla presentazione del mio modello di regressione, ai conseguenti risultati e infine alla interpretazione degli stessi.

Proprio l'applicazione di un'analisi empirica, su un campione assai variegato di aziende italiane, e riguardante le performance di queste esclusivamente nei Paesi in Via di Sviluppo, rappresenta l'essenziale fattore di originalità di questo lavoro.

Nel modello presentato quindi si indaga la relazione tra le performance di 30 imprese italiane nei Paesi in Via di Sviluppo e il loro grado di diversificazione del portafoglio prodotti. La variabile indipendente è rappresentata dalle misurazioni delle performance delle aziende, mentre le variabili dipendenti sono rappresentate dal

fatturato delle aziende, dalla loro età, dalla loro presenza in anni in Cina e dal grado di diversificazione del loro portafoglio prodotti in questo Paese. Come abbiamo detto, il grado di diversificazione viene misurato attraverso l'applicazione dell'indice di Herfindhal.

Parte Prima

Review della letteratura e strumenti di diversificazione del portafoglio prodotti

1. Il concetto di strategia d'impresa
2. Introduzione al concetto di "product diversification"
3. Approcci alla product diversification
4. Influenza delle strategie di product diversification sulle performance di un'impresa

1.1 IL CONCETTO DI STRATEGIA D'IMPRESA

Il termine "strategia d'impresa" può avere vari significati, molti usano questo termine con significati e scopi diversi, e ad oggi, ha perso qualsiasi significato ben definito, Andrews (1980) per esempio afferma che: «Il modello di decisione con il quale un'impresa determina i propri obiettivi, formula le politiche e i piani per raggiungerli, definisce in quali business operare, quale organizzazione intende costruire, la natura dei vantaggi economici e non economici che intende dare ai propri azionisti, ai collaboratori, ai clienti e alle comunità locali».

Da questa definizione emerge che la strategia è un insieme di decisioni che combinano le capacità e le risorse di un'impresa con le opportunità dell'ambiente e che tra gli obiettivi vi è quello di aggiungere valore non solo per gli azionisti, ma anche per le altre persone che hanno interesse nell'impresa (stakeholders).

Formulare una strategia, però, non è sufficiente : occorre realizzarla e gestire le varie fasi che portano ai risultati finali.

Si definisce "*gestione strategica*" il processo mediante il quale un'organizzazione:

- Fissa gli obiettivi di lungo termine che intende raggiungere;
- Individua le proprie forze e debolezze e le proprie capacità di competere;
- Individua opportunità e minacce provenienti dall'ambiente esterno;
- Stabilisce le azioni per raggiungere gli obiettivi e i tempi prefissati;
- Sceglie tra le svariate opzioni che si presentano;
- Modifica i piani per quanto necessario al fine di adattarsi come meglio può al cambiamento, valutando poi i risultati ottenuti.

La gestione strategica rappresenta quindi il tentativo di anticipare la risposta ai futuri sviluppi dell'ambiente in cui l'impresa opera.

Il processo di gestione strategica si può sviluppare in cinque parti articolate in tre fasi¹:

- *Analisi strategica*, la quale comprende : la *definizione della mission* dell'impresa e dei principali obiettivi di lungo termine; *l'analisi dell'ambiente competitivo esterno* all'organizzazione allo scopo di individuare minacce ed opportunità; *analisi dell'ambiente operativo interno* dell'organizzazione al fine di individuare punti di forza e punti di debolezza e le attese degli stakeholders.
- *Scelta delle strategie*, ossia la *selezione delle strategie* che partendo dai punti di forza e proteggendo i punti di debolezza mirano a trarre vantaggio dalle opportunità e ridurre le minacce provenienti dall'esterno;
- *Realizzazione delle strategie*, ossia la *progettazione di una struttura organizzativa* e di sistemi di controllo adeguati alle strategie; coordinamento tra strategie, strutture organizzative e sistemi di controllo; gestione del cambiamento. A quest'ultima è affidato il ruolo di adattare continuamente il processo di gestione strategica al cambiamento dell'ambiente esterno.

Analizzeremo principalmente il secondo punto: *la scelta delle strategie*.

Muovendo dall'analisi strategica è necessario individuare, valutare e selezionare le opzioni che possono portare a realizzare gli obiettivi prefissati. Per avere successo la strategia deve essere basata da un lato sulle capacità e sulle competenze dell'organizzazione e dall'altro scegliere in quale posizione collocare l'impresa rispetto ai concorrenti, quali segmenti servire, quali relazioni allacciare con i fornitori e con i distributori. Nella scelta delle strategie ci si trova davanti a tre livelli di strategie: *corporate, business, funzionali*.

¹ Giorgio Pellicelli, Strategie d'impresa, Egea, 2010.

1.2 Le strategie corporate:

Il termine corporate deriva da corporation, che negli Stati Uniti sta a significare le società per azioni, ma è usato generalmente per indicare le imprese. La strategia corporate risponde alle seguenti domande:

- In quali settori del mercato l'azienda intende competere?
- Le strategie verso quali obiettivi devono essere orientate?
- Quali risorse sono necessarie?
- Che struttura organizzativa dare all'impresa?

La risposta alla prima domanda dipende, da una parte, dalle forze e dalle debolezze dell'organizzazione e, dall'altra, dalle opportunità e minacce provenienti dall'ambiente.

Si può inoltre operare in un solo settore economico, in più settori tra loro correlati o in più settori tra loro non correlati. Distinguiamo quindi un'impresa che opera in un solo settore e un'impresa multi business (multisetoriale): nel primo caso, strategie corporate e strategie business(o strategie prodotto/mercato) coincidono, mentre nel secondo caso, la strategia corporate si trova ad affrontare una molteplicità di business (prodotto/mercato) che possono essere tra loro correlati(stesse tecnologie, stessi clienti, stessi segmenti) o non correlati.

Per quanto riguarda la seconda domanda (le strategie verso quali obiettivi devono essere orientate?) possiamo dire che le strategie corporate possono avere tre orientamenti: crescita; stabilità e contrazione(che verranno discusse nel capitolo 2.1). Tra obiettivi e risorse, inoltre, esiste uno stretto legame. Se abbiamo scelto un determinato obiettivo, quali risorse occorrono per poterlo realizzare? E analogamente, avendo determinate risorse, quali obiettivi possiamo verosimilmente raggiungere? Infine, tra le strategie e la struttura organizzativa esiste una correlazione più volte dimostrata. Le caratteristiche della strategia infatti dettano le caratteristiche dell'organizzazione e viceversa. Le imprese multibusiness in genere adottano una

strategia divisionale (ogni business unit quindi può corrispondere a una diversa divisione).

1.3 Le strategie business:

Le strategie business sono anche definite strategie prodotto/mercato o strategie competitive. Una strategic business unit (SBU), o unità strategica, è una parte dell'organizzazione che possiede una strategia propria, un proprio mercato, dei propri concorrenti e una “*mission*” distinta e ben diversa da quella di altre parti dell'impresa.

A differenza della strategia corporate, che spesso si trova ad affrontare una molteplicità di settori e di mercati, la strategia business è dunque focalizzata su un singolo mercato o un singolo segmento di mercato. Mentre la strategia corporate può distribuire le risorse tra business che operano in settori diversi, la strategia business deve distribuirle tra una serie diversa di funzioni(dello stesso settore) con l' obiettivo di aumentare la capacità competitiva.

A questi livelli la strategia riguarda scelte e decisioni per competere con successo e i problemi che il management affronta riguardano principalmente:

- Con quali modalità essere leader nel proprio ambiente competitivo;
- Quali vantaggi sono necessari per contrastare i propri concorrenti;
- Come si possono cogliere nuove opportunità dagli stessi mercati o da mercati nuovi;quali prodotti e servizi proporre e in quali mercati, valutando in quale misura tali prodotti e tali servizi rispondano alle esigenze dei consumatori.

1.4 Le strategie funzionali:

Per funzioni si intendono le principali attività specifiche che fanno parte dell'organizzazione. La finanza, il marketing, la produzione, la R&S di nuovi prodotti e la gestione delle risorse umane sono le funzioni principali. Per un'impresa dal portafoglio prodotti ampio, che investe in più settori, la strategia funzionale è una componente della strategia del business e quest'ultima, a sua volta, è una componente della strategia corporate. I tre livelli strategici sono dunque strettamente correlati.

2. INTRODUZIONE AL CONCETTO DI "DIVERSIFICAZIONE DEL PORTAFOGLIO PRODOTTI"

La diversificazione può avere un duplice significato: può rappresentare un'opzione strategica (a livello corporate), o una strategia funzionale (variazione dell'assortimento prodotti). Nel prossimo paragrafo discuteremo di queste due diverse accezioni.

2.1 Corporate diversification

Come precedentemente enunciato, *corporate* significa impresa e la *corporate strategy* è quella che il management formula per l'intera organizzazione. Se l'impresa si riduce in una singola business unit, la strategia corporate coincide con la strategia business, ma se l'impresa opera o intende operare in più settori industriali avrà probabilmente più strategie.

Negli anni Ottanta infatti è stata introdotta la distinzione tra strategia di un'impresa multibusiness (o *corporate strategy*) e strategia di una single-business unit (SBU) o *strategia competitiva*. La strategia corporate consiste

fondamentalmente nel decidere in quali business il gruppo debba essere presente, e come l'intera attività debba essere organizzata e gestita.

La strategia a livello corporate, sia di un'impresa single-business sia di un'impresa multibusiness, risponde ai seguenti interrogativi:

- È necessario entrare in nuovi business, ridurre il proprio campo d'azione o mantenerlo costante?
- Nel qual caso si decida di entrare in nuovi business, è più conveniente concentrare le attività nei settori in cui l'azienda è già presente o è più conveniente concentrare le attività in settori diversi e nuovi (diversificare)?
- Se la scelta ricade sull'espansione in nuovi settori, lo si deve fare per linee interne oppure attraverso acquisizioni, fusioni, joint-venture, alleanze o altre forme?
- In quali business è necessario operare per far sì che la redditività sia massima nel lungo periodo?
- Quali strategie sono necessarie per poter entrare in un nuovo settore del mercato, e quali invece sono necessarie per uscire da un settore che non interessa più?

Le risposte possibili configurano diverse opzioni strategiche. In ogni caso, la presenza in un solo settore comporta il vantaggio della specializzazione, che può tradursi in un'offerta di prodotti e servizi migliori. C'è però il rovescio della medaglia: concentrare le risorse in un unico settore può rendere l'impresa più vulnerabile nel momento in cui il mercato subisca delle consistenti variazioni. Se per esempio l'attrattività del settore diminuisce, perché la domanda cala o la concorrenza diventa più intensa, le performance peggiorano rapidamente.

Questi svantaggi possono essere superati attraverso la diversificazione, entrando cioè in più settori, ma il successo non è garantito. Per poter sfruttare le

opportunità che si presentano in settori diversi, l'impresa può adottare una *diversificazione correlata*, entrando cioè in business complementari o simili a quelli in cui già opera, o una *diversificazione non correlata*, spingendosi in settori assai diversi da quello di partenza dell'azienda.

Schema 1.1 Matrice di Wheelen e Hunger

		POSIZIONE COMPETITIVA DEI BUISNESS		
		FORTE	MEDIA	DEBOLE
ATTRATTIVITÀ DEL SETTORE	FORTE	1 SVILUPPO CONCENTRAZIONE ATTRAVERSO L'INTEGRAZIONE VERTICALE	2 SVILUPPO CONCENTRAZIONE ATTRAVERSO L'INTEGRAZIONE ORIZZONTALE	3 CONTRAZIONE TURNAROUND
	MEDIA	4 STABILITÀ ATTESA DA BUONA POSIZIONE	4 STABILITÀ ATTESA DA POSIZIONE DEBOLE SVILUPPO CONCENTRAZIONE ATTRAVERSO L'INTEGRAZIONE ORIZZONTALE	4 CONTRAZIONE DISINVESTIMENTO
	DEBOLE	4 SVILUPPO DIVERSIFICAZIONE CONCENTRICA	4 SVILUPPO DIVERSIFICAZIONE CONGLOMERATA	4 CONTRAZIONE FALLIMENTO O LIQUIDAZIONE

Fonte G. Pellicelli – *Strategie d'impresa – Strategie corporate: il modello attrattività del settore/ posizione competitiva*, fig. 10.4 pag. 241.

Wheelen e Hunger hanno proposto una matrice che può essere usata come modello per individuare le varie opzioni, per l'entrata o meno in business correlati o non correlati. Non sono ovviamente le sole opzioni disponibili, ma sono le principali. La dimensione orizzontale della matrice indica la posizione competitiva dell'azienda nei confronti dei rivali (posizione che può essere forte, media e debole), mentre l'attrattiva del settore (forte, media o debole) è la dimensione verticale. Le 9 celle individuano altrettante strategie, riconducibili a tre categorie:

1. *Strategie di sviluppo*: che comprendono sia la concentrazione nel settore in cui l'impresa opera (celle 1,2 e 5) sia la diversificazione, quindi l'espansione e lo sviluppo in altri settori (celle 7 e 8)
2. *Strategie di stabilità* (celle 4 e 5), che indicano con quali modalità l'impresa può perseguire gli obiettivi che si è prefissata, senza un significativo cambiamento delle strategie;
3. *Strategie di contrazione* (celle 3, 6 e 9), le quali stanno ad indicare le modalità che l'impresa può attuare per ridurre il suo campo d'azione.

A noi interessano principalmente le *strategie di sviluppo*.

Quando il business giunge a un determinato stadio di crescita si pone sempre il problema di stabilire se sia utile continuare nello sviluppo e, nel caso in cui la risposta sia positiva, di stabilire in quale direzione continuare: nel settore in cui l'impresa è già presente o in altri settori? In quali investire risorse e con quali strategie?

Le *strategie di sviluppo* sono le più attraenti per almeno due motivi:

1. un'impresa in fase di sviluppo può correggere errori e inefficienze più flessibilmente di una che sceglie la strada della stabilità;
2. un'impresa in fase di sviluppo offre molte opportunità di miglioramento professionale ai propri collaboratori.

Le due principali strategie di sviluppo sono:

1. *concentrazione* in un solo settore. Opzione adottata quando il ritmo di espansione dell'impresa rende particolarmente attraente il settore;
2. *diversificazione* in più settori, attuata quando invece il settore in cui l'impresa opera non è più sufficientemente attraente. Questa strategia è in genere preferita dalle imprese a bassa redditività.

Se l'impresa opta per la diversificazione, essa può raggiungere l'obiettivo con la diversificazione *correlata* oppure *non correlata*. La diversificazione può essere costruita gradualmente intorno a un nucleo centrale: stessi clienti, stessi mercati, stesse tecnologie; oppure senza un legame di questo tipo, ma semplicemente con l'obiettivo di massimizzare il valore per gli azionisti. L'obiettivo di fondo rimane comunque quello di realizzare sinergie. Nel linguaggio economico, la sinergia indica la strategia adottata dalle imprese che instaurano forme di cooperazione (joint-venture, fusioni, incorporazioni ecc.) con terze imprese allo scopo di ottenere un risultato finale superiore alla somma di quelli raggiungibili singolarmente dalle unità aziendali coinvolte nell'operazione. Si dice che due business generano sinergie quando il valore ottenuto dall'integrazione è superiore a quello che potrebbe essere ottenuto restando separati.

2.2 *Diversificazione correlata*: (cella 7 del modello).

Se l'impresa possiede una forte posizione competitiva in un settore a bassa attrattività, la diversificazione in altri settori può essere una strategia di successo. L'impresa infatti diversificherà in settori nei quali sia possibile applicare le competenze acquisite precedentemente, allo scopo di realizzare sinergie. Questa strategia può avere ancora più successo se, anziché partire da un settore a bassa attrattività, l'impresa parte da uno a forte attrattività.

La diversificazione correlata parte da un nucleo centrale, che costituisce il punto di forza attorno al quale si sviluppano una serie di attività complementari. Il nucleo può essere rappresentato da fattori come la tecnologia, i prodotti o i servizi, la presenza in più mercati geografici, i segmenti diversi di clientela e infine una rete distributiva efficiente.

Per stabilire quando la diversificazione correlata sia preferibile a quella non correlata, possiamo ricorrere al concetto di strategic fit. Si dice che esiste strategic fit tra due o più business quando le catene del valore di tali business sono simili al punto da poter utilizzare la stessa tecnologia, o le stesse reti di distribuzione e così via. Quanto più i business sono correlati, tanto più alte sono le possibilità di creare vantaggi competitivi.

Uno dei vantaggi che si possono raggiungere più probabilmente con questo tipo di diversificazione è l'ottenimento di prezzi inferiori a quelli dei concorrenti; la grande correlazione fra le varie attività, infatti, permette di ridurre o addirittura eliminare i costi dovuti allo svolgimento di particolari attività all'interno della catena del valore. Questi risparmi si traducono nelle cosiddette "economie di scopo", ossia in una riduzione dei costi dovuta all'aumento di varietà di prodotti e servizi, e alla produzione di un maggior numero di beni. Per esempio, ogni impresa sostiene dei costi di distribuzione, aumentando la gamma di prodotti si possono ridurre i costi unitari di distribuzione. Un altro esempio può essere la distribuzione dei costi di R&S su una maggiore varietà di prodotti.

2.3 Diversificazione non correlata: (cella 8 del modello)

Quando il settore originario non consente una diversificazione di tipo correlato, oppure quando l'azienda intende entrare in settori completamente diversi da quello di partenza, il criterio seguito nella diversificazione si ha con la risposta ai

seguenti interrogativi: dove si possono ottenere maggiori introiti per i capitali investiti? Dove esiste il maggior potenziale di sviluppo per il futuro?

Dall'applicazione di questa strategia si arriva pertanto a un complesso di imprese (o SBU) che non hanno tra di loro legami riguardanti i prodotti, la tecnologia o altri caratteri: l'unico legame esistente è il fatto di far capo alla stessa holding che controlla il capitale.

La scelta di questa strategia può essere data da obiettivi molto diversi. A volte è determinata dalla necessità di affiancare imprese che dispongono di forte liquidità ad altre che hanno un buon potenziale, ma che non dispongono di mezzi liquidi e non sono in grado di fare gli investimenti necessari. Altre volte, con la diversificazione non correlata si cerca di compensare l'andamento negativo di un settore con la presenza in altri settori dall'andamento positivo.

La diversificazione in un settore non correlato può essere una strategia adeguata per un'impresa che si trovi ad operare in un settore con bassa attrattività e abbia una posizione competitiva debole.

In generale si può dire che la diversificazione non correlata conviene quando è stata individuata un'impresa che ha un potenziale economico non adeguatamente sfruttato e quando l'acquirente presume di essere in grado di creare valore aumentando l'efficienza o ristrutturando o creando sinergie di gruppo.

A differenza della diversificazione correlata, nella diversificazione non correlata manca la ricerca di uno strategic fit tra business. In questo caso l'impresa che diversifica parte dal presupposto di poter creare valore acquistando un'impresa non efficiente e di essere in grado di migliorarne la gestione.

I miglioramenti si ottengono attraverso svariati interventi:

- l'impresa che acquista sostituisce il management di vertice dell'impresa acquisita;
- il nuovo management vende le attività non produttive e riduce l'organico;

- il nuovo management interviene nella gestione dell'impresa acquistata agendo sull'efficienza, la qualità, la capacità di innovazione e la capacità di rispondere alle esigenze del cliente;
- per motivare il nuovo management, le remunerazioni sono adeguate al miglioramento dei risultati dell'impresa; l'impresa che compra fissa gli obiettivi da raggiungere. I quali possono essere perseguiti soltanto con progressi significativi e facendo sapere all'organico che, nel qual caso l'impresa subisca delle perdite, anche le loro remunerazioni subiranno delle variazioni in negativo.

La diversificazione *non correlata* mette in risalto anche un'altra questione: come è possibile entrare in nuovi settori? La peculiarità infatti di questo tipo di diversificazione è il fatto che essa permette all'impresa, come abbiamo detto, di espandersi in settori anche molto diversi da quello originario.

2.6 DIVERSIFICAZIONE DEL PORTAFOGLIO PRODOTTI (STRATEGIA FUNZIONALE)

Ci sono due modalità con cui l'impresa può arrivare a investire in nuovi settori:

1. *Lo sviluppo per linee interne*: estendendo quindi le attività entro i confini attuali dell'impresa o del gruppo. L'opzione è riconducibile alla *matrice di Ansoff*.
2. *Lo sviluppo per linee esterne*: uscendo dai confini attuali delle imprese attraverso fusioni o acquisizioni di altre imprese, oppure attraverso alleanze strategiche con altre imprese, venture capital, licensing e franchising. Questo è un caso di diversificazione di estensione abbastanza modesta, e avviene quando un'impresa

inserisce nel proprio portafoglio prodotti un bene che, tuttavia, non è prodotto dalla stessa impresa. Essa infatti si limita ad acquistarlo da un altro produttore, a imprimervi il proprio marchio e a venderlo affianco agli altri beni prodotti dalla stessa. Si tratta di una pratica assai diffusa, anche se i consumatori spesso non si accorgono di questo particolare. Essi infatti vedono il prodotto con il marchio dell'azienda venditrice e non con quello della produttrice.

In genere lo sviluppo è più rapido quando avviene per linee esterne, ma sono più alti anche i rischi. Per quanto riguarda lo *sviluppo per linee interne* menzionato precedentemente, possiamo vedere che l'impresa può perseguire lo sviluppo estendendo la propria attività e restando entro i propri confini. Essa ritiene di possedere già al proprio interno le risorse, le capacità e le competenze per crescere, oppure valuta di poterle acquisire al fine di potenziare quelle di cui già dispone. Questa rappresenta anche la via seguita quando l'impresa non ha competenze specifiche, ma intende entrare con le proprie forze in un settore nuovo, nel quale non sono ancora presenti, magari, operatori affermati.

Dopo aver deciso lo sviluppo per linee interne, l'azienda deve stabilire se rimanere nel settore in cui opera (*concentrazione*) o entrare in nuovi settori (*diversificazione*).

Se decide di concentrare lo sviluppo nel settore in cui essa è già presente, ha di fronte quattro possibilità (*matrice di Ansoff*):

1. concentra le proprie risorse in mercati attuali con prodotti attuali (penetrazione);
2. entra in nuovi mercati con i prodotti attuali (sviluppo del mercato);
3. introduce nuovi prodotti nei mercati in cui essa è già presente (sviluppo di prodotto);
4. introduce prodotti nuovi in mercati nuovi, possibilità chiamata (nella

matrice) “diversificazione”.

Schema 1.2 Matrice di Ansoff

PRODOTTO MERCATO	ATTUALE	NUOVO
ATTUALE	Penetrazione del mercato	Sviluppo del prodotto
NUOVO	Sviluppo del mercato	Diversificazione

Fonte Pellicelli Giorgio, Strategie d'impresa, Egea, 2010, p. 291.

1- *Penetrazione di mercato*

La prima opzione della matrice di Ansoff ci dice che con la penetrazione di mercato, l'impresa concentra le strategie in prodotti, tecnologie e mercati che essa conosce già, riducendo così i rischi. Inoltre, dato che le capacità di produzione, di marketing e di innovazione sono concentrate su prodotti specifici e potenziali compratori ben definiti, l'impresa può sviluppare maggiore sensibilità all'evolversi delle esigenze dei clienti e quindi costruirsi un'immagine solida. I punti deboli di questa strategia stanno nel fatto che ad una penetrazione maggiore nei mercati esistenti, corrisponde un uguale o maggiore concorrenza da parte delle altre imprese operanti nello stesso settore, costringendo così l'impresa a investire grandi risorse per conquistare, molto spesso, piccole quote di mercato.

2- *Sviluppo del mercato*

La seconda opzione della matrice di Ansoff ci dice che l'impresa può portare in nuovi settori del mercato i prodotti che hanno avuto successo nei settori in cui è già presente. I rischi principali di orientarsi verso settori diversi sono principalmente due:

- La scarsa conoscenza dei clienti, degli intermediari e dei concorrenti;
- Un eventuale cambiamento dell'atteggiamento dello stato nei confronti delle imprese.

3- *Sviluppo di prodotto*

Una terza forma di sviluppo consiste nel lanciare prodotti nuovi in nuovi segmenti, ma sempre degli stessi mercati. Modificando il prodotto, o aggiungendo nuove caratteristiche, l'impresa aumenta la penetrazione in segmenti di clienti attuali, oppure crea in loro nuove esigenze; questo è quello che si intende per "ringiovanimento di prodotti e servizi". La strategia di cercare lo sviluppo attraverso nuovi prodotti non è detto dia sempre buoni risultati. Essa comporta infatti i rischi del pioniere, che saranno discussi nel secondo capitolo.

4- *Nuovi prodotti per nuovi mercati*

L'impresa infine può sviluppare nuovi prodotti per mercati che le sono totalmente nuovi. Quando affronta questa strategia l'impresa è ben a conoscenza del bisogno di un mutamento sostanziale nelle conoscenze possedute, e di un cambiamento rilevante anche dei processi di produzione, e a volte anche delle tecniche di distribuzione. Il rischio dunque di attuare questo piano è quello di non possedere, o arrivare a possedere, le conoscenze necessarie.

Alcuni autori indicano le prime tre strategie della matrice di Ansoff con l'espressione "strategie di sviluppo di primo livello" e la quarta con "strategia di

sviluppo di secondo livello”, intendendo che quest’ultima è più ambiziosa, più impegnativa, comporta maggiori rischi e probabilmente un cambiamento rilevante nelle strategie fino a quel momento attuate dall’impresa.

La diversificazione non è comunque considerata necessaria fino a quando un’impresa ha opportunità di sviluppo nel settore in cui è presente, a meno che:

- L’impresa non si trovi a dover fronteggiare delle minacce;
- L’impresa possieda capacità che possono essere facilmente trasferite in altri settori.

La scelta se diversificare o meno deve tener conto del futuro sviluppo del settore, dell’attrattività dei settori in cui si intende diversificare, dei costi e dei benefici che ne potrebbero derivare, delle capacità del management di gestire attività nuove e anche delle possibili reazioni dei rivali. Alla base delle decisioni troviamo un denominatore comune: l’analisi dei vantaggi e degli svantaggi raggiungibili e la valutazione di come la diversificazione possa creare valore. Inoltre, la strategia di diversificazione che porta all’inserimento di nuovi prodotti in nuovi mercati, è divisa dalle altre tre strategie (penetrazione del mercato, sviluppo mercato e sviluppo di prodotto). Infatti, mentre le prime tre sono perseguite con le stesse risorse tecniche, finanziarie e di marketing che sono usate per la linea prodotti originale, la diversificazione del portafoglio prodotti generalmente richiede nuove capacità, nuove tecniche e nuove strutture.

Nel decidere se diversificare o meno, l’azienda poi dovrebbe analizzare attentamente le sue prospettive di crescita futura, e un metodo standard per analizzare la crescita futura di un’impresa consiste nella previsione del volume delle *vendite sul lungo termine*.

Un’altra parte importante della strategia di innovazione di un’impresa è il design di prodotti nuovi, e in particolare, la determinazione del livello di qualità da raggiungere prima dell’introduzione del prodotto sul mercato. Recentemente questo

argomento è stato oggetto di sempre più attenzione, da parte di studiosi e professionisti. Il motivo di tale interesse è stato innescato da un numero sostanziale di fallimenti nelle introduzioni di prodotti nuovi da parte di aziende ben affermate². Il sostanziale motivo di questo fallimento è attribuito a una mancanza di qualità dei prodotti.

Uno studio recente dell'industria automobilistica tedesca (Bullinger et al. 2003) evidenzia e analizza la causa di questa caduta nella qualità dei prodotti.³ Tra tutti gli altri fattori, essi identificano l'accorciamento del "time to market"⁴ come una delle cause principali che inficiano sulla qualità dei prodotti. Per quanto, quindi, un'industria sia assodata, verranno sempre introdotte nuove varianti dei prodotti, date dalla costante innovazione. Dovuto poi alle imitazioni dei nuovi prodotti di successo da parte dei concorrenti, il mercato totale è segmentato in diversi gruppi di prodotti, e ci riferiremo a questi diversi gruppi come "sub-mercati"⁵.

In ogni momento, ognuna delle imprese può soddisfare contemporaneamente un numero di questi sub-mercati.

² Dati raccolti dall'articolo di Herbert Dawid e Marc Reinmann, *Diversification: a road to inefficiency in product innovation?*, Springer-Verlag 2010, p. 192

³ La qualità deve essere considerata, in questo caso, come relativa al livello di tecnologia disponibile al giorno d'oggi. Bullinger et al. non sostiene che le auto negli anni '80 avevano performance e caratteristiche di sicurezza superiori rispetto ad oggi, ma sostiene invece che l'affidabilità e la maturità dei nuovi modelli introdotti nel mercato in tempi recenti, non soddisfano le aspettative dei consumatori nel modo in cui invece facevano un tempo.

⁴ Il "time to market" è un'espressione anglofona che indica il tempo che intercorre dall'ideazione di un prodotto alla sua effettiva commercializzazione.

⁵ I sub-mercati nascono quando un produttore introduce nel mercato un nuovo prodotto, con caratteristiche disitintive dal range di prodotti già esistente, e i concorrenti, una volta aver realizzato che il mercato è forte per quel genere di prodotto, imitano queste caratteristiche.

Bayus (1997) e Souza et al. (2004) esaminano le strategie più efficienti per l'introduzione di prodotti nuovi, annoverando anche il tempo e la qualità come variabili di questa decisione. Il risultato principale di queste ricerche è che introdurre nel mercato prodotti di bassa qualità non è mai la scelta ottimale in una situazione concorrenziale media, ma è invece la situazione ottimale per un imitatore che si trova di fronte a delle opportunità di mercato temporanee, quando cioè il leader possiede una bassa qualità di prodotto e la sua R&D è molto costosa.

Per rispondere in modo appropriato a questioni come l'impatto delle decisioni di innovazione nella struttura dei sub-mercati, e le interazioni tra il time to market e le strategie di diversificazione, ci serve un modello che prenda in considerazione queste caratteristiche. Questo significa che dovrebbero essere incorporati altresì le dinamiche di mercato e le decisioni e i processi che portano all'introduzione di nuovi prodotti. Il modello verrà esposto nella terza parte di questo capitolo.

3. APPROCCI ALLA DIVERSIFICAZIONE DEL PORTAFOGLIO PRODOTTI

3.1 I motivi della diversificazione

Tutto ciò che concerne l'impresa è essenziale nel campo dello strategic management, ed è anche cruciale per le performance della stessa. Nonostante la moltitudine di ricerche riguardanti le relazioni tra diversificazione e performance, si è spesso ignorata la questione fondamentale su *che cosa spingesse il grado di diversificazione di un'azienda*. Le ricerche precedenti si fondavano più che altro sulla diversificazione del prodotto o sulla diversificazione internazionale.

Il motivo che sta alla base, comunque, del processo di diversificazione, consiste principalmente nel fatto che la gestione d'impresa di un determinata azienda

ha generato risorse che non è conveniente reinvestire in toto nel settore di origine. Queste risorse generate possono essere di due tipi:

- *Specifiche*;
- *Generiche*.

Le risorse *specifiche* sono quelle che Porter (1987) definisce come le risorse che possono creare connessioni fra le varie risorse nella produzione, nel marketing e nella tecnologia. Egli si riferisce a ciò parlando di “condivisione delle attività”, e la condivisione può portare dunque alla diversificazione.

Le risorse *generiche* sono quelle a cui Gort, Grabowsky e McGuckin (1985) si riferiscono come “capitale dell’organizzazione”, o quelle che Rumelt(1974) chiama “core skills” (competenze di nucleo) , e sono quindi risorse che possono essere utilizzate in diverse iniziative. Porter (1987) lascia intendere che le risorse generiche sono sostanzialmente delle capacità che possono essere trasferite a prodotti correlati, con il minimo sforzo finanziario. In sostanza, la differenza fra risorse specifiche e risorse generiche risiede nella differenza che esiste quando “un’attività può essere continuamente condivisa in un modo o nell’altro(risorsa specifica) oppure se è il know how che è trasferito in altre attività separate(risorsa generica) ” (Porter, 1985 p.351).⁶

⁶ Un esempio significativo è quello di Philip Morris – Miller Brewing. Alla fine degli anni Sessanta, negli Stati Uniti, Miller era un’impresa che dava risultati assai modesti in un settore molto frammentato e con domanda stagnante: quello della birra. Philip Morris era allora considerata una leader nel marketing dei beni di consumo e Miller, quando fu acquistata, era al settimo posto per fatturato. Il management di Philip Morris era convinto che applicando le proprie competenze di marketing sarebbe riuscito a rilanciare Miller e a conquistare quote di mercato. Trasferì a Miller diversi esperti di marketing e la loro prima decisione fu quella di riposizionare le linee di prodotto. L’operazione più nota fu quella di creare Miller Lite (1975), una birra a basso contenuto di calorie. I risultati arrivarono presto. Nel 1970 Miller aveva una quota di mercato pari al 5 per cento, che nel 1979 salì al 21 per cento. Nello stesso periodo, gli

Molti autori hanno cercato di capire i motivi sottostanti una scelta di diversificazione, in particolare, si è scoperto che questa scelta può essere riconducibile a quattro diverse prospettive⁷:

3.1.1 POWER MARKET VIEW

Il primo approccio effettuato dagli economisti è stato quello di rivolgersi alla diversificazione come metodo per ovviare alla concorrenza delle altre aziende. Sotto questa visione, le imprese diversificate sono in grado di ledere la concorrenza e ottenere grandi segmenti di mercato.

3.1.2 RISK VIEW

In letteratura, fin da quando si è iniziato a discutere di diversificazione del portafoglio prodotti, la motivazione sottostante a questa scelta è sempre stata quella di ridurre il rischio per l'azienda .

In un ambiente economico che subisce fluttuazioni della domanda infatti, le imprese sono incentivate ad aumentare la consistenza del proprio portafoglio prodotti, con l'obiettivo di stabilizzare le loro performance.

utili operativi erano aumentati di ben sedici volte. *Giorgio Pellicelli, Strategie d'Impresa, 2010, Egea, pag. 370.*

⁷ Montgomery (1994) distingueva tre punti di vista: market power view; agency view e resource view. Al contrario Barney (2002) aveva individuato i motivi che portavano alla diversificazione in: economie di scopo operative; economie di scopo finanziarie; economie di scopo anti-competitive e gli incentivi alla diversificazione dati dalle motivazioni di stakeholders ed impiegati. Infine, Grant (2002) classificava i motivi come seguente: crescita; riduzione del rischio; redditività; potere di mercato; economie di scopo; mercati interni e vantaggi di informazione.

Edith Penrose, una fra le prima sostenitrici di questa teoria, cita ad esempio le imprese produttrici di “beni di lusso”⁸. È nell’interesse di queste imprese infatti diversificare in attività che siano meno dipendenti dal reddito dei propri clienti abituali.

Goold e Luchs (1996), hanno spiegato, sempre secondo questa teoria, che un’impresa è sempre portata a garantirsi la stabilità dei profitti nel lungo periodo, e per fare ciò deve distribuire le proprie attività in più settori con anche diversi gradi di rischio e con diversi cicli economici. Per esempio un andamento mediocre o negativo di alcune attività può essere compensato dall’andamento positivo di altre, assicurandosi così la stabilità degli introiti.

Una critica a questa teoria viene mossa se si assume che l’impresa diversificata in realtà non diversifica assolutamente il rischio per gli azionisti. È vero comunque che gli azionisti non sono la totalità degli stakeholders; infatti anche i lavoratori di un’impresa sono considerati stakeholders, ma essi, in caso di crisi di un settore, trarrebbero sicuro vantaggio dalla possibilità di venire ricollocati all’interno di un altro settore. Vediamo quindi che la teoria secondo la quale le imprese sono portate a diversificare con l’obiettivo di diminuire il rischio per gli azionisti, risulta essere parzialmente vera e non in grado di dare una visione di insieme per quanto riguarda l’argomento diversificazione.

Sicuramente alcune categorie di stakeholders traggono vantaggio dalla diversificazione, ma non sembra questa una motivazione abbastanza forte da indurre l’impresa ad accedere a settori nuovi e a volte sconosciuti.

⁸ Yasemin Y. Kor e Joseph T. Mahoney, Edith Penrose’s (1959) contributions to the resource based view of strategic management, *Journal of Management studies*, 2004.

3.1.3 AGENCY VIEW

Negli anni '80 si sono susseguiti dei grandi cambiamenti all'interno delle imprese, e si è assistito altresì ad un importante dibattito sulla possibilità dell'esistenza o meno di grandi imprese diversificate. Molti studiosi accolsero l'impostazione data dalla teoria cosiddetta "AGENCY". Interpretare la diversificazione sotto questo punto di vista significa studiare la relazione che lega gli azionisti al management esecutivo. Vishny (1988) poi, insieme ad altri autori come Mueller (1969) e Jensen (1986), sosteneva che se gli azionisti non fossero stati in grado di limitare l'attività dei manager, questi avrebbero continuato sulla strada di strategie che avrebbero distrutto valore, invece di crearlo, a vantaggio personale piuttosto che della proprietà.

In altre parole possiamo dire che l'obiettivo di crescita dell'impresa è condizionato dagli obiettivi personali dei manager, i quali antepongono la crescita dell'impresa alla sua profittabilità. Secondo Mueller (1969), questo sarebbe dovuto al fatto che i compensi per gli amministratori sono direttamente proporzionali alla dimensione dell'impresa.

3.1.4 RESOURCE BASED VIEW

Questa teoria è stata per prima argomentata da Edith Penrose (1959), la quale riconobbe che le imprese possono essere molto diverse fra loro. L'impresa va osservata come una entità in continua crescita ed evoluzione e non come una entità alla ricerca di equilibrio.

La resource based view dice che un'impresa, alla ricerca di profitti, diversifica quando si trova di fronte un eccesso di fattori produttivi, che sono

appunto le risorse.⁹

L'espansione di un'impresa potrebbe anche derivare dal desiderio della stessa di fare un uso più proficuo delle risorse che non sono utilizzate al meglio. Alcuni tipi di risorse infatti, soprattutto quelle intangibili (o generiche), possono crescere sia in valore che in capacità, se usate con giudizio nei diversi settori.

Secondo Teece (1980) il valore dell'impresa dipenderebbe dalle risorse e questo aumenta continuamente dal momento che le risorse non sono in grado di obbedire alla legge della conservazione. Il marchio per esempio può essere protagonista di diverse applicazioni, senza che ne sia danneggiato il suo valore (Montgomery e Wernfelt, 1992).

Un grande punto a favore della prospettiva resource based sta nel fatto che essa riconosce le diversità e le particolarità di ogni impresa, e quindi accetta che ognuna ha un diverso livello ottimale di diversificazione.

Jacobides e Winter (2005) hanno in seguito appurato che i costi di transazione

⁹ La resource-based view è il principio secondo il quale il vantaggio competitivo di un'impresa sta nell'applicazione dell'insieme di risorse a disposizione dell'impresa. Penrose, nella sua "teoria di crescita dell'impresa" (1959), dedica molta attenzione alle forze competitive e alla potenziale erosione del vantaggio competitivo. Penrose infatti sottolinea l'importanza del continuo mantenimento delle capacità di cui l'impresa è già in possesso, e il mantenimento delle conoscenze, per la protezione del vantaggio competitivo. Penrose infatti sostiene che: "Nell'entrare in qualsiasi nuovo campo, un'impresa dovrebbe considerare non solo il ritorno economico che si aspetta nel suo nuovo investimento, ma anche se le sue risorse saranno sufficienti al mantenimento dell'investimento che sarà richiesto per continuare a resistere alle innovazioni dei concorrenti, e all'espansione nel suo attuale campo così come in quello nuovo. Anche se un'impresa entra in un nuovo campo armata di rivoluzioni importanti, ed è in grado di tenere lontani i concorrenti attraverso brevetti o altri accorgimenti restrittivi, deve comunque aspettarsi di venire acquisita da un momento all'altro, se fallisce nel continuare a sviluppare il suo vantaggio" (Penrose, 1959, pp. 136-7)

e le capacità¹⁰ sono interconnesse con la determinazione della dimensione verticale di un'azienda. Hanno poi sostenuto che le capacità di per se non sono in grado di incidere sulla grandezza di un'impresa, dal momento che appunto interagiscono solo con i costi di transazione. Di conseguenza hanno dimostrato l'esistenza di quattro procedure che spiegano come la grandezza, i costi di transazione e le capacità di un'azienda possano co-evolvere.

Da qui possiamo intuire che i costi di transazione e le capacità non fungono solamente da precedenti importanti, ma addirittura co-evolvono insieme ad altre direttive per incidere sulla dimensione verticale di un'azienda. In poche parole, i ricercatori, per capire le decisioni di crescita di un'azienda, devono innanzitutto intuire quali siano le capacità centrali e il contesto governativo di un'impresa. Conseguentemente, un compito importante nell'esplorare i precedenti della crescita delle imprese è l'identificazione delle capacità specifiche che un'impresa può sfruttare attraverso le sue decisioni di crescita, sia orizzontale che verticale.

3.2 LA MISURA DELLA DIVERSIFICAZIONE

Uno studio completo sui livelli e sulla dinamica della diversificazione delle imprese non può prescindere dall'analisi delle direttrici della stessa, poiché ogni

¹⁰ Makadok (2001), sottolinea la differenza tra capacità e risorse, definendo le capacità come "un tipo speciale di risorse; nello specifico sono delle risorse amalgamate sistematicamente e non trasferibili, il cui scopo è quello di migliorare la produttività delle altre risorse possedute dall'azienda". Le risorse sono quindi "un insieme di fattori disponibili che sono posseduti o controllati dall'azienda, mentre le capacità sono le abilità dell'impresa di impiegare le risorse"(Makadok, 2001, pp. 389,35). Fondamentalmente, è il raggruppamento delle risorse che forma le capacità.

strategia nasce da motivazioni diverse e produce effetti diversi.

La ricerca empirica esistente sul tema della diversificazioni si presenta alquanto ricca. In particolare, una prima serie di studi ha rivolto l'attenzione verso i livelli di diversificazione delle industrie statunitensi e inglesi, concentrandosi sulle motivazioni che spingono le imprese ad essere presenti in più settori (Pearce, 1993; Utton, 1979; Berry, 1975).

Studi più recenti si sono focalizzati sulla dinamica dei processi di diversificazione e sulla probabilità di entrata e di uscita dai settori di operatività (Montgomery 1991, Lemelin 1982, McDonald 1985).

3.2.1 Gli approcci alla diversificazione

Secondo Edith Penrose(1959) la diversificazione può essere definita come una processo naturale che viene attualizzandosi mentre l'impresa si sviluppa; nel caso in cui nei mercati in cui si è già presenti non ci siano ulteriori chance di crescita, oppure nel caso in cui le imprese abbiano da parte risorse inutilizzate da investire, la diversificazione verso settori ad alto potenziale di sviluppo si presenta essere il canale ottimale per impiegare le risorse in eccesso.

L'ipotesi originale della Penrose è stata sviluppata anche grazie al concetto di economie di scopo (Tece, 1980) caratterizzate da situazioni in cui la produzione congiunta di due o più beni generi un significativo risparmio di costi rispetto alla somma dei costi che si dovrebbero sostenere per produrre ciascun bene separatamente.

Anche secondo Marris(1964) prima di diversificare bisogna assicurarsi che l'impresa sia in crescita. La sua trattazione differisce dalla precedente in quanto la crescita è vista come una strategia perseguita dai manager dell'impresa per finalità che molto spesso non coincidono con gli obiettivi degli azionisti. Nelle grandi

imprese spesso la proprietà è separata dalla gestione, si formano quindi due figure con interessi diversi e spesso contrastanti: il manager e l'azionista. Mentre quest'ultimo tende a massimizzare il valore delle azioni di cui è proprietario, il manager tende a massimizzare il suo potere e il suo prestigio; tali obiettivi possono essere raggiunti attraverso la crescita dell'impresa che egli dirige.

Un altro approccio (Prais, 1976) al tema in analisi, considera la riduzione del rischio dell'impresa attraverso la costituzione di attività più o meno ampie; la variabilità dei rendimenti delle imprese infatti si ridurrà con l'accrescersi del numero delle attività. È bene sottolineare che anche in questo caso la diversificazione non si rivolge verso nuovi settori in modo casuale ma è funzionale al tipo di rischio a cui si è esposti. Se l'obiettivo è quello di avere un flusso di cassa stabile, una possibile strategia può essere diretta a collegare settori caratterizzati da differenti periodi di punta stagionali. Allo stesso modo la produzione congiunta di beni posti in stadi diversi del ciclo di vita è utile invece a ridurre l'instabilità dal lato dei flussi produttivi (Sutton, 1980). I tre approcci non sono alternativi ma possono essere combinati insieme per spiegare un'ampia gamma di strategie di diversificazione.

3.2.2 La misura della diversificazione

La misurazione del grado di diversificazione di una determinata impresa può essere calcolata con varie modalità, il metodo più ovvio consiste nel contare il numero di prodotti "diversi" di una determinata azienda. Questo tipo di misurazione in ogni caso non tiene conto dell'importanza, per l'azienda, degli sbocchi commerciali dei diversi prodotti; inoltre non fornisce alcuna valutazione della diversità tra prodotto e prodotto.

Un altro metodo per misurare il grado di diversificazione di un'impresa

consiste nel distinguere fra produzioni *principali* e produzioni *secondarie*, calcolando poi il peso di entrambe (in termini di fatturato) sul totale delle attività.

Per misurare in maniera soddisfacente il grado di diversificazione è necessario prestare molta attenzione a:

1. Numero di settori industriali in cui l'azienda è già inserita;
2. La percentuale di ogni settore industriale sulla totalità dei settori in cui è inserita dell'impresa;
3. Attinenza fra i diversi settori industriali.

Per quanto riguarda il primo punto, la definizione di settore è sensibile al diverso tipo di classificazione che viene di volta in volta impiegato (a livello 2 digit, a livello 3 digit e a livello 4 digit¹¹).

Per quanto riguarda il secondo punto, gli elementi che di solito vengono presi in

¹¹ Con il termine “digit” ci si riferisce alla classificazione delle attività economiche fatte dagli enti di rilevazione statistica, in questo caso un ente statunitense. Senza un sistema di rilevazione delle caratteristiche e dell'entità economica realizzata per i diversi settori produttivi, qualsiasi attività economica non potrebbe essere guidata propriamente e risulterebbero impossibili anche gli accordi di scambio e di cooperazione internazionale. In un'era di globalizzazione come la nostra si abbisogna di confronti statistici internazionali e perciò ogni paese ha sviluppato, ormai da molto tempo, un proprio sistema di classificazione e di rilevazione economica. Fin dagli anni '60, l'istituto statistico delle comunità europee (Eurostat), ha avviato un processo di armonizzazione delle statistiche dei paesi membri, che servisse anche per confrontarsi con lo schema adottato da enti statistici sovranazionali come per esempio le Nazioni Unite. Negli anni '70 si è così giunti alla prima General Industrial Classification of Economic Activities (Nace). Il sistema Nace è articolato attraverso uno schema di classificazione decimale. Nell'81 nasce la classificazione italiana delle attività economiche denominata ATECO, che ha seguito da vicino la classificazione Nace. *Giuseppe Volpato, Concorrenza Impresa Strategie, Il Mulino, 2008, pp.125-129.*

considerazione sono il fatturato totale generato in ogni determinato settore industriale e il numero di operatori che ivi sono presenti.

Si intende quindi che, per esempio, la diversificazione di un'azienda che sia inserita in maniera uguale in 4 diversi settori, è maggiore di un'azienda che invece impiega, sempre per esempio, il 75% del proprio personale in un solo settore.

3.2.3 *Gli indici*

Il fenomeno della diversificazione si presta ad essere calcolato con gli stessi termini con cui si calcola altresì la concentrazione. È infatti possibile calcolare un indice di Herfindahl, e un indice di Entropia, riferendosi al grado di diversificazione di un'azienda. In questo tipo di misurazioni permangono comunque delle difficoltà, che si palesano con l'uso di indici assoluti e relativi, e derivano dal fatto che la diversificazione:

1. Da un lato è una misurazione che prende in considerazione le attività di una singola impresa, ma per essere valutata adeguatamente, si dovrebbe prendere in considerazione anche le imprese concorrenti;
2. Dall'altro, la variabile concorrenza è sempre più importante soprattutto quando si prendono in considerazione più settori industriali. Sia quelli in cui l'azienda decide di diversificare, ma anche quelli in cui le aziende concorrenti sono diversificate.

L'indice di Hirschman-Herfindhal ¹² , è stato innanzitutto inventato per

¹² L'indice di Hirschman- Herfindhal fu inventato da Hirschman nel 1945. Tuttavia rimase quasi sconosciuto. Più tardi anche Herfindhal formulò un indice indentico, autonomamente, in uno studio del 1950, e questa volta la “scoperta” riscosse una notevole attenzione. È per questo motivo che viene quindi più comunemente menzionato come indice di Herfindhal, anche se la

calcolare la concentrazione di un determinato settore del mercato, e, usato a questo scopo, l'indice di Hirschman-Herfindhal ha il vantaggio di incorporare le informazioni relative a tutte le n imprese di un'industria, elaborate secondo la seguente formula:

$$H = \sum_{i=1}^n q_i^2$$

Usato invece per la diversificazione, la formula dell'indice di Hirschman-Herfindhal diventa quindi:

$$\text{Diversificazione} = 1 - \sum_{i=1}^n Q_i^2$$

dove Q_i rappresenta la quota relativa al prodotto i -esimo, ed n è il numero complessivo dei prodotti offerti dall'impresa. Vediamo quindi che l'indice di Hirschman-Herfindhal (H-H) pesa le quote di ciascun prodotto attraverso l'elevazione al quadrato delle quote stesse (espresse in percentuale). Il campo di variabilità della diversificazione varia da 0 a $1 - \frac{1}{n}$. Quindi si può dire che quando D

$= 0$ l'impresa è monoprodotto (opera in una sola industria), quando $D = 1 - \frac{1}{n}$

l'impresa ripartisce equamente il fatturato fra gli n prodotti commercializzati.

Un altro indice di concentrazione, e quindi di diversificazione, di uso assai frequente è quello che si ottiene dalla somma dei prodotti delle quote di ogni

primogenitura dovrebbe essere riconosciuta ad Hirschman. *Giuseppe Volpato, Concorrenza Impresa Strategie, Il Mulino, 2008, p.290.*

prodotto dell'impresa con il logaritmo dei reciproci delle quote:

$$D_e = 1 - \sum_{i=1}^n Q_i \log \frac{1}{Q_i}$$

stiamo parlando dell'indice di *entropia*, usato spesso in fisica come misura del grado di organizzazione/disorganizzazione di un sistema. In fisica infatti un sistema viene definito "disordinato" quando non è né strutturato né gerarchico. Il campo di variazione di questo indice va da $D_e = 1$, quando l'impresa è monoprodotto, a $D_e = 1 - \log_n$, quando l'impresa ripartisce equamente il fatturato fra gli n prodotti commercializzati.

L'indice di entropia presenta, evidentemente, delle similitudini con l'indice di Herfindhal, in quanto il valore di entrambi gli indici è influenzato sia dal numero delle imprese che dalla segmentazione delle varie linee prodotto. In ogni caso l'indice di entropia non attribuisce, al contrario dell'indice di Herfindhal, alle imprese più diversificate, un rilevanza così forte sul valore complessivo dell'indice.

Un approccio diverso per la misurazione della diversificazione è quello seguito da Rumelt (1974), esso si chiama rapporto SR, e sostiene che la diversificazione può essere misurata come il rapporto tra la produzione principale dell'impresa, e la produzione totale. Questo approccio attraverso la costruzione di 4 indicatori (specializzazione, stretta correlazione, correlazione e verticalizzazione), deriva, in base alle combinazioni di essi, 4 metodi di sviluppo dell'impresa:

- 1- *singola/ single-business* dove oltre il 95 % dell'attività è concentrato in un solo settore; $SR > 0.95$
- 2- *dominante*., dove tra il 70% e il 95% dei ricavi deriva da un'unica attività principale $0.75 < SR < 0.95$;
- 3- *correlata*: dove meno del 70% dei ricavi deriva dal business principale, ma si

hanno altre linee di attività correlate, $SR < 0.75$ ma con un rapporto RR definito come la proporzione dei redditi attribuibile ad un gruppo di attività collegate in qualche maniera fra di loro $RR > 0.7$;

- 4- *non correlata*: dove meno del 70% dei ricavi deriva dal business principale e si hanno poche linee di attività correlate $SR < 0.7$ e $RR < 0.7$.

Questo procedimento richiede l'individuazione di un gruppo di attività strettamente correlate fra di loro, di un gruppo più ampio all'interno del quale sia possibile ravvisare un certo grado di "correlazione" e di un gruppo caratterizzato da relazioni di tipo "verticale". Il legame tra due settori risulta quindi dalla "frequenza" con la quale le imprese operano congiuntamente in tali attività. Il legame tra due industrie è "coerente" quando esso si ripresenta con elevate frequenza nel campione di imprese esaminato. Allo stesso modo, un'impresa è considerata coerente se opera in industrie caratterizzate da legami coerenti.

Bisogna comunque ricordare che l'analisi della diversificazione del portafoglio prodotti di un'azienda intende soprattutto dare conto del *potere di mercato* che può essere espresso da un'impresa e quindi della sua capacità di assicurarsi una adeguata remunerazione del capitale investito.

3.2.4 *Il concetto di "Blue Ocean"*

Negli ultimi anni, le business school più famose hanno tutte sottolineato l'importanza di creare barriere all'entrata anche in mercati non monopolistici. L'idea della differenziazione del prodotto era l'obiettivo per la maggior parte dei prodotti e dei servizi nei mercati monopolistici. Se i consumatori riescono a valutare le differenze, maggiore è il grado di diversificazione, maggiore è la libertà dalla competizione.

Molte imprese soffrono di un mercato molto affollato. Il numero dei concorrenti e l'intensità della competizione alzano il prezzo dei prodotti e ne riducono la differenziazione. In sostanza, la mancanza di domanda rende i prodotti del mercato più simili a commodities.

Come risultato di tutto ciò, i profitti sono ristretti e alcuni concorrenti vengono schiacciati dalla competizione. Questo tipo di situazione è stata autorevolmente descritta da Kim e Mauborgne (2005) come un "oceano rosso", "red ocean".

I "red ocean" sono aree di intensa competizione, e sono simili alle "acque insanguinate invase dagli squali". La competizione infatti esaurisce le opportunità di profitto e le probabilità di successo. Al contrario dei poco salutari "red ocean", gli autori descrivono altresì un mercato idilliaco, "l'oceano blu", "blue ocean". I blue ocean sono aree prive di competizione e offrono opportunità di profitto, successo e alta gratificazione per i clienti.

I due autori affermano infatti che le imprese possono avere il controllo sul loro campo di competizione, creando nuova domanda attraverso il cambiamento di ciò che sta alla base della competizione. Questo potrebbe significare distruggere modelli che possono essere funzionati per lungo tempo, e cambiare gli assetti che erano perfetti fino a poco tempo prima.

Il cuore dell'approccio "blue ocean" sta nella conoscenza. Infatti quando i mercati si sviluppano e si crea molta concorrenza, lo spazio di mercato diminuisce e aumenta invece la distanza che si ha in media con il consumatore.

I concorrenti che riconoscono l'esistenza di nuove opportunità spesso seguono le azioni di un pioniere; i pionieri solitamente posseggono informazioni sui consumatori molto dettagliate, accurate e rilevanti.

3.2.5 *Tre percorsi verso il "blue ocean"*

Esistono molte strade per raggiungere il successo, in questo caso un "blue ocean", ma tutte presuppongono un cambiamento dello status quo (Pitta, 2009).

Per creare una strategia "blue ocean" di successo servono:

1. *una nuova mentalità;*
2. *analisi;*
3. *creatività.*

Per quanto riguarda la *nuova mentalità*, gli esperti riconoscono tre modalità con le quali pensare a questa strategia. Il primo modo è ridefinire la propria impresa e focalizzarsi sui non-clienti. Creando infatti delle offerte rilevanti per i non-clienti, le imprese potrebbero avere successo in business dove i competitors tradizionali invece non lo hanno.

Il secondo approccio è la creazione di soluzioni totali. Le imprese infatti vendono prodotti che risolvono i problemi o portano beneficio. I marketers astuti possono quindi fornire dei benefici che i competitors non forniscono.

Il terzo approccio analizza i compromessi che i product developers sono costretti ad affrontare. Spesso l'equilibrio fra il prezzo, le caratteristiche e i benefici del prodotto, segnano un determinato mix per un determinato segmento di mercato. Questo equilibrio è basato su una visione convenzionale dei bisogni dei consumatori, ma questi bisogni potrebbero non essere più rilevanti, ma anzi frenati da fattori come i prezzi troppo alti e l'azione della concorrenza.

Per quanto riguarda il secondo punto, *l'analisi*, si può dire che sia molto importante in questo caso. Molti dei vecchi strumenti analitici, infatti, sono adatti a misurare l'efficienza in un contesto competitivo vecchio. Dando invece un nuovo

approccio al mercato, il compito di analizzare il volere dei consumatori assume una importanza rilevante. Fortunatamente esiste uno strumento analitico adatto a questo nuovo contesto. Questa analisi si focalizza sull'identificazione dei bisogni che non hanno ancora avuto soddisfazione, ed è chiamata "strategy canvas". Questa analisi nasce dal lavoro di Kim e Mauborgne (2004). La "strategy canvas" si focalizza sugli elementi chiave dei prodotti, dei servizi e delle spedizioni.

Un esempio eloquente è il prezzo del prodotto. I consumatori spesso badano solamente al basso costo di un bene, ma raggiungere un basso costo è spesso impossibile se non si abbassano anche i livelli di altre caratteristiche del prodotto. In sostanza, quindi, questa strategia misura se l'esigenza degli attributi desiderati dai consumatori è alta o bassa, e riunisce i livelli di questa esigenza in un grafico.

Intervistando quindi i potenziali consumatori e gli ancora non-consumatori, l'azienda riesce ad ottenere informazioni sul livello delle caratteristiche desiderato dai non-consumatori.

Una ricerca nel campo della vendita al dettaglio di abbigliamento mostra che:

1. L'attributo principale che i non-consumatori desiderano è il basso prezzo;
2. L'ambiente non è molto importante, e anche un atmosfera da "magazzino", ma che comunque assicuri prodotti alla moda e poco costosi, è sicuramente accettabile.
3. Una posizione conveniente, per esempio vicina ad un centro commerciale importante, non è necessaria; i non-consumatori infatti preferirebbero fare più strada ma risparmiare sulla merce.
4. Ai non-consumatori non importa l'esistenza di un servizio di accoglienza, ma è per loro comunque molto importante trovare lo stile e la taglia giusti in tempo breve.
5. L'assortimento non è importantissimo, i clienti lo considerano ma in ogni caso è più importante trovare la merce voluta.

6. Il parcheggio è stato identificato come importante ma non troppo.
7. I social network giocano un ruolo molto importante nella vita dei clienti, diventando quasi dei sostituti per le email. Le persone infatti che si vogliono scambiare pareri e opinioni riguardo a un capo d'abbigliamento, prediligono la semplicità di un post su un social network, fornendo inoltre l'immagine del capo, piuttosto che allegare alla e-mail la foto del capo comprato.
8. L'attributo finale, la disposizione facilitata dei prodotti, è considerato molto importante; è di gran lunga preferibile infatti trovare il giusto abbigliamento in modo semplice, senza per esempio dover cercare troppo fra i vari scaffali.

Il terzo elemento è la *creatività*. Questo elemento è vitale per riuscire a servire nuovi consumatori in nuovi modi e trasformare il paesaggio competitivo. Saper infatti gestire il bisogno di destreggiarsi tra i vari competitors per raggiungere uno spazio sgombro da competizione è importante per rifocalizzarsi sul target group dei non-consumatori.

Esempi di un product development di successo li abbiamo, fra i tanti, con Starbuck's e il Cirque du Soleil. Starbuck's infatti ha rivoluzionato il caffè e il modo di berlo. Prima di starbuck's, il consumo di caffè negli USA stava calando drammaticamente, il caffè era infatti una bevanda servita velocemente a casa o nei ristoranti, ad un prezzo estremamente basso.

Espandendo quindi l'esperienza anche ai non-consumatori e fornendo dei servizi che un semplice ristorante non poteva offrire, starbuck's è riuscito a far sì che i consumatori stessero in fila anche per interi minuti e pagare quasi 4 dollari per una tazza di caffè. La compagnia ha in sostanza trasformato il caffè in un'esperienza edonista.

Allo stesso modo, il Cirque du Soleil ha trasformato l'idea del circo. I circhi tradizionali infatti erano a maggior appannaggio dei bambini, e non per i genitori, che erano quindi costretti ad accompagnarci i figli. Il circo tradizionale aveva un

sacco di elementi che non attiravano per niente gli adulti. Il Cirque du Soleil invece si è focalizzato sugli adulti, i quali desiderano un'esperienza più raffinata. Mettendo a disposizione quindi quello che volevano gli adulti, il Cirque du Soleil è diventato un circo diverso dagli altri, che fornisce un tipo di intrattenimento che gli altri circhi non possono fornire, non avendo perciò alcun competitor.

In sostanza la strategia per il raggiungimento di un "blue ocean" insegna che è possibile cambiare il campo di competizione, e per farlo serve una nuova mentalità, che non dovrebbe essere influenzata dai successi passati. Il voler cambiare può richiedere dei grossi sacrifici e molto coraggio, ma richiede anche l'uso di strumenti analitici nuovi che guidano la selezione delle caratteristiche del prodotto richieste dalla clientela. Questa strategia può fornire la fotografia della situazione generale dei prodotti e di quale dei loro attributi si necessita il cambiamento. Infine, non bisogna dimenticare che, in questa strategia ma anche nel campo del marketing in generale, serve sicuramente molta creatività.

1.4 INFLUENZA DELLE STRATEGIE DI DIVERSIFICAZIONE DEL PORTAFOGLIO PRODOTTI SULLE PERFORMANCE DI UN'IMPRESA

Negli Stati Uniti, Europa, Asia e altre parti del mondo industrializzato, la diversificazione è diventata sempre di più una scelta strategica da parte di moltissime organizzazioni commerciali. Le ricerche di Rumelt (1974/1982) portarono a scoprire che, nel 1950, solamente il 30,01 % delle aziende appartenenti alla Fortune 500 U.S. industrial companies, generavano più di un quarto dei loro profitti da attività diversificate, ma nel 1974 la percentuale era arrivata al 63%.

Fin dal 1974 le imprese hanno continuato a diversificare, principalmente attraverso le acquisizioni e fusioni (Porter 1987). Sebbene negli anni '70 e '80 vi fu un trend verso la deconglomerazione o la cessione di unità non correlate al core

business (Hoskisson & Turk, 1990; Ravenscraft & Scherer 1987; Williams, Paez & Sanders, 1988), la maggior parte delle grandi imprese rimase diversificata. La diversificazione non può essere portata avanti in un'impresa che agisce in mercati in perfetta concorrenza. Quindi, se le imprese diversificano, questo sta per forza a significare che esse agiscono in mercato non perfettamente concorrenziali.

Esaminiamo ora tre particolari imperfezioni del mercato e la loro relazione con la diversificazione:

- 1 *L'eterogeneità delle risorse di un'azienda;*
- 2 *Gli incentivi interni ed esterni per la diversificazione;*
- 3 *Motivi manageriali per la diversificazione.*

Il primo approccio suppone che i mercati siano relativamente perfetti e che le imprese appartenenti allo stesso settore siano omogenee e che producano quindi prodotti simili o comunque intercambiabili. Questo approccio si basa sulla teoria economica che generalmente prevede che le imprese abbiano come fulcro un unico prodotto ed abbiano dei fattori di mercato omogenei (Scherer, 1980). Il secondo approccio suggerisce che la maggior parte delle imprese hanno come obiettivo non solo un unico prodotto ma una serie diversa di prodotti (Karnani & Wernerfelt, 1985), a causa di ciò, gli incentivi esterni, come per esempio la politica anti-trust, le leggi sulle imposte e il fallimento del mercato dovuto agli alti costi di transazione, possono compromettere l'ipotesi della relativa perfezione dei mercati. Queste imperfezioni di mercato possono quindi incoraggiare la diversificazione attraverso degli incentivi esterni. In seguito si è ipotizzato che le peculiarità (Barney, 1986), e le imperfezioni delle imprese (come le basse prestazioni, l'incertezza dei futuri flussi di cassa, e desiderio della riduzione del rischio) possono creare degli incentivi interni per la diversificazione.

Infine anche il terzo approccio presume l'imperfezione dei mercati e delle imprese, ma presume altresì che una delle cause che portano alla diversificazione stia

nei motivi manageriali. La prospettiva sottostante è quella, già citata in 3.5 (i motivi della diversificazione), della teoria agency.

Dalla letteratura possiamo arguire che diversi benefici possono essere collegati alla diversificazione. Tutte le discussioni che collegano il grado di diversificazione alle performance si basano sulla nozione di “potere di mercato”, ossia sul fatto che un’impresa diversificata possiede un potere di mercato che le permette di dare e ricevere sussidi, di avere un prezzo cosiddetto predatorio e flussi di scambio nel comprare e vendere (Markham, 1973; Palepu, 1985).

D’altra parte bisogna riconoscere che la diversificazione non è un processo senza costo. La diversificazione può imporre degli alti costi in termini burocratici e di controllo (Jones e Hill, 1988; Porter, 1985), può portare a delle inefficienze derivanti dalla mancanza di adattabilità ai cambiamenti ambientali (Bettis e Mahajan, 1985), e pone in essere altresì degli tensioni considerevoli alle risorse del top management (McDougall e Round, 1984). Altri autori invece hanno sostenuto che i manager di un’azienda intraprendono la diversificazione solamente pensando ai propri interessi, e cioè volendo ridurre il rischio per il proprio posto di lavoro (Amihud e Ley, 1981).

Gli studi pionieristici di Gort (1962), rivelarono che non vi era alcuna relazione tra la diversificazione e la redditività di un’impresa, e i suoi risultati furono in seguito supportati dagli studi di Ravenscraft (1983). In ogni caso, alcuni studi (Carter, 1977; Grant et al. 1988; Rhoades, 1973) hanno rivelato una relazione positiva fra la diversificazione e le performance di un’impresa; e altri studi ancora (Amit e Livnat, 1988; Imel e Helmberger, 1971; Markham, 1973; Rhoades, 1974) hanno rivelato invece una relazione negativa fra questi due fattori.

Ci sono stati studi che hanno esaminato altresì l’effetto moderatore delle condizioni di un settore sul grado di diversificazione. Questi studi sono stati effettuati da Miller (1969,1973), Bass et al. (1977) e Jones et al. (1977). Ad ogni modo i loro risultati non possono essere considerati concludenti, ma appare che la concentrazione

di un settore, il tipo di settore (consumatore versus produttore), e la crescita di un settore, influenzino la relazione tra il grado di diversificazione di un'azienda e la sua redditività.

Uno dei temi sui quali si è speculato di più e che ha attirato l'interesse dei più grandi autori (Rumelt, 1977; Montgomery, 1979) è certamente la differenza fra la diversificazione correlata e non correlata. Essi si chiedevano se, per quanto riguarda le performance di un'impresa, fosse preferibile intraprendere la via della diversificazione correlata o quella della diversificazione non correlata.

1.4.1 DIVERSIFICAZIONE CORRELATA O NON CORRELATA, QUALE INTRAPRENDERE?

È stato lo studio cruciale di Rumelt (1974) che per primo identificò un collegamento apparente fra la diversificazione correlata e le performance di un'impresa. Fino ad allora, in ogni caso, il dibattito era incentrato sui due punti cardine:

1. Esiste davvero una differenza di performance?
2. Se esiste questa differenza, essa è dovuta alle differenze nelle strategie di diversificazione?

Ci sono stati molti studi che hanno di fatto dimostrato che coloro che diversificavano in maniera correlata superavano in prestazioni coloro che differenziavano in maniera non correlata (Montgomery, 1979; Palepu 1985), e altri studi che invece affermavano l'esatto contrario (Chatterjee, 1986; Lubatkin, 1987; Michael e Shaked, 1972).

Anche Rumelt non fu in grado di dimostrare il perché dell'esistenza della differenza di queste performance, in ogni caso egli fu in grado di affermare che le imprese correlatamente diversificate erano in grado di estendere le proprie "core

skills” (per esempio la ricerca scientifica) verso aree relative.

Possiamo comunque affermare che, se la diversificazione correlata offre delle performance superiori, questo può essere interpretato principalmente in due modi: o le performance superiori sono il risultato di una strategia di diversificazione superiore, oppure le strategie di diversificazione osservate sono le migliori scelte che portano ad una superiorità nelle performance.

Per esempio Montgomery (1979) esaminò le differenze di performance nelle imprese diversificate usando le variabili della struttura di mercato. Montgomery fornì una spiegazione alternativa delle differenze di performance tra le imprese diversificate correlatamente e non correlatamente. L'essenza dei suoi risultati in sostanza è che le imprese che hanno intrapreso una diversificazione correlata tendono ad esistere in settori la quale struttura di mercato porta ad una redditività sopra la media. Montgomery però non spiegò direttamente perché le imprese correlatamente diversificate esistessero principalmente in mercati con una struttura che favorisse maggiore profittabilità.

La premessa di fondo è che comunque la diversificazione sia spinta dalla presenza di risorse in eccesso che possono essere utilizzate in nuovi mercati senza influenzare lo status quo dell'azienda (Teece, 1983). Il tipo di diversificazione che ci aspettiamo da queste risorse, dipende da quanto specifiche possono essere queste risorse per un particolare settore. In altre parole, se una risorsa può essere utilizzata per la produzione di un solo tipo di prodotto, chiaramente quella risorsa non può essere utilizzata per la diversificazione. In ogni caso, la maggior parte delle risorse può essere utilizzata per più di un prodotto. Brevemente, chiamiamo questa caratteristica delle risorse “*flessibilità*”.

Precedentemente abbiamo visto che possono esistere tre classi di risorse:

1. Le risorse fisiche;
2. Le risorse specifiche;

3. Le risorse generiche.

Le prime due non sono molto flessibili e possono, quindi, essere usate per entrare in mercati vicini e correlati. Le risorse generiche invece non possiedono questo tipo di limite e possono, quindi, essere usate sia per la diversificazione correlata che quella non correlata. Le affermazioni appena fatte ci inducono quindi ad affermare che la diversificazione correlata si basa sulle risorse fisiche e specifiche, mentre non possono essere fatte previsioni sui tipi di mercato ai quali si può accedere grazie alle risorse generiche.

In ogni caso, solo perché un'azienda possiede una particolare risorsa, ed esiste l'opportunità di sfruttarla, ciò non significa necessariamente che l'impresa dovrà diversificare in un nuovo mercato utilizzando quella risorsa. La transaction cost theory (Coase 1937, Williamson, 1975, 1985), afferma che ci sono due modi diversi per utilizzare queste capacità in eccesso:

1. Possono essere date in affitto o cedute;
2. Possono essere usate dall'impresa stessa in altri settori.

La prima opzione implica alcuni costi dati dall'utilizzo dei meccanismi di mercato, i cosiddetti costi di transazione, mentre la seconda opzione implica alcuni costi dati dall'uso di strutture interne all'organizzazione stessa.

In pratica possiamo affermare che: se i costi di transazione sono più alti dei costi organizzativi, si arriva a un "fallimento di mercato", e la diversificazione diventa quindi la strategia dominante. In merito a questo tema, dallo studio di Chatterjee (1988) si evincono anche le seguenti ipotesi:

1. Un eccesso di risorse fisiche porterà quasi certamente ad una diversificazione correlata;
2. La presenza di risorse specifiche porterà quasi certamente ad una diversificazione correlata;

3. La disponibilità di risorse generiche interne può portare ad una diversificazione non correlata; mentre la disponibilità di risorse generiche esterne può portare ad una diversificazione correlata.

Vediamo ora in dettaglio ognuna della summenzionate ipotesi.

1. La struttura e l'attrezzatura di una data azienda, in generale, costituiscono le risorse fisiche di un'impresa. Queste risorse sono caratterizzate da capacità fisse e sono utili solamente in pochi settori, tra l'altro molto simili (possono essere quindi definite non flessibili). In sostanza un eccesso di queste risorse potrebbe portare solamente alla diversificazione in settori strettamente correlati a quello in cui queste risorse sono correntemente usate.
2. Quando si parla di "risorse specifiche" si parla nello specifico del brand di un'azienda, della sua tecnologia o comunque di risorse legate alla pubblicità o alla R&S. Queste risorse, nella maggior parte dei casi, possiedono delle capacità quasi illimitate. Un'impresa infatti può dare forza al proprio brand in molti mercati e una risorsa tecnologica può essere utilizzata più volte senza alcun effetto deleterio sulle precedenti applicazioni. Questi risultati sono la diretta conseguenza delle scoperte di Montgomery e Hariharan (1987) che affermarono che le imprese che operavano in settori dove, per esempio, la pubblicità era un punto cardine, diversificavano in settori aventi caratteristiche simili. L'argomento di base di queste ricerche era che le imprese che competevano in un settore dove il fattore chiave era la pubblicità o le ricerche sull'innovazione, avrebbero sviluppato queste capacità nel tempo e quindi avrebbero esportato queste "core skills" in mercati dove potevano essere utili. In sostanza ci si aspetta che un

eccesso di risorse specifiche possa portare ad una diversificazione correlata.

3. Le risorse generiche sono totalmente flessibili, esse sembra non possano essere decisive per quanto riguarda il tipo di diversificazione da intraprendere, dal momento che possono sostenere sia una diversificazione correlata sia una non correlata. Si può poi affermare che sembra non esserci apparente fallimento di mercato in presenza di risorse flessibili. Citando la transaction cost theory si può dire che le risorse generiche (soprattutto quelle finanziarie) possono sempre essere vendute con un rischio pari alla percentuale di guadagno. Per trovare un collegamento fra le risorse generiche e il tipo di diversificazione, il fattore chiave è il guadagno relativo al rischio che si corre intraprendendo un progetto. Se l'impresa è in grado di convincere il mercato sulla sua stima dei rischi e sui guadagni derivanti da un determinato progetto, essa non avrà altresì problemi nell'ottenere le risorse finanziarie che le servono, ad un tasso pari al rischio che essa corre. Sfortunatamente, se il mercato è pessimista sulla valutazione fatta dall'azienda per quanto riguarda i rischi e i possibili guadagni, le azioni verranno fatte salire.

Abbiamo quindi visto che, per quanto riguarda un'impresa, la decisione se diversificare o meno in business correlati è basata principalmente su due considerazioni:

1. Da una parte, diversificando in un campo più correlato, si accumulano un certo numero di sinergie, che vanno al di là della semplice conglomerazione o di una diversificazione non correlata; il management infatti è più familiare con il tipo di mercato che andrà ad

affrontare o con la tecnologia dei business correlati, e ci si aspetta quindi che le incorporazioni e l'usare dei canali di distribuzione simili possa incrementare il valore dell'azienda. Le sinergie create dalla diversificazione correlata possono influenzare direttamente i flussi degli introiti individuali. Ad ogni modo, dal momento che il flusso degli introiti è sostanzialmente correlato, è quindi poco probabile che i rischi totali siano significativamente ridotti.

2. Dall'altra parte, la diversificazione non correlata, è meno probabile che produca delle sinergie significative, Chung e Weston comunque, suggeriscono il potenziale carry-over delle funzioni di general management, come la pianificazione, il controllo, e l'organizzazione. Sebbene la finanza sia una funzione specifica del management, essi suggeriscono questa cosa a causa della genericità della sua applicazione, dal momento che la finanza è altresì una funzione trasferibile. Combinando insieme il rischio sistematico e quello non sistematico, l'effetto diversificazione non correlata può avere come risultato una riduzione del rischio totale.

Riassumendo, la diversificazione correlata è propensa a creare delle sinergie, ma non riduce il rischio totale. D'altra parte, la diversificazione non correlata non è propensa a creare sinergie, ma è in grado per ridurre il rischio totale.

1.4.2 LA RELAZIONE TRA PRODUCT DIVERSIFICATION E PERFORMANCE

Le più importanti teorie riguardanti la relazione tra product diversification e performance sono basate su due modelli: il modello lineare e i modelli curvilinei (Palich, 2000).

1.4.2.1 Il modello lineare

Partendo da Rumelt (1974), si susseguirono decine di ricerche riguardanti la diversificazione e le performance, e il fatto che esse fossero interconnesse positivamente. Queste teorie erano supportate da diverse ipotesi, come quelle derivanti dalla teoria del potere del mercato e quelle riguardanti le efficienze interne di un solo mercato, piuttosto che un altro (Grant, 1998; McCutcheon, 1991; Scherer, 1980).

I vantaggi derivati dal potere di mercato

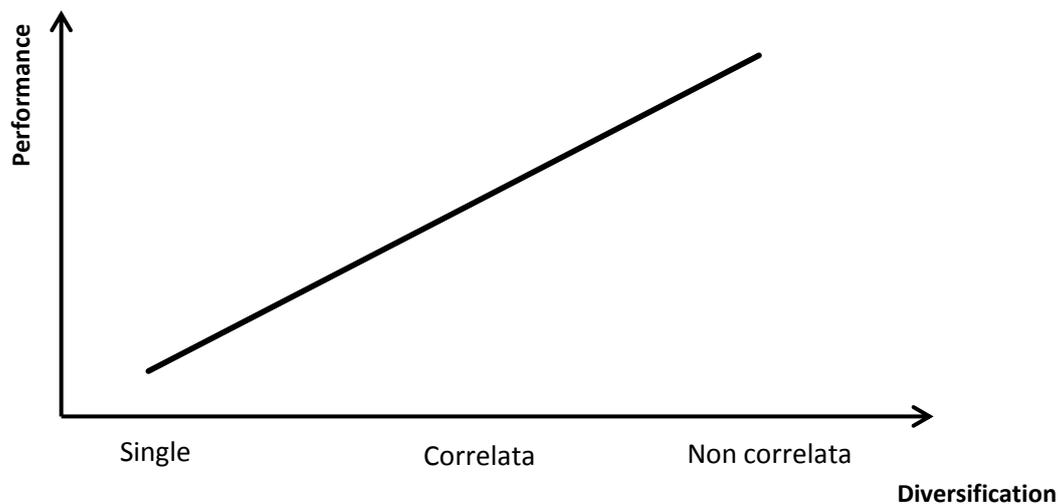
Come abbiamo precedentemente già visto, le imprese diversificate possono sfruttare i vantaggi del mercato in cui esse si trovano. Di solito le imprese diversificate hanno più potere di mercato, al contrario delle imprese non diversificate. (Caves, 1981; McCutcheon, 1991; Scherer, 1980; Sobel, 1984).

La diversificazione può aiutare, per esempio, le imprese a diminuire la concorrenza dei competitors, attraverso per esempio dei prezzi predatori. Le perdite di breve periodo possono poi essere compensate gli utili derivanti dai futuri prezzi più alti (Saloner, 1987). Inoltre, le perdite prolungate possono essere supportate grazie alle cosiddette “sovvenzioni incrociate”, per mezzo delle quali le entrate in eccesso derivanti da una linea di prodotti possono essere usate per supportare un'altra linea (Berger e Ofek, 1995; Scherer, 1980). Infine, un'impresa diversificata può creare delle barriere all'entrata, basandosi per esempio sui prezzi competitivi (Saloner, 1987).

Il potere di mercato può altresì essere ottenuto da un'impresa che pratichi una “reciproca compravendita”. Questa tattica emerge quando un'impresa diversificata

stabilisce degli accordi reciproci, molto favorevoli, con altre imprese che sono, allo stesso tempo, sia fornitrici che clienti (Scherer, 1980; Sobel, 1984). Una maggiore diversificazione poi, è un fertile terreno per incrementare le opportunità di tale reciprocità. Per esempio, un'impresa che diversifica per acquisizione, può comprare beni dall'impresa che sta acquisendo, a favore dei suoi attuali fornitori (si tratta quindi di beni che non erano precedentemente offerti dall'azienda) (Grant, 1998).

Presi tutti assieme, infine, questi diversi ragionamenti sul potere di mercato ci suggeriscono che la diversificazione sia positivamente associata alle performance:



Schema 1.5- Modello lineare, fonte Leslie E. Palich, Laura B. Cardinal e C. Chet Miller, curvilinearity in the diversification-performance linkage: an examination of over three decades of research, Strategic Management Journal, 21, 155-174, 2000

Le efficienze interne di un mercato

L'impresa diversificata possiede molta più flessibilità, per quanto riguarda la formazione di capitale, dal momento che può accedere sia a delle risorse esterne, sia a quelle interne (Lang e Stulz, 1994; Stulz, 1990). Quindi possiamo vedere che un'impresa diversificata può attrarre fondi esterni dalla sua espansione, ma può altresì spostare il capitale a sua disposizione fra vari business del suo portafoglio (Meyer, Milgrom e Roberts, 1992).

1.4.2.2 I modelli curvilinei

In contrasto con gli argomenti presentati precedentemente, un numero considerevole di ricercatori ha sviluppato una teoria che propone una relazione curvilinea fra la diversificazione di un'azienda e le sue performance. Due alternative sono presentate dalla letteratura: il modello ad U rovesciata, e il modello intermedio. Ognuno di questi modelli sostiene che la diversificazione, di qualsiasi tipo, è sempre migliore di nessuna diversificazione; in ogni caso, essi differiscono nelle predizioni delle performance quando la diversificazione si fa via via maggiore.

Presentiamo ora i modelli curvilinei:

Il modello ad U rovesciata

Lubatkin e Chatterjee (1994) osservarono che le imprese single-business non hanno l'opportunità di sfruttare le sinergie che si creano tra le varie unità; esse quindi si trovano impossibilitate a sfruttare gli effetti della diversificazione del portafoglio, che sono accessibili soltanto per le imprese moderatamente diversificate o molto diversificate.

Le imprese concentrate non posseggono business multipli, e di conseguenza

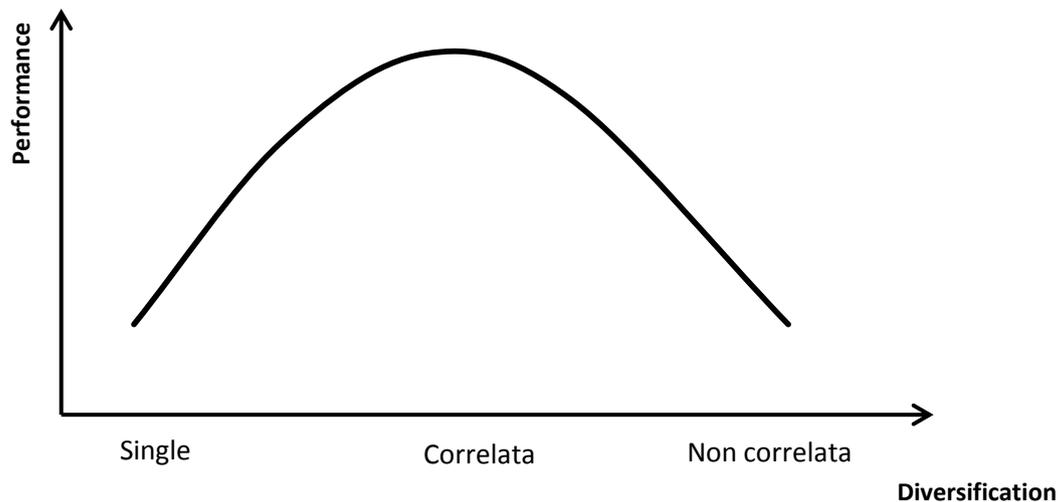
non possono godere delle economie di scopo. Inoltre, come sottolineano Lubatkin e Chattarjee (1994), queste imprese accusano un rischio maggiore dal momento che non lo diversificano combinando assieme le finanze derivanti da più business. Di conseguenza questo ha delle pessime implicazioni sulla capacità di indebitamento, sul costo del capitale e sulle performance di mercato.

A differenza della diversificazione moderata, o inesistente, le imprese che diversificano correlatamente fanno parte di più mercati, con business che sono in grado di incidere su un gruppo comune di risorse (Lubatkin e O'Neill, 1987; Nayyar, 1992), portando così vantaggio all'impresa.

Nello specifico, le imprese che diversificano correlatamente, generano delle sinergie derivanti dalla progettazione di una serie di business che si rinforzano fra di loro. Fin che sono correlate, le varie unità possono condividere le risorse, e godere degli stessi guadagni derivanti sia dalla reputazione del brand sia dal consenso dei clienti (Barney, 1997).

Ad ogni modo, mentre i benefici si vanno accumulando con la diversificazione, ad un certo punto questi sforzi sono associati anche a dei maggiori costi. Data questa dinamica, si può ipotizzare che i costi della diversificazione crescano rapidamente con l'aumentare del livello della diversificazione stessa.

Combinando questi argomenti con gli argomenti precedentemente menzionati, che attestano una maggiore profittabilità della diversificazione correlata piuttosto che quella moderata, si va delineando una relazione a forma di U rovesciata per la diversificazione dell'impresa e le sue performance:



Schema 1.6- Modello ad U invertita, fonte Leslie E. Palich, Laura B. Cardinal e C. Chet Miller, curvilinearity in the diversification-performance linkage: an examination of over three decades of research, Strategic Management Journal, 21, 155-174, 2000.

Possiamo quindi affermare che la diversificazione viene considerata positiva finchè è correlata, dal momento in cui un'azienda continua sulla strada della diversificazione e si allontana sempre di più in business non correlati, i costi della diversificazione aumentano e la profittabilità della stessa diminuisce, come suggerisce appunto la curva discendente del grafico. Alcuni autori in ogni caso hanno dubitato della logica di questo giudizio, suggerendo che un modello intermedio potrebbe essere più plausibile.

Il modello intermedio

Alcuni autori supportano la tesi della superiorità della diversificazione correlata, rispetto a quella non correlata. Ad ogni modo, si è spesso dibattuto su questo problema, e non sempre la diversificazione correlata è stata considerata superiore. La prima questione, per quanto riguarda questa controversia, nasce dalla supposizione che una diversificazione correlata potrebbe non essere in grado di sfruttare pienamente la correlazione tra i vari business presenti in portafoglio. Markides e Williamson (1994), si riferiscono a questo come “correlazione esagerata”, che prevede un “effetto miraggio” nel momento in cui si valutano le somiglianze fra le varie business units. Essi suggeriscono che le imprese che diversificano correlatamente superino in prestazioni le loro controparti non correlate, ma solo fino al momento in cui saranno capaci di sfruttare la “correlazione” per creare ed accumulare delle nuove risorse strategiche; tutto questo in maniera più veloce e a basso prezzo dei competitors. Ammortizzando semplicemente i costi esistenti attraverso delle economie di scopo (tema che costituisce la colonna portante della teoria della correlazione), si otterranno al massimo dei benefici di breve termine.

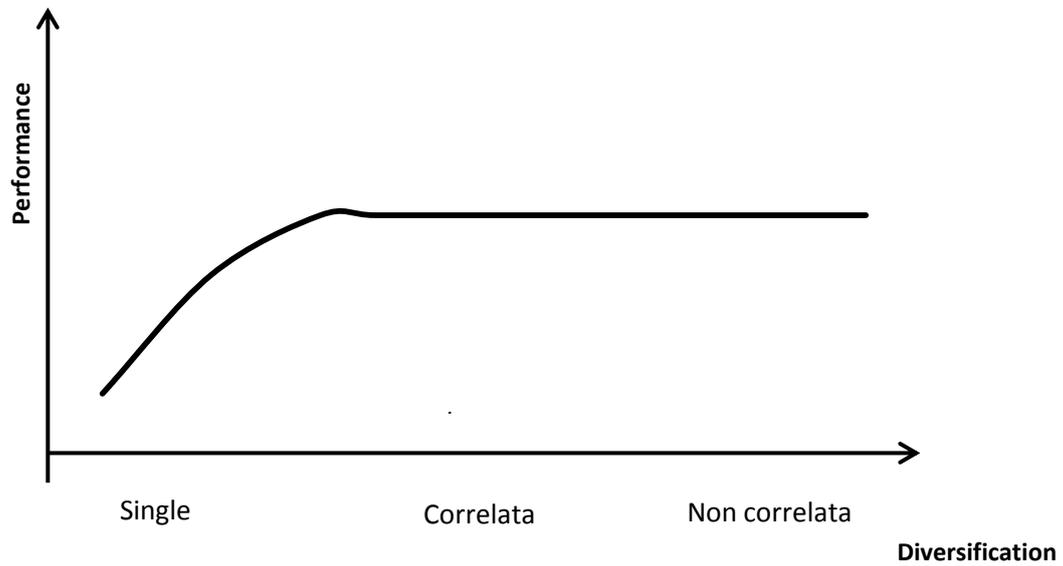
In aggiunta a questa supposizione, Nayyar (1992), suggerisce che le attività necessarie per sfruttare la correlazione portano a costi che gravano parzialmente sui benefici di questa strategia. Per esempio, per avere dei benefici dalla correlazione si richiedono dei gradi di cooperazione significativi tra le varie business units coinvolte. Dal punto di vista di una prospettiva transaction-cost (Jones e Hill, 1988; Williamson, 1985) questo risultato non può essere raggiunto senza un interscambio all'interno dell'azienda; ma un costante interscambio (di informazioni, risorse ecc) porta a delle inefficienze date dai costi di amministrazione (che nascono dalla necessità di coordinazione e integrazione), e porta altresì allo scadimento degli incentivi (come risultato degli effetti di agency). Nayyar (1992), menziona inoltre gli

ostacoli che può portare lo sfruttamento della correlazione, e sono quelli che risultano, per esempio, da una mancanza di comunicazione fra le varie unità, oppure da problemi di allocazione dei costi di conglomerazione, dal cambiamento degli incentivi generato dalla competizione all'interno dell'azienda e dalle tecnologie non compatibili per i vari business. Ogni portafoglio di business correlati, non importa quanto bene organizzato, si ritroverà sicuramente ad affrontare problemi di questo tipo.

Fino ad ora, tutti questi argomenti hanno sottolineato le sfide riguardanti la gestione di un portafoglio correlato, e queste sfide potrebbero causare degli svantaggi per l'azienda. Le strategie non correlate potrebbero invece presentare alcuni vantaggi, derivanti principalmente dalle sinergie che si creano a livello finanziario. Per esempio, il rischio specifico di ogni mercato in cui entra l'azienda, potrebbe essere ridotto attraverso la diversificazione in un mercato diverso (Kim, Hwang e Burgers, 1989). La diversificazione non correlata, poi, può essere più efficiente nel ridurre il rischio totale di un'azienda, dal momento che questa strategia coinvolge business units appartenenti a più mercati (Amit e Livnat, 1988). Sebbene alcuni (Lubatkin e Rogers, 1989) non siano d'accordo con questa supposizione sostenendo che le imprese correlate accusino meno rischio, dal momento che il loro vantaggio competitivo è superiore, a conti fatti, la maggior parte dei ricercatori crede che la riduzione del rischio sia una caratteristica peculiare solamente per le imprese non correlate (Barney, 1997). Per di più, il minor rischio risultante dagli effetti della diversificazione del portafoglio, e le probabilità ridotte di bancarotta, possono portare anche ad una capacità di indebitamento maggiore (Seth, 1990).

In generale, possiamo dire che il modello intermedio è legato alla nozione che la diversificazione sia positiva ma diminuisca la sua redditività oltre un certo punto di ottimizzazione. Markides (1992) fornisce una rassegna utile di argomenti che supportano questa tesi. Egli evidenzia che con l'aumentare della diversificazione

di un'impresa, ci si muove sempre più lontano dal proprio core business, e di conseguenza i benefici della diversificazione declinano quando si giunge al margine. Tutto questo è coerente con le osservazioni di Wernerfelt e Montgomery (1988), che sottolineano che le imprese diversificate dislocheranno le loro risorse principalmente in mercati simili, andando successivamente in mercati sempre meno correlati, tanto quanto possibile per le risorse in eccesso. In ogni caso, se questi mercati diventano sempre più distanti dalle core competencies dell'impresa, essa perde gradualmente la sua abilità di migliorare il suo vantaggio competitivo e comincerà a diminuire di conseguenza la redditività. Di conseguenza Markides (1992) conclude dicendo che i benefici dati dalla diversificazione sono meglio descrivibili come “funzioni decrescenti”. Gli utili di una diversificazione oltre il grado ottimale portano a dei risultati probabilmente deludenti. Dati quindi gli ostacoli ad un pieno sfruttamento della diversificazione e i benefici unici derivanti da una diversificazione non correlata, il modello intermedio può rappresentare una buona alternativa al modello ad U rovesciata.



Schema 1.7- Modello intermedio, , fonte Leslie E. Palich, Laura B. Cardinal e C. Chet Miller, curvilinearity in the diversification-performance linkage: an examination of over three decades of research, Strategic Management Journal, 21, 155-174, 2000.

Parte Seconda

I Paesi in via di sviluppo

1. Cosa sono i Paesi in Via di Sviluppo
2. Influenza dei Paesi in Via di Sviluppo sulla competizione internazionale
3. Le sfide della globalizzazione per le imprese dei paesi emergenti
4. Developed-country-based firms nei mercati emergenti
5. La Repubblica Popolare Cinese
6. Vuoti istituzionali
7. Il portafoglio prodotti delle grandi multinazionali cinesi

2.1 COSA SONO I PAESI IN VIA DI SVILUPPO

Alla categoria dei Paesi in Via di Sviluppo appartengono tutte quelle economie con un basso standard di qualità della vita, una base industriale sottosviluppata e un indice di sviluppo umano basso rispetto agli altri paesi. I paesi con un'economia più avanzata rispetto alle altre nazioni in via di sviluppo, ma che non hanno ancora mostrato segni distintivi di un paese industrializzato, sono categorizzati sotto il termine di NIC, *newly industrialized country*. Il termine fu coniato nel 1970 quando le cosiddette "tigri dell'Asia" (Hong Kong, Corea del Sud, Singapore, Taiwan) raggiunsero, nel giro di soli dieci anni, una grande crescita industriale.

Più recentemente si è giunti a fare una ulteriore distinzione all'interno di questa categoria, introducendo il termine NIE (Eva, 2004), *newly industrializing economies*. Tra NIC (Corea del Sud, Taiwan, Hong Kong e Singapore), NIE (Thailandia, Malaysia, Indonesia, Filippine), e paesi come la Cina (anch'essa considerata paese in via di sviluppo anche se ha da tempo raggiunto standard equivalenti ai paesi industrializzati, almeno per alcune zone del paese), sussistono molti elementi in comune. Il primo elemento in comune fra tutti questi paesi è la forte presenza dell'intervento governativo nell'economia, sia come stimolo che come guida.

È di uso comune l'idea che Tokio sia stata un modello per gli altri paesi appartenenti a quell'area, ma esiste altresì una differenza ben specifica fra il Giappone e questi paesi: il Giappone ha seguito una politica di crescita basata sugli investimenti, mentre i NIC si sono sviluppati grazie ai loro scambi commerciali (cioè esportando, senza delle imponenti barriere protezionistiche, ad eccezione della Corea).

In sostanza si nota che tutti i paesi NIC e NIE commerciano più del

Giappone, ma quello che li rende più deboli è il fatto che investono molto di meno. I NIC e i NIE infatti sono legati a doppio filo ai paesi esteri e alle esportazioni piuttosto che al commercio nel mercato interno. Essi sono dunque molto dipendenti dai flussi di capitali internazionali, ma sono altresì più elastici nel seguire i cambiamenti dell'ambiente in cui si trovano. In questi paesi, solitamente, si nota una forte tendenza della popolazione a migrare dalle zone di campagna alle zone cittadine, dove sono presenti delle strutture, come le industrie, che rappresentano opportunità di lavoro per migliaia di persone. In questo processo di crescita e sviluppo, vediamo i NIC essere protagonisti di grossi cambiamenti all'interno delle propria struttura istituzionale, come l'incremento della libertà e dei diritti dei cittadini. In tutti questi paesi sono presenti poi dei leader politici molto forti, la costante voglia di cambiare la propria economia, passando dal settore agricolo a quello manifatturiero, l'esistenza di grosse imprese multinazionali e l'attrazione di capitali internazionali. Un'altra caratteristica peculiare di questi paesi è data dal basso costo del lavoro, che si traduce in un più basso prezzo da parte del fornitore. Tutto questo ha come risultato un grande squilibrio tra i salari e il numero di ore eseguite dai lavoratori. Sembra infine evidente che, per le imprese che provengono dai NIC, sarà più facile esercitare una buona prestazione nel mercato dei paesi industrializzati, il cui costo della vita e del lavoro è assai più elevato. Questo vantaggio competitivo è spesso e volentieri criticato da chi sostiene il libero mercato.

Ultimamente, le già citate “tigri dell'Asia” hanno raggiunto un indice di sviluppo umano¹ pari a 0.9, quasi uguale all'indice medio della Unione Europea. I

¹ Lo Human development index (HDI) è un indice che combina le misure dell'aspettativa di vita, letteratura, attinenza all'educazione, PIL pro capite. Si definisce HDI il concetto elaborato dal programma di Sviluppo delle Nazioni Unite (UNDP), che si riferisce al processo di ampliamento delle opzioni di una persona, permettendole di avere migliori aspettative per

NIC spesso ricevono sussidi dalle organizzazioni internazionali, come per esempio il WTO. La lista dei paesi che possono essere classificati come NIC ovviamente non si riduce solamente ai paesi sopra menzionati, anzi, ogni continente possiede i propri paesi definiti NIC e in totale sono 9: Sud Africa; Messico; Brasile; Cina; India; Malesia; Filippine; Thailandia e Turchia.

Alla lista dei NIC infatti si sono aggiunti i cosiddetti BRICS (acronimo di Brasile, Russia, India, Cina e Sudafrica). Questo termine è comparso per la prima volta sulla scena nel 2001, all'interno di una relazione della banca d'investimento Goldman Sachs, la quale ipotizzava che questi cinque paesi saranno i dominatori dell'economia nel prossimo mezzo secolo. Tutti questi paesi sono accomunati dal fatto di possedere una situazione economica in via di sviluppo, una grande popolazione, un immenso territorio, abbondanti risorse naturali strategiche e, cosa più importante, il loro PIL è in continua crescita ed è in continua crescita altresì la loro quota a livello mondiale. Nel novembre 2010, il Fondo Monetario Internazionale ha incluso i paesi BRIC tra i dieci paesi con diritto di voto più elevato. La ricchezza fondamentale di questi paesi è la popolazione, infatti questi quattro stati messi assieme rappresentano il 42% della popolazione mondiale e la popolazione, in una economia capitalistica, rappresenta la principale determinante della domanda. Questi paesi hanno già cominciato a far leva sull'aumento della domanda interna, determinando così la propria crescita, e questo li condurrà ad essere i paesi più importanti del pianeta a livello economico, ed è molto probabile che spodesteranno gli attuali stati del G7 alla direzione del "mondo".

quanto riguarda l'educazione, la salute, il lavoro, il salario ecc.. Tuttavia, l'uso di base dell'HDI è quello di classificare le Nazioni in base allo sviluppo umano che solitamente implica la determinazione del fatto che la Nazione sia sviluppata, in via di sviluppo o sotto sviluppata. Federico Alberto Bettini, Il processo di Internazionalizzazione e il processo di internazionalizzazione aziendale, Dottorato di ricerca, 2009.

In ogni caso, sempre nella relazione di Goldman Sachs, si evince che anche se il PIL di Cina ed India dovesse superare quello degli U.S.A., date le loro immense popolazioni, il PIL pro capite sarebbe comunque inferiore. Per risolvere questo problema il PIL è calcolato in base al potere d'acquisto (PPP- purchasing power parity), che calcola anche il ben diverso costo della vita in questi paesi in via di sviluppo.

In sostanza, i criteri più usati per definire un mercato “emergente” possono essere riassunti nella tabella sottostante:

Tabella 2.1 Modalità per definire un Paese Emergente

Criteri usati per la definizione di “Paese Emergente”

Categoria	Criteri
POVERTÀ	Paese a reddito basso o medio Bassa media dello standard di vita Non industrializzato
MERCATI CAPITALI	Bassa capitalizzazione di mercato in rapporto al PIL Bassi volumi di affari di borsa e pochi titoli quotati Basso rating del debito sovrano
POTENZIALI DI CRESCITA	Liberalizzazione Economica Apertura agli investimenti stranieri Crescita economica recente

Fonte: Standard & Poor's; International Finance Corporation; Trade Association for Emerging Markets; J. Mark Mobius, Mobius on Emerging Markets (London: Pitman Publishing, 1996), 6-23.

Un'associazione che è molto importante nominare è infine quella dell'ASEAN, acronimo inglese di Association of South-East Asian Nations (Associazione delle Nazioni del Sud-Est Asiatico). Questa associazione è stata fondata nel 1967 allo scopo di promuovere la cooperazione e l'assistenza reciproca fra gli stati membri, con il principale obiettivo di accelerare il progresso economico e aumentare la stabilità della regione. Le nazioni che ne fanno parte si riuniscono in assemblea una volta l'anno, generalmente nel mese di Novembre. Gli stati appartenenti all'ASEAN, in ordine di adesione, sono: Indonesia, Malesia, Filippine, Singapore, Thailandia, Brunei, Vietnam, Laos, Birmania e Cambogia.

L'ASEAN inoltre porta avanti regolarmente degli incontri di dialogo con molte altre nazioni, questi incontri di dialogo si svolgono nell'organizzazione cosiddetta *Asean dialogue partners*. I suoi membri sono: Australia, Canada, Repubblica Popolare Cinese, Corea del Nord, Corea del Sud, Stati Uniti d'America, India, Giappone, Mongolia, Nuova Zelanda, Russia e Unione Europea. Un altro importante obiettivo della suddetta organizzazione è sicuramente quello di rafforzare i legami tra Asia ed Europa.

Data le varie tipologie delle nazioni appartenenti all'ASEAN, esso è composto da governi con opinioni molto diverse per quanto riguarda la politica e l'economia. Le tipologie di governo variano dalla democrazia alla repubblica popolare, e dal punto di vista economico, dal capitalismo al socialismo. Anche il livello di corruzione, fra i vari paesi, presenta forti disparità. Queste nazioni saranno sicuramente caratterizzate da una forte libertà economica, ma spesso sono deboli dal punto di vista istituzionale, sia per quanto riguarda la politica che l'economia, per non parlare delle sempre più famose violazioni dei diritti fondamentali dell'essere umano. Sicuramente ci sono, all'interno dell'ASEAN, dei paesi più democratizzati, come l'India, ma di conseguenza, per questi paesi, è più difficoltoso sostenere un alto livello di crescita. Alti livelli di crescita sono raggiunti

invece sotto regimi totalitari come quello cinese. Nelle giovani democrazie si rispettano in toto i diritti dei cittadini, promulgando leggi che ne assicurino la nutrizione, l'istruzione e il benessere; al contrario, in paesi come la Repubblica Popolare Cinese, il bene comune, come da tradizione Confuciana, risulta assai più importante del bene del singolo cittadino, e questo spesso si traduce in negazioni di alcuni dei diritti fondamentali da parte del governo.

2.2 INFLUENZA DEI PAESI IN VIA DI SVILUPPO SULLA COMPETIZIONE INTERNAZIONALE

Gli ultimi trent'anni si sono potute notare grandi oscillazioni nei tassi di cambio nominali, sia tra le valute dei maggiori paesi industrializzati, che tra le valute dei paesi sviluppati e alcuni paesi in via di sviluppo. Queste grandi oscillazioni nei tassi di cambio hanno prodotto, nei vari paesi, dei cambiamenti sostanziali nei prezzi e nei costi relativi alla produzione, e quindi nelle relative posizioni competitive; nonché cambiamenti nella bilancia commerciale tra i paesi sviluppati e quelli in via di sviluppo.

Data la sempre più grande importanza delle economie emergenti asiatiche nel commercio globale, la grande svalutazione delle monete registrata da un numero significativo di queste, durante il periodo 1996-97-98, ha portato a una migliore distribuzione della competitività fra i vari paesi.

La nozione di competitività è comunque vaga. L'approccio più generale consiste nel comparare le performance macroeconomiche e gli standard complessivi di vita, focalizzandosi sulle tendenze produttive. Più specificatamente, il concetto di competitività si basa sull'abilità, di ogni paese, di vendere i propri prodotti nel mercato globale.² In questo contesto, la competitività è solitamente

² Per principio, la competitività è un concetto rilevante solo per le imprese che possono

trattata in termini di differenziali di costo e di prezzo. Noi ci focalizzeremo in particolare sugli aspetti che aiutano a spiegare le tendenze del mercato internazionale. Non è comunque sempre detto che alte performance di produttività si traducano automaticamente in migliori posizioni competitive, come misurato dai costi e prezzi relativi. Molto dipende, tra le altre cose, dai livelli degli indennizzi lavorativi e dai tassi di cambio (Hopper P. e E. Vrankovich, 1995) Per esempio, nei mercati emergenti asiatici si registrano dei livelli di costo del lavoro di gran lunga inferiori a quelli dei paesi industrializzati. Inoltre, l'emergere di nuovi competitors, nel mercato globale, specialmente dall'Asia orientale, ha modificato significativamente gli schemi competitivi dei paesi industrializzati. Questi competitors costituiscono ora, per il Giappone, circa il 40% della competizione totale nei mercati domestici ed esteri, il 25% per gli Stati Uniti e il 20% per l'Unione Europea. Tra tutti questi nuovi competitors, la Cina sta emergendo in particolare come maggior protagonista. Nel periodo 1975-1996 infatti, Taipei, e poi anche la Corea e il Giappone, sono stati capaci di mantenere bassi i costi del lavoro, e quindi della produzione, e anche se nelle altre economie emergenti dell'Asia orientale i costi del lavoro non erano così bassi, erano comunque più competitivi di quelli dei paesi sviluppati. La svalutazione poi dei tassi di cambio di queste economie emergenti ha rinforzato, negli anni '90, l'assoluto vantaggio di costo di cui erano già protagoniste, rendendole quindi ancora più competitive a livello internazionale.

acquistare e perdere divisioni di mercato, oppure, come ultimo, andare in bancarotta. Non è propriamente rilevante quindi per i Paesi, i quali non possono andare in bancarotta e di conseguenza non dovrebbero preoccuparsi dei paesi "concorrenti". Paul Krugman, *Pop Internationalism*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1996.

2.2.1 L'emergere di nuovi competitors all'interno del mercato globale

Mentre i paesi industrializzati continuavano a dominare il mercato globale, occupando circa i tre quarti degli import ed export mondiali, negli ultimi trent'anni un numero sempre maggiore di paesi in via di sviluppo, è diventato più importante in questo contesto. Questo riflette una migliore distribuzione sia degli export che degli import ottenuti da ogni paese, arrivando a menzionare, per la prima volta, anche i paesi in via di sviluppo.

Dalla metà degli anni '70, fino alla bruciante caduta dei prezzi del petrolio nel 1986, l'OPEC era a buon titolo il più grande importatore ed esportatore di petrolio, non appartenente ai paesi industrializzati. Da quel momento, comunque, l'importanza dell'OPEC nel mercato mondiale è diminuita drasticamente; al contrario, le economie emergenti asiatiche, la Cina in particolare, hanno visto la propria quota salire progressivamente nel mercato mondiale, specialmente per quanto riguarda la produzione. Nel 1996, la Corea, la Cina e le altre economie emergenti asiatiche, tutte assieme, esportavano per una quota maggiore di quella degli Stati Uniti. Questa quota arrivava al 23% nello specifico, in confronto al 13% del 1985.

La sempre più grande importanza dell'Asia, nel mercato globale della produzione di beni, ha avuto grandi conseguenze sugli schemi competitivi dei tre maggiori paesi industrializzati (Stati Uniti, Giappone, Unione Europea) (Durand M., J. Simon e C. Webb, 1992.)

Mentre nel 1970 la competizione nei mercati globali era appannaggio solamente dei paesi industrializzati, dal 1970 in poi non era più così. Per esempio, nel 1970 la competizione proveniente dai paesi emergenti dell'Asia rappresentava, per gli Stati Uniti e l'Unione Europea, circa dal 6% all'8 % della competizione

totale nei mercati globali, mentre per il Giappone rappresentava circa l'11%. Al giorno d'oggi è di circa il 20% per l'Europa, circa il 25 % per gli Stati Uniti e più del 40% per il Giappone. Tra le economie emergenti asiatiche, la competizione con i paesi industrializzati, dalla seconda metà degli anni '70 agli anni '80, è aumentata soprattutto grazie alla cinese Taipei e alla Corea, e dal 1990 in poi grazie alla Repubblica Popolare Cinese. La Cina all'oggi rappresenta un vero e proprio avversario sia per il Giappone, che per gli Stati Uniti e l'Unione Europea. Ci sono poi anche altri paesi, al di fuori dell'Asia, che sono diventati dei buoni competitors per i paesi industrializzati, questo è il caso del Messico per gli Stati Uniti.

Un'analisi più dettagliata dei cambiamenti negli schemi competitivi per i tre più grandi paesi industrializzati si può ottenere scomponendo la competizione totale, a seconda dei mercati individuali³. Una tale scomposizione dimostra che per gli Stati Uniti lo schema competitivo rimane dominato dal mercato interno. In questo mercato, gli esportatori asiatici sono diventati sempre più importanti, in qualità di competitors per i produttori statunitensi. Infatti, la concorrenza esercitata dai paesi emergenti asiatici e all'oggi simile a quella esercitata da Canada e Messico messi assieme, e ha surclassato quella esercitata dal Giappone e dall'Europa.

Per quanto riguarda il Giappone, la quota di esportazioni prodotte dalle economie emergenti asiatiche sul mercato interno giapponese è aumentata sostanzialmente. Infatti la concorrenza proveniente dai produttori delle economie emergenti asiatiche è cresciuta notevolmente, superando la concorrenza dei produttori Europei. Dal 1995, in ogni caso, i principali competitors del Giappone, per quanto riguarda i mercati dei paesi in via di sviluppo, rimangono gli esportatori Europei e non gli esportatori statunitensi.

³ Hopper P. Comparing manufacturing output levels among the major industrial countries, in OECD, Industry productivity- international comparison and measurement issues, 1996.

Il modello di concorrenza per l'Europa rimane comunque dominato a livello domestico e dai mercati dei paesi in via di sviluppo. In ogni caso, l'importanza di questi ultimi è diminuita, principalmente dovuto alla diminuzione delle esportazioni europee verso i paesi in via di sviluppo, fuori dall'Asia. In tutti i mercati dei paesi in via di sviluppo, i produttori e gli esportatori provenienti dall'Asia sono diventati sempre più importanti come competitors per l'Europa fin dal 1980, a livello degli esportatori Statunitensi e Giapponesi. Nel 1995, la più grande concorrenza nel mercato interno per i produttori europei, proveniva dalle economie emergenti asiatiche e dalle esportazioni Statunitensi; si deve ricordare che nei 15 anni precedenti, la concorrenza per la produzione europea era sempre stata rappresentata solamente dagli Stati Uniti.

In ultimo, bisogna ricordare che mentre il grado di commercio interno, di prodotti simili, è generalmente alto fra i paesi industrializzati, non è necessariamente vero anche per il commercio fra paesi industrializzati e paesi in via di sviluppo.⁴ In questo senso, è utile anche comparare la composizione degli export dei paesi industrializzati, e la composizione degli export dei paesi in via di sviluppo (in particolare quelli asiatici): sembrano emergere due gruppi di paesi in via di sviluppo. Nel primo gruppo, che include la Cina, l'Indonesia ed Hong Kong, gli export si concentrano su prodotti con un livello tecnologico relativamente basso, come il tessile, le calzature, i giocattoli e altri beni di consumo. Nel 1995, questi prodotti occupavano circa il 50% del totale degli export di questi paesi. Al contrario, nel secondo gruppo di paesi, che include la cinese Taipei, la Malesia, Singapore e la Thailandia, gli export consistono di beni di livello tecnologico alto o medio-alto, in particolare computer, beni elettrici o di comunicazione, che rappresentano più del 50% degli export totali. La struttura degli export della Corea sta nel mezzo dei due gruppi evidenziati, con più del 23% dei propri export che

⁴ The OECD jobs study. Facts, analysis, strategies, 1994.

consiste nel tessile e nell'abbigliamento, e con circa il 35% di esportazione di prodotti elettrici ed elettronici. Gli export del secondo gruppo di paesi, e in minor parte della Corea, sembrerà entrare più direttamente in competizione con i paesi industrializzati, dell'export del primo gruppo di paesi. Tra i primi tre paesi industrializzati, il Giappone sembra essere il più influenzato dalla competitività dei paesi in via di sviluppo, data la sua struttura di export, mentre l'Unione Europea sembra quella meno influenzata.

2.2.2 Cambiamenti nelle posizioni competitive di ciascun paese

Per la maggior parte dei paesi, l'indice relativo di CPI (consumer price index) e gli indici relativi ai costi del lavoro, si muovono generalmente insieme e mostrano una variabilità nel tempo di gran lunga minore dei tassi di cambio nominali corrispondenti. Per un numero minore di paesi, in ogni caso, gli indicatori di concorrenza basati sui costi del lavoro, nel settore produttivo, tendono ad avere dei trend più marcati di quelli basati sui prezzi al consumatore. Gli andamenti di questi indici, fin dal 1985, per i paesi industrializzati, indicano che si possono distinguere diversi periodi:

- A dispetto delle significative variazioni bilaterali (tra paesi industrializzati e in via di sviluppo), c'è stato un apprezzamento nominale delle monete, simultaneamente di tutti e tre i maggiori paesi industrializzati, tra l'ultima metà degli anni '80 e la prima metà degli anni '90. Tutto questo fu accompagnato da una grande svalutazione monetaria nei principali paesi emergenti durante questo periodo;
- D'altro canto, durante lo stesso periodo, lo yen giapponese, e in minor parte anche alcune valute europee, si sono apprezzate di molto, mentre il dollaro USA si svalutava;

- Questo trend fu capovolto tra il 1995 e la metà del 1997, con lo yen giapponese e le valute europee che si svalutavano sia in termini nominali che in termini effettivi, mentre il dollaro USA si apprezzava;
- Fin dalla metà del 1997, tutti i tassi di cambio nominali e reali dei paesi industrializzati si sono apprezzati, come risultato della schiacciante svalutazione delle valute dei paesi in via di sviluppo presenti in Asia orientale. Verso metà marzo 1998, l'apprezzamento nominale reale ammontava a circa l'11,5 % e 3 % per gli Stati Uniti, Giappone ed Europa, rispettivamente. In ogni caso, in Giappone e nell'Unione Europea, questo apprezzamento ha risolto solo parzialmente le svalutazioni precedenti.

Dalla decomposizione degli indici di competitività si può evincere che gli andamenti dei prezzi fin dal 1991 sono rimasti largamente dominati dalle valute e dalle oscillazioni dei prezzi, all'interno dell'area dei paesi industrializzati. In ogni caso, ci sono stati una serie di episodi dove la concorrenza con i paesi in via di sviluppo dell'Asia orientale, ha influenzato le posizioni competitive dei paesi industrializzati.

Le oscillazioni del grado di competitività degli Stati Uniti, nel fronteggiare i mercati emergenti asiatici, tra il 1995 e la metà del 1997, sono in qualche modo servite a diminuire le perdite complessive Statunitensi in quel periodo. Infatti, in quel periodo non ci fu nessuna inversione nell'andamento della competitività tra Stati Uniti e i paesi emergenti asiatici, mentre vi fu un marcato deterioramento della posizione competitiva degli Stati Uniti nel fronteggiare gli altri paesi industrializzati. In gran parte tutto questo fu dovuto alle politiche, riguardanti i tassi di cambio, usate dalla gran parte dei paesi asiatici, che in quel periodo avevano deciso di mantenere vincoli stretti tra le loro valute e il dollaro Statunitense⁵.

⁵ A metà del 1998, ad esempio, lo yen aveva un rapporto di 146 contro 1 dollaro USA, e il

Questi stretti legami sono anche serviti a rafforzare l'importanza delle oscillazioni del tasso di cambio del dollaro sulla posizione competitiva del Giappone. In questo modo, l'apprezzamento del tasso di cambio dello yen tra il 1991 e la metà del 1993 corrispose altresì a un periodo di perdita di competitività da parte del Giappone nel fronteggiare sia i paesi industrializzati sia i paesi emergenti asiatici. Nel periodo che va dal 1995 al 1997, d'altronde, si assistette esattamente ad un andamento contrario. Inoltre, la svalutazione dello yuan Cinese durante il periodo 1993-1994 fu responsabile del deterioramento della competitività totale del Giappone.

Sia per l'Europa in generale, che per ogni singolo paese europeo, le oscillazioni fra le varie valute europee hanno avuto una grande influenza sugli andamenti competitivi tra il 1992 e il 1994, ed un gran numero di valute europee si svalutarono sia in confronto al marco tedesco, sia in confronto ad altre valute al di fuori dell'Unione Europea. Tuttavia, i miglioramenti nella competitività generale europea, tra la seconda metà del 1995 e la metà del 1997, furono il riflesso della svalutazione di molte valute europee contro il dollaro, ma furono altresì segno di grande miglioramento della posizione competitiva europea, nel fronteggiare i paesi emergenti asiatici.

Fin dalla metà del 1997, la grande svalutazione della valuta Coreana e di altre valute di paesi non industrializzati, ha portato a un grande deterioramento della posizione competitiva dei tre più grandi paesi industrializzati, nel fronteggiare

valore del Nikkei (l'indice di borsa) era 14.825. Con una valuta così debole, le esportazioni erano molto favorite e questo è stato di grande aiuto in un momento in cui la crisi asiatica (1997-1998), provocando fortissime svalutazioni di altre monete, rendeva ancora più competitive le produzioni da esportazione in area asiatica. Va però ricordato che l'andamento della yen ha avuto un percorso suo proprio e, apparentemente, non molto influenzato dal precipitare della crisi finanziaria. Fonte: Fabrizio Eva. *Cina e Giappone, due modelli per il futuro dell'Asia*, Utet Libreria, 2000, p.129.

le economie emergenti asiatiche. Per quanto riguarda gli Stati Uniti, questo ha portato al deterioramento della competitività nel fronteggiare gli altri paesi industrializzati. D'altra parte, per il Giappone, la perdita di competitività nel fronteggiare le economie emergenti asiatiche ha più che controbilanciato i miglioramenti nel fronteggiare gli altri paesi industrializzati, fin dalla seconda metà del 1997. Al contrario, la posizione competitiva generale dell'Europa sembra essere stata meno scalfita dalle oscillazioni delle valute dei paesi asiatici.

2.2.3 Indicatori della competitività internazionale e performance di mercato

La sempre più grande importanza dei mercati emergenti asiatici come esportatori mondiali, riflette soprattutto il miglioramento della loro competitività complessiva, sebbene per un gran numero di loro gli utili derivanti dalle esportazioni sono stati raggiunti a dispetto di un marcato deterioramento nella loro posizione competitiva (per esempio Singapore ed Hong Kong). Questi sviluppi, in ogni caso, devono essere visti senza contare il background dei bassi costi del lavoro menzionati precedentemente. I grandi risultati economici asiatici sono il risultato anche, in qualche modo, del deterioramento della competitività nell'importazione dei paesi industrializzati. Questo si è anche visto dall'incredibile aumento delle quote cinesi nel mercato giapponese, dal 4% al 13% fra il 1985 e il 1995. La Cina aveva inoltre acquisito delle quote del mercato statunitense e del mercato europeo, anche se la quantità di queste quote era sicuramente minore di quella acquisita nel mercato giapponese, dove era passata da meno del 2% al più 6%. La Cina è diventata quindi il quarto più grande fornitore straniero degli Stati Uniti, mentre tutte le altre economie emergenti asiatiche, compresa la Cina, soddisfano, in totale, circa il 23% delle importazioni statunitensi; questa quota è molto maggiore di

quella soddisfatta da Giappone ed Unione Europea messi assieme. Questo gruppo di paesi ha inoltre surclassato gli Stati Uniti come principale fornitore del Giappone. La penetrazione degli import cinesi e di quelli delle altre economie emergenti asiatiche, nell'Unione Europea, è all'oggi un po' minore di quella degli Stati Uniti.

Nonostante una maggiore quota di import da parte della Cina e degli altri paesi emergenti asiatici sul mercato giapponese, l'indicatore totale di apertura del mercato giapponese, come misurato dal rapporto fra gli import e il PIL, a dispetto delle fluttuazioni, non è maggiore oggi di quanto non lo fosse alla metà degli anni '80.

Complessivamente, i cambiamenti nella competizione internazionale e le relative performance di mercato descritte precedentemente, hanno contribuito ad un grande squilibrio nei rapporti commerciali reciproci fra i paesi industrializzati, e specialmente nei confronti delle economie emergenti asiatiche. Dal 1996, la Cina è stata protagonista di un surplus commerciale nei confronti dei tre maggiori paesi industrializzati, mentre gli altri paesi emergenti asiatici hanno avuto un sostanziale surplus commerciale nei confronti degli Stati Uniti. Al contrario, nel 1985, l'attività commerciale tra gli Stati Uniti e la Cina era virtualmente bilanciata, mentre il Giappone e l'Unione Europea erano protagonisti di un surplus commerciale nei confronti della Cina. Nel 1996, il deficit commerciale degli Stati Uniti, nei confronti della Cina e degli altri paesi emergenti asiatici ammontava a circa 80 bilioni di dollari, in confronto al deficit di 50 bilioni di dollari nei confronti del Giappone.

2.3 LA SFIDA DELLA GLOBALIZZAZIONE PER LE IMPRESE DEI PAESI EMERGENTI

Le imprese dei paesi emergenti di solito trovano difficoltà su due campi principalmente: per quanto riguarda il mercato interno, le imprese dei paesi emergenti sono messe in discussione dalla competizione proveniente dalle multinazionali dei paesi industrializzati; per quanto riguarda invece il mercato estero, le imprese dei paesi emergenti trovano davanti a sé una serie di sfide, nel momento in cui decidono di entrare nei mercati dei paesi industrializzati. La globalizzazione per questi mercati emergenti significa quindi rispondere con successo a queste due sfide principali.⁶

Una domanda che sorge spontanea, inoltre, è come possano le imprese provenienti dai paesi emergenti, competere con le più grandi aziende dei paesi industrializzati. La risposta a questa domanda, apparentemente semplice, è: dipende. Dipende dall'industria, dipende dal paese in questione, dipende dal mercato di riferimento, dipende dall'azienda in particolare, dipende dai leader e dai manager coinvolti.

Il primo passo per un'analisi completa è definire il termine globalizzazione. Questo termine infatti ha diversi significati a seconda del contesto in cui viene usato. Globalizzazione può voler dire l'omogeneizzazione dei gusti delle persone e quindi della domanda in tutto il mondo, dovuta sia ad una maggiore accessibilità ai mezzi di comunicazione internazionale su prodotti e servizi, sia ad una maggiore possibilità di trasporto di prodotti e persone fra i vari paesi. Allo stesso modo, la globalizzazione può essere vista come la minaccia di perdita della propria identità

⁶ Kumar K. e M.G. McLeod. *Multinationals from developing countries*, Toronto, Lexington Books, 1981.

nazionale, in risposta all'omogeneizzazione degli stili di vita in tutto il mondo. Senza entrare nel dibattito di una globalizzazione buona contro la globalizzazione cattiva, in questo momento ci focalizzeremo sui modi con cui le imprese, provenienti dai paesi emergenti, possono sfruttare opportunità o evitare rischi in un contesto internazionale. La globalizzazione di un'impresa, in questo contesto, viene definita semplicemente come lo sviluppo di capacità competitive che permettono all'impresa di competere con successo con le imprese provenienti da paesi diversi, e in paesi diversi.

2.3.1 Vantaggi competitivi nel mercato interno

I mercati emergenti sono di solito più competitivi nel mercato interno, questo perché essi posseggono delle forze competitive che sono create, o rinforzate, da quel mercato in particolare. La forza competitiva più semplice è sicuramente rappresentata dalle politiche protezionistiche del governo. Se il governo del proprio paese infatti pone delle tariffe o altre barriere all'entrata in un particolare mercato, i produttori domestici godranno sicuramente di grandi vantaggi rispetto agli importatori. Questi vantaggi però potrebbero essere cancellati se le imprese straniere, per esempio, si stabilizzassero localmente con la produzione, e quindi aggirassero le barriere di mercato. Questo è quello che hanno fatto, di preciso, aziende come Nestlé e Levi con i paesi dell'America latina, negli anni '50.

Nel competere con le imprese provenienti dai paesi industrializzati, le imprese dei paesi emergenti generalmente hanno a loro favore il fatto di possedere un costo più basso di produzione, dal momento che sostengono minori costi per i salari di quelli dei paesi industrializzati. Questo costo di produzione più basso, però, può risultare difficile da difendere se le imprese dei paesi industrializzati spostano la produzione in questi paesi in via di sviluppo, ma comunque fornisce un

vantaggio competitivo in confronto alle imprese che importano solamente, in questi mercati.⁷

Le imprese dei paesi emergenti riescono spesso ad ottenere vantaggio competitivo sulle imprese multinazionali attraverso il controllo dei canali di distribuzione locali. Questo potrebbe significare quindi il possesso di flotte di autoarticolati per la distribuzione di prodotti come il cibo, o addirittura potrebbe significare il controllo dei media, come i giornali e le televisioni locali, di modo che le imprese multinazionali vengano escluse dalla possibilità di far circolare i propri messaggi di marketing ai clienti. Quest'ultima eventualità non è molto frequente ai giorni nostri come lo era una ventina di anni fa, ma in ogni caso, il problema dell'accesso alla distribuzione locale e ai canali di promozione, permette ancora oggi alle imprese che posseggono questi canali, di essere più avvantaggiate a livello competitivo.

Secondo alcuni tra i più eminenti autori in materia, Khanna e Palepu⁸(1997), le imprese dei paesi emergenti possono ottenere dei vantaggi competitivi, sia a livello interno che a livello internazionale, grazie alla loro abilità di creare mercati capitali interni. Infatti, nella maggior parte dei paesi emergenti, la facoltà delle imprese di raccogliere fondi è largamente limitata dalla mancanza, o dalla piccola misura, dei mercati capitali locali. Una via per ovviare a questo problema viene vista quindi nel raccoglimento di fondi a livello internazionale. Un altro modo è quello di creare una propria risorsa finanziaria, formando o acquisendo un'istituzione bancaria come una banca commerciale o un'associazione per risparmi e prestiti. Promulgando quindi un'istituzione finanziari per i depositi,

⁷ Dawar N. e T. Frost. "Competing with giants: survival strategy for local companies in emerging markets", *Harvard Business Review*, Vol. 77, no.2, mar-apr, pp. 119-129, 1999.

⁸ Khanna T. e K. Palepu. "Why focused strategy may be wrong for emerging markets", *Harvard Business Review*, vol. 75, no. 4, Jul-Aug, 1997, pp.41-51.

l'impresa del paese emergente può utilizzare questi depositi come risorsa di finanziamento. I limiti ad una risorsa finanziaria siffatta sono molti, principalmente in termini di fondi disponibili, e soprattutto dal fatto che solamente i debiti possono essere disponibili, e non i capitali.

Simile alla logica che favorisce l'internazionalizzazione di una risorsa finanziaria, è anche il caso delle strutture conglomerate, le quali permettono all'impresa di diversificare il rischio di business incerti o addirittura volubili. Se l'impresa infatti opera in più segmenti di business, i benefici della riduzione del rischio di questa diversificazione rendono l'impresa più abile nel competere con i competitors stranieri e locali. Questo tipo di struttura è molto comune tra le grandi imprese asiatiche (Van Hoesel, 1999; Khanna e Palepu, 2000)⁹, ma anche in America Latina (Peres¹⁰, 1998; Leff¹¹, 1974). Un riassunto dei vantaggi competitivi che sono stati identificati nel caso dei paesi in via di sviluppo include quelli presentati nella tabella sottostante:

⁹ Khanna T. e K. Palepu. "Is group affiliation profitable in emerging markets: An analysis of diversified Indian business group", *Journal of finance*, Vol. 55, no. 2, Apr. 2000, pp. 867-891.

¹⁰ Peres W. "Grandes grupos y empresas industriales Latinoamericanos" Santiago: CEPAL. 1998.

¹¹ Leff N. H. "Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: the economic groups", *Economic development and cultural change*, vol. 46, no.4, 1978, pp. 661-675.

Tabella 2.2 I vantaggi nel contesto domestico e internazionale delle imprese provenienti dai Paesi in via di sviluppo

VANTAGGI COMPETITIVI	DESCRIZIONE	ESEMPI	FONTI
<i>Vantaggi chiave delle imprese dei paesi emergenti nella competizione domestica</i>			
Protezione del governo	Tariffe contro le importazioni; politiche per il "buy local"	Energia elettrica in Messico	Amsden.
Accesso ai canali di distribuzione locali	Accesso preferenziale ai veicoli di distribuzione o promozione locali	YPF	Dawar and Frost; Grosse.
Membro di un gruppo economico	Ampiamento delle attività conglomerate	Grupo Luksic; Grupo Carso; Perez Companq; Grupo Cisneros.	Peres.
Mercato capitale interno	Disponibilità di finanziamenti interni		Khanna e Palepu.
<i>Vantaggi chiave delle imprese dei paesi emergenti nella competizione internazionale</i>			
Produzione low-cost	Basata su una produzione di piccola scala	Imprese messicane	Wells; Thomas and Gross; Peres.
Legami con i clienti esistenti	Fornitori delle PMI		Wells.
Connessioni etniche		Imprese indiane e messicane.	Lall.
Tecnologia		Imprese messicane	Lall; Thomas and Gross.
Membro di gruppi economici	Capacità di realizzare economie di scopo		Lall; Van Hoesel; Khanna e Palepu.

Esperienza		Imprese di Hong Kong	Lall.
------------	--	----------------------	-------

Fonte: Robert Grosse, The Challenges of Globalization for emerging market firms, Latin American Business Review, vol. 4, 2003, Haworth Press Inc.

2.3.2 Vantaggi competitivi nel mercato internazionale

Le imprese dei paesi emergenti posseggono grandi capacità di competizione, sia negli altri paesi emergenti, sia nei paesi industrializzati. Il loro successo si basa su una manciata di forze competitive che sembrano estendersi anche al contesto internazionale. Come primo elemento, che sta alla base del vantaggio competitivo di queste imprese, abbiamo senza ombra di dubbio l'abilità di mantenere dei costi di produzione molto bassi, e questo permette alle imprese dei paesi emergenti di raggiungere un alto grado di competitività nei paesi industrializzati, specialmente in quelli con alti costi salariali (Wells, 1983¹²; Peres, 1998).

Un altro elemento alla base del vantaggio competitivo delle imprese dei paesi emergenti, è il legame che esse creano con i clienti esistenti, il quale fornisce un incentivo per un rapporto continuativo e un vantaggio, per questi clienti, nel venire serviti. L'esistenza di una relazione venditore-compratore di successo in un paese, può benissimo essere esportata in paesi stranieri. Le imprese dei paesi emergenti spesso diventano socie con delle multinazionali straniere, per assicurare la produzione locale o l'assemblaggio dei beni. Questa forma di produzione può essere estesa ai mercati stranieri attraverso le esportazioni oppure attraverso lo spostamento della produzione nei mercati stranieri. In ogni caso l'impresa del paese emergente andrà a servire un cliente internazionale (business to business), mentre l'impresa partner servirà a sua volta i clienti. Altre forniture di servizi possono

¹² Wells L. T. Third World Multinationals, Cambridge, MA: MIT Press, 1983.

portare l'impresa del paese emergente a seguire i suoi clienti esistenti, dal mercato nazionale, fino ai mercati esteri.

Una parte interessante dell'idea appena menzionata consiste, per l'impresa del paese emergente, nel seguire i potenziali acquirenti, a seconda del legame etnico che esiste fra l'impresa e i clienti emigrati in altri paesi. È particolarmente vincente per le imprese messicane, ad esempio, servire i messicani espatriati nel sud degli Stati Uniti, con cibo, giornali e altri prodotti e servizi. Allo stesso modo, gli Indiani al di fuori dell'India sono serviti attraverso le esportazioni di cibo, vestiario e molti altri beni e servizi. Più grande è il gruppo di compatrioti espatriato in un certo paese, più grande diventa ovviamente il mercato potenziale.

L'abilità poi, delle imprese provenienti dai paesi emergenti, di trattare con successo con i propri governi, sembra essere in qualche modo qualcosa di trasferibile oltre i confini nazionali. Per esempio, un gran numero di aziende Cilene, di energia, linee aeree, e industrie bancarie hanno espanso con successo le loro operazioni in Argentina, Perù, Brasile e altri paesi sud americani, grazie alla loro abilità di comunicare con successo con i governi stranieri per quanto riguarda la privatizzazione e le politiche di regolarizzazione delle negoziazioni.

In ogni caso, veramente pochissime imprese provenienti dai paesi in via di sviluppo sono riuscite a portare il loro brand a essere conosciuto a livello internazionale, infatti la possibilità di vendita di beni nei mercati stranieri rimane una vera e propria sfida nella maggior parte dei casi. Data la loro mancanza di risorse finanziarie e tecnologiche, questa sfida rimane uno dei primi motivi di barriere all'entrata nei mercati globali, per i paesi emergenti. Il problema sostanzialmente rimane quello degli enormi costi che servono per promuovere i propri prodotti nei mercati internazionali, e il fatto che i prodotti provenienti dai paesi in via di sviluppo sono spesso considerati di bassa qualità. Superare questa barriera è stato da sempre il punto fisso di tutte le imprese provenienti da economie

emergenti.

In conclusione possiamo dire che la strada da fare, per le imprese provenienti dai paesi emergenti, non è esattamente di quelle più propizie. Al fine di poter competere con competitors stranieri e più dotati, sia nel mercato interno che nel mercato internazionale, un'impresa di un paese emergente deve assolutamente chiarire quale sia il suo "campo d'azione", e di conseguenza progettare e migliorare una strategia che si basi sulle "core competencies" e su canali di distribuzione superiori, servizi superiori basati su durature relazioni con i clienti chiave, una maggiore flessibilità al cambiamento di direzione, o su altri tipi di forze. Queste forze a loro volta devono essere originate da alcune competenze di base, come il mantenimento di bassi costi di produzione, la capacità di costruire prodotti di alta qualità, la buona conoscenza di mercati e clienti ecc... Le sfide alla globalizzazione sono chiare e molte, e le strategie seguite dalle imprese, come quelle menzionate in questo capitolo, sono dei chiari segni che un successo continuo è possibile anche in nuovi ambienti.

2.4 DEVELOPED-COUNTRY-BASED FIRMS NEI MERCATI EMERGENTI

La nascita di mercati emergenti, come abbiamo visto, non è sicuramente passata inosservata dalle grandi multinazionali dei paesi industrializzati. In molti casi infatti le grandi aziende di paesi come Stati Uniti, Unione Europea o Giappone hanno cominciato a commerciare con i paesi emergenti subito dopo la liberalizzazione da parte di questi ultimi, e ancora oggi intrattengono rapporti commerciali con questi paesi.

I paesi emergenti rappresentano le più grandi opportunità di crescita per le aziende provenienti dai paesi industrializzati, soprattutto nel campo delle

telecomunicazioni (Tarun Khanna, Krishna G. Palepu, 2010.). Per esempio, dopo aver registrato una crescita del 15% nel 2008, i mercati emergenti rappresentano il 57% del mercato per le vendite della svedese Ericsson.¹³ Nel frattempo la finlandese Nokia ha progettato una vasta gamma di telefonia cellulare pensata appositamente per il mercato dei paesi in via di sviluppo, offrendo non soltanto dispositivi per le comunicazioni ma anche servizi per internet mobile¹⁴. Non bisogna comunque dimenticare che spesso questi paesi in via di sviluppo non sono dotati dello stesso apparato istituzionale dei paesi dai quali provengono le imprese, e quindi diventa molto importante per esse saper gestire gli eventuali problemi e difficoltà.

Attraverso quindi le esperienze dei primi pionieri nei paesi emergenti, possiamo affermare che un'impresa può operare con successo in un paese in via di sviluppo soltanto adattandosi o aggirando i vari vuoti istituzionali, ma soprattutto deve saper affrontare la competizione con le imprese locali, le quali ovviamente sono avvantaggiate dal fatto di conoscere bene il contesto in cui operano e quindi il loro mercato.

2.4.1 Come affrontare i vuoti istituzionali

Khanna e Palepu nel loro libro "*Winning in emerging markets*" analizzano la problematica dei vuoti istituzionali, e per definire con esattezza questo termine si servono di un paragone. Come un viaggiatore, anche il business proveniente da

¹³ Fonte: Ericsson Annual Report, 2008, 15.

¹⁴ Fonte: «Nokia Unveils Four New Devices and Local Email Solution Aimed at "Replacement Buyers" in Emerging Markets» Nokia, press release, April 2, 2008, <http://www.nokia.com/A4971206>; Jack Ewing, "Nokia Brings the Web to Emerging Markets", *Businessweek*, November 4, 2008, http://www.businessweek.com/globalbiz/content/nov2008/gb2008114_068373.htm.

paesi industrializzati e diretto verso i paesi emergenti si serve di una serie di istituzioni con lo scopo di facilitare le transazioni, ma spesso sono costretti a prendersi carico dei costi aggiunti causati dall'assenza delle suddette istituzioni, nei paesi in via di sviluppo. Consideriamo ad esempio un'impresa che venda beni di consumo. I prodotti disegnati per i paesi industrializzati devono spesso essere modificati per andare incontro ai bisogni e ai gusti locali dei consumatori nei paesi in via di sviluppo, senza dimenticare comunque il prezzo, il quale, nei paesi in via di sviluppo, deve riuscire a raggiungere il target necessario affinché il consumatore arrivi a comprare il prodotto.

Altri problemi che le imprese possono riscontrare nel momento in cui intraprendono delle relazioni commerciali con paesi in via di sviluppo possono riguardare l'assenza della rete di vendite al dettaglio oppure l'arruolamento di spedizionieri, questo perché molto spesso nei paesi emergenti queste figure non sono ben assodate o diffuse. In sintesi ogni impresa che opera in paesi stranieri si vede costretta ad affrontare dei problemi e delle sfide mai incontrati nel mercato di provenienza.

Le imprese dei paesi industrializzati inoltre, hanno costruito il loro business su infrastrutture di mercato molto forti, e molto spesso queste infrastrutture non possono essere date per scontate nei mercati dei paesi emergenti. Le infrastrutture di mercato, contrapposte alle infrastrutture pesanti, come le strade e i porti, sono di grande importanza per le imprese multinazionali per l'esecuzione del loro business nei mercati emergenti, e ciò non dovrebbe essere sottovalutato. Vendere infatti nei mercati emergenti non è semplice e richiede una profonda conoscenza dei bisogni dei consumatori, dei canali di distribuzione e infine delle strutture istituzionali di ampio sostegno.

Capire il contesto istituzionale può aiutare le multinazionali a capire se sia meglio vendere oppure produrre nel mercato emergente di riferimento; può aiutare

inoltre le imprese a capire come sia meglio approcciarsi al mercato di riferimento: quindi decidere se entrare nel mercato attraverso l'istituzione di greenfield oppure acquisizioni di altre imprese, o attraverso delle joint-venture o ancora attraverso delle collaborazioni con i venditori locali. La conoscenza del contesto istituzionale del paese nel quale si vuole investire aiuta anche le imprese a decidere se sia meglio focalizzarsi su iniziative B2B o B2C. Se per esempio i canali di trasporto e la logistica non sono ben affermati, per far penetrare i prodotti nel mercato, un approccio B2B potrebbe risultare migliore di uno B2C¹⁵.

Il primo passo di un'azienda dovrebbe quindi essere quello di una chiara comprensione dei vuoti istituzionali esistenti. Le imprese che sondano il contesto istituzionale e sviluppano una chiara e realistica consapevolezza dei vuoti intermediari o altri vuoti di mercato che si oppongono al proprio core business, sono in grado di scegliere il mercato migliore dove entrare, di selezionare le strategie migliori e di ottenere i maggiori profitti dall'operare in mercati emergenti. Queste aziende possono essere in grado non soltanto di evitare alcuni vuoti istituzionali che si contrappongono al proprio core business, ma possono arrivare anche a sfruttare questi vuoti istituzionali per ottenere un vantaggio competitivo nei confronti delle altre imprese.

Per rispondere alla mancanza di vuoti istituzionali, secondo Khanna e Palepu (2010), le imprese debbono prima rispondere alle seguenti quattro domande:

1. Replicare o Adattare? (Replicare i modelli di business, sfruttando il relativo vantaggio della notorietà del brand, della propria credibilità, del know-how, del talento ecc.. oppure adattare i modelli di business, i prodotti o addirittura le intere organizzazioni per evitare i vuoti istituzionali?);

¹⁵ Fonte: William P. Wan, *Country Resource environments, Firm Capabilities, and Corporate Diversification Strategies*. Journal of Management Studies, January 2005.

2. Competere da soli o collaborare? (Competere da soli o acquisire le capacità di aggirare i vuoti istituzionali attraverso l'istituzione di partnership con soggetti locali, per esempio le Joint-Ventures?);
3. Accettare o tentare di cambiare il contesto di mercato? (Accettare il contesto di mercato dato oppure riempire i vuoti istituzionali?);
4. Entrare, aspettare o uscire? (Entrare o restare nel mercato a dispetto dei vuoti istituzionali o cercare opportunità da qualche altra parte?).

2.4.1.1 Replicare o Adattare?

Le imprese multinazionali, nel proprio paese di origine, sono dotate di certi modelli di business che sono stati sviluppati in mercati con canali di distribuzione ben definiti e dotati di intermediari di mercato. Nel momento in cui operano in mercati emergenti, con i conseguenti vuoti istituzionali, esse debbono anche decidere in che misura possono replicare quei modelli. Fiere del proprio brand, della propria credibilità, know-how, talento e risorse, le multinazionali posseggono dei vantaggi competitivi unici nel momento in cui operano in mercati emergenti. Le multinazionali possono quindi essere in grado di replicare i loro modelli di business anche nei mercati emergenti, grazie all'apporto di piccole modifiche. Questo approccio permette alle multinazionali di aggirare alcuni vuoti istituzionali e non mette troppo in tensione le loro organizzazioni, ma spesso questo limita le imprese a servire solamente il segmento del mercato globale, dove queste capacità sono più ricompensate. Le caratteristiche delle infrastrutture del segmento globale, come il gusto, il talento e le risorse, saranno quindi simili a quelle del mercato di provenienza delle multinazionali. Queste caratteristiche offrono alle multinazionali un facile punto di accesso per i mercati emergenti, dove i vuoti istituzionali sono relativamente discutibili. L'assenza di ricerche di mercato, design di nuovi prodotti,

brand-building, o intermediari per la distribuzione, per esempio, non impedisce alle multinazionali di raggiungere comunque il segmento globale.

Per esempio, molte case di moda entrate nel mercato cinese, hanno portato con sé le loro linee globali, con prezzi globali e hanno situato i propri negozi soprattutto in centri commerciali o hotel a 5 stelle; in questo modo, le case di moda hanno sfruttato la fama del loro brand e le loro competenze di progettazione in luoghi di vendita accessibili, il cui target di clientela erano persone ricche e di gusti “globali”.

Adattarsi invece rappresenta un compito abbastanza difficile per le multinazionali nei mercati emergenti, per una serie di ragioni. Per raggiungere i clienti in altri segmenti di mercato è necessario per le imprese innanzitutto identificare questi segmenti. Questi segmenti non si possono distinguere puramente sulla base degli introiti, e di conseguenza la cultura locale è molto importante per arrivare a centrare effettivamente questi segmenti. Acquisire questa cultura/conoscenza locale è assai difficile, soprattutto in assenza di ricerche di mercato sofisticate. Anche dopo aver identificato i segmenti, le multinazionali continuano ad aver bisogno della conoscenza locale per personalizzare i prodotti ai bisogni del paese di riferimento.

Oltre allo sviluppo prodotti e al marketing, le multinazionali hanno spesso bisogno di adattare il loro approccio alla distribuzione, per raggiungere i clienti fuori dalle aree urbane e in assenza di catene di vendita o fornitori di servizi di logistica. Nel mercato di riferimento poi, queste imprese devono imparare a lavorare in assenza di informazioni certe e di intermediazioni, per attirare, smistare e motivare gli impiegati. Prima di adattare gli approcci standard al mercato emergente di riferimento, le imprese devono prima comparare i benefici di fare ciò ai costi aggiuntivi di coordinazione che diverranno necessari. Infine, le multinazionali debbono determinare quali segmenti del proprio business è necessario portare avanti e quali invece è meglio lasciare indietro.

2.4.1.2 Competere da soli o collaborare?

Le multinazionali che entrano ed operano in un mercato emergente debbono relazione i propri modelli di business e la propria organizzazione ai concorrenti e ad altri stakeholders, come il governo (istituzione di gran rilievo nelle economie dei paesi emergenti). Le partnership o le joint-venture con le imprese locali possono essere le scelte migliori in alcuni casi. I partner possono anche fungere, in alcuni casi, da fonti di conoscenza locale, sostituiti di intermediari mancanti (soprattutto nel caso in cui manchi una ricerca di mercato esaustiva per quanto riguarda i gusti locali dei consumatori). In ogni caso, i vuoti istituzionali possono anche far sì che sia più difficile per le multinazionali acquisire nuove capacità attraverso la collaborazione, per esempio, nella valutazione dei potenziali nuovi partner locali. Le partnership in sostanza possono portare sia al rischio sia alla ricompensa. Questi sono da valutare caso per caso.

2.4.1.3 Accettare o tentare di cambiare il contesto di mercato?

Attraverso l'adattamento le multinazionali possono a volte evitare i vuoti istituzionali. Le partnership, per esempio, possono sostituire i vuoti. Affrontando dei contesti di mercato particolarmente competitivi, le multinazionali hanno bisogno di determinare come esse debbano lavorare per riempire i vuoti. Le multinazionali possono riempire i vuoti autonomamente, introducendo nel mercato di riferimento il proprio business; oppure possono introdurre altri business nel mercato di riferimento, per riempire i vuoti, mettendo a disposizione un flusso garantito di business attraverso appaltatori. In ogni caso, la cosa più importante per una multinazionale che si avvicina al mercato di un paese in via di sviluppo, è

quella di considerare attentamente la misura in cui essa può condizionare il contesto istituzionale del suddetto paese.

2.4.1.4 Entrare, Aspettare o Uscire?

Per alcune imprese può non essere pratico ed economico adattare il proprio business ai mercati emergenti, o tentare di cambiare il contesto di mercato. Il primo che si avvicina ad un mercato emergente può essere avvantaggiato, ma aspettare, cercando altre opportunità da altre parti, può essere comunque una giusta strategia per affrontare i vuoti istituzionali. Aspettare prima di entrare in un nuovo mercato emergente può significare evitare dei rischi derivanti dall'approccio ad un nuovo mercato. Per non entrare direttamente in un nuovo mercato si può poi stabilire delle relazioni con dei produttori locali o istituire parte della catena del valore nel mercato emergente. Ad ogni modo, queste relazioni indirette spesso limitano il bisogno delle multinazionali di adattarsi ai modelli già esistenti di business, e limitano altresì l'offerta a soltanto alcune zone.

2.5 LA REPUBBLICA POPOLARE CINESE

La politica di apertura nelle relazioni economiche, impressa alla Cina dai successori di Mao¹⁶, ha sottolineato per la prima volta nella storia cinese

¹⁶ Durante il periodo Maoista infatti la Repubblica Popolare Cinese era entrata in un periodo di forte isolazionismo, la cui caratteristica principale era l' "autoproduzione" di tutto ciò di cui il paese avesse bisogno. L'obiettivo principale di Mao Zedong era quello di non dover più dipendere da altri paesi, sotto tutti i punti di vista. Il periodo Maoista fu segnato altresì da una serie di "aperture" e "restrizioni", per quanto riguarda la libertà individuale e intellettuale. Basti pensare alle diverse riforme coercitive come la "Rivoluzione Culturale". Fonte: Guido Samarani, *La Cina del Novecento, Dalla fine dell'impero ad oggi*, Piccola Biblioteca Einaudi,

l'importanza di alcuni fattori economici, come lo squilibrio nella distribuzione della popolazione cinese (esiste una grande differenza fra le zone orientali della Cina e quelle occidentali), e come la posizione e le condizioni della fascia sud, sud-est della Cina, corrispondente alle regioni del Guangdong e del Fujian.

Fig. 2.1 Cartina politica delle Province cinesi



Fonte: Fabrizio Eva, Cina e Giappone, due modelli per il futuro dell'Asia, Utet Libreria, 2000. P.98.

Durante il periodo Maoista, la società e l'economia cinesi erano fortemente pianificate, e in un siffatto contesto, può capitare che alcuni fattori non vengano

2008.

presi in considerazione, come appunto i fattori geografici. Durante questo periodo infatti era in atto un tentativo politico di plasmare il territorio secondo una progettazione ben definita. Per esempio, veniva impedita la migrazione massiccia dalle campagne alle città, si costruirono degli impianti industriali in determinate zone, a seconda dei motivi di interesse dei maggiori esponenti politici cinesi, si limitarono gli scambi, soprattutto culturali, ma anche commerciali con le nazioni straniere. Tutti questi interventi hanno così impedito od orientato talune dinamiche demografiche, o provocarono la crescita o la decrescita di taluni fenomeni economici.¹⁷

Dopo la morte di Mao e il conseguente cambiamento delle personalità ai vertici del partito, la Cina cominciò ad aprirsi di più verso i paesi stranieri, in particolare, il fatto di consentire ad alcune zone della Cina (quelle costiere a oriente) di intrattenere rapporti, anche solo meramente commerciali, con altri paesi, significava sicuramente un passo enorme in avanti, e ha portato grande valore economico alla linea costiera della Cina. Negli ultimi due secoli infatti, il cosiddetto Pacific Rim (il margine del pacifico) cinese è stato il luogo privilegiato per la penetrazione in Cina da parte degli occidentali e conseguentemente per gli scambi con l'Europa. Un'altra caratteristica di queste regioni meridionali della Cina era il fatto di essere indipendenti o ribelli rispetto al potere centrale di Pechino.

Al giorno d'oggi la Cina sembra sicuramente più indirizzata a trattenere rapporti commerciali e culturali con gli altri paesi del mondo, in ogni caso, non perde mai occasione per ribadire la sua sempiterna lotta contro l'influenza, in questioni interne, da parte dei paesi stranieri. Nella costituzione del 1982 infatti vennero inseriti i principi enunciati da Deng Xiaoping, che promulgavano il pensiero marxista-leninista, il pensiero di Mao Zedong, il ruolo dirigente del partito comunista cinese, la dittatura democratica popolare e la via socialista.

¹⁷ Chang J. *Cigni Selvatici*, Longanesi, Milano, 1994.

Con l'apertura economica un'altra questione è diventata di fondamentale importanza, ossia il controllo delle aree costiere soggette ad un grande scambio, sia marittimo che commerciale, con l'estero; queste zone infatti vengono considerate molto importanti a livello strategico.

La parte di mare interno delimitato dalla penisola indocinese a ovest, dalla Cina meridionale a nord, dalle Filippine ad est e dall'arcipelago indonesiano a sud, costituisce il cosiddetto "mediterraneo asiatico", date le sue peculiarità di mare chiuso. Questa zona è stata molto importante nel corso della storia, perché punto focale di presidio militare, per esempio durante la guerra del Vietnam, dove questo tratto di mare era allora in possesso degli Stati Uniti, e serviva sostanzialmente al contenimento dell'allora temutissima espansione comunista¹⁸.

In ogni caso, la presenza dell'ASEAN, l'organizzazione di cooperazione economica che raggruppa pressoché tutti i paesi che si affacciano sul mar cinese meridionale, esclusa Cina e Taiwan, è oggi un forte segnale di stabilità, in un'area che appunto negli anni sessanta e settanta è stata protagonista del conflitto vietnamita. La Repubblica Popolare Cinese non fa parte di questa organizzazione per una serie di motivi: innanzitutto la Cina non potrà mai cancellare la sua eredità storica comunista, e anzi, continua a perseguire questa linea sin dalla sua nascita nel 1949; questo però è fonte di conflitto per un'organizzazione nata sotto il segno dell'anticomunismo come l'ASEAN. Un secondo motivo risiede nelle dimensioni della Cina stessa, molto più grandi di qualsiasi altro paese confinante e facente parte dell'ASEAN; poi si ha la questione ancora non totalmente risolta delle "due cine" (Repubblica Popolare Cinese e Taiwan), e infine bisogna ricordare che, per i piccoli paesi appartenenti all'ASEAN, un vicino così grande e potente, ultimamente anche a livello globale, rappresenta fonte di timori e preoccupazioni (Domenach, 1998).

¹⁸ Domenach J. L., *L'Asie en danger*, Fayard, 1998, Parigi.

La Cina inoltre, per non smentire le sue idee di superiorità (essa infatti si considera come il punto centrale per l'intero pianeta e il nome stesso ne è la testimonianza, 中国 , Zhōngguó, ossia "Cina" nella lingua cinese, significa appunto "terra di mezzo"), non cerca nemmeno di nascondere il proprio intento e il proprio senso di superiorità, e questo lo si può notare dalla contesa per la possessione di numerose isole del mar cinese meridionale, contesa che vede come parti concorrenti tutti gli altri paesi dell'area. Queste isole sono molto importanti per il governo cinese, in quanto sono a presidio di zone marittime e di passaggio, che collegano lo stretto di Malacca (Singapore) con la Corea del Sud, il Giappone e successivamente il pacifico settentrionale, per raggiungere i porti degli Stati Uniti. Il passaggio di Hong Kong alla Cina è stato un altro momento cruciale che segnò il passaggio anche del potere della Cina fino al confine marittimo con la Malesia e l'Indonesia.

L'interesse della Cina per i vari isolotti di quell'area, anche quando si tratta di semplici scogli, è molto interessante e sottolinea l'intenzione della Cina di costruirsi dei propri presidi militari, e questo può di conseguenza diventare un fattore che favorisce o limita le relazioni sia politiche sia economiche. Non bisogna poi dimenticare che il possesso delle isole può portare alla rivendicazione del territorio marino sottostante, e quindi alla sfruttamento dei fondali, che potrebbero nascondere importanti giacimenti petroliferi, come sembrerebbe per le isole Spratly, fortemente rivendicate dalla Repubblica Popolare Cinese.

Per quanto riguarda le riforme economiche portate avanti dopo la morte di Mao, si devono ricordare innanzitutto quelle sancite nel XI congresso del Partito Comunista Cinese, del 1978, ossia l'approvazione della "quattro modernizzazioni" fortemente volute da Deng Xiaoping, quindi: la modernizzazione dell'industria; dell'agricoltura; della tecnica e della scienza e dell'esercito.

Nel 1979 il nuovo gruppo dirigente cinese pianificava quindi la cosiddetta

“politica della porta aperta”, una politica di apertura nei confronti dei paesi esteri che portò, nel 1980, alla costituzione di quattro ZES- Zone Economiche Speciali, a Shenzhen, Zhuhai, Shantou, Xiamen; le prime tre nel Guandong e l’ultima nel Fujian. Nel 1984 poi vi fu l’apertura di ben 14 città sulla costa orientale cinese, tra le quali ritroviamo le più famose Dalian, Tianjin, Shanghai e Canton. Nel 1985 si decise poi per l’apertura di tre delta: quello del fiume azzurro, quello di Min Nan e quello del fiume delle perle; e infine nel 1988 vi fu l’apertura del golfo Bo Hai, in ben due aree: le penisole del Liaodong e dello Shandong, nel frattempo tutta l’isola di Hainan veniva dichiarata ZES.

Per meglio capire cosa significasse l’impatto di queste zone economiche speciali sulla Repubblica Popolare Cinese, è utile menzionare le caratteristiche di queste ultime:

- Libertà di investimento sia da parte di soggetti esteri sia da parte di enti pubblici cinesi al di fuori del Piano Economico Statale;
- Facoltà di costruire società miste o società completamente straniere;
- Autonomia, da parte di ogni impresa, di gestire le proprie mansioni e il proprio personale, e autonomia anche nella gestione delle risorse e nell’importazione di tecnologia e materie prime;
- Possibilità di poter vendere la produzione, previa autorizzazione, sul mercato interno cinese;
- Possibilità di esportare i profitti.

Tutto questo fa intravedere come, nei progetti di Deng Xiaoping, ci fosse l’intenzione di rendere la zona costiera cinese la zona di traino per tutta l’economia del paese. Egli infatti, durante la visita ai paesi del sud fatta nel 1992¹⁹ delinè

¹⁹ Nel 1992 infatti Deng Xiaoping compie un viaggio nei paesi costieri della Cina meridionale, dal 18 al 21 Febbraio. In questi giorni Deng parla al popolo, colui al quale è affidato il destino della Cina. Deng infatti credeva che fosse necessario convincere la gente a

quelli che dovevano essere i chiari obiettivi da raggiungere: affermava quindi che le zone economiche speciali appartenevano alla famiglia socialista e non a quella capitalista, che la proprietà pubblica era di primaria importanza e gli investimenti stranieri dovevano esserci, ma dovevano continuare ad essere limitati; affermava inoltre che gli altri paesi dell'area asiatica orientale si stavano sviluppando velocemente, e che se anche la Cina non si fosse espansa al più presto sarebbe rimasta vittima di confronti imbarazzanti. Ma la cosa più importante affermata da Deng Xiaoping, e che era assolutamente in contrasto con i decenni di politica precedenti, era che un'economia rivolta all'estero non comportava assolutamente niente di inquietante; bisognava quindi rivolgersi all'estero, essere più aperti nei confronti di quel mondo che si era tenuto alla larga per diversi decenni. Deng infatti aveva capito che l'isolazionismo imposto durante l'era Maoista aveva solo servito a sfaldare la Cina e renderla ancora più debole, era necessaria quindi un'inversione di marcia e questa fu individuata nello sviluppo appunto delle Zone Economiche Speciali. Deng Xiaoping nel 1992 affermava coraggiosamente che: «Il Guandong dovrà bruciare le tappe per raggiungere in venti anni i quattro Dragoni d'Asia», e così fu, sia per il Guandong che per tutte le altre ZES.

Abbiamo visto quindi che la politica di Deng Xiaoping non seguiva più le orme del comunismo di Mao Zedong, ma anzi, Deng proponeva una nuova forma di governo, che venne individuata nel cosiddetto “socialismo di mercato”. Questa forma di governo aveva due caratteristiche principali: il mantenimento del controllo socialista esercitato dal potere centrale, che prende le decisioni strategiche; e l'uso sempre maggiori di meccanismi produttivi e finanziari capitalisti per ottenere una

“muoversi” per il proprio paese, e credeva fermamente che l'essenza del socialismo fosse la liberazione e lo sviluppo delle forze produttive. Guido Samarani, *La Cina del Novecento, Dalla fine dell'impero ad oggi*, Piccola Biblioteca Einaudi, 2008.

rapida crescita delle esportazioni e l'aumento del livello di reddito della popolazione.

Il “socialismo di mercato” , la politica delle quattro modernizzazioni e la nascita delle ZES, cambiarono in modo radicale l'assetto produttivo cinese; importanti infatti erano le produzioni per l'esportazione, fondate su tecnologia e capitali stranieri. Già dalla metà degli anni '80 si poteva capire il radicale cambiamento operato dalla Cina, gli indicatori che permettono di valutare il grado di industrializzazione di un paese infatti, collocavano la Cina dopo il Giappone e dopo i NIC, ma prima degli altri paesi del cosiddetto Pacific Rim. La Cina era stata in grado, nel giro di pochi anni, di operare un significativo cambiamento e divenne così in grado di coprire le proprie esigenze, sia per quanto riguarda la produzione per il mercato interno, sia per quanto riguarda l'esportazione di prodotti concorrenziali nei mercati dei paesi poveri. Un altro elemento che permise alla Cina un così rapido sviluppo fu il ricorso ai capitali di governi stranieri. Vediamo quindi in questo atteggiamento un netto taglio con il passato in quanto, il mezzo per eccellenza di penetrazione straniera veniva ora considerato mezzo di sviluppo.

A conclusione di questo processo di internazionalizzazione vediamo la Cina diventare membro della Banca Mondiale e del FMI nel 1980, diventare membro della Banca Asiatica nel 1986 e candidarsi, nello stesso anno, al WTO. La partecipazione ad organismi economici internazionali fu un'altra prova della strategia cinese volta ad aumentare la possibilità di investimenti esteri.

2.6 VUOTI ISTITUZIONALI

Fino a poco fa in occidente si aveva una visione parziale e non del tutto esatta del sistema giuridico cinese. Innanzitutto il sistema giuridico cinese veniva considerato un sistema la cui natura era sostanzialmente penalistica e pubblicistica, e si badava di più a sottolineare la scarsa attenzione che esso dava alle materie più importanti per il diritto occidentale, ossia alle materie civilistiche e al giudizio formale dei tribunali. Nel diritto cinese infatti il giudizio del tribunale era considerato secondario alla conciliazione stragiudiziale operata all'interno delle famiglie stesse, o all'interno delle corporazioni e dei villaggi. Il punto di critica più importante sottolineato dagli occidentali riguardava comunque l'assenza di una categoria di giuristi che fossero autonomi dalla pubblica amministrazione.

Al giorno d'oggi comunque questo stereotipo è messo in discussione sotto diversi punti di vista. Bisogna infatti premettere che le caratteristiche di questo ordinamento giuridico "orientale" derivano direttamente dalla rappresentazione del diritto elaborata dai confuciani. Essi infatti sostenevano il "governo dell'uomo" (*renzhi*), e criticavano invece il "governo della legge" (*fazhi*). I rapporti tra gli esseri umani, poi, dovevano essere regolati da una serie di principi e regole morali, e sull'idea che il "superiore" dovesse indirizzare e istruire "l'inferiore", mentre l'"inferiore" aveva l'obbligo di rispettare il "superiore". Una tale visione del diritto, e quindi anche della società, veniva data sostanzialmente dal Confucianesimo, e dai cinque rapporti fondamentali (basati sulle corrispettive cinque virtù) su cui era strutturata la società confuciana: rapporto padre-figlio (virtù della pietà filiale); rapporto fratello maggiore-fratello minore (rispetto per i superiori); rapporto principe-suddito (virtù della giustizia); rapporto marito-moglie (virtù della distinzione); rapporto amico-amico (virtù della fedeltà)²⁰.

²⁰ Scarpari, M., *Confucianesimo. I fondamenti e i testi*, Torino, Einaudi, 2010.

Vediamo quindi che oggi si sta sempre più criticando l'idea di un diritto cinese esclusivamente penalistico, e di conseguenza se ne stanno rivalorizzando gli aspetti "privatistici". Questo cambiamento è dovuto ad una diversa visione del diritto cinese data dalla recente apertura di diversi archivi storici cinesi, dal fatto che negli ultimi tempi la sinologia occidentale abbia dedicato al diritto cinese una sempre maggiore attenzione, dal momento che la Cina stessa si è focalizzata su questo tema e dal fatto che ultimamente la capacità dell'occidente di riuscire a comprendere gli "altri" sistemi giuridici, e quindi quelli estranei alla western legal tradition, sia fortemente cresciuta.

Non soltanto, comunque, è cresciuta la capacità dell'occidente di comprendere il diritto "orientale", ma anche nel diritto cinese si sono raggiunti importanti cambiamenti. Modernizzare un sistema così antico e influenzato dalla cultura confuciana è un percorso assai difficile, ma un grande passo in avanti è stato compiuto con l'affermazione della legalità (socialista), infatti, al contrario che in occidente, il principio di legalità in Cina non è a fondamento della legittimazione del potere politico grazie all'esistenza di un insieme di leggi che proteggono i diritti fondamentali dei cittadini, ma grazie alle qualità peculiari del metodo giuridico cinese, considerato strumento per un governo più efficiente. In Cina infatti chi governa deve essere ben a conoscenza del significato del termine "governare" e assumersene di conseguenza le responsabilità. Chi governa non ha bisogno quindi di farsi indirizzare dalla volontà dei cittadini, dal loro voto alle elezioni o dall'esercizio dei loro diritti fondamentali.

Come da concezione confuciana quindi, il governante deve realizzare l'interesse generale, e non quello individuale di ogni cittadino. È infatti di gran lunga più importante la stabilità sociale piuttosto che il benessere materiale. L'efficienza di un sistema siffatto trova fondamento in quell'insieme di valori che vengono definiti "Asian Values". In generale si indicano come valori asiatici

quell'insieme di valori morali e sociali che sono comuni a tutte le popolazioni dell'Asia orientale, indipendentemente dalle loro peculiarità e differenze. Si includono quindi negli Asian Values:

- La predominanza dell'interesse generale sull'interesse personale;
- La disponibilità al sacrificio e l'importanza fondamentale dei doveri civici;
- La concezione che l'individuo sia tutelato non dalla legge ma dalla benevolenza e dal buon senso del superiore;
- Il raggiungimento del consenso durante una contestazione e la predominanza dell'unanimità rispetto alla maggioranza;
- Il rispetto per le persone più anziane e delle gerarchie in generale;
- Il ruolo decisivo della burocrazia;
- Il valore assoluto della frugalità, della parsimonia e del lavoro, in contrasto all'egocentrismo e all'esibizionismo tipici dell'occidente;
- L'impegno nell'istruzione e la predisposizione al raggiungimento del merito.

Questo insieme di valori non è stato fino ad oggi menzionato o codificato in nessuna carta costituzionale internazionale, ma vi si fa un accenno nella dichiarazione di Bangkok, sottoscritta nel 1993 da 34 stati asiatici. Questa carta, pur affermando i già esistenti diritti inalienabili di ogni essere umano, sottolinea la necessità di considerare altresì le tradizioni politiche specifiche di ogni nazione, mettendo in discussione la considerazione occidentale dei diritti dell'uomo, e delle modalità della loro tutela, quale esempio internazionale.

Come abbiamo detto precedentemente, la ha subito un processo di grande apertura negli ultimi 40 anni, in ogni caso, già tra le innovazioni introdotte nella Costituzione del 1954, possiamo trovare dei primi segnali di cambiamento. Nella Costituzione del 1954 infatti si dichiarava il carattere socialista della Nuova Cina, e quindi si faceva un grande passo avanti per quanto riguarda la sfera economica. I cardini della Nuova Cina socialista erano: l'abolizione della proprietà privata e dei

mezzi di produzione e l'introduzione della pianificazione economica centralizzata. La Costituzione legittimava le imprese statali, le persone giuridiche e pubbliche e infine anche la proprietà collettiva dei mezzi di produzione agricoli e industriali.

Nell'art. 15 della Costituzione si stipulò inoltre che spettava allo Stato redigere dei piani economici per mezzo dei quali si potesse "dirigere la crescita e la trasformazione dell'economia nazionale". Questa introduzione, di stampo sovietico, ebbe delle grandi ripercussioni sul sistema socioeconomico cinese fino ad almeno la metà degli anni '80.

Nei piani quinquennali o quelli annuali si determinavano una serie di cose fondamentali per l'economia, ma soprattutto, si determinavano in modo dettagliato gli obiettivi di ogni singola impresa pubblica e il modo per realizzarli. Alle imprese infatti veniva fatto obbligo di sottoscrivere delle dichiarazioni che attestavano la messa in atto delle predisposizioni del Piano. Queste dichiarazioni avevano la forma di contratto, e la peculiarità di questi contratti era la quasi totale mancanza di autonomia delle parti. Le imprese infatti erano obbligate a sottoscrivere le predisposizioni del Piano senza possibilità di opposizione, e senza possibilità di alterare l'oggetto di tali contrattazioni.

Proprio per quanto riguarda questa materia, il 13 Dicembre 1981, venne introdotta una importante modifica, con la Legge sui contratti "economici" (经济合同, *jingji hetong*). Questa modifica non prevedeva assolutamente l'esistenza di persone giuridiche private (fatta eccezione per le joint-venture a capitale misto sino-estero), e non prevedeva altresì l'autonomia negoziale delle parti contraenti, ma comunque introduceva dei principi nuovi e importanti, come quello della parità ed uguaglianza delle parti. Nel 1990 infine si giunse all'introduzione della nozione di contratto, con significato inteso come da tradizione romano-germanica, ossia: "Il contratto (合同, *hetong*) è un accordo tra persone fisiche, persone giuridiche e

altre organizzazioni economiche in posizione paritaria, volto a creare, modificare o estinguere rapporti obbligatori”, tutto questo venne introdotto nell’art. 2 della Costituzione della Repubblica Popolare Cinese. Inoltre, i quattro principi fondamentali a cui tutti i contratti devono ispirarsi vennero proclamati, sempre su ispirazione occidentale, successivamente e sono: la parità delle parti; la libera volontà negoziale; correttezza ed onestà e buona fede.

Un altro importante passo avanti a livello politico lo si è raggiunto all’inizio degli anni ’80, con la riforma delle imprese di proprietà dello Stato, che intendeva aumentare l’autonomia delle imprese rispetto all’ente governativo e ai piani statali. Le imprese quindi da quel momento cominciarono ad avere ampi diritti di gestione e di disposizione dei beni affidati loro dallo Stato. Nel 1988 inoltre il governo cinese emanò un decreto con il quale si permetteva la costituzione di società private a responsabilità limitata, e quindi di un tipo del tutto nuovo di imprese. Infine, il 29 Dicembre 1993 fu adottata la Legge sulle società commerciali (公司法, *gongsi fa*), con la quale vennero introdotte, per la prima volta nella Repubblica Popolare Cinese, delle tipologie di società su modello occidentale, come ad esempio la società a responsabilità limitata (优先责任公司, *youxian zeren gongsi*) e la società per azioni.

2.6.1 Il commercio e l’investimento in Cina

Negli ultimi anni si comprano e si vendono merci in Cina così come si fa in qualunque altra parte del mondo. Le leggi vigenti in questo paese poi, sono simili a quelle vigenti negli altri paesi, perché modellate dalle convenzioni internazionali. Si sono quindi omologati i modelli contrattuali, i meccanismi di tutela giudiziale e infine i principi e le tecniche commerciali. Anche grazie a questa omologazione,

che rende quindi sicure e credibili le regole per tutti i paesi, l'Italia acquista beni in Cina e li rivende nel mercato italiano od europeo. Migliaia sono altresì le aziende che vendono i prodotti provenienti dalla Repubblica Popolare Cinese, questi sono prodotti strumentali o di consumo, oppure tecnologia o design.

La sola attività di import-export fra l'Italia e la Cina non è sufficiente per garantire una certa stabilità, soprattutto per quanto riguarda i flussi commerciali. Ed è questo il motivo per cui questo genere di attività viene sempre più spesso affiancata da molte forme di collaborazione con soggetti cinesi.

Per quanto riguarda l'opinione pubblica occidentale, vi è una profonda critica del processo di delocalizzazione produttiva nei paesi in via di sviluppo, soprattutto nella Repubblica Popolare Cinese, questo perché la Cina è accusata di operare una concorrenza sleale. La Cina infatti si è adeguata solo parzialmente alle regole del commercio internazionale, e il suo sistema giuridico manca ancora di leggi importanti e spesso non è trasparente. Un'altra questione importante riguarda inoltre i diritti dei lavoratori, che molte volte sono inesistenti o limitati.

I paesi occidentali, per ovviare all'estrema competitività dei prodotti provenienti dalla Repubblica Popolare Cinese, hanno istituito dei dazi, imponibili ad ogni prodotto. Purtroppo questa politica non è servita, e non servirà, a ridurre l'incontenibile competitività della Cina, dal momento che il suo vantaggio deriva direttamente dalla differenza dei costi di produzione, di gran lunga inferiori in questo paese.

2.6.2 La compravendita e la distribuzione

Per quanto riguarda le operazioni commerciali fra l'Italia e la Cina, si possono distinguere due operazioni in particolare: le operazioni di compravendita svolte dall'Italia con le controparti cinesi e quelle invece svolte direttamente in

Cina.

Le operazioni di compravendita svolte dall'Italia con le controparti cinesi sono regolate da contratti internazionali molto simili a quelli che si stipulano tra imprese italiane e imprese di un qualsiasi altro paese, e sono quindi disciplinati dalle regole generali del commercio internazionale e dal diritto internazionale privato. In ogni caso i contratti fra contraenti italiani e contraenti cinesi sono regolati innanzitutto dall'autonomia negoziale delle parti. In materia di contratti poi la Cina e l'Italia posseggono caratteri molto simili, ma in ogni caso, l'unificazione delle norme è garantita ancora di più dalla Convenzione di Vienna del 1980, che entrambi i paesi hanno sottoscritto.

Un grande passo in avanti per quanto riguarda la liberalizzazione del commercio cinese è stato compiuto con l'approvazione della Legge sul commercio con l'estero (2004), la quale ha abolito il sistema di pianificazione e controllo del commercio internazionale, sottoscritto durante il regime di Mao. Questo sistema prevedeva infatti che soltanto una piccola parte delle imprese fossero dotate di licenze che permettessero il commercio con l'estero, e che godessero del diritto di comprare e vendere beni sui mercati extra-comunitari.

Con il decreto sulla distribuzione commerciale del 2004, poi, si è consentito anche alle imprese estere, o a partecipazione straniera, di importare ed esportare in Cina, e successivamente la legge ha concesso che queste imprese potessero commerciare all'ingrosso o al dettaglio in territorio cinese. La situazione era molto diversa prima dell'adesione della Cina al WTO. Precedentemente infatti non era possibile costituire, in territorio cinese, aziende a investimento estero, e le imprese straniere non potevano esportare od importare né distribuire, se non attraverso società di *trading* interamente cinesi. Solo nel 2003, infatti, è stata resa legale l'attività di trading internazionale, anche se questa parziale apertura era riservata inizialmente solo alle *joint ventures*. Nel 2005, in particolare, le imprese a capitale

totalmente estero poterono importare ed esportare in Cina, nonché commerciale sul territorio cinese all'ingrosso, al dettaglio o addirittura in *franchising*.

2.6.3 I contratti

Come si è accennato prima, per le imprese italiane, commerciare con la Cina significa soprattutto redigere dei contratti internazionali, siano essi di scambio o di investimento. Con la legge del 1999 sui contratti, anche in Cina si formalizzarono una serie di principi riguardanti i contratti, che fino ad allora non erano presenti nell'apparato legislativo cinese. Con questa legge si riconobbero alle parti di un contratto internazionale tre importanti autonomie:

- L'autonomia contrattuale, ossia la libertà delle parti di determinare il contenuto dell'accordo e le sue forme;
- La libertà di scegliere la legge che andrà a disciplinare il contratto, con riferimento alle normative cinese o alle normative di altre nazioni: le parti quindi possono, di comune accordo, decidere che alla base del contratto stia il diritto di un paese diverso dalla Cina, oppure stiano delle norme non derivanti dallo Stato, e quindi dalla *lex mercatoria*;
- La libertà di scegliere il giudice competente per risolvere eventuali controversie tra le parti, fatta eccezione però per i contratti di joint venture e quelli che come oggetto hanno lo sfruttamento di risorse naturali.

Vediamo quindi che la situazione è molto diversa da quanto ancora in Cina si pretendeva, per i contratti con imprese straniere, che si seguissero dei testi contrattuali standard predisposti appositamente dai ministeri o da altri soggetti pubblici cinesi. Un tempo infatti l'unico diritto applicabile ai contratti stipulati con soggetti cinesi era quello cinese, e l'arbitrato doveva per forza essere cinese.

Infine, anche se la scelta della lingua del contratto spetta alle due parti

contraenti, all'oggi è buona norma stipulare, tra imprese italiane e imprese cinesi, contratti redatti in lingua inglese, alla stregua dello stile redazionale della *law firms* angloamericane.

2.6.4 *Diritti di proprietà intellettuale*

Sotto la questione dei diritti di proprietà intellettuale, in Cina, vengono collacate tutte quelle posizioni giuridiche relative a beni immateriali, come per esempio i marchi o i brevetti, o come il know how e il segreto industriale, fino al diritto d'autore e ai software. Negli ultimi anni anche in questo campo si sono susseguiti dei decisivi passi avanti, rispetto ad una situazione di totale mancanza di diritti di proprietà che caratterizzava la Cina di qualche decennio fa.

Il progresso è iniziato con l'adesione, da parte della Cina, al WTO e dunque con la sottoscrizione degli accordi TRIPS²¹. Con questa sottoscrizione quindi l'apparato legislativo cinese subì un forte rinnovamento, ma all'oggi rimangono ancora alcuni difetti tecnici sia nell'impianto normativo che per quanto riguarda alcune pratiche amministrative considerate all'oggi restrittive e decisamente non adeguate agli standard internazionali.

Alcune lacune importanti permangono anche per quanto riguarda la disciplina della concorrenza. Nonostante tutte queste pecche, il sistema legislativo cinese in materia di protezione della proprietà intellettuale, al giorno d'oggi, garantisce una sicurezza senza precedenti. Sul piano pratico non si può tuttavia dire la stessa cosa, dal momento che ad un miglioramento amministrativo non è

²¹ «*The agreement on Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights*», è un trattato internazionale proposto dall'organizzazione mondiale del commercio, al fine di fissare lo standard per la tutela della proprietà intellettuale. L'accordo è stato ufficializzato dal GATT alla fine dell'incontro avvenuto a Marrakech nel 1994, al termine del negoziato Uruguay Round..

corrisposta una riduzione dei classici fenomeni della “contraffazione”, i quali anzi sono aumentanti a dismisura a causa della crescita della capacità produttiva e l’abbattimento delle barriere commerciali.

Ogni impresa che operi con la Cina o in Cina è bene a conoscenza di quanto la contraffazione sia all’ordine del giorno, ma è a conoscenza altresì dell’approssimazione nell’interpretazione delle leggi che riguardano questo come altri settori, da parte delle amministrazioni, soprattutto quelle periferiche. Il fenomeno si presenta quindi assai complesso e alla base di ciò vi sono molte cause, come per esempio la fallace struttura politica e socioeconomica del paese, che, una volta scoperto un caso anche di palese contraffazione, non garantisce all’imprenditore, che cerca tutela amministrativa, una soluzione facile. Chi infatti denuncia un caso di contraffazione si trova a dover affrontare un percorso burocratico impervio, ostacolato da protezionismi, clientele e reticenze in tutte le sue fasi, da quella dell’indagine a quella dell’accertamento fino alla sanzione; per non dimenticare poi che problemi gravi si sviluppano anche nella fase dell’esecuzione di una pena, infatti, non sempre, anche quando viene accertata la colpevolezza di questo reato, il reo subisce una pena esemplare e giusta.

In sostanza, benché la Cina si sia dotata, ormai da anni, di strumenti legali per contrastare la contraffazione, permangono in ogni caso le difficoltà nell’applicazione delle pene. Queste stesse difficoltà spingono molte volte le imprese italiane danneggiate a rinunciare alla tutela dei propri diritti, o il più delle volte, esse rinunciano ad un processo in Cina, limitandosi quindi a proteggere i mercati considerati più importanti.

2.6.5 Il brand

La normativa che regola questa sezione in Cina è rappresentata dalla legge

sui marchi, la cui prima versione risale al 1982, ed emendata nuovamente nel 2001. Le modifiche apportate negli ultimi anni hanno decisamente contribuito a rafforzare la tutela dei marchi, e in particolare dei marchi rinomati non registrati e delle denominazioni geografiche. Queste modifiche hanno altresì migliorato la fase delle sanzioni in presenza di contraffazioni.

In Cina riceve tutela dall'ordinamento chi per primo registra un marchio (criterio del *first-to-file*), mentre per quanto riguarda il marchio non registrato, la sua tutela risulta ancora difficile da conseguire, anche nel caso di marchi notori. Se dunque un'azienda non è rapida a depositare il proprio marchio in Cina, essa rischia di essere preceduta e spodestata dal concorrente cinese, il quale, una volta registrato con successo il marchio, potrà utilizzarlo in modo legittimo e autonomo in via esclusiva, su tutto il territorio cinese. Molto spesso capita poi che il marchio straniero sia registrato dall'operatore cinese con lo scopo apposito di cederlo al titolare straniero ad un costo maggiorato.

2.6.6 *Dove investire in Cina?*

Dopo aver scelto come e con quali mezzi investire in Cina bisogna successivamente decidere in quali aree investire. Per rispondere a questa domanda bisogna innanzitutto analizzare diversi fattori, come il livello di reddito, lo sviluppo dell'industria e dei mercati, la presenza di materie prime, di risorse umane specifiche, di infrastrutture e di collegamenti adeguati ecc.

Un altro elemento altrettanto importante è quello delle norme che stanno alla base degli investimenti esteri, e che possono essere diverse a seconda della zona nella quale si intende investire. Dall'inizio degli anni '80 infatti, come abbiamo detto, esistevano in Cina delle Zone Economiche Speciali, situate nell'area costiera sud-orientale della Cina. In queste zone ovviamente gli investimenti esteri

erano agevolati, questo perché in quel periodo si voleva promuovere fortemente l'internazionalizzazione delle Cina e la fine del suo isolazionismo decennale. Un tempo quindi, investire in tali aree era sicuramente più vantaggioso che investire in altre zone della Cina, infatti il livello dei dazi era di gran lunga più basso che nel resto della Cina, ma, soprattutto, era possibile importare ed esportare merci, cosa ancora vietata in altre zone del territorio cinese.

In questo campo è intervenuto successivamente il WTO, e introdusse due principi che sconvolsero la fisionomia degli investimenti in Cina. Il primo di questi due principi fu quello di non discriminazione, fino ad allora infatti in Cina vigeva la legge per la quale si favorivano le imprese cinesi piuttosto che quelle straniere, per quanto riguarda gli investimenti. Dopo l'introduzione di questo principio, venne abolito il favoreggiamento alle imprese cinesi, ma venne altresì vietato il favoreggiamento di imprese straniere, in territorio cinese, le quali non avessero come scopo lo sviluppo delle aree più arretrate o della tecnologia. Il secondo principio era quello di uniformità, per il quale anche in Cina cominciò a vigere la normativa riguardante il commercio internazionale e gli investimenti esteri.

Con l'introduzione di questi due principi, le molte disposizioni di favore di cui erano protagoniste le zone economiche speciali cominciarono ad essere sminuite. Esse infatti continuavano a conservare un regime fiscale agevolato e un'offerta superiore di infrastrutture, tecniche e logistiche, ma complessivamente queste aree non offrivano più le condizioni di investimento diverse da quelle delle altre aree del territorio cinese.

Al giorno d'oggi, nelle ZES è ancora prevista una riduzione dell'imposta sul reddito delle imprese estere dal 30% al 15%. Inoltre, l'aliquota non viene prevista per i primi due anni che un'impresa estera opera nel mercato cinese, e per i tre anni successivi ai primi due l'aliquota è ridotta al 7,5% (invece che al 15% nazionale). Nelle zone di libero commercio e nelle zone di lavorazione per l'esportazione

rimangono inoltre delle procedure semplificate di amministrazione e di dogana.

2.6.7 *In che settori si può investire in Cina?*

Attualmente in Cina è possibile investire in quasi tutti i settori industriali e commerciali e in sempre più settori dei servizi. Nel catalogo sull'indirizzo degli investimenti industriali esteri, del ministero del commercio estero, è elencata la serie di settori nei quali è possibile investire liberamente in Cina. Questo catalogo è stato redatto nel 1995 ed è costantemente aggiornato²². Il catalogo classifica i settori di investimento in ben 3 categorie: i settori incoraggiati, i settori limitati e i settori proibiti. In linea generale tutte le attività che rientrano nel settore degli investimenti incoraggiati godono di alcune agevolazioni fiscali, come per esempio l'esenzione dei dazi per i beni conferiti in capitale, e di procedure di costituzione più semplici. Il settore degli investimenti incoraggiati comprende in generale le tecnologie per il risparmio di energia e di materie prime, la promozione dell'agricoltura e di tutte quelle attività che possano promuovere lo sviluppo economico cinese.

Il catalogo elenca oltre 250 attività e settori incoraggiati²³, tra i quali è utile evidenziare:

- Ricerca nelle tecnologie agricole;
- Ricerca e sfruttamento di petrolio e gas naturale;
- Lavorazione e stoccaggio di alcuni prodotti alimentari;
- Produzioni di etilene superiori alle 800.000 tonnellate all'anno ;
- Produzione e progettazione di alcuni prodotti e leghe plastiche;

²² Fonte: «Fare affari in Cina, guida alle normative cinesi sugli affari», Istituto Italiano nazionale per il Commercio Estero, Marzo 2010.

²³ Per maggiori informazioni sarà utile consultare: «<http://www.investment.gov.cn/2008-10-27/1223859157474.html>».

- Produzione di nuovi tipi di materiali da costruzione;
- Fabbricazione di alcuni componenti per veicoli;
- Centri di ricerca e sviluppo;
- Produzione di energia solare, riscaldamento e sistemi di essiccazione.

Per quanto riguarda invece il settore degli investimenti limitati, questi, di solito, possono essere svolti soltanto per mezzo di joint-ventures con parti cinesi. Gli investimenti stranieri sono limitati per la maggior parte in quei settori che utilizzano tecnologia obsoleta o dannosi per l'ambiente. Vi sono poi alcuni settori economici dove gli investimenti esteri sono limitati in quanto ritenuti strategici oppure di una certa importanza economica e finanziaria, per cui la Cina si vede costretta a regolare la presenza straniera in questi stessi settori.

Tra gli altri, i settori limitati includono anche²⁴:

- Franchising, vendita diretta o vendita per corrispondenza;
- Produzione di cereali;
- Stampa di pubblicazioni;
- Esplorazione ed estrazione di metalli preziosi(oro, argento e platino);
- Assicurazioni;
- Telecomunicazioni.

Infine, tra le poche categorie che sono rimaste proibite troviamo ad esempio l'editoria, i servizi postali, la gestione di reti elettriche e altre attività farmaceutiche, tradizionali, finanziarie, statistiche ecc. Sono quindi settori che secondo il governo cinese potrebbero mettere in pericolo la sicurezza nazionale, pregiudicare l'interesse pubblico, causare inquinamento, danneggiare le risorse naturali, utilizzare terreni agricoli per fini non agricoli o rappresentare una minaccia per le

²⁴ Per maggiori informazioni sarà utile consultare: «<http://www.investment.gov.cn/2008-10-27/1223859157478.html>».

installazioni militari.

Tra gli altri, i settori proibiti includono²⁵:

- Produzione e sviluppo di sementi geneticamente modificate;
- Lavorazione di tè verde utilizzando processi tradizionali cinesi;
- Fabbricazione di armi e munizioni;
- Costruzione e gestione di centrali elettriche a carbone tradizionali;
- Industria dei giochi online;
- Istituti per l'istruzione obbligatoria;
- Canali radiofonici e televisivi.

Nella versione più recente del catalogo sugli investimenti, le restrizioni che vigevano precedentemente sono state comunque ridotte e questo ha significato l'apertura agli investimenti esteri di nuove attività nel settore finanziario, in quello delle assicurazioni, in quelli dell'energia, delle telecomunicazioni, dei trasporti, della distribuzione e anche in quello dei prodotti editoriali.

Nel settore dei servizi invece la liberalizzazione sembra ancora lontana, questo perché il governo cinese tradizionalmente considera il mercato dei servizi un mercato più protezionistico del mercato dei beni. Anche in questo caso comunque l'adesione al WTO ha segnato l'inizio di grandi cambiamenti sulla disciplina del settore. Si vedono quindi in questo periodo aprirsi molte prospettive per esempio nel settore bancario, finanziario, assicurativo, della consulenza, della formazione e della sanità.

²⁵ Per maggiori informazioni sarà utile consultare: «<http://www.investment.gov.cn/2008-10-27/1223859157488.html>»

2.6.8 *L'equity Joint Venture (EJV)*

Di tutte le forme di investimento estero che sono previste dall'ordinamento cinese, le equità joint ventures sono sicuramente la forma più nota. L'equity joint venture in sostanza è una società a capitale misto, costituito da almeno un soggetto straniero e da una persona giuridica cinese. Si tratta quindi di società di diritto cinese a responsabilità limitata e gode di una piena soggettività giuridica, distinta da quella dei soci.

Il partner straniero di solito detiene una quota pari o superiore al 25% del capitale sociale. Di solito prima di costituire una equità joint venture, questa deve passare prima sotto l'approvazione amministrativa. L'autorità competente, che ha l'onere di approvare le varie costituzioni, è il Ministero del commercio estero.

La Equity Joint Venture si fonda su un contratto che regola sia i diritti sia gli obblighi delle parti contraenti, fra di loro e anche nei confronti della costituenda società. Le parti, come previsto dalla legge internazionale sui contratti, sono libere di redigere il contratto secondo lo stile e la tecnica che esse prediligono, ovviamente sempre attenendosi alla normativa cinese.

Per legge poi, alla società può essere conferita valuta, beni in natura o beni immateriali, ma vi è comunque un limite alla percentuale di conferimento di know-how, il quale non può superare il 20% del capitale registrato. Il capitale sottoscritto deve essere interamente versato.

2.6.9 *Le WFOE*

Con il termine WFOE si indica quel tipo di società a capitale totalmente estero. Nello specifico WFOE significa *Wholly Foreign Owned Enterprise*, e con

la legge del 1986 sulle 外商投资企业(waishang touzi qiye-impresе a investimento estero), fu possibile per gli investitori stranieri la costruzione di soggetti giuridici di diritto cinese senza un partner locale. La costituzione di questo tipo di società, tuttavia, era limitata solo per le imprese che apportassero tecnologia e che fossero orientate all'esportazione.

A partire dalla metà degli anni '90 la situazione ha cominciato gradualmente ad evolversi, infatti i settori nei quali era proibita la costituzione di WFOE iniziarono lentamente a diminuire, fino a che , nel 200-2001 è stata ammessa la costituzione di WFOE in qualunque settore di attività, salvo ovviamente nelle attività limitate o vietate dalla legge.

La natura della WFOE è essenzialmente quella di una società a responsabilità limitata di diritto cinese, il cui capitale sociale è interamente posseduto da soggetti stranieri o da cittadini cinesi residenti all'estero. Anche per la costituzione di una WFOE è necessaria prima l'autorizzazione delle autorità amministrative. Le procedure e tutte le documentazioni che vengono richieste per questo tipo di costituzione sono comunque semplici e prevedono, durante la fase iniziale, l'ottenimento del parere favorevole dell'autorità competente del luogo dove si è deciso di costituire la società e nella fase successiva, dopo il deposito dei dovuti documenti, l'approvazione definitiva che sarà seguita dall'emissione della *Business License*.

2.6.10 La fusione con società cinesi

Ultimamente in Cina è divenuto possibile acquisire aziende sia pubbliche sia private cinesi ai fini di trasformarle in imprese a investimento estero. In questo caso vediamo quindi che l'investitore straniero non andrà a costituire un soggetto giuridico nuovo, ma acquisterà una parte o la totalità di una società

precedentemente esistente, e né risponderà dei diritti e degli obblighi pregressi.

Con una manovra del genere quindi l'investitore straniero sarà esposto a più rischi rispetto alla semplice costituzione di una società nuova (costituzione dal *green field*), questo perché prima di acquisire la già esistente società cinese, l'investitore dovrà preoccuparsi di andare a valutare, inizialmente, il patrimonio della società target, e di conseguenza, anche tutte le sue passività, comprese ovviamente quelle nascoste.

Per potersi accertare del patrimonio della società target, l'investitore attraverso una *due diligence*, ossia una minuziosa analisi, dovrà andare a valutare lo stato legale e contabile della società. In Cina però questo tipo di analisi rappresenta un vero e proprio scoglio, e questo è dovuto a diversi fattori come: la scarsa trasparenza e affidabilità dei libri contabili; la commistione tra le imprese le banche e la pubblica amministrazione; la confusione in cui si trova il regime degli immobili; l'arretratezza dei sistemi di assistenza e previdenza; infine, ma non meno importante, l'abitudine cinese di eseguire gran parte delle attività in nero.

2.6.11 Come si svolge una contesa nella Repubblica Popolare Cinese²⁶

In Cina, come in tutti gli altri paesi con cui si intrattengono dei rapporti commerciali, è normale che nascano delle dispute con le controparti contrattuali, con i concorrenti oppure con soggetti terzi. Il primo esempio di contenzioso che si può descrivere, e che intercorre più spesso quando si commercia con la Cina, sta nella discussione sulla scelta del foro competente per la risoluzione delle eventuali controversie. Come abbiamo visto, anche in Cina la legge afferma che è possibile redigere un contratto internazionale, e le parti di un contratto internazionale possono scegliere altresì il foro competente. Per evitare quindi dei disaccordi

²⁶ Fonte: R. Cavalieri, *Lecture di diritto cinese*, Casa editrice Ca' Foscarina, EDIZIONE 2010.

successivi, è molto diffusa in Cina l'apposizione al contratto di clausole volte a sottrarre la competenza ai tribunali cinesi, per attribuirli ad altre corti nazionali. Di solito le controparti straniere preferiscono apporre questa clausola al contratto perché prediligono ovviamente gli operatori stranieri per la loro maggiore imparzialità e professionalità rispetto al giudice cinese, inoltre il processo è di gran lunga più flessibile e breve del procedimento cinese.

Tuttavia, negli ultimi tempi, la forza contrattuale del contraente cinese sta aumentando sempre più, e quindi è sempre più comune che l'arbitrato si svolga presso un'istituzione cinese. Nella Repubblica Popolare Cinese l'arbitrato è disciplinato dalla Legge sull'arbitrato del 1996, ispirata quasi totalmente al modello della commissione UNCITRAL delle Nazioni Unite. La camera arbitrale cinese più famosa è la China International Economic and Trade Arbitration Commission-CIETAC (中国国际经济贸易仲裁委员会).

Nel qual caso comunque non vi siano rapporti contrattuali, o comunque l'accordo non preveda un compromesso in arbitri, la sola via per contestare una violazione di un diritto rimane quella giudiziaria, ma che in ogni caso non è affatto facile da percorrere. Il problema infatti che attanaglia la giustizia cinese consiste nella NON indipendenza della magistratura. L'apparato istituzionale cinese si basa infatti sul principio dell'unità dei poteri statali, diverso quindi dalla concezione occidentale che prevede la separazione di questi poteri. In ogni caso un tale principio implica la "doppia dipendenza" degli organi giudiziari, ossia la dipendenza "orizzontale" dal potere politico-legislativo (il quale è l'addetto alla nomina e alla revoca dei giudici), e la dipendenza "verticale" dai tribunali gerarchici superiori.

Un altro aspetto tipicamente cinese consiste nell'intromissione degli organi politici dello Stato sull'attività giurisdizionale, che è tutt'ora molto frequente e pesante soprattutto a livello locale e soprattutto nel caso una corte debba giudicare

delle mozioni di una considerevole importanza economica o politica. Queste intromissioni possono presentarsi sottoforma di “problemi istituzionali”, come ad esempio l’avocazione di processi in corso o l’emanazione di opinioni vincolanti da parte degli organi superiori; oppure possono avere natura informale, e il che significa che possono provenire sia da organi statali, sia da quelli del partito comunista. Spesso anche gli stranieri hanno affrontato questo genere di problemi.

Bisogna comunque rammentare che la qualità tecnica delle corti cinesi è di gran lunga migliorata ultimamente, grazie anche alla sempre maggiore professionalità delle figure magistrali delle nuove generazioni; l’attività processuale poi ha cominciato a sostenere la propria autonomia e di conseguenza ne è aumentata la credibilità. Ad esempio di tutto ciò possiamo ricordare infatti le recenti sentenze in materia di proprietà intellettuale emesse in favore di soggetti stranieri, questo infatti segna una significativa svolta nei confronti del passato. Anni addietro infatti erano all’ordine del giorno delle sentenze protezionistiche, dilatorie e spesso ostili portate avanti dai giudici cinesi, i quali non consideravano propriamente questo tipo di controversie.

2.7 IL PORTAFOGLIO PRODOTTI DELLE GRANDI MULTINAZIONALI CINESI

Come è noto la Cina sta acquisendo sempre più potere all’interno delle dinamiche economiche e politiche mondiali. Il Boston Consulting Group²⁷, una delle più importanti società di consulenza a livello internazionale, ha preso in analisi le più produttive 100 aziende provenienti da paesi in via di sviluppo, e ha scoperto che ben 41 provengono dalla Repubblica Popolare Cinese. I criteri con cui il Boston Consulting Group ha scelto le compagnie sono molto rigorosi, la

²⁷ Fonte: «www.agichina24.it».

multinazionale infatti è partita analizzando 30 paesi con economie emergenti, fino ad arrivare a 14. Le 100 aziende sono state scelte valutando la qualità di azioni, la rete di vendite nel mondo, i settori di ricerca e sviluppo, gli investimenti internazionali realizzati negli ultimi cinque anni, gli accessi al capitale per finanziare l'espansione internazionale e molti altri indicatori.

Il Boston Consulting Group definisce le multinazionali cinesi molto importanti, perché saranno le aziende che i protagonisti del mercato di tutto il resto del mondo incontreranno prossimamente come clienti e concorrenti, ma anche come acquirenti. Analizzando poi nello specifico queste 41 aziende cinesi, si è scoperto che nel 2006 esse hanno totalizzato entrate per 14,5 miliardi di dollari, mentre nel biennio 2004-2006 hanno ottenuto un tasso di crescita annuale composto del 26%. Su 41 quelle quotate in borsa sono 34, e tra queste sono numerose quelle a capitale misto pubblico/privato o interamente pubbliche. Queste società spaziano dall'energia ai metalli, dal tessile alle comunicazioni.

Nel rapporto del BCG sono presenti ovviamente società anche di altri paesi in via di sviluppo, tra cui Brasile, Cile, Egitto, Ungheria, India, Indonesia, Malaysia, Messico, Polonia, Russia, Thailandia e Turchia. In ogni caso le compagnie cinesi differiscono da quelle degli altri paesi in via di sviluppo per due motivi principalmente: molte di loro necessitano di diventare competitori globali per andare alla ricerca di materie prime (infatti le compagnie cinesi sono note per la loro aggressività per quanto riguarda l'acquisizione di risorse naturali da altri paesi) e poche di loro, per quanto siano potenti, hanno dei marchi conosciuti a livello mondiale.

Dal 2008 la Cina ha cominciato a promuovere assiduamente l'innovazione indipendente e la ristrutturazione economica, sono stati infatti lanciati ben 16 progetti nazionali di scienze e tecnologie e sono stati altresì creati nuovi centri nazionali di ingegneria. È stata data grande importanza poi alle ricerche del campo

dell'IT, della biotecnologia e della protezione ambientale. Ovviamente per svilupparsi a livelli record, la Cina ha sempre più bisogno di energia e questo ha incoraggiato la ricerca di fonti alternative come l'energia marina o eolica, o ancora quella idroelettrica. La via normalmente perseguita è quella di rivolgersi a imprese fornitrici estere, le quali hanno dalla loro competenze ed esperienze specifiche. L'obiettivo cinese è quello di riuscire a differenziare sempre più le fonti energetiche, nella speranza che l'energia rinnovabile possa contribuire per almeno il 10% dell'approvvigionamento totale nel 2020²⁸.

L'istruzione d'obbligo gratuita è diventata disponibile per tutti gli studenti urbani, ma anche quelli di campagna, inoltre, gli studenti di campagna hanno potuto beneficiare di libri di testo gratuiti. Il 91,5 % della popolazione delle campagne poi, quindi 814 milione di persone, può all'oggi trarre vantaggio dal nuovo tipo di sistema di cure mediche rurali cooperative.

In ogni caso, le difficoltà affrontate dal governo per apporre tutte queste modifiche sono state diverse, ma soprattutto nuove:

1. Una crisi finanziaria globale estesa e molto grave, la quale ha portato ad un calo della domanda sui mercati internazionali;
2. Difficoltà nell'assicurare uno sviluppo agricolo costante nelle campagne e quindi conseguente difficoltà nel far crescere i redditi in queste zone; si è verificata inoltre la sovrapproduzione da parte di alcune industrie e questo ha portato a delle ripercussioni sull'occupazione;
3. La permanenza di problemi di natura istituzionale e strutturale, peraltro già da tempo esistenti: una insufficiente domanda dei consumi, fiacco sviluppo del settore terziario, debole capacità di innovazione indipendente, alti consumi di energia; serio inquinamento ambientale e grande dislivello di

²⁸ Fonte: McKinsey Insight China (2008), *Annual Chinese Consumer Survey*, McKinsey Company.

sviluppo fra le regioni industrializzate della Cina e quelle rurali;

4. La richiesta di una risposta repentina a diversi problemi sociali, come per esempio la sicurezza, la sanità, l'educazione e la distribuzione dei redditi;
5. La successione di alcuni seri incidenti per quanto riguarda la sicurezza alimentare e quella sul lavoro, con conseguenti perdite sia a livello umano che di proprietà.

Il 2009 è stato un anno cruciale per la Cina, perché anno in cui si sono messe in atto la maggior parte delle riforme previste dall'undicesimo piano quinquennale, il più difficile per lo sviluppo economico della Cina dall'inizio del 21° secolo. Gli obiettivi per il 2009 erano il raggiungimento di un PIL in crescita dell'8% e di un'occupazione urbana aumentata a 9 milioni di persone, corrispondente ad un tasso di disoccupazione urbana sotto il 4,6%. Gli obiettivi sono stati più che raggiunti, dal momento che la crescita effettiva del PIL è stata dell'8,7%, le entrate fiscali hanno subito una maggiorazione dell'11,7% e la produzione del grano è aumentata, fissando così un record per il sesto anno consecutivo. I posti di lavoro creati per il 2009 sono stati 11,02 milioni, il reddito delle famiglie urbane è salito del 9,8%, mentre quello delle famiglie rurali è salito del 8,5%. Gli investimenti pubblici del governo hanno raggiunto quota 924,3 miliardi di yuan, 503,8 miliardi in più del 2008²⁹. Il 44% degli investimenti pubblici è stato investito in case per i redditi bassi e in progetti per migliorare la qualità della vita delle campagne; il 16% è stato investito nella ristrutturazione, nell'innovazione indipendente, nella riduzione delle emissioni e miglioramenti tecnologici e nella conservazione dell'energia; il 23% è stato investito per la costruzione di grandi infrastrutture e infine il 14% è stato investito per sostenere le spese dei danni causate dal terremoto del Sichuan. Sono stati inoltre migliorati 380.000 km di

²⁹ Fonte: McKinsey Insight China (2009), *Annual Chinese Consumer Study part 1 & 2*, McKinsey Company.

strade e 266.000 km di linee elettriche, restaurate 800.000 case in rovina in campagna e costruire case per 92.000 famiglie. È stato poi istituito un sistema di pianificazione pensionistica nazionale a livello provinciale, mentre il nuovo piano sanitario punta alla ripresa delle riforme dell'industria sanitaria, e quindi si prevedono circa 125 miliardi di dollari di investimento nella sanità per i prossimi tre anni. Sempre nel 2009 si è adottata una nuova soglia di povertà, che quindi è aumentata a 1.196 yuan a persona di media, mentre la copertura è stata estesa a 40,07 milioni di riceventi.

È stata dedicata poi speciale attenzione alle piccole e medie industrie, le quali sono diventate oggetto di politiche di supporto finanziario come le procedure riguardanti i prestiti o la garanzia finanziaria. L'intenzione del governo cinese è infatti quella di dare supporto a tutti i singoli che inizieranno il loro business o che troveranno lavoro autonomo. Grande collaborazione sarà inoltre affidata a tutti coloro che creando nuovi business creeranno altresì nuova occupazione. L'obiettivo cinese per il 2020 è quello di esportare prodotti high tech per un valore pari a 450 miliardi di dollari, ed è quindi quello di diventare una delle maggiori potenze tecnologiche. L'adattamento alle evoluzioni tecnologiche rappresenta una delle sfide che la Cina è chiamata ad affrontare, ed è proprio per questo motivo che il governo mette a disposizione degli incentivi agli investimenti stranieri che portano sviluppo tecnologico, incentivi come la riduzione dell'imposta sulle royalties derivanti dal trasferimento del know-how, fino alla totale esenzione nel momento in cui la tecnologia sia avanzata.

A livello istituzionale vediamo Pechino intenzionata a rafforzare lo sviluppo della democrazia, del sistema legale e delle politiche democratiche, l'obiettivo è infatti il miglioramento delle istituzioni democratiche, espandendo i canali di trasmissione di idee e pensieri e con l'istituzione di elezioni democratiche, il tutto ovviamente supportato dalla legge. Vediamo infatti che il welfare, oltre alle

infrastrutture, sta diventando sempre più importante per il governo e per la società cinese, questo perché un rafforzamento del welfare porterebbe l'aumento delle spese e quindi del consumo a lungo termine. Sono stati quindi operati molti più investimenti nel campo della sanità, dell'educazione, della cultura e della ristrutturazione industriale e delle pubbliche infrastrutture.

Una fase molto importante è iniziata inoltre con le iniziative anti-corruzione, problema molto diffuso nel territorio cinese e che chiedeva continua soluzione da parte del popolo: è stata promessa quindi la totale trasparenza e la creazione di 24 gruppi ispettivi composti da ufficiali di vari ministeri governativi; si sono inoltre sollecitati i media e la popolazione al supporto e quindi alla notifica della corruzione.

Nello scenario odierno, vediamo in Cina la presenza sempre più importante di multinazionali ormai famose e operanti a livello globale. Quando per esempio l'azienda cinese Lenovo acquistò l'unità PC della IBM, nel dicembre 2004, la notizia riempì le prime pagine di tutti i giornali del mondo; ma questo fu solo uno dei molti grandi investimenti cinesi all'estero. Nel 2003 infatti il gruppo Jingdongfang inglobò la coreana South Korea's Hynix Company, mantenendo i 1700 dipendenti coreani; nel 2004 la China Minmetals, azienda produttrice di Zinco e Rame, acquisì Noranda, la più grande e importante azienda mineraria canadese. Sempre nel 2004, TCL ottenne il 55% della proprietà della joint-venture con la francese Alcatel³⁰.

Vediamo quindi che le grandi aziende cinese stanno letteralmente impadronendosi di aziende estere in diversi settori, come quello dell'acciaio, dell'automotive, dell'energia, dei computer, della logistica, delle telecomunicazioni, degli elettrodomestici, dell'elettronica, del tessile e dei prodotti di consumo; le

³⁰ Fonte: McKinsey Insight China (2009), *The coming age: China's New Class of Wealthy Consumers*, McKinsey Company.

aziende cinesi possono fare ciò perché godono di grande supporto da parte delle loro banche, le quali continuano ad accumulare risparmi netti sin dal 1994. Tutto questo permette di gettare le basi della cosiddetta politica “going global”, diventata una priorità nazionale a partire dal piano quinquennale del 2001-2005. Le aziende cinesi vogliono quindi uscire dai propri confini nazionali, alla ricerca innanzitutto di nuovi mercati, ma anche di materie prime, di tecnologia avanzata, di fonti di energia rinnovabile e infine di risorse umane globali; l’assunzione di impiegati e quadri internazionali è diventata una strategia funzionale, dal momento che porta le aziende cinesi a pensare a “livello globale”, e dato l’intensificarsi della competizione da parte delle multinazionali straniere dopo l’entrata della Cina nel WTO.

Permangono in ogni caso diverse sfide a livello comunicativo, come per esempio la negativa considerazione che l’occidente ha sulle aziende cinesi, o sullo stile tutto cinese di gestione del conflitto, nonché la scarsa conoscenza delle altre culture mondiali.

Le aspirazioni politiche ed economiche della Cina sono molto importanti perché sono proprio queste a guidare l’espansione all’estero, oltre a costruire relazioni economiche con molti paesi infatti, la Cina punta soprattutto ad aumentare la sua influenza sul mondo. Essa ha costruito in passato e continua a tutt’oggi a costruire alleanze con altri paesi in via di sviluppo, ed è inoltre favorita a livello internazionale perché la sua collaborazione con paesi particolarmente delicati, come l’Iran, il Sudan e lo Zimbabwe, non subisce restrizioni politiche.

Arrivare ai mercati esteri permette alla Cina e alle sue aziende di avere accesso alla tecnologia e di portare i suoi standard in linea con gli standard globali; rispettare infatti le regole e le procedure internazionali rappresenta per la Cina una vera e propria sfida, ma che i vari manager non si rifiutano di accettare.

Tabella 2.3 Rapporti commerciali della Repubblica Popolare Cinese

Africa	La Cina intrattiene rapporti commerciali con 40 Paesi africani, inoltre ha siglato un Business Council Africa – Cina per dare una spinta decisiva alla mutua collaborazione, nonché commercio e sviluppo. La Cina ricava all’incirca un terzo del suo petrolio dal territorio africano, e dimostra interessi in Sudan, Ciad, Nigeria, Angola e Gabon. La Cina inoltre si interessa molto al settore delle telecomunicazioni, delle costruzioni, dei legnami e della pesca.
America Latina	La Cina ha firmato più di 400 accordi commerciali con i Paesi dell’America Latina e ha in progetto di investire oltre 100 miliardi di dollari nei prossimi 10 anni. Si è concentrata soprattutto sulle risorse naturali, ma anche nel settore tessile, delle infrastrutture, quello manifatturiero e della produzione di cibo. I maggiori investimenti sono stati operati in Brasile, Messico, Cile, Argentina, Perù e Venezuela.
Asia Centrale	La Cina intrattiene rapporti commerciali in ogni Paese dell’Asia Centrale e fa parte della <i>Shangai Cooperation Organisation</i> (SCO) insieme a Russia, Kazakistan, Kyrgystan, Tajikistan e Uzbekistan. L’area dell’Asia orientale è stata usata strategicamente dalla Cina per bilanciare la sua continua dipendenza per l’approvvigionamento energetico dal Medio Oriente.
Medio Oriente	La Cina ha firmato un “Framework agreement” con il Consiglio di Cooperazione del Golfo, nel luglio del 2004. Ha inoltre accettato di negoziare una zona di libero commercio, attraverso un apposito consiglio di cooperazione Cina – Paesi del Golfo. Il Medio Oriente copre più del 50% delle importazioni cinesi di petrolio. Arabia Saudita, Iran e Oman sono i maggiori esportatori.

Fonte: Accenture (2005), *China Spread its Wings: Chinese Companies go Global*,

www.accenture.com.

Ci sono diversi brand cinesi a livello regionale, ma pochi a livello nazionale possono competere anche nei mercati internazionali. La crisi finanziaria ha comunque dato l'opportunità a molte aziende cinesi di approfittare di acquisizioni vantaggiose, come nel caso dell'affare concluso tra Geely e l'americana Ford. Associandosi quindi a prodotti o brand name molto famosi, le aziende cinesi possono alzare il loro profitto internazionale oltre al repentino accesso a nuovi mercati. Lenovo per esempio era molto poco conosciuta all'estero, ma acquisendo la sezione PC della IBM è diventata molto rapidamente il terzo produttore al mondo di PC dopo Dell e HP. Un'altra caratteristica della strategia di globalizzazione della Cina è il bisogno di dominare energia e risorse necessarie a sostenere la crescita economica. Oltre la metà degli investimenti esteri è stata infatti attuata nel campo delle risorse³¹.

Non bisogna comunque dimenticare che il governo cinese è molto importante nell'indirizzare il viaggio del Paese verso la globalizzazione: è stato infatti stabilito un piano per creare dai 30 ai 50 "campioni nazionali" dalle più importanti e promettenti compagnie del paese. In generale possiamo affermare che le principali multinazionali cinesi stanno adottando sei particolari passaggi per espandersi con successo a livello globale (Busato, 2011):

1. Stabilire basi produttive all'estero;
2. Effettuare fusioni e acquisizioni globali;
3. Costruire brand names globali;
4. Iniziare nei mercati emergenti;
5. Accumulare capitali esteri dalle borse globali;
6. Assumere esperti di management e marketing globali.

Andiamo ora ad esaminare nel dettaglio come si ripartisce il portafoglio prodotti

³¹ Fonte: Virginia Busato, *Come vendere il riso ai cinesi*, Franco Angeli editore, 2011.

delle più famose multinazionali cinesi. Prenderemo in esame nello specifico: New Hope Group Ltd, Tcl, Huawei, Zte, Haier e Lenovo.

2.7.1 New Hope Group Ltd

La New Hope Group è una compagnia che opera nel settore dell'attività agroindustriale³², è una delle più grandi imprese di questo settore nonché il leader assoluto dell'attività agroindustriale in Cina. Essa commercia nel territorio cinese e all'estero possedendo più di 400 filiali e oltre 80.000 impiegati. La New Hope Group si occupa del settore agroindustriale da più di 30 anni ed è il più grande produttore di alimentari in Cina con una produzione annuale di 26.6 milioni di tonnellate. Possiede nel frattempo 8 imprese leader (per quanto riguarda l'industrializzazione agricola) nel territorio cinese e 6 brand molto famosi in Cina.

Questa azienda costituisce innanzitutto il più grande fornitore di carne, uova e latticini e provvede alla distribuzione di più di 200 milioni di capi di pollame e mezzo milione di tonnellate di latte ogni anno. La capacità di lavorazione del pollame arriva a 750 milioni ogni anno, e quella dei suini arriva a 8.5 milioni.

La New Hope Group è poi un importante piattaforma per la promozione dell'industria chimica in Cina. Essa possiede risorse sia umane che finanziarie nelle aree dell'industria del potassio, del fosforo e del carbone. E proprio in questi campi la New Hope Group intende costruire 6 grandi aree di ricerca sia in Cina che in Vietnam e Laos, essendo questa azienda il più grande produttore di idrogeno di potassio e fosfato in Asia.

Infine la New Hope Group è il primo, nonché il più affermato, investitore nel campo dei servizi finanziari, infatti l'azienda è il più grande azionista della cinese Minsheng Bank. Essa possiede inoltre diverse società fiduciarie, compagnie

³² Fonte: «www.newhopegroup.com».

assicurative e partecipazioni di altre compagnie quotate.

Fin dalla sua nascita, nel 1982, questa azienda è riuscita a fondare delle joint venture con imprese statali, imprese private ed imprese estere. Allo stesso tempo la New Hope Group ha stabilito dei legami strategici con la International Finance Corporation, la Itochu Corporation, la Sumimoto, la Citibank e altre agenzie internazionali.

Come abbiamo detto questa azienda, oltre ad operare nel settore dell'attività agroindustriale, ha anche sviluppato un portafoglio diversificato che riguarda l'industria chimica, le istituzioni finanziarie, i beni immobili e altri servizi. Al suo ventisettesimo anno di età quindi, la New Hope Group segue un suo chiaro schema industriale nel quale le 4 maggiori banche sono effettivamente operative:

1. L'attività agroindustriale e alimentare;
2. I beni immobili e le infrastrutture;
3. La finanza e gli investimenti;
4. L'industria chimica e delle risorse.

2.7.1.1 L'attività agroindustriale e alimentare

La New Hope Group si è sempre focalizzata sullo sviluppo del settore agroindustriale, il quale comprende anche l'allevamento, la semina, i servizi tecnologici, la produzione di latticini, il macello e il processamento della carne e la prevenzione di epidemie animali. L'azienda possiede tre maggiori catene industriali per quanto riguarda l'industria dei suini, del pollame e dei latticini.

La New Hope Group possiede 7 principali affiliate, le quali sono state nominate come le imprese leader nella promozione agroindustriale nella Repubblica Popolare Cinese, per di più, l'azienda ha stabilito due importanti network per la promozione dell'industrializzazione della produzione agricola nelle

aree rurali della Cina:

- Il Network del marketing rurale dell' e-commerce: esso rappresenta una pratica e scientifica piattaforma per l'istituzione di sistemi per la sicurezza e l'assicurazione agroindustriale, nonché l'istituzione di sistemi finanziari per la promozione di business fra i vari agricoltori e altri piccoli prestiti. Esso istituisce inoltre l'assistenza finanziaria e assicurativa per l'aumento della produzione e la riforma/trasformazione delle tecnologie. Esistono più di 30.000 e-commerce network stabiliti dalla New Hope Group, i quali offrono agli agricoltori sia le informazioni necessarie sia i metodi di allevamento del bestiame.
- Il network dei servizi rurali finanziari: il servizio finanziario rurale rappresenta uno dei più importanti elementi strettamente riservati allo sviluppo economico e agricolo in Cina. Esso può contare su abbondanti risorse sia nel mercato interno che estero. La New Hope group in particolare si dedica all'avviamento di un modello di finanziamento agro-industriale per lo sviluppo di un nuovo tipo di interazione all'interno del sistema di cooperazione fra gli agricoltori, e lo sviluppo di nuove aree di allevamento.

2.7.1.2 I beni immobili e le infrastrutture

La New Hope Group è stata una dei pionieri e la più affermata investitrice privata nel campo dei servizi finanziari per l'industria. Essa possiede diversi investimenti in banche commerciali, assicurazioni sulla vita, compagnie fiduciarie e di investimento e in compagnie che gestiscono dei fondi multipli. L'azienda coopera con partner internazionali per il miglioramento della governance delle imprese destinatarie degli investimenti.

2.7.1.3 La finanza e gli investimenti

In confronto ad altre imprese private, la NGH cominciò ad interessarsi al mercato finanziario già da molto tempo, ed è uno dei membri fondatori nonché uno dei più grandi azionisti della China Minsheng Bank, la prima banca privata e l'istituto finanziario più dinamico in Cina. Inoltre la NGH è il principale azionista di controllo della Union Trust and Investment Company. La Union Trust è riconosciuta come uno dei leader nelle innovazioni finanziarie, nonché un fornitore di servizi di investimento assai fidato. Data la sua natura di impresa privata, la NGH si fonda sul suo capitale per quanto riguarda lo sviluppo, unendo i capitali finanziari e industriali e rafforzando le sue capacità per affrontare i rischi.

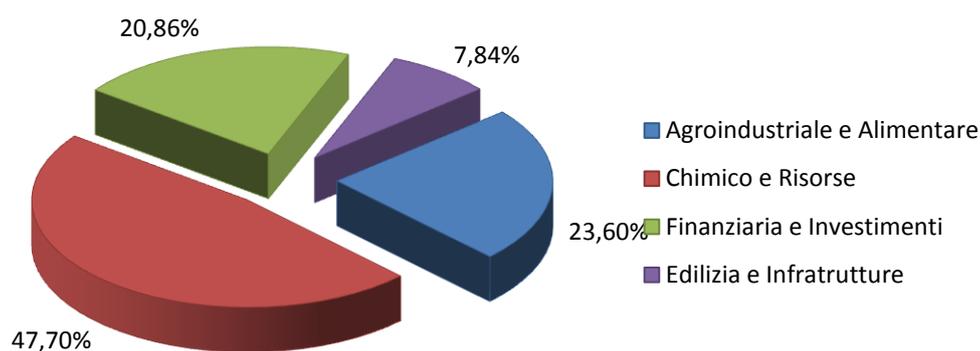
2.7.1.4 L'industria chimica e delle risorse

Il principale settore in cui opera la NGH, come abbiamo detto, è quello agroindustriale. Allo stesso modo però questa azienda si è inserita anche nel settore chimico, e questo è diventato il suo secondo business principale. La NGH infatti è diventata la più grande protagonista dello sviluppo del settore chimico in Cina, e possiede un grande numero di risorse umane e finanziarie nel settore chimico del potassio, del fosforo, del nickel e del carbone.

Rappresentiamo ora la ripartizione in percentuale dei servizi offerti dall'azienda. I dati sono stati raccolti nel sito, sopra citato, della stessa NGH.

Grafico 2.1

New Hope Group Ltd



Dati riferiti all'anno 2011.

2.7.2 TCL

La TCL Corporation è una multinazionale cinese operante nel campo dell'elettronica³³, con base a Huizhou, Guandong, a sud-est della Cina. Nel 2010 l'azienda è stata al 25° posto tra i più grandi produttori di elettronica di consumo e il sesto più grande produttore di televisioni (dopo Samsung, LG, Sony, Panasonic e Sharp). Alla fine del 2012 essa ha comunque raggiunto il quarto posto, dopo Samsung, LG e Sony.

La TCL comprende bene tre divisioni, tutte e tre quotate: TCL Corporation,

³³ Fonte: «www.tcl.com».

quotata alla borsa di Shenzhen; TCL Multimedia Technology Holding Ltd. e TCL Communications Technology Holdings Ltd. , quotate entrambe alla borsa di Hong Kong. L'azienda vende attualmente in tre mercati, oltre a quello asiatico: quello Australiano, Europeo e quello in Nord America.

La TCL ha diviso il suo business principalmente in 4 parti:

- Multimedia
- Comunicazioni
- Elettrodomestici
- Apparecchiature elettroniche

In più, possiede due aree affiliate di business:

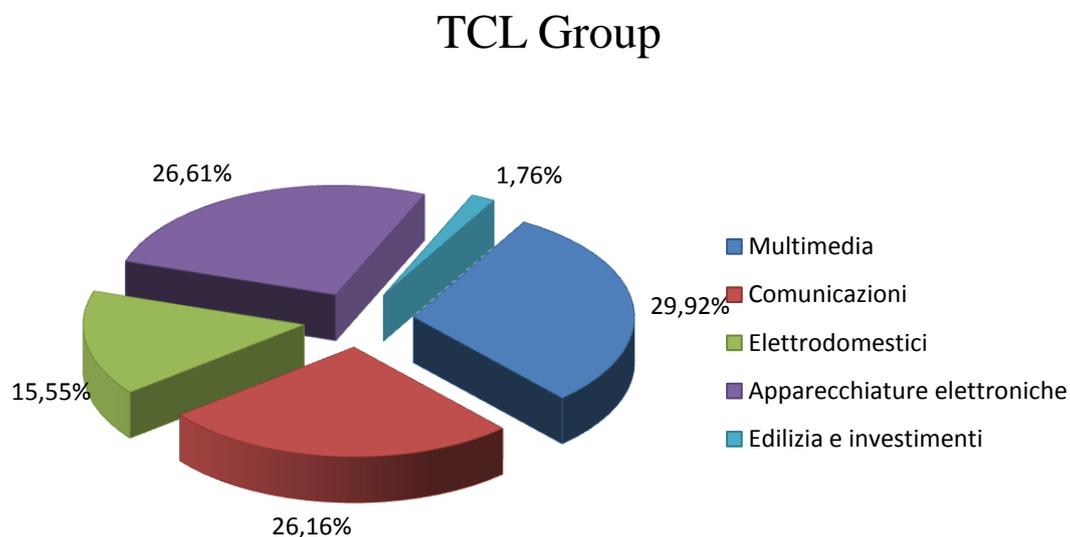
- Edilizia e investimenti
- Logistica e servizi

La TCL è presente in più di 80 città sparse tra l'Africa, Asia, Australia, Europa, Nord America e Sud America. Possiede 18 centri di ricerca e sviluppo, 20 grandi strutture produttive e più di 40 uffici vendita in tutto il mondo. Essa produce principalmente prodotti come televisori, DVD players, condizionatori, telefoni cellulari, personal computers, dispositivi elettrodomestici e di illuminazione e infine dispositivi multimediali.

Essa vende i propri prodotti sotto il brand TCL in Africa, Asia, Australia, Sud America e Russia. In Europa invece è conosciuta con il brand di Alcatel, mentre negli Stati Uniti e Canada è conosciuta con il brand di RCA. Nel 2012 l'azienda ha firmato un contratto con la svedese IKEA che prevede la fornitura di elettronica di consumo a quest'ultima.

Rappresentiamo ora la ripartizione percentuale dei servizi offerti dall'azienda. I dati sono stati raccolti nel sito sopra citato della stessa TCL.

Grafico 2.2



Dati riferiti all'anno 2011.

2.7.3 Huawei

La Huawei Technologies Co. Ltd è una società di commercializzazione e produzione di apparecchiature di rete e telecomunicazioni a livello globale, con base a Shenzhen, Guandong, nel sud-est della Cina. Questa azienda rappresenta il più grande fornitore di apparecchiature di telecomunicazioni e di rete in Cina e il secondo più grande fornitore di apparecchiature per gli impianti di telecomunicazioni a livello globale, seconda appunto solo ad Ericsson.

Le attività principali della Huawei sono la ricerca e sviluppo, la produzione e la commercializzazione di apparecchiature per le telecomunicazioni e la fornitura di servizi di rete per gli operatori di telecomunicazioni. Essa fornisce servizi a 45 dei 50 maggiori operatori di telecomunicazioni del mondo e possiede 40 centri di

ricerca e sviluppo in tutto il mondo, particolarmente in Cina, Canada, India, Indonesia, Messico, Paesi Bassi, Pakistan, Irlanda, Russia, Svezia, Turchia, Stati Uniti e Italia. Una sua peculiarità è il fatto di essere uno tra i leader mondiali per la deposizione di brevetti all'anno, essa infatti nel solo 2010 ha depositato all'incirca 1528 brevetti.

Le quattro grandi aree in cui si divide il portafoglio prodotti della Huawei sono³⁴:

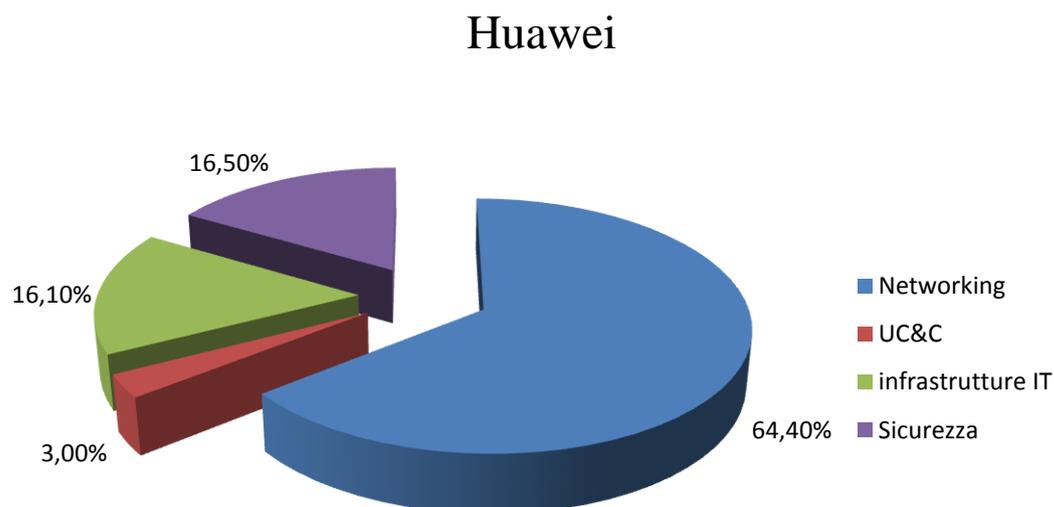
1. Networking: per la trasmissione sicura ed efficiente di dati, attraverso delle semplici operazioni all'interno del network dell'impresa;
2. UC&C: ossia apparecchiature che offrono la possibilità di avere a disposizione grandi quantità di dati e una sincronizzazione degli stessi molto veloce. Queste tecnologie possono essere favorevoli anche per l'organizzazione di un'azienda, che attraverso queste apparecchiature può diventare meglio coordinata;
3. Infrastrutture IT: ossia un insieme di tecnologie che insieme permettono, sottoforma di un servizio offerto da un provider a un cliente, di memorizzare/archiviare, oppure elaborare dati, grazie all'utilizzo di risorse hardware/software distribuite e virtualizzate in rete. L'obiettivo principale dell'uso di queste tecnologie è rendere la propria azienda più competitiva e adattabile ai diversi contesti economici;
4. Sicurezza: ossia la fornitura di servizi all'avanguardia nel campo della tecnologia, per la difesa dalle minacce globali e la protezione della struttura IT e delle risorse di informazioni di un'azienda.

Rappresentiamo ora la ripartizione percentuale dei servizi offerti

³⁴ Fonte: «www.enterprise.huawei.com».

dall'azienda. I dati sono stati raccolti nel sito sopra citato della stessa Huawei.

Grafico 2.3



Dati riferiti all'anno 2011.

2.7.4 ZTE

La ZTE Corporation ³⁵, precedentemente nota come *Zhongxing Telecommunications Equipment Corporation*, è un'azienda multinazionale cinese che lavora nel campo delle telecomunicazioni, la cui base si trova a Shenzhen, nel Guangdong, area sud-est della Cina. È il quarto produttore al mondo di telefonia cellulare, e il quinto fornitore di sistemi di comunicazione, dopo Ericsson, Huawei, Alcatel-Lucent e Nokia Siemens Network.

³⁵ Fonte: «www.zte.com.cn».

I servizi principalmente offerti della ZTE sono il wireless, la commutazione di telecomunicazioni, la trasmissione ottica e trasmissione di dati, nonché la produzione di telefonia cellulare e software per le telecomunicazioni. Offre inoltre dei prodotti che favoriscono dei servizi di grande valore come il video on demand e il streaming media. La ZTE vende i proprio prodotti soprattutto sotto il suo brand name, ma è anche un cosiddetto “produttore di apparecchiature originali”, ossia vende prodotti ad altre aziende che poi li immettono nel mercato con il brand name di queste ultime.

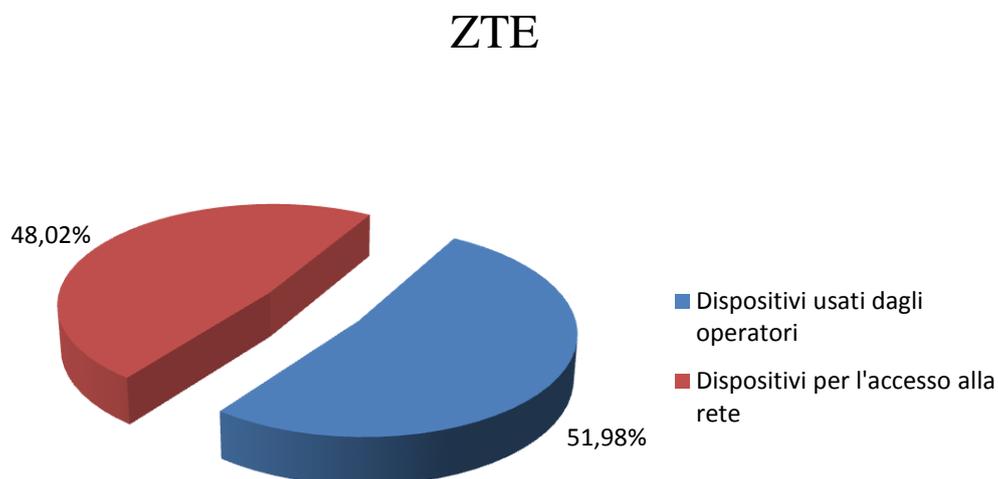
La ZTE è stata fondata nel 1985 da un gruppo di imprese governative, associate al ministero aerospaziale cinese. Possiede inoltre diverse filiali internazionali, oltre alle molte nazionali. Queste sono situate principalmente in Australia, Germania, Stati Uniti ed Hong Kong.

I portafoglio prodotti di questa azienda può essere, in via generale, sintetizzato nelle seguenti categorie:

1. Dispositivi usati dagli operatori di rete;
2. Dispositivi usati per accedere alla rete e ai servizi, la quale categoria comprende anche la produzione di software.

Rappresentiamo ora la ripartizione percentuale dei servizi offerti dall'azienda. I dati sono stati raccolti nel sito sopra citato della stessa ZTE.

Grafico 2.4



Dati riferiti all'anno 2011.

2.7.5 HAIER

Haier Group³⁶ è una multinazionale cinese che opera nel campo dell'elettronica di consumo e dei dispositivi elettrodomestici, la cui base è situata a Qingdao, nello Shandong, provincia della Repubblica Popolare Cinese. Nel portafoglio prodotti di Haier troviamo: condizionatori, telefoni cellulari, computers, forni a microonde, lavatrici, frigoriferi e televisioni. Nel 2011 il brand Haier ha ottenuto la divisione di mercato più grande per quanto riguarda la vendita di elettrodomestici, la divisione corrispondeva al 7,8 percento.

³⁶ Fonte: «www.haier.com».

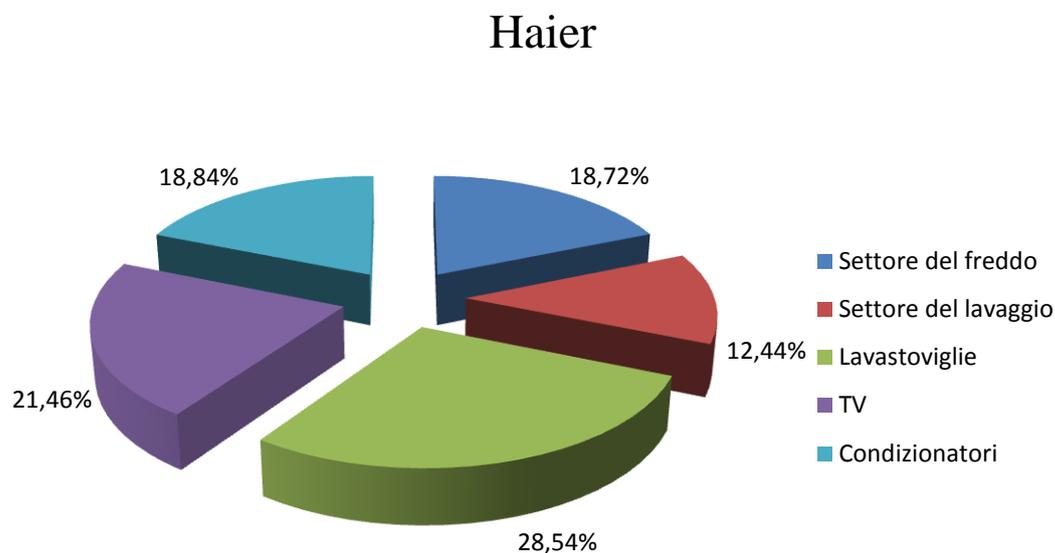
Dopo aver diversificato il suo portafoglio prodotti (essa infatti inizialmente vendeva solo frigoriferi), Haier adottò un nuovo nome nel 1991. Il nome è nato dalla semi-traslitterazione in cinese del brand name dell'azienda tedesca con cui Haier era diventata partner. Il nome dell'impresa tedesca era infatti Liebherr, che si pronuncia Li-bo-hai-er.

La compagnia cinese ha sempre voluto essere leader nel suo settore in Cina, e ha sempre sottolineato la sua affidabilità e la sua e la qualità dei suoi prodotti. La diversificazione ha inoltre permesso ad Haier di espandere il proprio rischio tra diverse serie di prodotti. Nello specifico, il portafoglio prodotti di Haier comprende le seguenti categorie:

1. Freddo;
2. Lavaggio;
3. Lavastoviglie;
4. Televisori;
5. Condizionatori

Rappresentiamo ora la ripartizione percentuale dei servizi offerti dall'azienda. I dati sono stati raccolti nel sito sopra citato della stessa Haier.

Grafico 2.5



Dati riferiti all'anno 2011.

2.7.6 LENOVO

La Lenovo Group Limited, fondata come *Legend Group Ltd* e *New Technology Developer Incorporated*, è il più grande produttore di personal computer nella Repubblica Popolare Cinese, nel 2004 era terza a livello mondiale e nel 2012 era il secondo maggior produttore di computer al mondo³⁷. Lenovo attualmente è presente in 160 paesi, e il suo business si basa principalmente su prodotti di grande innovazione, su una catena di fornitura altamente efficiente a livello globale e su una realizzazione strategica di tutti i suoi dispositivi. Lenovo è

³⁷ Fonte: «www.lenovo.com».

nata grazie all'acquisizione della precedente divisione personal computer di IBM, e da quel momento ha cominciato a sviluppare e produrre prodotti e servizi tecnologici di alta qualità, sicuri e intuitivi. La linea prodotti di Lenovo include PC adatti sia ad un pubblico consumer che ai professionisti, server, workstation, dispositivi internet casalinghi o mobili, inclusi tablet e smartphones. I principali centri di ricerca di Lenovo sono situati a Yamato, in Giappone; a Pechino, Shanghai e Shenzhen in Cina; e Raleigh in Nord Carolina(U.S.A.)³⁸.

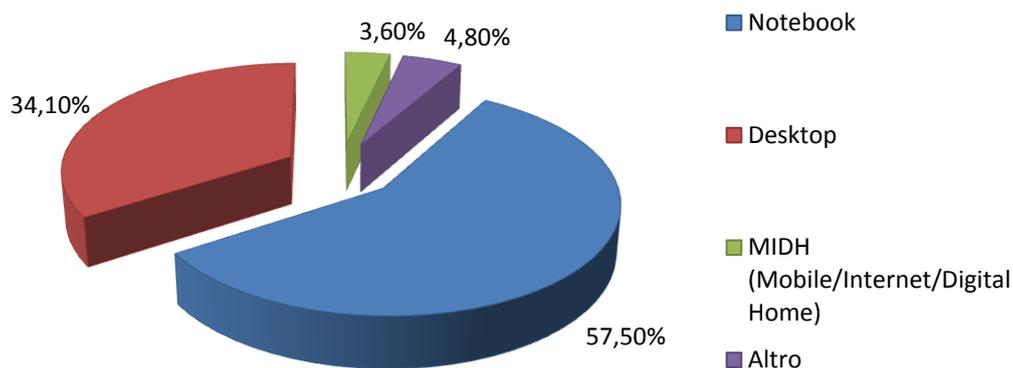
Durante l'anno fiscale 2001/12 Lenovo ha raggiunto una crescita molto forte e stabile, sia per quanto riguarda la vendita dei personal computer che per quanto riguarda la vendita di desktop e notebook. La sezione MIDH (Mobile/ Internet/ Digital Home) ha inoltre operato grandi progressi nel suo primo anno di esistenza. Sono infatti stati venduti un gran numero di smartphones, accessori per cellulari e tablet e infine smart TV. Lenovo inoltre impegna e investe grandi somme di denaro, le quali vengono destinate alla ricerca e all'innovazione, questi due processi infatti rappresentano due colonne portanti dell'azienda per la differenziazione dei propri prodotti da quelli venduti dalle altre.

Rappresentiamo ora la ripartizione percentuale dei servizi offerti dall'azienda. I dati sono stati raccolti nel sito sotto citato della stessa Lenovo.

³⁸ Fonte:« 2001/12 Annual Report Lenovo Group Limited».

Grafico 2.6³⁹

Lenovo Group Limited



Fonte: *Lenovo 2011/12 Second Quarter Results Nov 2011.*

³⁹ Nel grafico per “Altro” si intende, fra le altre cose, anche la vendita di servizi web/convergenza.

Parte Terza

Relazione tra la diversificazione del portafoglio prodotti e le performance nei Paesi in via di sviluppo: Il caso delle imprese Italiane in Cina.

1. Obiettivi dell'analisi
2. Relazione tra la Diversificazione del Portafoglio Prodotti e Performance nei mercati emergenti
3. Analisi empirica
4. Raccolta Dati e Variabili
5. Analisi Statistica
6. Analisi dei risultati
7. Interpretazione risultati

3.1 Obiettivi dell'analisi

La relazione fra Product Diversification e Performance (PD-P), è stato studiata da molti ricercatori appartenenti a discipline diverse, come l'economia, la finanza o lo strategic management. Di fatti questa relazione è considerata l'argomento principale, soprattutto nella letteratura dello strategic management (Chatterjee e Wernerfelt, 1991; Chen e Chu, 2010; Miller, 2004; Palich et. al., 2000; Park e Jang, 2011.).

Dalla letteratura sulla relazione PD-P si possono discernere due principali conclusioni: la prima è sicuramente la mancanza di un consenso totale per quanto riguarda la vera natura di questa funzione: come abbiamo visto infatti nei capitoli precedenti, è ben difficile asserire che questa sia positiva o negativa, dal momento che la positività o la negatività dipende sia dall'approccio con il quale si misura questa relazione, sia dalla disomogeneità dei campioni presi in esame (differenze nel periodo di analisi, nei database, nelle variabili ecc.), (Datta et al., 1991; 136esse t al., 1995; Hoskisson e Hitt, 1990; Palich et al., 2000.). La seconda è il bisogno di considerare in modo esplicito l'ambiente del paese di provenienza di ogni impresa e il periodo in cui si analizza la relazione PD-P. In questo senso, è interessante notare che gran parte delle ricerche sono state portate avanti nei paesi industrializzati (come gli Stati Uniti), a partire dagli anni '60 fino alla fine degli anni '90. In ogni caso la maggior parte delle ricerche, dalla fine degli anni '90, è stata portata avanti in economie emergenti (Lee et al., 2008; Peng e Delios, 2006). Possiamo inoltre notare che la maggior parte delle ricerche svolte in economie industrializzate analizzavano la relazione PD-P in un breve lasso di tempo, mentre le ricerche portate avanti più recentemente nei paesi in via di sviluppo, la analizzano prendendo in considerazione un periodo di tempo più lungo.

Questa ricerca, come abbiamo potuto notare nei capitoli precedenti, prende

in esame innanzitutto la letteratura esistente per quanto riguarda la relazione product diversification- performance (di un'impresa), di conseguenza, nel prossimo capitolo verrà analizzata la relazione PD-P nei mercati emergenti, con particolare attenzione sulle imprese italiane nel mercato cinese. Infine verrà presentato il modello di ricerca utilizzato e le conseguenti conclusioni.

3.2 Relazione tra la diversificazione del portafoglio prodotti e performance nei mercati emergenti

La diversificazione dei prodotti rappresenta un'opzione strategica messa in atto da moltissime aziende negli ultimi anni, sia da quelle presenti e operanti nel mercato dei paesi industrializzati, sia per quelle presenti nei paesi in via di sviluppo. Oltre al vantaggio di profitti maggiori e alla possibilità di diluire il rischio dell'azienda in più business, la diversificazione è in grado altresì di creare valore per gli azionisti attraverso lo sfruttamento di economie di scopo e la creazione di capitali efficienti. Nonostante il trend diversificativo, protagonista nei paesi sviluppati durante il periodo 1950-1980, le aziende si stanno ora indirizzando verso un refocusing; in ogni caso il paesaggio competitivo nelle economie emergenti continua ad essere dominato dalle grandi multinazionali, come il Tata Group in India o il Group Carso in Messico¹.

Le ricerche riguardanti la relazione PD-P nelle economie emergenti non sono molte, in ogni caso quelle che sono state condotte (Hoskisson et al. 2000; Kakani 2000), hanno portato a dei risultati conflittuali. Per esempio, Chang e Hong (2000) scoprono che la diversificazione aveva un'influenza positiva sulle

¹ Fonte: Saptarshi Purkayastha, Tatiana S. Manolova e Linda F. Edelman, *Diversification and Performance in Developed and Emerging Market Contexts: A Review of the Literature*, International Journal of Management Reviews, vol.14, 18-38, 2012.

performance delle imprese analizzate; Kakani (2000) invece predisse una relazione inversamente proporzionale tra questi due fattori; Khanna e Palepu (2000 a,b) predissero un andamento curvilineo di questa relazione mentre Saple(2000) e Chu (2004) non trovarono alcuna relazione tra product diversification e performance.

Come è stato detto precedentemente, ricerche su questa relazione sono sempre molto difficili da condurre, perché i dati a disposizione sono spesso innumerevoli e non viene sempre usata la stessa metodologia di misurazione. Nel contesto, comunque, di un paese emergente, possiamo notare diversi impedimenti, come per esempio la mancanza di istituzioni intermedie (Khanna e Palepu, 1997), oppure la mancanza di diritti di proprietà ben definiti che possano assicurare l'esclusività di un'invenzione o di un'idea; nonché la mancanza di un sicuro contesto legale, le cui conseguenze sono spesso identificate nella corruzione e nell'opportunismo. Date queste particolari restrizioni, il contesto di un mercato emergente risulta condizionato dalla cosiddetta "prospettiva istituzionale" (Purkayastha, Manolova, Edelman, 2012).

Anche Peng ed Health (1996) e Child e Lu (1996) affermano che la crescita delle imprese nei paesi in via di sviluppo sia condizionata da delle restrizioni istituzionali inevitabilmente presenti in questi paesi, e di conseguenza essi si aspettano che una crescita basata sulla massiccia presenza di collegamenti (istituzionali e commerciali) sia quella da dover perseguire maggiormente. L'ipotesi principale è che, nei mercati emergenti, le istituzioni intermedie, come per esempio gli intermediari finanziari, siano inefficienti oppure assenti, e che quindi le imprese diversificate possano ottenere dei vantaggi (di scopo e di scala) attraverso l'internalizzazione di quelle funzioni intermedie che nelle economie avanzate sono di solito fornite dalle istituzioni (Chakrabarti et al., 2007).

Khanna e Palepu (2000 a,b) ipotizzano invece che una maggiore

diversificazione possa migliorare le performance delle imprese che operano in mercati emergenti, proprio grazie alla mancanza di sviluppo istituzionale e di mercato da parte di questi. Diversificando infatti, le imprese possono creare dei mercati interni (del Paese ospite) che possano funzionare di più di quelli del proprio mercato di provenienza. Dal momento che le funzioni intermedie sono inefficienti o assenti nei mercati in via di sviluppo, l'internalizzazione può diventare più fattibile e redditizia. Le imprese diversificate infatti non funzionano ugualmente in un ambiente istituzionale sviluppato, dal momento che per esse, in questo caso, diventa più difficile accordare le operazioni interne con le relative istituzioni. Un'ipotesi simile può essere applicata altresì ai costi della diversificazione. I mercati redditizi nelle economie industrializzate, infatti, hanno dei costi di diversificazione maggiori dei mercati meno redditizi delle economie in via di sviluppo. Le imprese diversificate sostengono così dei costi maggiori, il che si traduce nell'abbassamento delle loro performance (Leaven e Levine 2007; Villalonga, 2004).

In ogni caso, nei mercati emergenti, come abbiamo detto, non sono presenti le istituzioni intermedie, il che porta le imprese operanti in questi paesi a sviluppare queste istituzioni a livello interno, e questo si traduce a sua volta con l'abbassamento dei costi da parte delle imprese, e quindi con delle performance maggiori (Lins e Servaes, 2002).

L'idea di questa "prospettiva istituzionale" ha quindi perfettamente senso, ma sono stati condotti alcuni studi, tra cui quello di Kakani (2000), che portano a risultati alquanto differenti. Kakani infatti constatò una relazione inversamente proporzionale nel rapporto tra product diversification e performance. Questi risultati sono molto importanti, in quanto sono stati condotti in un lasso di tempo molto ampio (1987-1999), e usando diverse misure per calcolare la diversificazione e le performance.

Infine Saple (2000) misurò la diversificazione delle imprese indiane calcolando semplicemente il numero di mercati in cui esse erano presenti. Si scoprì quindi che la diversificazione non sortiva alcun effetto sulle performance delle imprese analizzate; in ogni caso, la relazione tra la “sinergia” di ogni impresa e le corrispettive performance avevano una relazione ad U rovesciata, ossia le performance delle imprese erano tanto maggiori quanto maggiore era la sinergia delle varie attività all’interno dell’azienda, ma se questa sinergia era troppa le performance delle imprese finivano per diminuire. In ogni caso, considerando la sinergia come una variabile indipendente della diversificazione, in un modello di regressione, le conclusioni non differivano di gran lunga da quelle ottenute dagli studi effettuati nelle economie industrializzate.

Analizzando quindi la letteratura esistente sulla relazione tra product-diversification e performance nei paesi in via di sviluppo, come abbiamo già detto, non emergono delle conclusioni esaustive e uniche. Ma si può comunque affermare che la visione dominante è quella di riconoscere una relazione positiva tra la diversificazione correlata e le performance di un’impresa (Hitt e Ireland 1986; Palepu, 1985; Rumelt, 1974; Varadarajan e Ramanujam, 1987). Le imprese correlatamente diversificate infatti godono dei benefici della sinergia dati dal trasferimento e dalla condivisione di risorse e capacità fra i vari business diversi. Anche le imprese non correlatamente diversificate possono godere comunque di un potere di mercato e di redditività maggiori, date dalla crescita dell’azienda (Hill e Hoskisson, 1987).

3.2.1 Il caso delle imprese italiane in Cina

Vediamo che negli ultimi tempi l’Europa non riesce ad essere protagonista del mercato globale come lo è stata in origine, questo a causa della sua disunione:

nonostante infatti l'unione monetaria avvenuta con la standardizzazione per tutto il continente di un'unica moneta, non vi è in Europa un'unione politica complementare.

I due maggiori protagonisti della scena mondiale sono, all'oggi, Stati Uniti e Cina, l'Europa quindi si trova al terzo posto ma tuttavia non possiede un proprio esercito e non ha peso politico effettivo; ogni singolo Paese facente parte dell'UE infatti ha una precisa identità, ben distinta da quelle degli altri Paesi, e perciò l'Europa non viene ancora vista nella sua realtà ma solamente come una controparte da interpellare.

Se l'Europa riuscisse a intromettersi nello scenario USA-Cina, l'Italia con ogni probabilità ricoprirebbe un ruolo importante, dal momento che il nostro Paese condivide con la Cina una storia millenaria, nonché una simile esperienza politica. L'Italia potrebbe quindi rappresentare una sorta di ponte, sia commerciale, che culturale e politico. Nonostante ciò però, l'Italia si è per lungo tempo preclusa da sé questa possibilità, dal momento che è sempre stata difesa e chiusa verso l'export cinese, e non ha pensato minimamente quindi a promulgare dei piani industriali innovativi per essere più competitiva a livello economico.

Solo ultimamente si nota una sostanziale apertura al mondo estremo orientale, soprattutto per quanto riguarda la delocalizzazione delle produzioni, e quindi vediamo un'Italia concentrata a promuovere i propri punti di forza in Paesi come la Cina; punti di forza i quali si possono identificare nella differenza per quanto riguarda il design, nella qualità dei materiali usati e delle lavorazioni e finiture in confronto ai prodotti cinesi, quindi in sostanza nella qualità del *Made in Italy*. Congiuntamente a questa promozione deve avvenire altresì una richiesta di tutela, da parte delle istituzioni cinesi, per la difesa delle nostre imprese dalla contraffazione e altri problemi con soggetti della Repubblica Popolare².

² Fonte: Area Studi, ricerche e statistiche ICE (2009), *L'Italia nell'economia internazionale*,

L'Italia ha assistito negli ultimi anni ad una costante perdita di competitività della propria economia; tra le cause di ciò si possono ritrovare le sempiterni carenze strutturali, l'Italia infatti necessiterebbe di molte più infrastrutture e liberalizzazioni. Per esempio per molti imprenditori le difficoltà nei trasporti italiani, attraverso strade strette e ferrovie vecchie, rappresenta un ostacolo importante per il miglioramento della competitività italiana.

L'Italia continua a registrare un disavanzo commerciale verso l'Asia orientale; questo è aumentato sempre più negli ultimi tempi e vede protagonista principale la Cina, verso cui l'Italia registra un deficit di oltre 17 miliardi di euro. Le importazioni provenienti dall'Asia orientale hanno un peso molto elevato sugli acquisti italiani (10,4%), e anche in questo caso vediamo la Cina in primo piano, la quale si conferma come terzo Paese fornitore dell'Italia.

Nel 2011 l'Italia ha esportato in Cina per 17,7 miliardi di USD (+ 25.6%), rappresentando il 21° paese fornitore con una quota pari all'1%. Nello stesso anno l'Italia ha acquistato dalla Cina per 33,7 miliardi di USD (+8,3%), costituendo l'ottavo cliente con una quota pari all' 1,8%. Nel complesso l'interscambio ha raggiunto 51.4 miliardi di USD, posizionandosi al terzo posto dopo Germania e Francia e precedendo gli USA.

Nei primi nove mesi del 2012 l'Italia ha venduto in Cina per 12,4 miliardi di USD (-8,2%), diminuendo la propria quota al 0,9%, per effetto soprattutto del calo delle vendite nel settore meccanico³.

Storicamente le esportazioni italiane forniscono alla Cina soprattutto beni capitali per la produzione industriale, nello specifico macchinari per la lavorazione del tessile e delle pelli; vi è inoltre grande esportazione di

Rapporto ICE 2008-2009.

³ Fonte: Area Studi, ricerche e statistiche ICE (2012), *Analisi delle esportazioni settoriali e degli investimenti diretti italiani in Cina*, Rapporto ICE Novembre 2012.

abbigliamento e prodotti alimentari. A causa però di barriere tariffarie e amministrative onerose, l'Italia non è mai riuscita a brillare nell'export verso la Cina, ma vi è altresì al giorno d'oggi grande opportunità di crescita, dal momento che sono stati aboliti la maggior parte dei vincoli tariffari.

Ai primi posti, nelle esportazioni italiane, vediamo il tessile, gli accessori e l'abbigliamento e i manufatti vari. Le esportazioni più cospicue avvengono comunque nel campo dei macchinari e negli apparecchi elettrici e meccanici.

Tabella 3.1 Analisi delle esportazioni italiane in Cina

ESPORTAZIONI 2011					
<i>Valore in USD</i>					
	2011	Quota di mercato	% Export Italia	Var % 10/11	Posizione
ITALIA	17,573	1,0	100	25,6	21
<i>Meccanica</i>	8,986	1,4	50,6	19,22	10
<i>Semilavorati</i>	4,719	1,3	26,6	19,2	18
<i>Moda e accessori</i>	1,912	7,6	10,8	68,1	4
<i>Mezzi di trasporto</i>	475	0,7	2,7	59,2	11
<i>Agroalimentare</i>	300	0,4	1,7	46,7	25
<i>Arredamento</i>	221	7,9	1,2	46,0	4
<i>Barche diporto</i>	44	27,3	0,2	111,7	1
<i>Altro</i>	1,096		9,7		

ESPORTAZIONI 2012

Valore in USD

	2012	Quota di mercato	% Export Italia	Var % 11/12	Posizione
ITALIA	12,350	0,9	100	-8,2	22
<i>Meccanica</i>	5,697	1,2	46,12	-20,35	10
<i>Semilavorati</i>	3,545	1,3	28,7	1,5	17
<i>Moda e accessori</i>	1,725	9,5	14,0	27,5	2
<i>Mezzi di trasporto</i>	346	0,6	2,8	4,1	13
<i>Agroalimentare</i>	216	0,3	1,8	9,1	29
<i>Arredamento</i>	172	8,0	1,4	3,4	4
<i>Barche diporto</i>	39	22,8	0,3	17,9	2
<i>Altro</i>	610		9,5		

Fonte: China Customs- Elaborazione ICE Shanghai.

Come vediamo l'Italia è specializzata nell'industria manifatturiera, ma questo purtroppo la espone molto all'attacco della Cina: analizzando infatti i primi 40 prodotti con i saldi attivi maggiori nella bilancia commerciale italiana, vediamo che oltre la metà ha lottato e continua a lottare con la diretta concorrenza cinese.

Le esportazione italiane, inoltre, si rivolgono soprattutto all'Europa, ma negli ultimi tempi, e dopo la recente crisi economica, le esportazioni italiane hanno molto sofferto il rallentamento della domanda e degli investimenti degli altri Paesi Europei. In particolare i paesi del Nord Europa e la Germania hanno cominciato a rivolgersi sempre di più a fornitori dell'Est Europa, e poi ad Asia e Cina. La Germania infatti importa meno calzature, gioielli e mobili dall'Italia, ma

dal canto nostro continuiamo ad importare auto di lusso e tecnologie tedesche, quindi il saldo commerciale italo-tedesco è passato ad essere a nostro netto sfavore (Busato, 2011).

Questa situazione vede la causa primaria nello scarso flusso di IDE. La carenza di questo tipo di investimenti è dovuta a diversi fattori, tra cui la diffidenza per le differenze culturali tipica italiana, la peculiarità del modo di operare del tipico imprenditore italiano e un supporto assai scarso da parte del sistema bancario italiano.

Il modello industriale italiano si distingue per almeno 3 caratteristiche fondamentali⁴:

1. Specializzazione nei settori tradizionali dei beni per la persona (alimentazione e moda) e per la casa (piastrelle, mobilio) e prodotti meccanici per la casa (elettrodomestici, casalinghi) e infine macchine industriali;
2. Ruolo centrale delle PMI;
3. Ruolo centrale dei distretti industriali (circa 200, alcuni di grandi dimensioni).

I 4 macrosettori di eccellenza del *Made in Italy* sono le famose 4 A: Agroalimentare, Abbigliamento-moda, Arredo casa, Automazione meccanica. A fianco di questi macrosettori spiccano anche dei settori di nicchia, per esempio quello delle auto di lusso, degli elicotteri e del settore aerospaziale, delle navi da crociera, delle specialità farmaceutiche, della difesa, delle chimiche e biomediche.

Possiamo dunque analizzare le possibilità dello sviluppo economico cinese che meglio si sposano con le produzioni tipiche italiane:

1. Settore immobiliare: il mercato immobiliare cinese sta cominciando a

⁴ Fonte: Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, III Rapporto 2012.

diventare sempre più dinamico, e sempre più investitori stranieri decidono di investire in questo campo. In Cina infatti il governo opera da tempo lo spostamento dei cittadini dalle campagne alle periferie cittadine, e questo porta quindi al bisogno di immobili, le cui concessioni vengono rilasciate rapidamente grazie ad una burocrazia molto snella in questo settore. Nel 2005 poi, il Governo cinese ha promulgato una legge che prevede che le nuove case risparmino circa il 65% in meno di energia rispetto alle costruzioni precedenti.

2. **Agroalimentare:** Questo settore negli ultimi tempi si vede, in un certo senso, costretto a rivolgersi al mercato cinese, questo perché i consumatori cinesi si stanno interessando sempre più al consumo di prodotti alimentari di qualità italiana. Questi prodotti sono ad esempio il vino, l'olio d'oliva, la pasta, i sughi, i formaggi, caffè e prodotti dolciari.
3. **Ambiente:** Il governo cinese negli ultimi anni pone particolare attenzione alla questione ambientale, esso infatti sta investendo grandi somme di denaro sul controllo dell'inquinamento dell'acqua, sulla protezione dell'ambiente urbano e sulla riduzione delle emissioni tossiche nell'aria, nonché sull'inquinamento del suolo.
4. **Automotive:** Dopo aver lavorato per moltissimi anni come *sub contractor* per le multinazionali dei Paesi in via di sviluppo, e dopo quindi aver acquisito grandi competenze, la Cina sta investendo molto in questo settore, diventato ormai fondamentale per lo sviluppo della sua economia.
5. **Macchinari:** i prodotti cinesi sono prodotti di qualità sempre più alta, questo è dovuto al fatto che la Cina presta maggiore attenzione alla qualità, alla sicurezza e all'impatto ambientale di tutte le sue produzioni. Tra i settori dove sono richieste maggiormente delle competenze tecniche per la costruzione di macchinari che possano produrre prodotti di qualità

abbiamo quello delle macchine per il packaging, la zootecnica e l'alimentazione. Queste macchine infatti, costruite con standard occidentali, permettono agli operatori cinesi di soddisfare il livello sanitario e di qualità richiesti dal governo. L'aumento del benessere in Cina poi, ha portato i cittadini a consumare cibi diversi da quelli tradizionali cinesi, ed è anche per questo che servono macchinari che possano soddisfare queste nuove esigenze alimentari.

6. Tempo libero: questo settore ha come target il consumatore cinese di fascia alta, ed è proprio a lui che si offrono quindi servizi e prodotti legati alla nautica e al turismo montano. Vediamo dunque prendere piede sempre più la produzione di porti turistici e impianti sciistici, nonché la commercializzazione di attrezzature e abbigliamento sportivi.

Quelli appena enumerati sono i settori di nicchia italiani che più interessano al mercato cinese, e sui quali si sta cercando di investire sempre di più. In ogni caso, è necessario ricordare che la maggior parte degli operatori italiani sono piccole e medie imprese, ed esse, come si sa, hanno dei limiti.

Fin dal 1996 l'Italia infatti è stato uno dei Paesi europei a soffrire di più la concorrenza con i paesi asiatici, soprattutto la Cina, di conseguenza ha perso delle significative quote di mercato nel contesto dell'export mondiale. Tra i problemi principali con la Cina ci sono innanzitutto la cosiddetta "concorrenza asimmetrica"; la contraffazione e l'impatto che la crescita economica cinese ha sulla domanda mondiale e sui prezzi delle materie prime, soprattutto industriali ed energetiche.

Le PMI italiane non sono alle prime armi per quanto riguarda l'internazionalizzazione, essa infatti sono perfettamente in grado di esportare sui mercati globali. La loro difficoltà risiede però nella scarsa dimestichezza con la delocalizzazione delle produzioni nei Paesi in via di sviluppo, e degli uffici

commerciali. L'ideale per l'Italia sarebbe quello di una delocalizzazione parziale, allorché una delocalizzazione totale porterebbe al conseguente crollo dei tanto famosi distretti italiani. Le PMI italiane potrebbero quindi insinuarsi in Paesi stranieri, tenendo operativa, nel contempo, la struttura italiana. Per fare questo sono però necessari maggiori investimenti nonché una legislazione più decisiva per l'export.

Vediamo quindi che la media dimensione delle imprese italiane può portare a dei limiti, i quali possono essere enumerati come segue (Busato, 2011):

1. Scarso potere contrattuale delle PMI verso la grande distribuzione internazionale;
2. Difficoltà delle PMI nello sviluppo di marchi notori e forti, i quali possano supportare strategie commerciali non basate sul prezzo, in quanto il prezzo al dettaglio di prodotti cinesi è, come noto, imbattibile.
3. Difficoltà nell'attuare un processo di internazionalizzazione completo ed efficace;
4. Difficoltà nel risparmio di risorse da dedicare alla R&S e quindi conseguenti difficoltà di innovazione.

3.3 Analisi empirica

Il progetto di ricerca che mi coinvolge è stato avviato dall'Università Ca' Foscari di Venezia, con lo scopo di studiare i vantaggi e le difficoltà incontrate dalle aziende italiane nel loro percorso di internazionalizzazione in Cina (incluse tutte le province della Repubblica Popolare Cinese, la regione amministrativa speciale di Hong Kong e la provincia autonoma di Taiwan). Ho sottoposto personalmente, per via telematica, un questionario, all'interno del quale si

chiedeva di rispondere a domande specifiche riguardo l'azienda e il suo processo di internazionalizzazione.

Il questionario è stato sottoposto a 30 aziende entrate in Cina con le seguenti modalità: joint venture(4), ufficio di rappresentanza (1), greenfield (15) e aziende operanti esportazione diretta (10). Il questionario prevedeva la risposta a 21 domande complessive.

3.4 Raccolta dati e Variabili

I dati relativi alle performance delle imprese sono stati raccolti attraverso il questionario menzionato in precedenza, in particolare da 4 domande specifiche. Alle imprese è stato chiesto di:

1. Esprimere il grado con cui l'azienda fa leva su alcuni elementi (come i prezzi competitivi dei prodotti; la capacità di produrre a prezzi inferiori; la capacità di innovare la propria azienda rispetto ai competitor cinesi; la reputazione del proprio marchio rispetto a quello dei competitor cinesi; la capacità di adattare il prodotto ai gusti dei consumatori; la creazione di legami, anche informali, con persone cinesi in loco che facilitino le operazioni di intermediazione con le autorità e con i fornitori) per competere sul mercato cinese;
2. Esprimere l'intensità competitiva riscontrata , nel caso in cui l'impresa commercializzi i propri prodotti / servizi sul mercato cinese;
3. Esprimere in quale misura la propria azienda compete, in termini di fatturato , nel territorio cinese;
4. Esprimere la misura del successo del processo di internazionalizzazione in Cina.

Dai dati ottenuti da queste risposte sono state ricavate quindi le performance delle imprese.

3.4.1 Variabili

Nel modello di regressione lineare esistono due tipi di variabili: dipendenti e indipendenti. In questo modello la variabile dipendente Y è rappresentata dalle *Performance* delle aziende prese in considerazione, mentre le variabili indipendenti X sono: il grado di diversificazione del portafoglio prodotti in Cina, in particolare il numero di linee prodotti di cui è dotata l'azienda e il fatturato in percentuale per linea (*ProdivCina*); Il fatturato complessivo dell'azienda nell'anno 2010 (*Fatturato*); il numero di anni in cui l'impresa è stata presente o è presente in Cina (*AnniinCina*); l'età delle imprese (*Età*). Le informazioni, per quanto riguarda le variabili indipendenti, sono anch'esse state ricavate dal questionario sottoposto alle aziende. Solo la variabile *ProdivCina* è stata calcolata attraverso l'indice di Herfindhal, menzionato nel primo capitolo.

3.5 Analisi Statistica

Per il calcolo dell'impatto della diversificazione del portafoglio prodotti sulle performance, in Cina, è stato usato, come abbiamo detto, un modello di regressione lineare. La regressione, nel suo significato generale, formalizza e risolve il problema di una relazione funzionale tra variabili misurate sulla base di dati campionari estratti da un'ipotetica popolazione infinita⁵. Più formalmente, in

⁵ Fonte: «D.C. Boes, F.A. Graybill, A.M. Mood (1988), *Introduzione alla Statistica*, McGraw-Hill Libri Italia».

statistica, la regressione lineare rappresenta un metodo di stima del valore atteso condizionato di una variabile dipendente, o esogena, Y , dati i valori di altre variabili indipendenti X_1, \dots, X_k .

In tabella 3.2 la descrizione delle variabili usate nel modello:

Tabella 3.2- Parte descrittiva

<i>Variabili</i>	<i>Osserv.</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>
<i>Performance</i>	30	1	7
<i>ProddivCina</i>	30	0	1
<i>Fatturato</i>	30	802000	700 mln
<i>AnniinCina</i>	30	1	27
<i>Età</i>	30	1	85

Dalla tabella 3.2 si evince, come precedentemente menzionato, che la nostra variabile dipendente è rappresentata dalle *performance*, mentre le altre variabili indipendenti sono rappresentate dal grado di diversificazione del portafoglio prodotti in Cina (*ProddivCina*), dal fatturato di ogni azienda (*Fatturato*), dagli anni di presenza di ogni azienda nel territorio cinese (*AnniinCina*) e dall'età delle imprese (*Età*). Dalla colonna *Osservazioni* si evince che le imprese su cui è stata svolta la ricerca sono 30, nella colonna *Min.* è rappresentato il valore minimo per ogni variabile, infine nella colonna *Max.* il valore massimo calcolato di ogni variabile.

In tabella 3.3 i risultati ottenuti dal suddetto modello di regressione:

Tabella 3.3 Modello di regressione lineare- risultati

<i>Performance</i>	<i>Coeff. (β)</i>	<i>P value significatività</i>
<i>ProddivCina</i>	-3.799919	0.007
<i>Fatturato</i>	-3.64e-09	0.481
<i>AnniinCina</i>	-.2570138	0.000
<i>Età</i>	.00242	0.888
<i>Settore2</i>	-4.356526	0.000
<i>Settore3</i>	-9.303686	0.000
<i>Settore4</i>	-2.678318	0.064
<i>Settore6</i>	-5.695847	0.003
<i>Settore7</i>	-7.507149	0.087
<i>Settore8</i>	-.2098728	0.907
<i>Settore9</i>	.0961474	0.957

L'indice complessivo di significatività (*R-quadro*) del modello è 0.2600. Questo significa che le variabili introdotte nel modello spiegano il 26% della variante della variabile dipendente. In breve, esistono ovviamente molte variabili che possono incidere sulle performance di un'azienda, in questo modello se ne

prendono in considerazione 4. Queste 4 variabili rappresentano quindi il 26% di tutte le variabili che potrebbero essere considerate come incisive per quanto riguarda le performance di un'azienda (nel contesto della diversificazione del portafoglio prodotti). Questo risulta essere un risultato assai soddisfacente, per le scienze economiche infatti una spiegazione sopra il 10% è largamente accettabile.

Nella seconda colonna della tabella viene riportato un coefficiente di diversificazione (β), per ciascuna variabile indipendente. Abbiamo controllato poi la tipologia di diversi settori con una serie di variabili *dummy*. Per ogni impresa, quindi, la variabile settore sarà di 1 se l'impresa appartiene a quel settore, oppure corrisponderà a 0 se non vi appartiene. Dalla tabella si evince che le performance delle imprese appartenenti ai settori 2, 3,4,6,7 sono particolarmente negative.

Il coefficiente di diversificazione (β), infatti, ci dice se l'impatto della variabile in questione sulle performance è negativo o positivo, mentre l'indice *Pvalue* (indice di significatività) ci dice se il coeff. β è significativo o meno. Se *Pvalue* è maggiore di 0,1 il coeff. β (e quindi l'impatto sulle performance della variabile a cui corrisponde) non ha significatività, se *Pvalue* è minore di 0,1, il coeff. β (e quindi l'impatto sulle performance della variabile a cui corrisponde) ha significatività.

3.6 Analisi dei Risultati

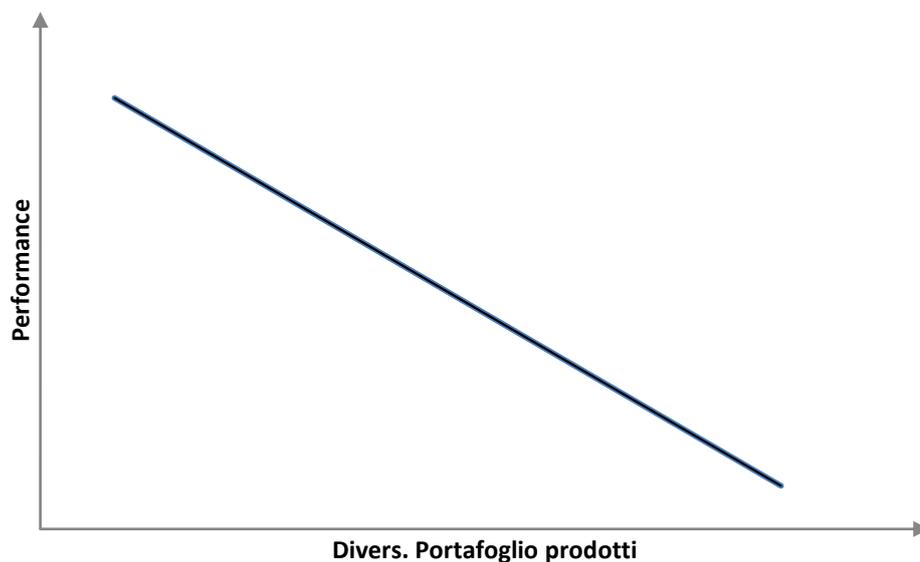
Possiamo dunque arrivare alla conclusione che, per quanto riguarda le performance di un'impresa proveniente da un Paese sviluppato, e operante nel mercato cinese (quindi in un mercato di un Paese emergente), a una diversificazione del portafoglio prodotti maggiore corrispondono delle minori performance; essendo il coefficiente (β) della variabile *Prodivcina* negativo, ed

essendo *Pvalue* uguale a 0,007 , quindi minore di 0,1, quindi significativo.

Osserviamo poi che il coefficiente (β) del *fatturato* è negativo, ma il suo impatto sulle performance non è significativo, in quanto *Pvalue* è uguale a 0.481 e quindi superiore a 0,1. Anche il coefficiente (β) per la variabile *Anniincina* è negativo, e in questo caso l'impatto è significativo in quanto *Pvalue* è uguale a 0.000. Questo ci suggerisce che le imprese che da più anni operano nel mercato cinese ottengono delle performance minori di quelle entrate nel mercato cinese solo ultimamente, anche se comunque la significatività non è assai inferiore allo 0,1.

Da questa regressione lineare ne consegue il grafico in 3.1, il quale delinea l'impatto della Diversificazione del Portafoglio Prodotti sulle Performance delle imprese italiane nel mercato cinese. Si evince, quindi, il suddetto impatto negativo. Si può quindi osservare dal grafico che, all'aumentare della diversificazione del portafoglio prodotti delle imprese, la curva si sposta verso il basso, e le performance, perciò, diminuiscono gradualmente.

Grafico 3.1- Relazione tra Diversificazione del Portafoglio Prodotti e Performance



3.7 Interpretazione risultati

Come già enunciato, la letteratura per quanto riguarda l'analisi della relazione tra la diversificazione del portafoglio prodotti e le performance non è abbondante, soprattutto quando si parla di questa relazione nei Paesi in Via di Sviluppo.

Tutto questo, abbiamo detto, è dovuto al fatto che le ricerche svolte precedentemente prendevano in considerazione dei periodi limitati di tempo, molto diversi fra loro, e al fatto che le variabili per la misurazione di questa relazione erano altrettanto variegata.

Con la mia ricerca si tenta di analizzare questa relazione in maniera complessiva, ossia prendendo in considerazione dei periodi di tempo non delimitati dalla ricerca stessa, ma dalla sola esperienza delle imprese intervistate,

il che mi ha portato ad investigare le performance di imprese sia giovani che molto vecchie, da quelle presenti da poco più di un anno in Cina, a quelle che in Cina sono arrivate ormai da molto tempo.

L'unica variabile utilizzata per la misurazione del grado di diversificazione delle imprese è stata l'indice di Herfindhal, quindi non ci sono, come per le ricerche svolte precedentemente possibili differenze fra i risultati della diversificazione misurati con una variabile e quelli misurati con un'altra.

Da questa ricerca si possono evincere quindi le seguenti conclusioni: la relazione tra la diversificazione del portafoglio prodotti di imprese provenienti da Paesi Industrializzati e le loro performance, nel momento in cui operano in un Paese in via di Sviluppo, è da considerarsi negativa. E quindi, all'aumentare della diversificazione del portafoglio prodotti di queste imprese, corrisponde un conseguente calo delle Performance, giacché nei Paesi in Via di Sviluppo sussistono alcune caratteristiche, le quali, tutte assieme, fanno sì che questa relazione risulti negativa. Le suddette caratteristiche sono le seguenti:

1. Incertezza dei Paesi in Via di Sviluppo;
2. Distanza culturale tra i Paesi in via di Sviluppo e i Paesi Industrializzati;
3. Differenze di consumi e gusti dei consumatori nei Paesi in Via di Sviluppo;
4. Diversa concezione e protezione della Proprietà Intellettuale;
5. La distanza economica tra i Paesi Industrializzati e i Paesi in Via di Sviluppo;
6. Scarsa Apertura dei mercati dei Paesi in Via di Sviluppo.

3.7.1 Incertezza dei Paesi in Via di Sviluppo

Erb, Harvey e Viskanta (1995) definiscono il “rischio di un Paese” come l’incertezza per quanto riguarda l’ambiente, tutto questo in senso: politico, finanziario ed economico. Il rischio politico riguarda il rischio di leggi e regolamenti che nel Paese ospitante possono andare contro le imprese straniere che ivi commerciano. Queste difficoltà possono essere di natura legislativa, come l’imposizione di tariffe; o di natura politica come il malcontento delle varie lobby (Spar, 1997). Tutto questo può portare anche alla confisca di beni o risorse senza un’adeguata contropartita.

Per quanto riguarda il rischio finanziario e quello economico, essi si manifestano in svariati modi. Si possono quindi avere delle recessioni o un declino del mercato, delle crisi monetarie o dei repentini scoppi di inflazione. Tutte queste difficoltà nascono da degli squilibri nelle fondamenta economiche sottostanti il Paese in Via di Sviluppo. Le crisi monetarie possono essere originate da un progressivo deterioramento degli squilibri commerciali (come nel caso dell’India alla fine degli anni ‘80), o da una perdita di fiducia da parte dei sistemi finanziari internazionali per quanto riguarda la capacità dei Paesi di ripagare i debiti internazionali accumulati (come nel caso dell’Argentina nel 2001). Qualunque sia la causa del problema, comunque, una caduta dei tassi di interesse quasi sicuramente porta a minori introiti e profitti per le imprese.

Pressioni inflazionistiche diverse, poi, tra il Paese di partenza e il Paese ospite possono essere altrettanto rischiose, questo perché l’inflazione si ripercuote direttamente sulla struttura prezzo-domanda delle imprese. Essa può inoltre ripercuotersi direttamente sull’impresa con i suoi effetti negativi sui tassi di cambio.

Vediamo quindi che l’incertezza dei Paesi in Via di Sviluppo può ridurre il

successo delle imprese operanti in questi Paesi e di conseguenza si ripercuote negativamente anche sulla capacità delle imprese di operare un'ampia diversificazione del portafoglio prodotti, tutto questo in due modi principali: primo, causando alle imprese una repentina perdita di introiti, e precipitandole in una crisi finanziaria⁶. Secondo, un'incertezza molto alta nel Paese in cui si opera e delle esperienze passate negative possono portare le imprese a non investire o a ritardare gli investimenti, il che le porta a dei risultati inferiori sul lungo termine. Questo soprattutto per quanto riguarda una diversificazione del portafoglio prodotti nel Paese in cui si intende commerciare. Se le imprese infatti preferiscono non investire o comunque ritardare gli investimenti, anche le risorse destinate alla progettazione di un congruo portafoglio prodotti saranno scarse e i risultati di ciò si vedranno nel conseguente calo dei consumi, dal momento che i prodotti progettati, senza una relativa ricerca, spesso non soddisfano i consumatori ai quali sono destinati.

In presenza, quindi, di un Paese in via di Sviluppo il cui ambiente sia incerto, è conveniente, per le imprese provenienti da Paesi industrializzati e non intenzionate allo dispendio di molte risorse e investimenti, focalizzarsi su uno o pochi prodotti che già si sa possano soddisfare le richieste dei consumatori.

⁶ Basti considerare P&G in Russia. Le sue proiezioni ottimistiche in Russia andarono in frantumi in un solo giorno nell'estate del 1998. La repentina svalutazione del rublo nell'agosto 1998, innescò una crisi finanziaria profonda, la cui fine era difficile predire. Fonte: Joseph Johnson and Gerard J. Tellis, *Drivers of Success for Market Entry into China and India*, Journal of Marketing vol. 72 (Maggio 2008), 1-13.

3.7.2 La distanza culturale tra i Paesi in Via di Sviluppo e i Paesi industrializzati

Con il termine “cultura” di solito si intende la condivisione di valori e significati da parte dei membri di una società. La cultura quindi influisce non soltanto sul conseguente comportamento dei consumatori ma anche sulla messa in atto delle strategie di marketing e di management. Prove del fallimento causate da insensibilità alle differenze culturali abbondano. Le differenze culturali influiscono su svariati aspetti del comportamento dei consumatori e inoltre sul marketing mix attuato dalle aziende. La cultura quindi influisce non soltanto sulla scelta di un certo tipo di qualità dei prodotti (Leclerc, Schmitt e Dube, 1994), ma anche sul come i consumatori traggono i propri significati per quanto riguarda il brand o il prodotto.

Anche per le imprese provenienti da Paesi Industrializzati quindi è importante capire come approcciarsi in un mercato fatto di consumatori culturalmente così diversi come quelli dei Paesi in Via di Sviluppo. Nel caso un'azienda dovesse approcciarsi, per esempio, alla Cina, un buon consiglio è quello di tradurre sempre il nome della propria azienda in cinese, questo perché (Busato, 2011):

1. I clienti cinesi necessitano di un nome cinese: ricordo infatti che la maggior parte della popolazione cinese che vive in Cina non legge l'inglese né tantomeno l'italiano; perciò la traduzione in cinese sarà l'unico nome con cui i cinesi si riferiranno al nome/ prodotto/ brand di un'azienda occidentale;
2. La tradizione letteraria cinese esige un nome cinese: mentre in inglese o in italiano è possibile realizzare un mix di parole in lingue diverse, in cinese

tutto quello che rientra nella sfera formale e di cui ne sia prevista la stesura per iscritto, non deve contenere parole scritte in altre lingue;

3. La legge cinese prevede che tutte le aziende straniere registrate in Cina abbiano un nome ufficiale in cinese;
4. Una traduzione poco curata in cinese può danneggiare l'immagine di un brand occidentale: alcune aziende occidentali infatti non desiderano complicarsi la vita registrando un nome cinese ufficiale, ma questa mancanza può costringere alcuni scrittori o giornalisti cinesi a tradurre da soli il nome, è questo a volte si può rivelare più un danno che un vantaggio. Questo perché le traduzioni del brand operate da terzi, spesso sono svolte senza alcuna considerazione dell'immagine del brand aziendale occidentale.

Spesso le aziende italiane sbagliano a proporre brand scritti in italiano quando commerciano con la Cina, questo perché esse ritengono che tutto ciò che proviene dal nostro Paese sia naturalmente famoso o conosciuto in tutto il mondo, ma la realtà non è certamente questa.

Per fare un esempio, è utile ricordare il caso di un ristorante italiano in Cina chiamato “La Gondola”: assolutamente nessuno in Cina può immaginare che cosa sia una gondola, e perciò non può coglierne il senso nel momento in cui esso cerca una traduzione letterale. Il proprietario quindi, per risolvere la questione, ha cambiato il proprio nome e ne ha adottato uno cinese, il quale divenne quindi “威尼斯”, “Venezia”, aumentando conseguentemente le probabilità che i clienti riconoscessero il nome italiano, il quale è sicuramente in grado di evocare nella mente dei cinesi dei sentimenti di stile e un'atmosfera suggestiva, molto più del nome “Gondola”.

La cultura quindi gioca un ruolo molto importante nel momento in cui si opera in un Paese in Via di Sviluppo, questo infatti vale per la Cina ma altresì per

tutti gli altri Paesi delle economie emergenti. Nel caso della Cina una difficoltà in più è rappresentata dalla lingua e dal modo di esprimersi, entrambi diametralmente diversi, ma in ogni caso errori e mancanze di sensibilità nei confronti della cultura del Paese in cui si opera sono assai frequenti. Il perché è semplice: i Paesi in Via di Sviluppo, soprattutto quelli dell'area estremo orientale, hanno tutti caratteristiche simili; la base sociale di questi Paesi, e di conseguenza i loro consumatori, di solito è caratterizzata da una media bassa dello standard di vita e da un reddito basso o medio. Queste caratteristiche sono decisamente diverse da quelle delle società dei Paesi industrializzati, quindi è altresì ovvio che nel momento in cui si cerca di vendere un prodotto in un Paese emergente, lo si deve adattare, o meglio “localizzare”, ai consumatori di quel Paese, di modo che possa risultare appetibile. Spesso questa ricerca di mercato non viene svolta, di conseguenza il portafoglio prodotti delle aziende operanti in questi Paesi rischia di non avere successo, o comunque risulta assai più difficile da gestire. È conveniente quindi, per alleggerire le difficoltà di gestione, focalizzarsi su un solo prodotto, o pochi prodotti correlati tra loro, che si sa già possano adattarsi ai gusti dei consumatori del Paese nel quale si opera.

3.7.3 Differenze di consumi e gusti dei consumatori nei Paesi in Via di Sviluppo

Come abbiamo visto, le differenze culturali tra i consumatori nei Paesi in Via di Sviluppo e quelli dei Paesi Industrializzati sono molto accentuate. Le imprese che commerciano in questi Paesi devono quindi considerare che i gusti dei consumatori dei Paesi in Via di Sviluppo cambiano rapidamente, con il cambiare della qualità della vita e degli standard salariali, e quindi è difficile poter assecondare di volta in volta le esigenze di questi consumatori. Se un'impresa

comunque investe una parte consistente di risorse nella R&S, è più probabile che riesca a rispondere correttamente a questi gusti in continuo mutamento. Perciò, prima di investire in un portafoglio prodotti molto ampio, è bene prima svolgere delle ricerche di mercato atte ad evidenziare i gusti correnti dei consumatori target. Se le risorse da investire nella R&S sono scarse, conviene invece concentrarsi sull'offerta di pochi prodotti, o anche uno solo. Molte imprese infatti, soprattutto italiane, le quali sono famose per non investire adeguatamente nella R&S, si propongono ai mercati dei Paesi in Via di Sviluppo con un portafoglio prodotti non adeguato alle esigenze di quel momento dei consumatori. Anche questo diventa quindi un problema da considerare bene prima di approcciarsi ad una economia emergente, problema che come quelli precedenti rende quindi più difficile la gestione di un congruo portafoglio prodotti.

Si potrebbe pensare anche che imprese più grandi, come le multinazionali, le quali hanno a loro disposizione moltissime risorse per la ricerca e lo sviluppo, possano essere in grado di ovviare a questo problema in quanto in grado di investire grandi somme di denaro per delle ricerche di mercato che possano permettere lo sviluppo di un portafoglio prodotti congruo ai gusti correnti dei consumatori del Paese in Via di Sviluppo a cui si avvicinano; non è però sempre così. Infatti l'esperienza di molte multinazionali ci dimostra che la grandezza non assicura il successo. La grandezza infatti diminuisce la flessibilità nell'organizzazione, questo perché la burocrazia aumenta (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2003). La burocrazia pressante si ripercuote poi anche sulla capacità di innovazione delle grandi aziende. Si può dire quindi che anche le multinazionali possono avere difficoltà nel gestire il loro portafoglio prodotti, pur avendo a disposizione grandi risorse da investire nella R&S. Dai risultati del modello di regressione presentato precedentemente questi risultati vengono confermati in quanto il *coeff.* (β) per la variabile *Fatturato* era negativo, ma non significativo.

Questo dimostra che le grandi imprese, in un mercato emergente come la Cina, non ottengono performance migliori delle piccole aziende, così come le piccole non ottengono delle performance migliori di quelle più grandi.

3.7.4 Diversa concezione e protezione della Proprietà Intellettuale

Come sappiamo nei Paesi in Via di Sviluppo la tutela della proprietà intellettuale non è sancita da norme ben precise come nei Paesi Industrializzati. Vi sono difetti tecnici sia nell'impianto normativo che per quanto riguarda le pratiche amministrative, molto spesso restrittive e non adeguate agli standard internazionali. La disciplina della concorrenza lascia poi alquanto a desiderare in questi Paesi. Di sicuro, grazie anche all'adesione al WTO o comunque alla firma degli accordi TRIPS, operata da molti Paesi in Via di Sviluppo, vi è un sicuro miglioramento amministrativo, a ciò però non corrisponde un altrettanto miglioramento sul piano pratico, in quanto permane nei Paesi in Via di Sviluppo, soprattutto quelli estremo orientale, la tendenza alla contraffazione. Un altro problema è poi l'approssimazione con la quale si interpreta le leggi; le amministrazioni infatti sono spesso inefficienti se non corrotte, soprattutto quelle periferiche, e quindi non vi sono delle conseguenze pratiche e congrue alle leggi esistenti. Possiamo quindi dire che la struttura fittizia politica e socioeconomica dei Paesi emergenti non tutela le imprese provenienti da Paesi industrializzati, che, anche nel qual caso scoprono un paese torto nei loro confronti, non viene loro garantita la certezza della pena. I percorsi burocratici in questi Paesi infatti sono spesso impervi, ostacolati da protezionismi, clientelismi e reticenze in tutte le loro fasi, da quella dell'indagine a quella dell'accertamento fino alla sanzione. Problemi abbastanza gravi vengono riscontrati poi anche nella fase di esecuzione della pena, infatti, anche quando viene accertata la colpevolezza di un reato, non

sempre il reo subisce una pena esemplare e giusta.

Tutto questo causa nelle imprese che commerciano in Paesi in Via di Sviluppo a tardare la loro entrata in questi Paesi o alla rinuncia della tutela, preferendo invece tutelare mercati considerati più importanti. La difficile gestione quindi di un sistema burocratico siffatto, fa sì che le imprese dei Paesi industrializzati non riescano a sviluppare un portafoglio prodotti, o comunque a metterlo in atto adeguatamente, anche per timore comunque di non poterlo proteggere in Paesi la cui burocrazia è labile.

Questo quindi rappresenta un altro ostacolo, il quale può rendere difficile e quindi non conveniente lo sviluppo di un vasto portafoglio prodotti nei Paesi in Via di Sviluppo.

3.7.5 La distanza economica tra i Paesi industrializzati e i Paesi in Via di Sviluppo

La distanza economica è la misura della disparità economica fra due Paesi diversi. Le imprese prediligono commerciare con Paesi la cui distanza economica sia minima da quella del Paese di provenienza. Questo perché Paesi con sviluppo economico simile posseggono anche segmenti di mercati simili, e quindi è assicurato che nel Paese in cui si opera si consumino gli stessi tipi di beni e servizi. Inoltre, i Paesi con sviluppo economico simile posseggono anche infrastrutture simili, come gli aeroporti, le linee ferroviarie, autostrade e porti di mare, il che facilita gli scambi e i trasporti. Infine, le imprese sviluppano delle competenze o delle risorse basate su conoscenze specifiche che sono relative ai mercati che esse servono (Madhok, 1997). Queste risorse possono quindi essere sfruttate meglio in Paesi dallo sviluppo economico simile, dal momento che le

abilità apprese in un mercato possono essere replicate o adattate molto più facilmente in un mercato simile.

I Paesi industrializzati in questo senso sono molto distanti economicamente dai Paesi in Via di Sviluppo, e come ben sappiamo le infrastrutture presenti nei Paesi industrializzati non combaciano assolutamente con quelle presenti nelle economie emergenti. Per cui se nel Paese industrializzato di provenienza un'impresa possiede un portafoglio prodotti molto diversificato, sarà difficile che si inserisca nel mercato del Paese emergente proponendo la stessa quantità di prodotti, dal momento che le risorse per gestire le diverse linee non possono essere replicate in un mercato così diverso come quello. Se lo fa, la gestione di un così variegato portafoglio prodotti risulterebbe molto difficile, oltre che non conveniente, ed è per questo che ad una maggiore diversificazione corrisponderanno delle minori performance.

3.7.6 L'apertura del Paese ospite

Il termine “apertura” si riferisce alla mancanza di ostacoli normativi e altri ostacoli all'entrata di imprese straniere. L'apertura di un Paese può aumentare il successo dell'impresa che ivi commercia, questo per tre ragioni. Primo, l'apertura stimola la domanda attraverso l'incremento della varietà di prodotti offerti dal mercato. Secondo, essa aumenta la competizione per quanto riguarda la qualità dei prodotti, e migliora quindi il livello di qualità fornita al cliente finale. Terzo, quando un economia si apre, la competizione fa aumentare l'efficienza delle aziende e diminuire i prezzi, tutto questo porta quindi ad un conseguente aumento della domanda.

Sappiamo che i Paesi in Via di Sviluppo (in Cina soltanto le città costiere,

o comunque quelle che più sono industrializzate, sono aperte agli investimenti stranieri o comunque “accettano” la presenza straniera) non posseggono una struttura aperta. In Cina per esempio, è a tutt’oggi ancora impossibile raggiungere la stragrande maggioranza delle città cosiddette di seconda e terza fascia. È proprio per questo motivo quindi, che una strategia di grande diversificazione del portafoglio prodotti risulta non ottimale per le imprese provenienti da Paesi industrializzati. Abbiamo visto infatti che l’apertura del Paese ospite stimola la domanda attraverso la varietà di prodotti offerti dal mercato, ma se il Paese è chiuso e la maggior parte dei consumatori è irraggiungibile, perché situata in zone non adeguatamente servite, allora ne risulta che operare una grande diversificazione del proprio portafoglio prodotti sia una scelta sbagliata in questi Paesi. La domanda infatti non può crescere se i prodotti non riescono ad arrivare al consumatore finale perché il Paese è chiuso.

Si ricorda poi, che in una economia chiusa, non vi è competizione. Infatti, come abbiamo detto, è difficile per le imprese estere inserirsi nei canali di distribuzione usuali dei distributori autoctoni. Se non vi è competizione non c’è di conseguenza neanche l’aumento delle performance da parte delle imprese estere, e quindi non vi è nemmeno un calo dei prezzi al consumatore. Anche questo è un punto molto importante, infatti le imprese estere spesso sono surclassate dalle imprese dei Paesi in Via di Sviluppo perché appunto i consumatori di questi Paesi non sono disposti a spendere grandi somme di denaro per prodotti stranieri, ma preferiscono prodotti nazionali ad un prezzo inferiore. Le imprese dei Paesi Industrializzati quindi, nel momento in cui operano in un Paese in Via di Sviluppo, entrano in un circolo vizioso nel quale si trovano a non poter accedere ai canali di distribuzione riservati alle imprese autoctone, e non potendo quindi stimolare la domanda si ritrovano a registrare delle basse performance, le quali non permettono loro di abbassare i prezzi al consumatore, facendo sì che la

domanda subisca un calo ancora maggiore.

Proprio per questi motivi diventa difficile, in un Paese in Via di Sviluppo, gestire un ampio portafoglio prodotti, è preferibile quindi focalizzarsi su uno o comunque pochi prodotti correlati, di modo che le difficoltà provenienti dalla scarsa apertura dei paesi in Via di Sviluppo abbiano un minimo impatto.

Ringraziamenti

Ringrazio innanzitutto il Prof. Giachetti, il quale mi ha guidata con pazienza e alacrità in questo percorso.

Ringrazio Marco, Stefano e Nianfei, il cui contributo alla mia ricerca è stato importante e molto apprezzato.

Ringrazio Maneka, Ilaria, Marta, Silvia, Luci, Giovanna, Giulia, Branci, Engela, MariaDiletta ed Angela, le quali, seppure alcune da lontano, hanno saputo sostenermi e mi sono vicine. Le ringrazio per essermi amiche. Ringrazio i miei compagni di liceo, specialmente Francesca, Valentina, Alice, Alessandro e Fabio, senza i quali non avrei mai potuto essere la persona che sono.

Ringrazio la mia famiglia, la quale mi ha sempre dato la possibilità di realizzare me stessa e i miei sogni. Mi ritengo molto fortunata.

Infine, ringrazio Ca' Foscari, attraverso la quale ho potuto scoprire l'universo meraviglioso della lingua e della cultura cinese, di cui mi sono innamorata.

Niente, come il percorso (a volte impervio) di una laurea, mi ha fatto comprendere di quanto in fretta il tempo passi, ma ho ancora molte promesse da mantenere, e miglia da fare prima di andare a dormire.

Bibliografia

ALZONA, G.

1986 *Diversificazione e controllo della grande industria italiana negli anni della ristrutturazione* :

Principali mutamenti e schemi interpretativi, Industria, a.VII, n.2.

AMIT, R. e LIVNAT, J.

1988 *Diversification and the risk-return trade off*, Academy of Management Journal, vol.31,

pp.154-166.

ANSOFF, I

1957 *Strategies for Diversification*, Cambridge MA, Harvard Business Review, pag.114.

ARRIGHETTI, A. e SERRAVALLI, G.

1999 *Istituzioni intermedie e sviluppo locale*, Roma, Donzelli Editore, pp.47-48.

BARNEY, J. B.

1986 *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy*, Management Science, vol.32, n.10, pp.1231-1241.

1997 *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Reading MA, Addison-Wesley.

BETTINI, F. A.

2009 *Il processo di Internazionalizzazione e il processo di internazionalizzazione aziendale*,

Bologna, Dottorato di ricerca.

BUSATO, V.

2011 *Come vendere il riso ai cinesi*, Milano, Franco Angeli Editore.

CAVALIERI, R.

2009 *Lecture di diritto cinese*, Venezia, Cafoscarina, pp.156-157.

CHAKRABARTI, A., SINGH, K. e HAMMOOD, I.

2007 *Diversification and Performance: Evidence From East Asian Firms*, Strategic Management Journal, 28, pp.101-120.

- CHANG, J.
1994 *Cigni Selvatici*, Milano, Longanesi.
- CHANG, S. J. e HONG, J.
2000 *Economic Performance of Group-Affiliated Companies in Korea; Intragroup Resource Sharing and Internal Business Transaction*, Academy of Management Journal, 43, pp.429-448.
- CHATTERJEE, S.
1986 *Types of Synergy and Economic Value: The Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms*, Strategic Management Journal, vol.7, n.2, pp.119-139.
1988 *Related or Unrelated Diversification: a Resource Based Approach*, Purdue University, West Lafayette IN, Krannert Graduate School of Management, pp.7-11.
- CHILD, J. e LU, Y.
1996 *Institutional Constraints on Economic Reform: The Case of Investment Decision in China*, Organization Science, 7, pp.60-67.
- CHU, W.
2004 *Are Group-Affiliated Firms Really More Profitable than Non Affiliated?*, Small Business Economics, 22, pp.391-405.
- CHUNG, K. S. e WESTON, J. F.
1982 *Diversification and Mergers in a Strategic Long-Range Planning Framework*, in M. Keenan e L.J. White, *Mergers and Acquisitions*, Lexington MA, Lexington books, pp.315-347.
- COASE, R. H.
1937 *The Nature of the Firm*, Economica New Series, vol.4, n.16, pp.386-405.
- CONSOLATI, L. e RIVA, A.
1988 *La Diversificazione dei grandi gruppi italiani: Le tendenze degli anni '80*, Economia e Politica Industriale, n.60.
- DAWAR, N. e FROST, T.
1999 *Competing with giants: survival strategy for local companies in emerging markets*, Harvard Business Review, vol. 77, n.2, pp. 119-129.

- DAWID, H. e REINMANN, M.
2010 *Diversification: a road to inefficiency in product innovation?* , Springer-Verlag.
Springer Journal Journal of Evolutionary Economics a.21, n.2, pag.192.
- DOMENACH, J. L.
1998 *L'Asie en danger*, Parigi, Fayard.
- DURAND, M., SIMON, J. e WEBB, C.
1992 *OECD's indicators of International trade and competitiveness*, OECD Economics Department Working Papers, n.120.
- EDWARDS, C. D.
1955 *Conglomerate Bigness as a Source of Power*, University of Virginia.
- ERB, C., CAMPBELL, R. H. e VISKANTA, T.
1995 *Inflation and World Equity Selection*, Financial Analysis Journal, 51, pp.28-42.
- EVA, F.
2000 *Cina e Giappone. Due modelli per il futuro dell'Asia*, Torino, Utet Libreria.
- GOLDER, P. N. e TELLIS, G. J.
1993 *Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?*, Journal of Marketing Research, 30, pp.158-170.
- GRANT, R. M.
1996 *Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*, Organization Science, vol.7, n.4.
- GROSSE, R.
2003 *The Challenges of Globalization for Emerging Market Firms*, Latin American Business Review, vol.4, Haworth Press Inc.
- GUNZ, S. e McCUTCHEON, J.
1991 *Some Unresolved Ethical Issues in Auditing*, Journal of Business Ethics, vol.10, n.10.

- HAYEK, F. A.
1948 *Individualism and Economic order*, Chicago, University of Chicago Press.
- HILL, C. W. L. e HOSKISSON, R. E.
1987 *Strategy and Structure in the Multi-Product Firm*, Academy of Management Review, 2, pp.331-341.
- HITT, M. A. and IRELAND, R. D.
1986 *Relationships Among Corporate Level Distinctive Competencies, Diversification Strategies, Corporate Structure and Performance*, Journal of Management Studies, 23, pp.401-416.
- HITT, M. A., IRELAND, R. D. e HOSKISSON, R. E.
2003 *Strategic Management: Competitiveness and globalization*, OH: South-Western , 6TH Ed. Mason.
- HOPPER, P.
1996 *Comparing manufacturing output levels among the major industrial countries*, OECD,
Industry productivity- international comparison and measurement issues.
- HOPPER, P. e VRANKOVICH, E.
1995 *International comparisons of the levels of unit labor costs in manufacturing*, (Board of Governors of the Federal reserve system), International Finance Discussion Papers, n.527.
- HOSKISSON, R. E., EDEN, L., LAU, C. M. e INRIGHT, M.
2000 *Strategy in Emerging Markets*, Academy of Management Journal, 43, pp. 249-267.
- JOHNSON, J. e TELLIS, G. J.
2008 *Drivers of Success for Market Entry into China and India*, Journal of Marketing, vol.72, n.3,
pp.1-13.
- JONES, G. R. e HILL, C. W. L.
1988 *Transaction cost analysis of strategy-structure choice*, Strategic Management Journal, vol.9,
n.2, pp.159-172.

- KAKANI, R. K.
2000 *Financial Performance and Diversification Strategy of Indian Business Group*, Doctoral Dissertation, Calcutta, Indian Institute of Management.
- KARNANI, A. e WERNERFELT, B.
1985 *Multiple Point Competition*, Strategic Management Journal, vol.6, n.1, pp.87-96.
- KHANNA, T. e PALEPU, K.
1997 *Why focused strategy may be wrong for emerging markets*, Harvard Business Review, vol.75, n.4, pp.41-51.
2000a *The Future of Business Groups in Emerging Economies: Long Run Evidence from Chile*, Academy of Management Journal, 43, pp.268-285.
2000b *Is group affiliation profitable in emerging markets: An analysis of diversified Indian business group*, Journal of finance, vol. 55, n. 2, pp.867-891.
2010 *Winning in Emerging Markets, a Road Map for Strategy and Execution*, Harvard Business Press.
- KIM, C. W., HWANG, P. e BURGERS, W. P.
1989 *Global diversification strategy and corporate profit performance*, Strategic Management Journal, vol.10, n.1, pp.45-57.
- KIM, C. W. e MAUBORGNE, R.
2005 *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Watertown, Harvard Business School Press.
- KOR, Y. Y. e MAHONEY, J. T.
2004 *Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management*, Journal of Management Studies vol.41, n.1
- KRUGMAN, P.
1996 *Pop Internationalism*, Cambridge, MA, The MIT Press.
- KUMAR, K. e McLEOD, M. G.
1981 *Multinationals from developing countries*, Toronto, Lexington Books.

- LEAVEN, L. e LEVINE, R.
2007 *Is there a Diversification Discount in Financial Conglomerates?*, Journal of Financial Economics, 85, pp.331-367.
- LECLERC, F., SCHMITT, B. H. e DUBE, L.
1994 *Foreign Branding and its Effects on Product Perceptions and Attitudes*, Journal of Marketing Research, 31, pp.263-270.
- LEFF, N. H.
1978 *Industrial Organization and Entrepreneurship in the Developing Countries: The Economic Groups*, Chicago, Economic development and cultural change, vol.46, n.4, pp.661-675.
- LINS, K. V. e SERVAES, H.
2002 *Is Corporate Diversification Beneficial in Emerging Markets?*, Financial Management, 31, pp.5-31.
- LUBATKIN, M.
1987 *Merger Strategies and Stockholder Value*, Strategic Management Journal, vol.8, n.1, pp.39-53.
- LUBATKIN, M. e CHATTERJEE, S.
1994 *Extending Modern Portfolio Theory into the Domain of Corporate Diversification: Does it Apply?*, Academy of Management Journal, vol.37, n.1, pp.109-136.
- LUBATKIN, M. e O'NEILL, H. M.
1987 *Merger Strategies and Capital Market Risk*, Academy of Management Journal, vol.30, n.4, pp.665-684.
- LUBATKIN, M. e ROGERS, R. C.
1989 *Diversification, systematic risk and shareholder return: A capital market extension of Rumelt's 1974 study*, Academy of Management Journal, vol.32, n.2, pp. 454-465.
- MADHOK, A.
1997 *Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction And The Firm*, Strategic Management Journal, vol.18, n.1, pp.39-62.

MARKIDES, C. C.

1992 *Consequence of corporate refocusing: Ex ante evidence*, Academy of Management Journal, vol.35, n.2, pp. 398-412.

MARKIDES, C. C. e WILLIAMSON, P. J.

1994 *Related diversification, core competencies and corporate performance*, Strategic Management Journal, vol.14, Summer Special Issue n.2, pp.149-165.

MARRIS, R.

1964 *The economic theory of managerial capitalism*, London, McMillan.

1972 *La teoria economica del capitalismo manageriale*, Torino, Einaudi.

McKINSEY Insight China

2008 *Annual Chinese Consumer Survey*, McKinsey Company

2009 *Annual Chinese Consumer Study part 1 & 2*, McKinsey Company.

2009 *The Coming Age: China's New Class of Wealthy Consumers*, McKinsey Company.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J.

2005 *Strategy bites back: It is far more, and less, than you ever imagined*, FT press.

MITCHELL, W.

1999 *Dual Clocks: Entry Order Influences on Incumbent and Newcomer Market. Share and Survival when Specialized Assets Retain their Value*, Strategic Management Journal, vol.12, n.2, pp.85-100.

MONTGOMERY, C. A.

1994 *Corporate Diversification*, Journal of economic perspectives, vol.8, n.3, pp.163-178.

1982 *The Measurement of Firm Diversification: Some New Empirical Evidence*, Academy of Management Journal, vol. 25, n.2, pp.299-307.

NAYYAR, P. R.

1992 *On the Measurement of Corporate Diversification Strategy: Evidence from Large U.S. Service Firm*, Strategic Management Journal, vol.13, n.3, pp.219-235.

- PALEPU, K.
1985 *Diversification strategy, profit performance, and the entropy measure*, Strategic Manage. Journal, vol.6, n.3, pp.239-255.
- PALICH, L. E., CARDINAL, L. B. e MILLER, C. C.
2000 *Curvilinearity in the diversification-performance linkage: an examination of over three decades of research*, Strategic Management Journal, vol.21, n.2, pp.155-174.
- PAN, Y. e CHI, P. S. K.
1999 *Financial Performance and Survival of Multinational Corporations in China*, Strategic Management Journal, vol.20, n.4, pp.359-374.
- PELLICELLI, G.
2010 *Strategie d'impresa*, Milano, Egea, pp.241, 291, 370.
- PENG, M. W. e HEALTA, P. S.
1996 *The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition Institutions, Organizations and Strategic Choice*, Academy of Management Review, 21, pp.492-528.
- PENROSE, E.
1959 *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, Oxford University Press, pp.136-7.
- PERES, W.
1998 *Grandes grupos y empresas industriales Latinoamericanos*, Santiago, CEPAL.
- PITTA, D.
2009 *Blue Oceans*, Journal of Product and Brand Management, vol. 18, no.4.
- PORTER, M. E.
1987 *From competitive advantage to corporate strategy*, Harvard Business Review.
- PURKAYASTHA, S., MANOLOVA, T. S. e EDELMAN, L. F.
2012 *Diversification and Performance in Developed and Emerging Market Contexts: A Review of the Literature*, International Journal of Management Reviews, vol.14, n.1, pp.18-

38.

RUMELT, R. P.

1974 *Strategy, Structure and Economic Performance*, Cambridge MA, Harvard University Press.

SAMARANI, G.

2008 *La Cina del Novecento, Dalla fine dell'impero ad oggi*, Torino, Einaudi.

SAPLE, V.

2000 *Diversification, Merger and their Effect on Firm Performance: A Study of the Indian Corporate Sector*, Doctoral Dissertation, Indira Gandhi Institute of Development Research, Mumbai, India.

SCARPARI, M.

2010 *Confucianesimo. I fondamenti e i testi*, Torino, Einaudi.

SETH, A.

1990 *Value creation in acquisitions: A re-examination of performance issues*, Strategic Management Journal, vol.11, n.2, pp. 99-115.

SCHERER, F. M..

1980 *Industrial market structure and economic performance*, Chicago, Rand McNally College Pub. Co.

SHLEIFER, A. e VISHNY, R. W.

1989 *Management Entrenchment, The Case of Manager-Specific Investments*, Chicago, University of Chicago.

TEECE, D. J.

1980 *Economies of Scope and the Scope of the Enterprise*, Stanford, Stanford University, pp.223-247.

VANNONI, D.

1999 *Corporate restructuring and the single European market*, University of Torino and Ceris – CNR, Working Paper.

- VARADARAJAN, P. R. e RAMANUJAM, V.
1987 *Diversification Performance: A Reexamination Using a Two-Dimensional Conceptualization of Diversity in Firms*, *Academy of Management Journal*, 30, pp.380-393.
- VILLALONGA, B.
2004 *Does Diversification Cause the “Diversification Discount”*, *Financial Management*, 33, pp.5-27.
- VOLPATO, G.
2008 *Concorrenza, impresa, strategie – Metodologia dell’analisi settoriale e della definizione delle strategie d’impresa*, Bologna, Il Mulino, pp.125-129, 290.
- WAN, W. P.
2005 *Country Resource environments, Firm Capabilities, and Corporate Diversification Strategies*, *Journal of Management Studies*, vol.42, n.1, pp.161-182.
- WELLS Jr., L. T.
1983 *Third World Multinationals*, Cambridge MA, MIT Press.
- WERNERFELT, B. e MONTGOMERY, C. A.
1988 *Tobin’s q and the importance of focus in firm performance*, *American Economic Review*, vol.78, pp.246-250.
- WILLIAMS, J. R., PAEZ, L. B., e SANDERS L.
1988 *Conglomerates Revisited*, *Strategic Management Journal*, vol.9, n.5, pp.403-414.
- WILLIAMSON, O. E.
1975 *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: a Study in the Economics of Internal Organization*, University of California, Berkeley-Business and Public Policy Group, Free Press.
1985 *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press.

Siti Web Consultati

<www.accenture.com>

<www.agichina24.it>

<www.enterprise.huawei.com>

EWING, J.

2008, November 4, *Nokia Brings the Web to Emerging Markets*, Businessweek,
<www.businessweek.com/globalbiz/content/nov2008/gb2008114_068373.htm>

<www.haier.com>

<www.investment.gov.cn/2008-10-27/1223859157474.html>

<www.investement.gov.cn/2008-10-27/1223859157478.html>

<www.investement.gov.cn/2008-10-27/1223859157488.html>

<www.lenovo.com>

<www.newhopegroup.com>

<www.nokia.com/A4971206>

<www.tcl.com>

<www.zte.com.cn>

Dizionari Consultati

Oxford advanced learner's dictionary, Oxford University Press, 2010.

Grande dizionario cinese-italiano, Il nuovo Ramusio-Strumenti, ISIAO, 2009.

