Università Cà Foscari Venezia

Facoltà di Economia

Corso di Laurea magistrale
in Economia e gestione delle aziende

Tesi di Laurea

L'internazionalizzazione e gli effetti del Paese d'Origine sul consumatore: il "Made in China"

Relatore
Ch. Prof. Tiziano Vescovi

Laureando
Giacomo Ziani
811737

Anno Accademico
2011/2012

Dediche

Ai miei genitori, Cinzia e Giuliano,
per tutto ciò che mi hanno insegnato
e mi hanno messo a disposizione
nel corso della vita...

A mia sorella Camilla,
per avermi sempre offerto
dei punti di vista alternativi...

A mia nonna Mirella,
per avermi fatto capire
il valore dei piccoli gesti

Ringraziamenti

Nel corso di questi 5.5 anni trascorsi all'Università Cà Foscari ho potuto vivere momenti di felicità e momenti di delusione. Grazie soprattutto a queste ultime ho capito che raramente è possibile ottenere quel che si desidera senza impegno e senza prodursi in uno sforzo per poterlo raggiungere. Con quest'ultimo documento concludo la mia esperienza universitaria per addentrarmi fin da subito in una nuova avventura.

Desidero qui ringraziare il professor Vescovi, relatore di questa tesi, per la sua disponibilità e per avermi sostenuto con i suoi consigli lungo tutto il processo di stesura dell'elaborato.

Un sentito ringraziamento ai miei genitori e ai miei familiari, il cui supporto è stato fondamentale per riuscire a farmi vivere quest'esperienza serenamente.

Un ultimo ringraziamento va poi ai miei amici, per essere stati sempre presenti e per aver contribuito ad alleggerire anche i momenti più difficili.

Indice

PREMESSA.....6

CAPITOLO I: Lo scenario economico internazionale.....10

1.1 Introduzione..... 10

1.2 La globalizzazione e le determinanti dell'integrazione dei mercati..... 12

1.2.1 L'evoluzione scientifica e tecnologica.....13
1.2.1.1 Tecnologie dell'informazione e comportamenti di consumo 15
1.2.2 Lo sviluppo dei trasporti e delle comunicazioni.....17
1.2.3 La liberalizzazione dei mercati.....18
1.2.4 La riduzione delle barriere artificiali agli scambi e gli accordi internazionali.....20
1.2.5 La diversificazione del rischio.....24
1.2.6 L'evoluzione dei modelli di impresa.....25
1.2.7 L'avvolgente aura dei mercati finanziari.....26
1.3 Nuovi protagonisti nel palcoscenico globale.....28

1.4 Un ritorno al passato: nuove forme protezionistiche.....34

CAPITOLO II: L'internazionalizzazione e il nuovo ruolo della Cina.....37

2.1 Introduzione.....37

2.2 L'internazionalizzazione e le sue forme.....40

2.3 Le modalità di ingresso nei mercati internazionali.....45

2.3.1 L'esportazione.....47
2.3.2 L'investimento produttivo estero.....51
2.3.3 Gli accordi di collaborazione.....53

CAPITOLO III: Il nuovo ruolo della Cina nello scenario mondiale.....61

3.1 Introduzione.....61

3.2 La transizione capitalista.....63

3.3 Il diktat cinese: impara e migliora.....70

3.4 La Cina e la contraffazione: complici o nemici?.....74

3.4.1 Come viene percepita la contraffazione 80
3.5 La Cina e la tutela dei lavoratori.....83

CAPITOLO IV: Il Country of Origin Effect e il Made in China..... 92

4.1 Introduzione..... 92

4.2 Il concetto di Country of Origin (COO) e la sua evoluzione 94

4.3 COO e teorie sul comportamento d'acquisto del consumatore..... 103

4.4 L'immagine-Paese e la delicata posizione cinese.....107

4.5 Appendice 1: Indagine sugli attributi più comunemente associati al “Made in China”.....118

4.6 Appendice 2: Il contributo svedese..... 126

4.7 Product-Brand, Country of Brand e COO..... 128

4.8 Appendice 3: Un occhio alla qualità..... 135

4.9 L'importanza dello store.....137

CAPITOLO V: Nuove strategie per un nuovo “Made in China”..... 140

5.1 Introduzione..... 140

5.2 Il caso Galanz: economie di scala, low cost e... 143

5.3 Il caso Haier: crescita e collaborazioni all'insegna della qualità.....150

5.4 Il caso Lenovo: acquisizioni intelligenti..... 157

5.4.1 Company overview..... 157

5.4.2 Costruzione e affermazione internazionale del brand 159

5.5 Riflessioni conclusive..... 165

CONCLUSIONI.....167

6.1 Premessa..... 167

6.2 Il prossimo futuro: prospettiva macro.....170

6.3 Il prossimo futuro: prospettiva micro.....173

BIBLIOGRAFIA E RIFERIMENTI.....177

PREMESSA

"Essere grande significa essere incompreso", scriveva nei suoi saggi ottocenteschi Ralph Waldo Emerson, e proprio l'incomprensione è il sentimento che più di frequente s'accompagna ai racconti, alle cronache e agli studi provenienti dalla lontana Cina. La Cina, paradosso economico a cavallo tra socialismo e capitalismo, la Cina dei poveri e degli schiavi costretti a lavorare quasi 100 ore a settimana, è al contempo anche la Cina dei plurimiliardari e degli impenetrabili ed inattaccabili centri di potere. Terra delle grandi opportunità, in cui molti però hanno fallito.

Dopo decenni di chiusura ed isolamento, la Cina ha deciso di entrare in scena, e, come di consueto accade al primattore di una *pièce* teatrale, il suo ingresso, che lo si apprezzi o meno, muta l'evolvere della storia e non passa mai inosservato.

Forte di un tessuto sociale dedito al sacrificio e di un autorità centrale solida ed inamovibile, la Cina ha saputo, in poco più di trent'anni, a partire cioè dal 1979, anno di nascita delle politiche *Open Door,* inserirsi nelle dinamiche economico-commerciali internazionali da assoluta protagonista, seppur interpretando distintamente nel tempo un duplice ruolo.

Attraverso un sistema industriale-manifatturiero imperniato sul contenimento dei costi, la Cina ha difatti potuto avviare una prima fase di crescita tutta orientata all'ospitalità, all'attrazione di capitale. Una strategia che nel tempo le ha permesso di attrezzarsi, di accumulare e di raccogliere quelle risorse e quelle competenze necessarie all'implementazione della fase due del proprio sviluppo: l'internazionalizzazione.

Una fase due che però, proprio per l'aurea di incomprensione che avvolge il fenomeno-Cina, oggi soffre del clima d'ostilità maturato dai mercati occidentali nei confronti del

gigante d'Asia e della debolezza della sua immagine e dei suoi brand sul panorama internazionale.

L'inserimento della Cina nel novero delle economie sviluppate presenta infatti delle problematiche sino ad oggi sconosciute al mondo economico e sociale. Esse sono perlopiù legate alla rapidità e alla portata del suo avvento che, sfruttando al meglio i cambiamenti apportati dal consolidamento della globalizzazione, si sta riflettendo in maniera diretta e palpabile sulla vita quotidiana di centinaia di milioni di persone. Dal bar alla tabaccheria, dall'hotel all'impresa locale o internazionale, dopo essersi reso ben visibile attraverso l'invasione dei mercati locali con una smisurata quantità di prodotti a basso costo, l'intreccio dell'economia cinese con la sua pari occidentale sembra infatti non voler risparmiare alcun settore.

I mercati europei ed americani si trovano quindi difronte ad un rivale ben organizzato e che ha la possibilità di godere di fattori unici e difficilmente replicabili da qualsiasi altra economia sulla faccia della terra: la popolazione più numerosa del pianeta, una forza lavoro che nel 2017 si stima sfiorerà il miliardo di unità, il secondo PIL mondiale, e il primato per quel che concerne le esportazioni. Ma non solo. Forte dell'immensa quantità di riserve valutarie (che hanno raggiunto nel marzo 2012 il valore record di oltre 3.305 miliardi di dollari), la Cina è il paese che oggi, più d'ogni altro, sta investendo intelligentemente nel proprio futuro, destinando ampie proporzioni del proprio PIL alla ricerca, allo sviluppo di tecnologie innovative, all'istruzione e all'energia verde.

Per quanto il fenomeno-Cina sia un fatto da considerare oramai come assodato, sul suo futuro incombono però ancora alcune ombre. Esse sono per lo più collegate alla capacità di Pechino di porsi in relazione con il resto delle economie del pianeta in modo armonioso e profittevole per tutte le parti coinvolte, allontanando quindi quello spettro di macchina-fagocitante che soventemente accompagna il paese e le sue

aziende.

Obiettivo dell'elaborato sarà pertanto quello di individuare, una volta esposte le dinamiche che hanno caratterizzato e che tuttora caratterizzano la globalizzazione e i processi di internazionalizzazione, le strategie messe in atto dalla Cina e dalle sue imprese al fine di rilanciare la propria immagine internazionalmente andando così a mitigare o rendere virtuosi gli effetti del COO sino ad oggi penalizzanti.

Il capitolo introduttivo si propone quindi l'obiettivo di analizzare le dinamiche attraverso cui si è articolato il fenomeno della globalizzazione, individuandone le determinanti fondamentali e i riflessi sulla configurazione dello scenario economico attuale. La trattazione proseguirà quindi nel capitolo secondo con un'illustrazione e un analisi dei tratti fondamentali del processo di internazionalizzazione aziendale e con alcune riflessioni sui vantaggi e le problematiche connesse alle differenti modalità di ingresso in un mercato estero. In tale contesto, l'attenzione sarà inoltre rivolta principalmente ai processi che hanno visto la Cina coinvolta in qualità di fornitore di lavoro, e successivamente in qualità di investitore estero.

Il terzo capitolo porrà poi maggiormente l'accento sull'emersione della Cina nel palcoscenico internazionale: se ne analizzerà quindi la transizione economica dal 1980 ad oggi, in modo tale da individuare e comprendere i presupposti attorno a cui sono stati costruiti i recenti successi commerciali. Saranno inoltre esposti due dei problemi di maggior rilevanza che caratterizzano la Cina moderna: il fenomeno della contraffazione e quello dello sfruttamento del lavoro. Per entrambi si cercherà di comprenderne la ragion d'essere, provando poi ad evidenziarne le ripercussioni sul piano della percezione del “Made in China” nei mercati internazionali.

I quarto capitolo, avvalendosi dei risultati emersi dalle più importanti indagini al riguardo, esplorerà gli effetti generati dal paese d'origine (COO) di un prodotto, analizzando il

percorso evolutivo subito da tale concetto e cercando di porre in relazione i principali risultati emersi dalla ricerca con il comportamento d'acquisto del consumatore, e quindi con le pratiche che dovrebbero essere adottate dalle imprese cinesi al fine di contenerne o esaltarne gli effetti. Attraverso un'indagine condotta in prima persona si proverà quindi ad approfondire il sentimento del mercato nei confronti del "Made in China" e degli attributi ad esso associati.

Il quinto ed ultimo capitolo propone infine, alla luce di quanto emerso dall'intero elaborato, alcune riflessioni conclusive sulle strategie adottabili dalle aziende cinesi al fine di creare un valore aggiunto per il consumatore a dispetto della scarsa reputazione di cui attualmente godono esse e la Cina stessa. Si analizzeranno pertanto le azioni intraprese da alcuni casi di successo cinesi (Galanz, Haier, Lenovo) che, attraverso percorsi di sviluppo differenti, sono stati in grado di superare gli ostacoli cognitivi che a lungo han fatto si che esse rimanessero un tabù per molti consumatori occidentali.

CAPITOLO I: Lo scenario economico internazionale

Il presente capitolo intende offrire una panoramica sullo scenario internazionale attuale, illustrando , in primis, i percorsi e gli elementi che hanno condotto all'avvento della globalizzazione, e in seconda battuta, gli effetti rivoluzionari da questa prodotta sugli assetti politico-economici del nuovo millennio.

1.1 Introduzione

Sono passati circa trent'anni. È bastato questo lasso di tempo affinché il contesto competitivo in cui si trovano costrette ad operare gran parte delle imprese venisse completamente stravolto dalla tendenza dell'economia di assumere una dimensione sovranazionale, cieca difronte ai confini geografici tradizionali, e incurante rispetto allo scorrere del tempo. Una configurazione questa oramai racchiusa in un'unica espressione: *globalizzazione dei mercati*.

Le caratteristiche fondamentali di tale fenomeno, il cui significato, sebbene manchi ancora una definizione univoca e condivisa, può essere di fatto interpretato come la propensione dei mercati ad assumere una configurazione sempre più integrata e caratterizzata da libera circolazione di beni, servizi, capitali, persone e conoscenze, hanno determinato in poco tempo la caduta di molti di quei dogmi che in passato dettavano le regole del fare impresa.

Molte aziende, comprese quelle a vocazione esclusivamente domestica, si sono ritrovate a dover rivedere le modalità attraverso cui *governare la propria competitività.* Ma non è tutto. Gli effetti della globalizzazione come ben sappiamo non si limitano al solo ambito economico o al contesto competitivo ma, al contrario, hanno pervaso l'intera vita delle persone, con conseguenti forti implicazioni all'interno di tutte le

istituzioni che regolano il funzionamento della società moderna, siano esse familiari, politiche, economiche, culturali, o giuridiche.

La possibilità di dominare effetti così penetranti ha di conseguenza portato molte imprese ad affrontare il fenomeno dell'internazionalizzazione. Quest'ultimo, divenuto oramai una componente imprescindibile delle scelte strategiche di qualsiasi azienda dislocata in qualsivoglia angolo di mondo, vede, oggi, un sostanziale ridimensionamento delle economie dei paesi industrializzati in favore della spinta produttiva proveniente dai cosiddetti paesi emergenti e dalle loro economie a basso costo del lavoro, ora più che mai in grado di proporre alternative di produzione o d'acquisto appetibili anche ai clienti o ai consumatori più distanti.

Questa nuova configurazione della concorrenza, caratterizzata da un abbassamento delle barriere all'entrata e che vede le imprese costrette a guardarsi le spalle anche nei confronti di aziende geograficamente molto lontane, ha tuttavia prodotto enormi cambiamenti anche dal lato della strutturazione della domanda, con un'evoluzione che vede i consumatori in grado di moltiplicare le possibilità di raffronto tra beni/servizi e di sottoporre a scelta un ventaglio di proposte estremamente più ampio.

In tale contesto, sviluppatosi per lo più in ragione dell'impulso produttivo ricercato dai paesi industrializzati a partire dalla fine degli anni settanta, un ruolo di maggior spessore spetta oggi però a quei paesi che solo qualche anno addietro subivano in maniera passiva la nuova ondata colonica e si inchinavano sommessamente ai voleri delle poco rispettose multinazionali occidentali, sempre alla ricerca di favorevoli condizioni produttive e di quadri normativi, specie in tema sindacale e di tutela dell'ambiente, più accondiscendenti. Fra questi paesi, che a ragione potrebbero essere definiti i *newcomers* del terzo millennio, il ruolo del gigante spetta però

sempre più alla Cina, eterno paradosso in cui coesistono le forme fagocitanti di un capitalismo sempre più avaro e i tratti rigidi di un comunismo intransigente ma abile trasformista di fronte alle leggi del denaro.

1.2 La globalizzazione e le determinanti dell'integrazione dei mercati

Per poter affrontare i prossimi ragionamenti sugli effetti prodotti dal COO sulle scelte d'acquisto del consumatore, e comprendere così al meglio il fenomeno "Made in China" secondo quelle che sono anche le sue ragioni storiche, si ritiene opportuno riproporre un breve excursus sulle dinamiche e gli eventi che più hanno caratterizzato il mondo economico e commerciale negli ultimi decenni.

Fino al 1980, prima dell'esplosione della globalizzazione, o meglio, della sua terza fase[1], la competizione su scala mondiale era cosa riservata a pochi grandi player provenienti per lo più da Stati Uniti, Europa e Giappone, dotati di ampia disponibilità di risorse finanziarie e guidati da un management preparato e abile nello scorgere nei mercati esteri nuove opportunità di ricavo. Le aziende di piccola media dimensione, al contrario, disponevano raramente delle risorse monetarie e del capitale intellettuale necessario a cogliere questo tipo di sfide e pertanto limitavano la propria azione al territorio nazionale o, in qualche caso, a pochi paesi confinanti con quello d'origine.

Parallelamente, a partire dal secondo dopoguerra l'assetto gerarchico del pianeta era andato rafforzandosi, e vedeva gli Stati Uniti, l'intero Blocco Occidentale e il Giappone a fare da padroni, la Russia relegata alla parte di eterna ma innocua

1 É opinione diffusa tra gli studiosi che nel corso della storia economica, considerando le dinamiche dei flussi migratori ,delle esportazioni e degli investimenti all'estero, si siano registrate infatti 3 fasi di globalizzazione: la prima coincidente con il periodo 1870-1914, la seconda con gli anni 1945-1980, la terza è quella attualmente in corso dalla fine del secolo scorso.

minaccia militare-commerciale, e il resto del pianeta nel ruolo di inesauribile fonte d'approvvigionamento per il soddisfacimento del fabbisogno di risorse dei primi.

Come già evidenziato, i tratti essenziali dello scenario attuale risultano invece parzialmente sovvertiti, e, causa le dinamiche che saranno analizzate a breve, i giganti dell'industria mondiale e i loro stessi governi si trovano ora immersi in un circolo perverso che li vede sottoposti a continui "attacchi" da parte di quella creatura che loro stessi hanno creato: la competizione globale.

Come in una nuova corsa all'oro in cui numero di partecipanti aumenta di continuo, le grandi aziende provenienti da Brasile, Russia, India e Cina cominciano infatti a guadagnare posizioni sempre più privilegiate. A tale massa già di per se consistente, si aggiunge poi un immenso sciame di migliaia di piccole-medie imprese di ogni nazionalità che hanno saputo beneficiare al massimo della drastica riduzione dei costi dei trasporti e dell'evoluzione delle tecnologie dell'informazione.

Questa nuova configurazione del contesto economico, caratterizzata dalla libera movimentazione di merci, tecnologie, capitali, persone e conoscenze, e dall'abbattimento dei costi e dei tempi necessari a tali spostamenti, è figlia di un percorso evolutivo che ha coinvolto settori e aspetti del vivere quotidiano solo apparentemente distanti e sconnessi tra loro, ma il cui sviluppo congiunto ha invece avuto effetti dirompenti nel delineare i tratti di questo nuovo scenario internazionale. Nei paragrafi successivi saranno pertanto analizzati brevemente i fattori chiave di tale sviluppo.

1.2.1 L'evoluzione scientifica e tecnologica

La diffusione del sapere scientifico ha accresciuto nel corso di tutto il 20° secolo la propria importanza come fattore di

produzione transnazionale. Ciò per una serie di motivi (Valdani 2010):

- Innanzitutto, per propria natura, le conoscenze si sviluppano quasi sempre in contesti diversi, e ,come dimostrano gli esempi della Penicillina o della stessa Internet, i tempi, i luoghi e gli individui coinvolti nel progresso della conoscenza sono numerosi e diversi tra loro, in un processo che rende di fatto ciascun paese, con le sue aziende, non in grado di sviluppare in maniera del tutto autonoma una tecnologia. La collaborazione transnazionale diventa quindi fondamentale per poter sfruttare al meglio l'effetto sinergico delle idee prodotte nei vari continenti, e per limitare e spartire tra soggetti diversi l'entità degli investimenti necessari a sostenere uno sviluppo scientifico e tecnologico che richiede oramai un *bunch* di risorse sempre più consistente.

- Proprio da quest'ultimo punto consegue la necessità di potersi avvalere di un bacino di vendita sufficientemente ampio da poter garantire l'ammortamento degli investimenti sostenuti, quindi, una quantità di utenti che spesso non si troverebbe in un singolo paese, ma che, al contrario, dovrà essere ricercata in più mercati contemporaneamente. É importante sottolineare come tale aspetto sia poi stato reso via via più critico dall'accorciarsi del ciclo di vita dei prodotti che, colpiti in breve tempo da obsolescenza, necessitano di una diffusione rapida e ampia in quanti più paesi possibile.

Il fatto che una tecnologia arrivi ad essere rapidamente disponibile su buona parte del pianeta, la rende anche difficilmente difendibile dagli attacchi da parte di quei concorrenti poco sensibili ai temi di tutela e di copyright, che in

breve tempo, e a costi ovviamente inferiori rispetto a quelli sostenuti dagli sviluppatori, riescono a replicarla e a riproporla spesso sul mercato a prezzi notevolmente più bassi. Il fenomeno della contraffazione, che nel più delle occasioni ha origine nei paesi del Sud Est asiatico o dell'Est-Europa, e che come vedremo riguarda molto da vicino il tema cardine della trattazione, ha quindi portato molte aziende a cercare di costituire delle grandi reti di imprese in grado di sviluppare rapidamente l'applicazione della stessa tecnologia in ambienti e settori diversi, specializzandone l'uso e adeguandolo ai bisogni particolari che emergono dai diversi mercati, così da sfruttare in modo ottimale tutto il potenziale offerto dalla tecnologia.

1.2.1.1 Tecnologie dell'informazione e comportamenti di consumo

Le tecnologie, ed in particolare quelle dell'informazione, hanno inoltre avuto un forte impatto anche sulle abitudini di consumo della gente comune. La possibilità di accedere ad una quantità di informazione inimmaginabile solo sino a pochi anni fa, ha portato alla definizione di una nuova tipologia di consumatori, estremamente più razionali e ben documentati, in grado di discriminare questo o quel prodotto sulla base di attributi che in passato erano tema di dominio del venditore o del produttore.

In particolare, dal punto di vista del il consumatore, sono andati affermandosi i seguenti cambiamenti (Kotler 2011):

- Maggior potere contrattuale, grazie alla possibilità di confrontare con pochi click l'offerta di diversi venditori;

- Maggior varietà di prodotti disponibile, e quindi

conseguente abilità da parte del consumatore nel confrontare offerte provenienti da diverse parti del mondo, con l'obiettivo di realizzare risparmi sulla spesa;

- Maggiori informazioni su qualsiasi altro aspetto dell'offerta;

- Maggior possibilità di interagire con altri consumatori, diversi produttori, mediando tra svariati sistemi di offerta. Gli ordini inoltre possono oramai essere effettuati 7 giorni su 7, 24 ore su 24, praticamente da ogni luogo dotato di una connessione internet;

- Maggior possibilità di influenzare altri potenziali consumatori e l'opinione pubblica in generale, grazie alla rapida condivisione di feedback positivi o negativi su un determinato prodotto.

Dall'altro lato, le stesse imprese internazionali hanno oggi la possibilità di avvalersi del supporto garantito dalle nuove tecnologie dell'informazione come valido strumento per accrescere il valore della propria offerta e migliorare diverse performance aziendali:

- Utilizzo di canali di vendita on line, accompagnato da informazioni dettagliate sul prodotto;

- Possibilità di condurre ricerche di mercato a costi estremamente inferiori rispetto al passato, eliminando di fatto il trade-off preesistente tra quantità di soggetti raggiunti e qualità dell'informazione raccolta;

- Maggior velocità nella circolazione delle informazioni

dentro e fuori l'impresa, con gli addetti ai lavori in grado di scambiarsi dati ed opinioni sulle vendite o sull'andamento generale della compagnia in pochi secondi;

- Possibilità di personalizzare ancor di più l'offerta sfruttando il cosiddetto Permission Marketing, veicolato attraverso strumenti come le Newsletter, le Fidelity Card, gli sms;

- Possibilità di rendere estremamente più efficienti i processi di reperimento e allocazione delle risorse, di recruiting del personale o di training dello stesso;

1.2.2 Lo sviluppo dei trasporti e delle comunicazioni

Al di là del continuo sviluppo in termine di prestazioni, con aerei e navi sempre più veloci e computer in grado di elaborare un numero di dati sempre maggiore, l'impulso più forte alla globalizzazione deriva soprattutto dalla costante riduzione delle voci di costo relative ai trasporti e allo scambio di informazioni. Se nel 1970 il costo dell'elaborazione di un informazione era pari a 100 unità per ogni secondo, nel 1990 tale costo era pari a 0,1[2]. É inoltre interessante notare come le sopracitate "tre fasi della globalizzazione" corrispondano temporalmente proprio alla diffusione di tre importanti evoluzioni tecnologiche: il telegrafo, il telefono e infine il World Wide Web.

Il fenomeno di maggior rilevanza all'interno di tale contesto, il cui ruolo e impatto emergeranno più chiaramente nel corso della trattazione, è sicuramente rappresentato dall'affermazione di Internet, che, dagli anni settanta e sotto lo

2 FONTE: De Benedictis ed Helg (2002, p. 150)

pseudonimo di ARPAnet[3], comincia la propria diffusione a partire da una cerchia ristretta di ricercatori universitari, si sviluppa passando attraverso una serie di aziende specializzate e innovatrici, e arriva oggi a collegare circa due miliardi di persone nel mondo, permettendogli di scambiarsi informazioni, idee e contenuti a costi incredibilmente bassi.

La possibilità di comunicare a costi estremamente contenuti ha di fatto favorito anche la commercializzazione globale di beni e di servizi, permettendo ad un gran numero di aziende di dislocare in paesi differenti le varie fasi della propria catena del valore o semplicemente di sfruttare le opportunità offerte dalle nuove forme di commercio elettronico che consentono una visibilità pressoché globale delle proprie merci.

1.2.3 La liberalizzazione dei mercati

Il processo di liberalizzazione dei mercati e di apertura verso il cosiddetto modello di "economia di mercato", in contrapposizione a quello di "economia di piano", comincia ad imporsi con forza a partire dagli anni ottanta del secolo scorso, quando l'intero blocco sovietico, simbolo emblematico delle forme di economia centralizzata, a partire dal 1985, viene colpito da forti tensioni politiche interne che determinano il tracollo di diverse economie nazionali, e culminano con la successiva disgregazione dell'Unione Sovietica in diverse Repubbliche Indipendenti. Tali eventi, il cui apice è

3 ARPAnet nasce nel 1969 come *rete di comunicazione distribuita* con scopi militari. L'intento era infatti quello di costituire uno strumento di comunicazione non centralizzato in grado di continuare ad operare anche nel caso in cui una delle sue parti fosse stata fatta bersaglio di un attacco nemico. La "transizione civile" della rete avviene però nel 1983, quando essa comincia a diffondersi all'interno dei centri di ricerca di diverse università americane e, successivamente, anche europee. La vera e propria nascita di Internet come lo conosciamo oggi, avverrà tuttavia solo nel 1990 grazie a Tim Bernes-Lee che, inventando il primo software di navigazione ipertestuale sul *world wide web*, diede così un forte impulso alla diffusione di Internet per scopi commerciali.

rappresentato dal successivo crollo del Muro di Berlino nel 1989, hanno sostanzialmente posto fine ad una divisione che si reggeva da dopo la seconda guerra mondiale e che vedeva il mondo sociale, politico, economico e commerciale, separato in due blocchi contrapposti, con la Cina, elevatasi a ruolo di difensore globale dell'indipendenza dei popoli dagli imperialismi del mercato, a fare da spettatore esterno e non interessata ad inserirsi in dinamiche che comunque non la riguardavano direttamente. Il nuovo assetto dell'Europa orientale ha pertanto reso possibile l'apertura di tali mercati all'economia di mercato, secondo un processo di cambiamento che si è concretizzato per lo più in un aumento del volume delle importazioni dall'occidente e in un crescente ammontare di investimenti da parte di quelle aziende che, spinte da strutture dei costi troppo pesanti, muovevano alla ricerca di condizioni di produzione più favorevoli rispetto a quelle negoziabili nei paesi di provenienza.

Parallelamente a ciò che stava accadendo nel Vecchio Continente, anche nei paesi asiatici, verso la fine degli anni ottanta, cominciano a registrarsi i primi segnali di apertura verso forme ibride di economia di mercato: come avvenne nell'Europa orientale, anche qui, ed in particolar modo in Cina, i primi segnali di apertura si sostanziano attraverso la manifesta disponibilità ad accogliere nel proprio territorio insediamenti produttivi di imprese europee o del Nord America, e attraverso una tolleranza sempre più ampia verso la collocazione di prodotti esteri nel proprio mercato domestico. Il contesto attuale risulta comunque disomogeneo e ad esempio vede la Cina adottare un modello di mercato ibrido, caratterizzato sì da una maggiore apertura verso l'esterno, senza che vi sia però una rinuncia al mantenimento dei comportamenti cardine del sistema socialista e del ruolo dello Stato, che di fatto, attraverso l'emanazione dei Piani Quinquennali per lo Sviluppo, continua ad esercitare un elevato grado di controllo sulle dinamiche che

muovono l'economia del paese.

1.2.4 La riduzione delle barriere artificiali agli scambi e gli accordi internazionali

Strettamente correlato a quanto scritto sopra, il tema degli accordi internazionali si è sviluppato parallelamente, alimentandosi vicendevolmente con esso, alla diffusione nel mondo del modello dell'economia di mercato. Il fatto che i mercati siano oggi più integrati e aperti allo scambio è infatti da attribuire alla grande mole di accordi che sono stati siglati tra le grandi economie del pianeta a partire dalla fine della Seconda Guerra Mondiale. Non volendo pretendere di scavare troppo a fondo nell'argomento, che di per sé meriterebbe un approfondimento ed uno spazio che tuttavia esulano dalle finalità di tale elaborato, è opportuno sottolineare come l'oggetto primario dell'intero corpo di accordi prodotti dalla diplomazia internazionale nel corso degli ultimi sessant'anni, possa essere sinteticamente ricondotto al tema dell'abbattimento dei dazi e delle tariffe doganali che hanno caratterizzato la prima metà del '900: infatti*, si stima che nel corso degli ultimi cinquant'anni le barriere tariffarie siano state abbattute di oltre il 90 per cento del loro valore originario* (Valdani 2010, p. 26).

Tappa fondamentale di tale percorso è stata indubbiamente l'*Uruguay Round* (1988-1994), con il quale la maggior parte dei paesi del mondo si accordarono per passare da una forma di cooperazione sugli scambi basata su tariffe e prezzi doganali, rappresentata dagli accordi *GATT* (General Agreement on Tariffs and Trade) del 1947, ad un accordo caratterizzato dalla costituzione di un apposito organismo internazionale, il *WTO* (World Trade Organization), con sede a Ginevra e dotato di autonomia giuridica e potere di regolazione delle controversie commerciali internazionali.

Attualmente i 153 paesi (più 30 paesi osservatori[4]) che partecipano al WTO, rappresentano quindi circa il 97 per cento del commercio internazionale (Valdani 2010), a testimonianza di come il commercio con l'estero sia divenuto oramai una prerogativa irrinunciabile per qualsiasi paese del pianeta, indipendentemente dagli orientamenti politici o dai modelli economici adottati.

L'azione del WTO può pertanto essere riassunta in tre punti principali:

- migliorare le condizioni di accesso ai mercati, tramite la riduzione delle barriere artificiali che ostacolano i flussi commerciali;

- promuovere la concorrenza leale, attraverso l'elaborazione e l'applicazione rigorosa delle normative in materia di commercio internazionale, volte ad evitare forme di concorrenza sleale quali il dumping o i sussidi alle esportazioni (a tal proposito la posizione della Cina, membro del WTO dal 2001, è stata più volte oggetto di critiche da parte della comunità internazionale ed in particolare a detta degli Stati Uniti, che relativamente a diversi settori, muovono spesso accuse di dumping nei confronti del gigante asiatico)

- sostenere, tramite agevolazioni sulle obbligazioni derivanti dall'adesione al WTO, le riforme volte a promuovere lo sviluppo economico e commerciale dei paesi emergenti.

Altro aspetto riconducibile al tema degli accordi internazionali è quello relativo alla creazione delle cosiddette "macro aree regionali plurinazionali": tra queste, un esempio a

4 FONTE: http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/org6_e.htm

noi vicino ed attualmente al centro del dibattito politico e sociale proprio per via della sua natura prettamente commerciale, è l'Unione Europea (UE). Senza volersi addentrare nella discussione relativa a quali siano stati i vantaggi o gli svantaggi derivanti dall'integrazione degli attuali 27 paesi che costituiscono l'UE, si vuole evidenziare come, a seguito della creazione del Mercato Unico (1993), si sia assistito ad un graduale approfondimento del rapporto tra stati, secondo un clima che ha favorito la libertà di movimentazione delle merci, dei servizi, delle persone e dei capitali all'interno di tutta l'area coinvolta. Se ciò abbia favorito o danneggiato le imprese di questo o quel paese è difficile da determinare, e anzi, gli spettri che aleggiano oggi sulla solidità economica di diversi membri rendono azzardato proporre dei giudizi sul passato dell'Unione o fare delle previsioni sul suo futuro. Occorre in ogni caso riconoscere che l'armonizzazione legislativa e fiscale, nonché la convergenza delle strutture dei diversi mercati nazionali, sono oramai un fatto acquisito, e quindi una realtà con cui gli individui e le aziende del continente dovranno imparare a confrontarsi.

L'Unione Europea non rappresenta ovviamente l'unico esempio appartenente a tale categoria ed anzi, negli ultimi 50 anni, si è assistito alla stipula di numerosi accordi commerciali tra paesi appartenenti ad altre aree geografiche. Tra questi, vale la pena citare:

- il *NAFTA* (North American Free Trade Agreement), stipulato nel 1994 tra Stati Uniti, Canada e Messico, o l'*AFTA* (Asian Free Trade Area), in vigore dal 2002 tra 10 paesi del Sud-Est asiatico. Entrambi sono esempi della creazione di *aree di libero scambio* al cui interno circolano liberamente, e quindi senza dazi né tariffe, solo le merci e i servizi prodotti all'interno dell'area, mentre ne risultano escluse le persone e i capitali.

- *Le unioni doganali.* Tra quelle di maggior rilievo vi è il *Patto Andino* fra Bolivia, Colombia, Ecuador, Venezuela e Perù siglato nel 1969 e le cui caratteristiche principali sono l'abbattimento o la riduzione delle barriere interne, i limiti alla circolazione di lavoro e capitale, e infine il mantenimento di tariffe esterne comuni sui prodotti importati da paesi terzi.

- *I mercati comuni.* Rappresentano un'evoluzione delle sopracitate unioni doganali, e difatti, oltre alle caratteristiche del gruppo precedente, beneficiano al loro interno della libera circolazione di lavoro e capitale, a cui spesso si aggiungono un'altra serie di accordi di natura fiscale, monetaria o politica tra i vari membri. Quello di maggior rilievo è il *Mercado del Cono Sur,* stipulato nel 1991 tra Argentina, Brasile, Paraguay, Uruguay e Cile.

– *Le unioni politiche,* tra cui spicca l'esempio dell'Unione Europea, che rappresentano il modello a più alto tasso di integrazione e funzionano come sistemi politici autonomi, operando attraverso proprie istituzioni decisionali con l'obiettivo di ottenere benefici di natura economica, monetaria e sociale.

È comunque importante osservare come la costituzione di aree commerciali di natura sovranazionale, se da un lato favorisce gli scambi di beni tra membri all'interno dei propri confini, dall'altro, crea, in virtù delle barriere più elevate che caratterizzano questo genere di rapporto, una serie di deterrenti a commerciare con coloro che non rientrano nell'accordo. Si può quindi appoggiare la visione di chi sostiene che la nascita di queste macro-aree costituisca di fatto una sorta di ostacolo alla diffusione della globalizzazione nella sua forma più pura cosi come veniva osannata da Friedman, dalla scuola di Chicago o

dai fautori della New Economy, ed anzi, come sarà visto in seguito, è opportuno evidenziare come dal loro rafforzamento scaturiscano sempre più di frequente segnali riconducibili ad un ritorno a quelle forme protezionistiche tra stati, tipiche del passato, ma attualizzate al contesto contemporaneo.

1.2.5 La diversificazione del rischio

La volontà di tutelarsi dai rischi di mercato rappresenta senza ombra di dubbio uno degli aspetti che ha fornito la maggior spinta al fenomeno della globalizzazione.

Essere presenti in mercati differenti e lontani tra loro offre infatti la possibilità di compensare gli effetti di un'eventuale recessione di un area, con lo sviluppo e la crescita in corso nello stesso momento in un'altra area. L'attuale integrazione tra paesi/continenti, resa estrema per effetto della pervasività dei mercati finanziari, ha tuttavia attenuato tale fenomeno, permettendo a recessioni e crisi economiche di propagarsi con facilità da un paese ad un altro, e rendendo quindi la diversificazione del rischio un tema tutt'altro che semplice da affrontare data l'estrema volatilità e rapidità con cui possono mutare le condizioni ambientali all'interno di un area economica.

Comunque, soprattutto in passato, l'entrata in più mercati rappresentava una delle soluzioni preferite per rendere l'impresa meno vulnerabile alle tendenze negative, di natura economica come demografica, che potevano affliggere il mercato domestico.

1.2.6 L'evoluzione dei modelli di impresa

Tra le determinanti che è necessario considerare nel

trattare il tema della globalizzazione, spicca naturalmente l'azione delle stesse imprese che, se da un lato hanno beneficiato "a cascata" di tutti gli sviluppi riportati nelle righe precedenti, dall'altro sono state interpreti dirette dell'evoluzione del mercato, dalla cui analisi hanno saputo cogliere segnali fondamentali per adattare il proprio modo di fare impresa così da renderlo il più profittevole possibile.

L'affermarsi dei fattori precedenti, oltre ad aver reso più agevole il trasferimento oltre confine di beni, servizi, capitali, conoscenza, informazioni e risorse umane, ha aperto le porte alla ricerca di una nuova fonte di vantaggio competitivo: l'economia di dimensione.

La ricerca del miglioramento della propria struttura dei costi, attraverso lo sfruttamento di economie di scala o economie di apprendimento, rappresenta infatti una delle spinte più intense a favore del processo di internazionalizzazione dei mercati ed ha sempre visto le imprese in prima linea nel tentativo di garantirsi quei mercati sufficientemente ampi da permettere una discesa più rapida delle rispettive curve dei costi unitari di prodotto. Va poi aggiunto e sottolineato come, una volta affermatesi all'interno di un mercato, molte aziende siano in grado di difendere o ampliare in maniera più agevole il proprio vantaggio nei confronti di quelle imprese che al contrario hanno adottato un atteggiamento passivo nei confronti delle dinamiche dell'internazionalizzazione[5].

Un impulso ulteriore all'integrazione dei mercati è poi giunto in virtù del tentativo costante delle imprese di ridurre il costo dei propri fattori produttivi: i progressi nell'ambito delle infrastrutture di trasporto e nel campo delle telecomunicazioni

5 Un buon esempio di tale fenomeno è rappresentato dal caso della diffusione degli apparecchi televisivi giapponesi: infatti, a partire dagli anni sessanta le imprese del Sol Levante hanno avviato un processo di internazionalizzazione essenzialmente basato sul volume di produzione e sul basso costo del lavoro che gli ha permesso innanzitutto di investire nell'innovazione dei processi produttivi e, successivamente, sempre forti degli alti volumi, di sviluppare quelle attività di marketing che, una volta operative, hanno rafforzato la loro posizione nei diversi mercati. (Valdani 2010, p.30)

hanno infatti reso più semplice e meno oneroso per molte imprese produrre in diversi paesi alcune componenti dei propri prodotti, spezzettando così il ciclo produttivo secondo convenienza, e riuscendo al contempo a rafforzare il vantaggio competitivo rispetto a coloro che sottostanno ad un unico regime nazionale, con le sue conseguenti rigidità economiche, fiscali, politiche e sociali.

Proprio in tale ambito, il ruolo esercitato da diversi paesi emergenti, ed in particolare dalla Cina, appare oggi piuttosto critico per quelli che sono i suoi risvolti sociali e occupazionali all'interno degli assetti un tempo stabili dei paesi industrializzati, e, conseguentemente, per i riflessi che tali dinamiche producono sugli stessi processi di valutazione dei beni "Made in China" e sui comportamenti di consumo dei consumatori occidentali.

Inoltre, "l'ensamble" di tutti questi fattori, genera, secondo dinamiche di non ardua comprensione, una spinta a muovere oltre confine anche per tutte quelle aziende che, nonostante la vocazione maggiormente domestica, si trovano ad essere schiacciate dalla pressione competitiva locale, nazionale ed internazionale, che vede le stesse multinazionali in grado di avvantaggiarsi della notorietà dei propri brand e, al contempo, della possibilità offerta dalle delocalizzazioni delle proprie produzioni nei paesi a basso costo del lavoro e delle materie prime. Alla luce di tali ragioni, sono quindi molte le imprese che cominciano a valutare l'ipotesi di espandere la propria area d'azione approfondendo e avviando i primi passi nel processo di internazionalizzazione.

1.2.7 L'avvolgente aura dei mercati finanziari

Altri elementi di importanza primaria nel processo che ha condotto all'integrazione dei mercati, e che mai furono al

centro delle cronache internazionali come nel periodo attuale, sono lo sviluppo e l'andamento dei mercati finanziari. Sebbene oggi tenda ad essere valutato prevalentemente attraverso un'ottica negativa, date le elevate corresponsabilità nell'attuale crisi economica che attanaglia l'occidente, il mondo finanziario costituisce probabilmente , ora come ora, il principale elemento di congiunzione tra le diverse aree geografiche del pianeta. Può determinare il propagarsi di crisi economiche talmente ampie da distruggere interi paesi, ma è altresì vero che può garantire flussi di investimento tali da sostenerne la crescita per decenni.

È a partire dagli anni ottanta che si assiste ad una crescita repentina degli scambi finanziari tra le principali piazze economiche mondiali (USA, Europa e Giappone), secondo un processo che poco a poco ha coinvolto sempre più investitori e somme di denaro crescenti (addirittura è stato calcolato che il controvalore dei soli derivati scambiati in tutto il pianeta, valga oggi circa 10 volte il PIL mondiale[6]). Nell'ultimo ventennio, sostenuto da una serie di accordi volti a favorire la libera circolazione dei capitali, il fenomeno ha riguardato sempre più, attraverso la creazione di fondi di finanziamento per la crescita e lo sviluppo dei paesi poveri, anche i cosiddetti mercati emergenti dell'Estremo Oriente e del Sud America, dando pertanto origine ad un vero e proprio mercato finanziario mondiale che, supportato dai progressi nel campo delle telecomunicazioni, è oramai operativo praticamente ventiquattro ore su ventiquattro ed è in grado di spostare in un battibaleno quantità inimmaginabili di capitale.

La recente crisi economica non ha fatto altro che evidenziare l'interrelazione esistente tra le diverse economie del pianeta, tanto sul piano commerciale (con paesi che si sono scoperti totalmente dipendenti dalle esportazioni/importazioni

6 FONTE: BIS (Bank for International Settelments) Quarterly Review June 2011

verso/da questo o quel paese) quanto su quello finanziario, mettendo in rilievo come il ruolo dello *iudex Max* sia oramai stato assegnato, o meglio, conquistato, proprio da quelle entità finanziarie il cui volere viene spesso anteposto a quello stesso dei governi nazionali e la cui azione è in grado di spostare l'ago della bilancia a favore di questo o quel paese, settore o gruppo industriale che dir si voglia, influenzando conseguentemente in maniera diretta i destini di milioni di individui.

1.3 Nuovi protagonisti nel palcoscenico globale

Il boom economico dei cosiddetti paesi emergenti rappresenta fuori da ogni dubbio il risultato di maggior portata attribuibile a questa nuova ondata di globalizzazione. Se infatti la rivoluzione industriale di fine ottocento aveva coinvolto circa un terzo della popolazione mondiale, che poi, grazie ad una serie di strategie commerciali di tipo protezionistico[7] , per oltre un secolo ha goduto di enormi benefici rispetto ai restanti due terzi, oggi questa nuova rivoluzione coinvolge in realtà la maggior parte della popolazione della Terra, con evidenti conseguenze dal punto di vista economico e commerciale.

Se nei primi anni settanta la quota delle esportazioni nel mondo dei paesi emergenti rappresentava circa il 20 per cento del totale, oggi questa cifra si appresta a raggiungere il 50 per cento. D'altronde il peso di tale insieme di paesi sulla scena mondiale è evidente: l'80 per cento della popolazione globale, circa il 65 per cento delle riserve valutarie, circa il 50 per cento dei consumi energetici del pianeta e oltre il 50 per cento del PIL globale espresso in termini di potere d'acquisto. Molti di questi paesi rappresentano già dei mercati di notevole

7 Diverse analisi hanno infatti dimostrato come l'accesso dei paesi in via di sviluppo alla seconda fase della globalizzazione (19?-1980) gli sia di fatto stato negato tramite l'applicazione da parte dei paesi industrializzati di dazi elevati su moltissime delle merci da loro prodotte, mentre al contrario questi ultimi,si impegnarono a ridurre le barriere tariffarie che caratterizzavano gli scambi “inter eos” così da dare nuovo impulso al commercio internazionale.

importanza per le imprese dei paesi più sviluppati, in quanto, sebbene la loro domanda si trovi ancora in una fase intermedia, o addirittura embrionale, di evoluzione, comprano già oltre la metà delle esportazioni degli Stati Uniti, dell'area Euro e del Giappone. A loro volta, molti dei paesi industrializzati rappresentano il maggior mercato di consumo dei beni prodotti nei paesi emergenti secondo una dinamica caratterizzata da dipendenza ed integrazione crescente.

Il ruolo di semplice terra di conquista per le multinazionali americane, europee e giapponesi alla ricerca di lavoro a basso costo, ricoperto a lungo a partire dagli anni sessanta e rilanciatosi poi negli anni '90, ha difatti permesso a molti di questi paesi di osservare da vicino le modalità di produzione ricercate dai mercati occidentali, il che, congiuntamente alle favorevoli condizioni del contesto, ne ha favorito il rapido emergere come diretti concorrenti delle "rilassate" economie occidentali. I cambiamenti avvenuti poi a livello tecnologico e, soprattutto, a livello politico, divenuto poco a poco sempre più favorevole allo spirito "market friendly" occidentale, hanno offerto all'enorme forza lavoro di questi paesi opportunità straordinarie. Questo gruppo di paesi, meglio identificabili come i NIC (Newly Industrializing Countries) da parte loro, si sono dimostrati infatti estremamente competitivi specie per quel che riguarda i settori labor-intensive un tempo vanto dell'industria occidentale, come ad esempio la siderurgica, il tessile, l'elettronica di consumo o la cantieristica navale. La possibilità di adottare tecnologie consolidate o di acquisirle a costi comunque relativamente bassi, ha infatti permesso a questi *newcomers* di ridurre il proprio svantaggio nei confronti delle economie più progredite, che, in virtù del proprio benessere e dell'elevato costo della vita, devono infatti fare progressi attraverso innovazioni ben più costose da sviluppare.

Parallelamente, sono andati affermandosi nel panorama internazionale anche quei paesi ricchi di risorse naturali come

Arabia Saudita, Indonesia, Kuwait, Oman, Dubai o Qatar. Forti del continuo innalzamento del prezzo del petrolio e di altre materie prime quali carbone o gas naturale questi paesi hanno potuto investire buona parte di tali proventi nello sviluppo delle proprie infrastrutture, nella ricerca e nello sviluppo di nuove tecnologie e nel consolidamento della propria posizione finanziaria nello scenario globale, diventando così mete estremamente appetibili per gli investitori stranieri e per le imprese. Come già evidenziato in precedenza, spesso, i vantaggi di queste realtà derivano dalla possibilità di avvalersi di mercati estremamente ampi e dinamici e soprattutto dalla enorme dotazione di risorse a basso costo di cui dispongono. Tuttavia, sarebbe un'errore considerarli esclusivamente produttori a basso costo, e il caso cinese che verrà analizzato nel corso della trattazione porrà l'accento proprio su tali aspetti. Ciò che difatti ha permesso a questi giganti di ritagliarsi un ruolo di primo piano nello scenario mondiale è innanzitutto riconducibile alla loro capacità di essere altamente flessibili, di adottare tecniche di management moderne e dinamiche, che gli consentono di individuare prima degli altri le tendenze in atto nel panorama competitivo, permettendogli quindi di proporsi in maniera coerente rispetto a quelle che sono le esigenze del mercato e del singolo consumatore.

Uno degli aspetti che caratterizza maggiormente l'emersione di questo nuovo gruppo di paesi è rappresentato però dalla condizione in cui versa la loro economia interna. Le imprese cinesi, brasiliane, o indiane che con tanta forza si stanno imponendo a livello globale, provengono infatti da paesi in cui si mantiene estremamente elevato il tasso di popolazione che ancora vive al di sotto delle soglie di povertà riconosciute internazionalmente. Pertanto, la generale condizione di indigenza in cui versano molti di questi paesi li differenzia in maniera netta da quei casi che hanno contraddistinto la storia economica recente, casi in cui, vedi l'esempio del Giappone, le

grandi crescite o riprese economiche erano solitamente associate a paesi che, magari dilaniati dagli esiti di un conflitto, potevano comunque già contare su una struttura sociale, politica o economica che, per quanto ferita, era già comunque consolidata e sviluppata al pari di quella delle altre grandi economie mondiali. In questo ambito, al contrario, ci si trova di fronte a paesi dai redditi pro capite contenuti (attorno ai 7500$ quello cinese a poco sopra i 3300$ quello dell'India[8]), dilaniati dalla disparità sociali, con infrastrutture scadenti o inesistenti, e difficoltà di reperimento dei capitali. Ciononostante, le imprese che oggi risalgono le classifiche Fortune 500 con tassi di crescita raramente ammirati in precedenza[9], dopo essere riuscite a sopravvivere alla spietata concorrenza dell'ambiente domestico, in cui nuotano sia imprese locali che multinazionali, sono state in gradi di trarre il massimo beneficio proprio dalle difficoltà che caratterizzano i loro mercati interni, riuscendo a proporsi su scala globale con prodotti semplici, dal costo e dal prezzo contenuto e sfruttando al massimo le potenzialità offerte dalle infrastrutture e dai sistemi di distribuzione più efficienti che si trovano nei paesi sviluppati. Si può quindi affermare con tranquillità che tali imprese si sono rivelate più abili ad adattarsi ai contesti sviluppati del mondo occidentale, rispetto a quanto fatto dalle loro simili occidentali nel loro processo di adattamento ai mercati emergenti.

Le politiche di delocalizzazione perseguite a lungo dalle

8 Secondo i dati forniti dal Fondo Monetario Internazionale nell'Aprile 2011 attualmente la Cina risulta al 94° posto e l'India al 126° nella classifica mondiale che elenca i paesi secondo il PIL procapite. É tuttavia importante sottolineare due aspetti: innanzitutto che il PIL nominale cinese è secondo solo a quello degli Stati Uniti; in secondo luogo, è opportuno porre l'attenzione sul trend positivo registrato da tali indicatori nell'ultimo quinquennio. La Cina presentava infatti nel 2005 un PIL procapite pari a 4100$ (108° = -15 posizioni) mentre quello indiano era pari a circa 2100$ (131°= - 5 posizioni).

9 Nel 2011 sono 83 le imprese appartenenti al gruppo dei BRIC inserite nella graduatoria Global 500 stilata da Fortune e CNNMoney; erano 31 nel 2003 e 70 nel 2009.

multinazionali occidentali si sono rivelate infatti delle armi a doppio taglio che alla fine si stanno ritorcendo proprio contro coloro che le hanno utilizzate per prime. Il trasferimento di massa delle produzioni nei paesi caratterizzati da basso costo del lavoro, ha difatti permesso a queste economie, sino ad allora stagnanti, di avviare quel processo di upgrading qualitativo dei propri modelli di produzione che si sta rivelando oggi determinante nella definizione dei tratti fondamentali della nuova arena competitiva. La Cina, come verrà esaminato più a fondo in seguito, rappresenta l'esempio più emblematico di tale fenomeno: trasformatasi nella cosiddetta "fabbrica del mondo" a partire dagli anni settanta, il paese ha difatti lentamente, ma in maniera costante, aumentato i propri vantaggi comparati nelle produzioni labor-intense, attraendo in tal modo (e grazie all'allettante opportunità rappresentata dal suo mercato interno di oltre 1,3 miliardi di potenziali consumatori) sempre più produzioni da ogni parte del pianeta. Così facendo, ha accresciuto il proprio know-how, ha innalzato i propri standard produttivi, e ha iniziato la sua scalata lungo le filiere di diversi settori e raggiungendo nel corso degli anni posizioni preminenti in una vasta serie di produzioni un tempo presidio di aziende statunitensi, italiane, o tedesche. Sarebbe comunque errato pensare che l'intero gap produttivo, tecnologico e conoscitivo tra paesi industrializzati e paesi emergenti sia già stato colmato. Al contrario, molti di questi nuovi protagonisti soffrono ancora di molti dei punti deboli che hanno caratterizzato il loro passato: gli alti tassi di difettosità dei prodotti, i bassi livelli qualitativi degli stessi, le lacune in materia di tutela dei lavoratori e la scarsa sensibilità ambientale pesano infatti come macigni agli occhi del consumatore occidentale, che in molti casi mantiene intatta la propria diffidenza verso i prodotti provenienti da queste aree.

Alla luce di tali aspetti, e del crescente peso politico

guadagnato dai paesi emergenti, è facile immaginarsi per il prossimo futuro uno scenario internazionale completamente differente da quello "occidentalistico" che è andato consolidandosi a partire dal secondo dopoguerra; un nuovo scenario caratterizzato da un trasferimento del potere economico dall'Ovest verso l'Est del mondo e da un forte ridimensionamento nello scenario globale del ruolo riservato ad Europa e Stati Uniti. Secondo diversi studi infatti entro il 2025 il PIL dei principali paesi emergenti arriverà a superare quello dei paesi del G7, sancendo di fatto il sorpasso di tali economie nei confronti di quelle del blocco occidentale. Un ruolo determinante è sicuramente da attribuire alla recente crisi economico finanziaria globale, per la quale l'aggettivo "globale" pare però in realtà sempre più inappropriato, dato che le sue conseguenze sembrano riversarsi in maniera estremamente più violenta sulle economie più ricche, a fronte invece del leggero rallentamento subito da quelle dei principali paesi emergenti. Per molti di questi paesi, la sfida degli anni a venire, consisterà quindi nel riuscire a sviluppare in maniera adeguata il mercato domestico in modo tale da svincolare la propria economia dalle esportazioni nei mercati occidentali, il cui andamento, è opinione comune, rischia di registrare una netta flessione a causa delle pessime prospettive di crescita che si profilano all'orizzonte per molti dei paesi industrializzati. L'industrializzazione e il costante aumento del reddito della popolazione, con circa 1 miliardo di nuovi consumatori pronti ad accedere ai mercati di consumo nei prossimi 5 anni[10], determineranno poi per i paesi emergenti un forte incremento del fabbisogno energetico nazionale, con evidenti conseguenze nelle dinamiche di approvvigionamento delle materie prime e di sviluppo di nuove fonti energetiche.

10 FONTE: US National Council, *Global Trends 2025*

1.4 Un ritorno al passato: nuove forme protezionistiche

C'è un fenomeno in forte controtendenza che oggi sembra diffondersi in maniera sempre più accentuata tra le dinamiche che regolano l'economia internazionale. Se da un lato infatti, a partire dal secondo dopoguerra, si è assistito ad un incessante crescita del volume degli scambi internazionali, dall'altro, stanno prendendo sempre più consistenza una serie di azioni che di fatto allontanano il panorama globale dal perseguimento del tanto osannato libero mercato. Con l'attuale separazione del mondo in grandi blocchi regionali, diventano infatti via via più numerosi i casi di paesi, o per l'appunto, di intere aree macro regionali, che si rifugiano dietro a forme di protezione dei propri mercati e delle proprie imprese per difendersi da una concorrenza divenuta oggi, causa globalizzazione, aggressiva ed agguerrita come mai prima d'ora.

Sugli strascichi lasciati dalla Seconda guerra mondiale, e con ben impressi nella memoria i terribili effetti della crisi del '29, innescata in parte proprio dall'introduzione di elevate barriere protezionistiche, gli Stati Uniti, e a ruota molti paesi del blocco Occidentale, si sono fatti portavoce di un nuovo modello economico basato sul libero scambio. Come già evidenziato in precedenza, in realtà questa spinta liberale venne attuata solo parzialmente, ed anzi, venne sfruttata fino agli anni ottanta per rafforzare la posizione di alcuni paesi ricchi nei confronti di molti paesi del Sud del mondo, ai quali continuarono ad essere applicate elevate barriere tariffarie in modo tale da limitarne le esportazioni ed un'eventuale crescita. Il nuovo scenario geopolitico tuttavia presenta caratteristiche ben diverse dal passato, e le interdipendenze e i rapporti di potere tra paesi industrializzati e paesi emergenti sono mutati enormemente.

L'attuale crisi economica non ha fatto altro che acuire le tensioni che già cominciavano a manifestarsi nei decenni passati, conferendo nuovamente al tema del protezionismo

un'insperata modernità. Gli Stati Uniti e buona parte dei paesi europei, eccezion fatto per la Germania, che comunque ha registrato un calo della propria produzione, hanno infatti visto ridimensionate le proprie prospettive di crescita, e alcuni di essi si trovano addirittura a dover fare i conti con ipotesi più che probabili di recessione per gli anni a venire. In virtù di tali eventi, e alla luce della nuova configurazione politica del pianeta si è quindi osservato un ritorno all'utilizzo di misure protezionistiche, adottate sempre più spesso a livello di quelle macro-aree geografiche illustrate in precedenza, il cui ruolo va pian piano sostituendosi a quello delle sopracitate nazioni, e che, causa il rallentamento dello sviluppo economico, la disoccupazione crescente, e gli elevati deficit di bilancio si affidano al protezionismo nel tentativo di opporsi alla venuta dei nuovi concorrenti esteri.

Le sfaccettature del protezionismo moderno sono ovviamente molteplici e possono realizzarsi sotto forma di dazi, come quelli applicati dalla Russia alle importazioni di ferro ed acciaio provenienti dall'estero, o di ingenti sussidi, come quelli di cui hanno beneficiato l'industria automobilistica e il settore bancario statunitense ed europeo durante la fase acuta della crisi finanziaria del 2008. Da parte sua la stessa Cina, ad esempio, ha imposto alle proprie amministrazioni pubbliche l'utilizzo di prodotti e servizi esclusivamente "Made in China" (salvo prezzi inferiori), e contemporaneamente, limita l'espansione delle multinazionali straniere nel proprio territorio attraverso l'applicazione di una legislazione particolarmente rigida per l'investitore straniero (che ad esempio spesso impone la costituzione di Joint Ventures paritarie tra partner straniero e partner cinese). Questo nuovo protezionismo, estremamente più variegato di quello degli anni trenta, e che solo in rare occasioni ricorre alle vecchie forme di barriere tariffarie, si avvale quindi di strumenti quali le norme limitative sul licensing, i divieti temporanei di importazione, i sussidi alle industrie, i dazi anti-

dumping[11], o altre normative stringenti come quelle del caso delle JV cinesi. Un'attenzione particolare, perché di estrema attualità, merita proprio il tema dei provvedimenti anti-dumping: le accuse mosse dagli Stati Uniti, e in parte anche dall'Unione Europea, nei confronti della Cina sono infatti molteplici e tese ad evidenziare l'utilizzo di forme di competizione sleale da parte del gigante d'Asia, che, attraverso il sostegno ed il finanziamento pubblico, permetterebbe alle proprie aziende di formulare nei mercati stranieri offerte di vendita sottocosto di diversi prodotti cinesi. Emblematica in tal senso è la polemica scatenatasi nel 2011 tra la SolarWorld American Industries Inc. (primo produttore di pannelli fotovoltaici statunitense) e il governo di Pechino, accusato in più occasioni di sovvenzionare le imprese del settore, in cui il costo del lavoro si stima avere un'incidenza pari a circa il 10 per cento del costo totale, affinché queste potessero vendere all'estero a prezzi estremamente inferiori rispetto alla concorrenza, o addirittura sottocosto.

L'evoluzione della polemica, che ha portato il Dipartimento per il Commercio americano ad annunciare una tassa doganale compresa tra il 2,9 per cento e il 4,73 per cento del valore della merce importata, e che sembra coinvolgerà in maniera diretta la stessa Europa attraverso l'EPIA (l'Europea Photovoltaic Industry Association), rappresenta quindi, nel 2012, un precedente di indubbia pericolosità per quel che riguarda la solidità dei principi del libero mercato, un precedente che apre le porte a ulteriori sviluppi in questo ed in altri settori di importanza strategica e in cui la Cina si appresta a diventare uno dei leader indiscussi.

11 Addirittura secondo una ricerca condotta dal giornale *The Economist,* nel decennio 2000-2009 si sarebbero manifeste 57 forme differenti di protezionismo.

CAPITOLO II: L'internazionalizzazione e il nuovo ruolo della Cina

Il presente capitolo intende illustrare le principali modalità di internazionalizzazione utilizzate dalle imprese cinesi per affacciarsi all'interno dei mercati stranieri. Ognuna di esse, come sarà poi approfondito nei capitoli seguenti, oltre a presentare determinati vantaggi/svantaggi, è in grado di produrre ravvisabili effetti anche a livello di percezione del "COO".

2.1 Introduzione

Le forti interdipendenze instauratesi a livello mondiale per effetto del processo di globalizzazione che ha avvolto e legato strettamente tra loro i cinque continenti, hanno reso imprescindibile per un gran numero di aziende inserire all'interno delle analisi relative alla propria strategia il tema dell'internazionalizzazione. La crescente labilità dei confini geografici, spaziali e cognitivi (comportamentali/culturali) rende infatti imperativo per qualsiasi impresa confrontare la propria offerta con quella di soggetti estremamente diversi tra loro. Questi non appartengono più, come avveniva tipicamente in passato, ad un unico contesto ambientale identificabile nel territorio nazionale, ma, al contrario, possono essere inquadrati solo avvalendosi di una prospettiva ben più ampia, o per l'appunto, globale.

Questo fenomeno si presenta ovviamente sotto una duplice natura e, se da un lato un'azienda si vede costretta a difendersi da un numero sempre maggiore di concorrenti, dall'altro potrebbe essere in grado di ampliare il raggio di diffusione della propria offerta, cominciando quindi a competere in mercati differenti da quello domestico. Le possibilità offerte dai sistemi di telecomunicazione, i progressi avvenuti nel mondo

dei trasporti, uniti alla tendenziale omogenizzazione della domanda mondiale (fenomeno particolarmente accentuato in alcuni settori come quello dei fast-food, degli hotel, o dei film solo per citarne alcuni) (Bertoli, 2010), permettono infatti alle aziende di ridurre in maniera netta i costi di transazione relativi alla ricerca e all'ingresso in un nuovo mercato. Oltre ad essere una questione di difesa/offesa della propria o dell'altrui posizione competitiva, le ragioni che portano le imprese ad essere presenti in diversi mercati possono essere esaminate anche sotto ulteriori punti di vista, distinguendo ad esempio tra stimoli provenienti dall'interno delle mura aziendali e stimoli ad esse esterni, e andando perciò a considerare fattori quali la capacità operativa, le caratteristiche dei prodotti e le capacità di marketing (stimoli interni), o al contrario aspetti come le opportunità di mercato, la pressione competitiva o gli incentivi da parte dello Stato (impulsi esterni).

I ragionamenti di cui sopra risultano però di estrema importanza anche e soprattutto se considerati secondo l'ottica del consumatore: i processi di internazionalizzazione che tanto hanno influito nella ridefinizione degli assetti competitivi delle imprese, hanno avuto un incidenza notevole anche sulla natura e sulle caratteristiche dell'offerta aggregata che quotidianamente raggiunge, o ricerca, il consumatore. In particolare, l'intensificazione degli scambi commerciali e i progressi verificatisi nell'ambito dei trasporti e delle tecnologie dell'informazione hanno rivoluzionato, o meglio, sviluppato, i tradizionali principi che descrivevano in passato il comportamento d'acquisto del consumatore. L'espansione dei confini dell'offerta e la possibilità di confrontare approfonditamente le proposte commerciali di diversi produttori, sono infatti solo alcuni degli aspetti che caratterizzano oggi la domanda; aspetti che le moderne imprese dovranno tenere in considerazione per elaborare al meglio le proprie strategie di crescita geografica e competere così in modo proficuo con i

concorrenti di tutto il pianeta.

Le teorie del commercio internazionale sono da tempo oggetto di studio da parte del mondo economico, tant'è che termini come *mercantilismo* risalgono addirittura al XVI-XVIII secolo e ai celebri pensieri di Jean-Baptiste Colbert. Vale però la pena sottolineare che all'epoca elementi dell'indagine, più che l'agire delle imprese, erano quei flussi commerciali che si instauravano tra le diverse nazioni e, in aggiunta, le azioni che lo Stato poteva intraprendere per sancire la propria supremazia nel quadro politico economico d'allora. Nel prosieguo dei tempi, gli studi relativi al tema dell'internazionalizzazione hanno invece intrapreso due strade differenti, focalizzandosi da un lato sulle ragioni del commercio tra paesi, e dall'altro, restringendo quindi il focus della propria analisi, sulle motivazioni che spingono le imprese ad investire all'estero e sulle modalità attraverso cui rendere il più redditizio possibile tale processo.

Dal primo dei due filoni è scaturito un vasto corpus di teorie economiche che hanno visto impegnati le più illustri menti delle rispettive epoche, tra cui David Ricardo (1817) con la sua t*eoria dei vantaggi comparati*, Posner (1961) con la *teoria del gap tecnologico*, e Vernon (1966) e la *teoria del ciclo di vita internazionale del prodotto,* solo per citarne alcuni[12]. Il tentativo di formalizzare all'interno di una singola teoria l'insieme dei fattori che spingono un'impresa ad intraprendere il processo di internazionalizzazione si è tuttavia rivelato estremamente difficoltoso, e ciascuna delle teorie proposte, ha finito per essere rifiutata o accettata solo in parte, ponendo in evidenza come la molteplicità degli elementi che influenzano il processo dell'internazionalizzazione, la complessità da essi

12 Un'elencazione più completa delle trattazioni più celebri, oltre ai sopracitati autori, comprenderebbe: il *modello Heckscher-Olin* (Heckscher-Olin, 1919;1933); la *teoria della domanda rappresentativa* (Linder, 1961); la *teoria economico-industriale* (Hymer, 1960;1974); la *teoria dell'internazionalizzazione dei mercati* (Buckley-Casson, 1976); la *teoria della rivalità oligopolistica* (Knickerbocker, 1973); *il paradigma eclettico* (Dunning, 1983;2000) (FONTE: Valdani 2010)

assunta, e la diversità delle forme attraverso cui essa può realizzarsi ne rendano di fatto impossibile un inquadramento univoco e universalmente valido.

Per tale insieme di ragioni, in tempi più recenti il mondo accademico ha quindi posto la propria lente di ingrandimento sul secondo dei temi sopracitati, e cioè quello della condotta dell'impresa nei mercati internazionali. Rispetto al passato è andato però affermandosi un punto di vista nuovo, che cioè considera l'internazionalizzazione già di per sé come fonte di vantaggio competitivo, e non semplicemente l'evoluzione e la necessaria via da intraprendere per poter sfruttare un vantaggio comparato nei confronti della concorrenza.

L'evolvere degli scenari mondiali, stravolto dal ridimensionamento del ruolo dei paesi industrializzati e dal crescente protagonismo del cosiddetto blocco periferico ha determinato l'emergere di modelli organizzativi innovativi, tra cui ad esempio le joint venture o gli accordi di collaborazione tecnologica, che si sono rivelati estremamente efficienti nel perseguire gli obiettivi di internazionalizzazione delle aziende e hanno scardinato il tradizionale sistema "di conquista" adottato a partire dal secondo dopoguerra dalle multinazionali americane in ragione della loro supremazia economico-politica, bellica, tecnologica e commerciale.

Tanto a livello accademico quanto a livello aziendale, si sono quindi sviluppate nuove linee interpretative e aree di ricerca innovative, in modo tale da rispettare, e rispecchiare, la crescente dinamicità ed ampiezza che caratterizza i moderni processi di internazionalizzazione.

2.2 L'internazionalizzazione e le sue forme

Le modalità attraverso cui un impresa può cimentarsi nella competizione internazionale sono naturalmente molteplici

e ciascuna di esse, oltre alle innumerevoli ripercussioni a livello strutturale/reddituale, produce importanti conseguenze in termini di relazione con il mercato o di percezione del brand/prodotto da parte del consumatore.

Nonostante sia in atto un trend volto all'omogenizzazione dei sistemi produttivi e di consumo, i diversi mercati nazionali presentano ancora molte delle proprie specificità. I sistemi infrastrutturali, l'assetto delle istituzioni politico-legislative, le condizioni climatiche, o gli stessi tratti della cultura, differenziano ancor oggi le varie aree geografiche del pianeta, costringendo l'impresa ad elaborare un apposito sistema di offerta che risulti coerente con tale mix di fattori.

Questi ultimi agiscono infatti sul processo di internazionalizzazione secondo una duplice natura:

– come un input, nel senso che il contesto ambientale in cui un'azienda nasce e cresce condiziona in maniera diretta e palpabile le modalità con cui verrà poi gestita una sua possibile transizione oltre confine. Cultura, procedure e, quindi, l'intero *modus operandi* aziendale scaturiscono infatti dalle persone, e queste ultime sono necessariamente lo specchio dell'ambiente e del contesto in cui crescono;

– come insieme delle caratteristiche del paese obiettivo, e cioè, come mix di fattori da analizzare nel processo di elaborazione strategica operato dall'azienda in fase di ingresso in un nuovo mercato straniero.

In altre parole, da un lato le imprese giapponesi e quelle statunitensi, così come quelle italiane, hanno adottato percorsi di espansione internazionale che, per quanto tutti orientati allo stesso paese-obiettivo, ad esempio la Cina, risultano estremamente differenti tra loro in virtù del diverso contesto ambientale in cui queste si sono sviluppate. Porter espone

l'insieme di tali fattori nel suo celebre trattato *"Il vantaggio competitivo delle nazioni"*, evidenziando come questi fattori abbiano poi una forte influenza sulla capacità dell'impresa di sostenere un vantaggio competitivo nei mercati internazionali.

I quattro fattori individuati da Porter, che però per mantenere la coerenza della trattazione non saranno ulteriormente approfonditi, sono:

1) le caratteristiche dei fattori di produzione;
2) le caratteristiche della domanda;
3) le capacità delle imprese fornitrici e di altre imprese collegate;
4) la strategia d'impresa, la sua struttura organizzativa e la natura della concorrenza domestica;

Dall'altro lato, una stessa azienda tra quelle di cui sopra, si comporta poi in maniera differente a seconda del paese in cui intende entrare, ed in particolare, elaborerà delle strategie mirate in relazione alle caratteristiche di quest'ultimo.

Ne consegue un insieme di scelte estremamente articolate, ognuna delle quali presenta un elevato numero di variabili, determinati vantaggi/svantaggi e produce diversi effetti per l'azienda e per gli attori successivamente "toccati" dal suo sistema d'offerta.

É tuttavia opportuno sottolineare come il processo di internazionalizzazione non coinvolga necessariamente solo il sistema di offerta dell'azienda e il collocamento all'estero dei prodotti finiti, nel cui caso si parla di *internazionalizzazione commerciale,* ma al contrario, occorre tenere a mente come esso possa riguardare una qualunque delle molteplici attività che compongono la catena del valore di un impresa, rendendo quindi possibile distinguere, oltre alla forma sopracitata, anche (Valdani 2010):

1) l'*internazionalizzazione degli approvvigionamenti,* che si riferisce al reperimento di materie prime, semilavorati o componenti a prezzi più competitivi rispetto a quelli negoziabili nel mercato domestico;

2) l'*internazionalizzazione della produzione,* che riguarda la localizzazione oltre confine dell'attività manifatturiera e che viene in genere adottata in presenza di incentivi all'investimento da parte del paese ospitante, in caso di disponibilità di fattori di produzione a basso costo, o ancora per ridurre l'incidenza dei costi di trasporto all'interno dei bilanci d'esercizio;

3) l'*internazionalizzazione della funzione ricerca e sviluppo,* che come visto nel capitolo precedente (cfr. par. 1.2.1), fondandosi sulla condivisione delle conoscenza, richiede investimenti sempre più ingenti e trasversali.

Come già riportato in precedenza, il ruolo rivestito per decenni dai paesi emergenti è stato, agli occhi dei paesi industrializzati, proprio quello di fonte primaria di materie prime (1) e di fattori di produzione a basso costo (2). Mosse dalla volontà di ridurre i costi, molte grandi aziende occidentali hanno infatti delocalizzato le proprie lavorazioni nelle aree periferiche del pianeta, preferendo mantenere i centri di ricerca e gli organi di gestione e di controllo finanziario all'interno del paese d'origine. Questo fenomeno, come nel più classico dei casi di contrappasso, si sta però oggi ripresentando secondo delle dinamiche e dei flussi direzionali opposti, che vedono le imprese dei paesi emergenti e in primis quelle cinesi, forti della loro consolidata struttura produttiva a basso costo e del sostegno dei loro governi, muovere nei mercati internazionali a caccia di nuove competenze, tecnologie innovative e risorse qualificate (3), nel tentativo di colmare quel gap di conoscenza che in molti

casi ancora le separa dalle loro concorrenti occidentali. In ragione delle prospettive di crescita (economica, demografica, industriale, reddituale) che li riguarderanno nel prossimo futuro, tali paesi si stanno inoltre concentrando fortemente sulle forme di internazionalizzazione degli approvvigionamenti (1) orientate al reperimento di quelle materie prime (carbone, petrolio, gas ma anche acqua e generi alimentari[13]) necessarie a soddisfare un fabbisogno destinato a raddoppiare nel corso di qualche anno.

Come vedremo nel dettaglio nei capitoli successivi, molte grandi aziende del continente asiatico, e soprattutto della Cina, che oggi scelgono di avventurarsi in occidente, oltre a perseguire i più classici obiettivi di crescita della propria quota di mercato, intendono rafforzare quelle attività della catena del valore che presentano un elevato valore aggiunto. Tra queste troviamo ad esempio la ricerca e lo sviluppo, le attività di marketing e di vendita, la logistica esterna, i servizi post-vendita e lo sviluppo di infrastrutture. Al contempo, le attività di approvvigionamento e quelle produttive vengono soventemente mantenute nel paese d'origine, dove possono cioè beneficiare dei bassi costi dei diversi fattori di produzione quali lavoro e materie prime. Questo tipo di strategia può però arrivare a raggiungere anche connotazioni più estreme e radicali e, come dimostrerà il caso Haier, non sono poche le imprese cinesi che hanno scelto di collocare l'intero processo produttivo-commerciale nel Vecchio Continente o negli USA, così da poter sfruttare al massimo le potenzialità offerte da una presenza diretta ed integrata nel tessuto sociale prescelto, traendone, nonostante i maggiori costi, enormi benefici dal punto di vista dell'immagine e dell'approvazione da parte della comunità, così come sotto l'aspetto della gestione della qualità dei prodotti e del controllo dei canali di vendita.

13 FONTE: " *Outward FDI from China and its policy context*" (Davies 2010)

2.3 Le modalità di ingresso nei mercati internazionali

La scelta della modalità di ingresso in un mercato rappresenta sempre uno dei momenti di maggiore criticità per un'azienda proiettata verso gli scenari internazionali. La difficoltà, inutile a dirsi, è data dall'elevato numero di fattori da tenere in considerazione e dalla loro capacità di riflettersi in maniera diretta sulle chance di successo dell'impresa. Ognuna delle alternative a disposizione presenta infatti set di vantaggi e svantaggi di diversa natura, che interessano molteplici aree dell'azienda e coinvolgono soggetti differenti e dai ruoli più vari: da quelli che riguardano la gestione dell'assetto organizzativo a quelli relativi all'ammontare dell'investimento, alle possibilità di controllo della filiera, o alla costruzione dei rapporti di fiducia, gli aspetti toccati sono innumerevoli e una loro analisi approfondita rischierebbe di condurre fuori tema la presente trattazione.

É possibile comunque individuare i principali ambiti attorno cui si estrinseca la decisione relativa alla modalità di ingresso in un nuovo mercato straniero. Essi sono: l'ammontare dell'investimento necessario; la possibilità di controllo della compagnia e delle attività di marketing; la possibilità di raggiungere un buon grado di conoscenza del mercato. Il successivo approfondimento della questione richiederà tenere in considerazione fattori quali (Kotler 2010):

- la dimensione e la potenzialità del mercato estero
- i tratti, le leggi, e i fattori politici nazionali ed internazionali
- la qualità delle risorse umane disponibili
- il tipo di prodotto che si intende offrire
- la distanza e l'accessibilità del mercato-obiettivo
- lo stato dei canali distributivi

- la presenza di competenze e conoscenze interculturali
- le competenze sociali e le conoscenze su usi e costumi

La scelta della modalità d'ingresso in un mercato, assieme all'immenso set di decisioni attribuibili al marketing, costituisce quindi uno step di fondamentale importanza per l'azienda, la quale proprio in tale fase sceglie di fatto come presentare se stessa, come rendere disponibile il proprio bene, come e dove collocarsi rispetto alla concorrenza e quindi come apparire allo sguardo sempre più vigile del consumatore moderno. Data perciò l'incidenza che tali scelte riflettono sul nostro oggetto d'indagine si ritiene opportuno presentare di seguito una breve elencazione delle tre principali modalità di ingresso in un mercato estero, tralasciando perciò gli approfondimenti sulle eventuali forme ibride e senza addentrarsi eccessivamente sulle differenti modalità in cui può sostanziarsi ciascuna di esse. Le tre principali vie per entrare in un mercato straniero sono pertanto:

1) l'esportazione;
2) l'insediamento di tipo produttivo;
3) la collaborazione.

Il grafico a seguire (Figura 1) illustra l'evoluzione delle alternative di ingresso in un mercato straniero in relazione all'investimento necessario a sostenere l'operazione, al grado di controllo da essa offerta, alla localizzazione della produzione e infine rispetto alla necessità o meno di sviluppare una campagna di marketing per il mercato.

Figura 1: Possibili alternative per l'ingresso in un mercato straniero

FONTE: Autore e letteratura rilevante

2.3.1 L'esportazione

E' la modalità di ingresso che presenta il minor contenuto di rischio, grazie al limitato ammontare di investimenti richiesto e all'elevato grado di reversibilità che la caratterizza. Ad essa è in genere si associa un grado di coinvolgimento aziendale inferiore rispetto a quello associato alle altre modalità, ragione questa per la quale essa presenta anche inferiori opportunità di controllo sull'insieme delle operazioni attivate nel mercato estero.

In relazione anche alle chance di controllo, è possibile distinguere tra due differenti forme d'esportazione attraverso cui l'impresa può operare oltre confine: l'esportazione *diretta* e l'esportazione *indiretta*.

Nel primo caso, il produttore si rapporta con un soggetto che ha sede nel mercato estero e che in tale mercato,

conoscendone le specificità, può avvalersi di una propria rete commerciale attraverso cui procedere alla vendita del prodotto.

Nel caso dell'esportazione indiretta, invece, il produttore si rivolge ad un intermediario commerciale localizzato nel proprio paese, il quale solo in una seconda fase si occupa dell'individuazione del cliente o di un ulteriore intermediario estero. Secondo quest'ultima modalità, il ruolo esercitato dall'impresa è quindi piuttosto limitato in quanto la gestione del rapporto con il mercato estero viene di fatto delegata ad un soggetto specializzato che si occuperà di soddisfare le esigenze del cliente secondo le proprie politiche gestionali.

Come verrà approfondito nei paragrafi successivi, proprio questo tipo di modalità di ingresso è stata largamente sfruttata da un grande numero di imprese cinesi desiderose di mantenere elevati i propri volumi di produzione senza tuttavia doversi sobbarcare gli ingenti impegni finanziari e i rischi correlati allestimento di una struttura commerciale ad hoc.

Sfruttando l'operato di operatori specializzati come le *trading companies*[14] i produttori cinesi sono infatti stati in grado di scaricare a questi ultimi buona parte dei rischi commerciali relativi alle operazioni di vendita, senza doversi preoccupare di tutti gli aspetti "di servizio" ad essa connessi, come ad esempio il coordinamento delle strutture logistiche o la definizione dei pagamenti in valuta estera. Inoltre, date le peculiarità che contraddistinguono il modello produttivo cinese e le valenze negative che gli vengono soventemente attribuite dal consumatore, questo tipo di rapporto con il mercato si è rivelato estremamente efficiente in virtù del "velo protettivo" da esso innalzato nei confronti del produttore. Tale "lontananza" ha quindi permesso di scaricare all'intermediario e alla sua conoscenza del mercato locale la responsabilità di costituire un

14 Oltre alle trading companies, altri intermediari specializzati nelle operazioni di esportazione sono: i *consorzi per l'esportazione,* gli *agenti di acquisto* (questi ultimi, a differenza dei due precedenti, non acquistano la proprietà della merce trattata ma bensì procedono al suo acquisto in nome proprio ma per conto altrui).

sistema di marketing idoneo al contesto.

Di contro, come già evidenziato in precedenza, le possibilità di controllo del mercato associate a tale modalità sono però estremamente ridotte, causa la distanza conoscitiva che separa il produttore dal mercato di sbocco. All'impossibilità per il produttore di approfondire le caratteristiche che definiscono la domanda, corrisponde inoltre anche la difficoltà per i consumatori di conoscere meglio la marca, con conseguenti limitate possibilità di instaurare con essa un rapporto di fiducia e fedeltà. Il potere contrattuale del produttore, in tale senso, ne esce fortemente ridimensionato ed è indubbio quindi che un eventuale desiderio di affermazione commerciale debba essere realizzato attraverso modalità che, grazie ad una presenza più radicata e visibile nel mercato locale, ne consentano una conoscenza ed uno sfruttamento più profondi.

Dall'altro lato, l'esportazione diretta consente invece di ridurre la distanza che separa il produttore dal potenziale cliente, permettendo al primo di controllare attivamente le operazioni internazionali e le politiche di marketing dei propri prodotti in modo tale da entrare a più stretto contatto con le differenti realtà locali.

Così facendo, il ruolo del produttore viene a mutare tanto rispetto alla concorrenza, nei confronti della quale sarà in grado di agire in maniera più efficace ed aggressiva, quanto rispetto al consumatore, nei confronti del quale potrà attivare azioni di marketing mirate, non volte esclusivamente ai risultati di breve periodo, ma bensì tese ad accrescere il legame di fiducia e fedeltà necessario ai fini dell'instaurazione di un rapporto duraturo e profittevole per l'impresa. Gli svantaggi connessi all'adozione di quest'ultima modalità sono tuttavia molteplici, e riguardano in particolare l'elevato ammontare di risorse finanziarie necessario a garantire un'efficace presenza diretta sul mercato (per fare un esempio, l'apertura di magazzini per lo stoccaggio dei beni o la costruzione di unità di vendita). Inoltre,

a tale maggior presenza sul territorio, sono in genere associati tutta una serie di problemi relativi alla realtà locale (gli aspetti logistici, le operazioni doganali, i servizi pre e post vendita, i pagamenti in valuta estera ecc) che richiederanno all'impresa notevoli sforzi in termini di reperimento di informazioni e di personale qualificato (Valdani 2010).

Senza volersi addentrare eccessivamente nel dibattito tra coloro che vedono nell'internazionalizzazione un processo "evolutivo", e quindi con l'impresa che sviluppa la propria azione verso stadi a coinvolgimento via via maggiore, e coloro che, al contrario, sostengono che l'azienda possa addentrarsi in un mercato attraverso una qualunque fra le differenti modalità a seconda delle proprie peculiarità e ignorando quindi un preciso ordine d'attuazione del processo di internazionalizzazione, è opportuno riconoscere come il sistema economico cinese (più che ogni sua singola azienda) si sia approcciato ai mercati esteri in modo graduale e attenendosi dunque ad un modello di tipo evolutivo. Questo ha permesso alle imprese cinesi di accrescere poco a poco la propria conoscenza del mercato-obiettivo, aumentando quindi il proprio grado di impegno e coinvolgimento (economico e non) proprio in funzione di quest'ultima e del trascorrere del tempo.

Detto ciò, grazie alla limitata rigidità a cui l'esportazione sottopone l'impresa (specie se paragonata alle altre modalità d'ingresso), essa costituisce la forma prescelta per quelle aziende a caccia di elevati volumi di vendita, ma refrattarie a veder penalizzata eccessivamente la propria flessibilità operativa.

Inoltre, e sopratutto, rappresenta la modalità preferita per avviare un primo contatto con un mercato di cui si conoscono poco le specificità, e, specie nella sua forma diretta, consente l'attivazione di quei processi d'apprendimento da cui trarre gli insegnamenti fondamentali in caso di decisione di arricchimento della propria esperienza internazionale.

2.3.2 L'investimento produttivo estero

Spesso, per potersi difendere al meglio dalla crescente pressione competitiva internazionale e riuscire a mantenere se non a rafforzare il proprio vantaggio competitivo, è necessario far sì che la propria esperienza all'interno di un mercato estero assuma un carattere continuativo e duraturo nel tempo. Come osservato in precedenza, sebbene le differenti forme di esportazione diretta garantiscano una buona presenza sul territorio, permettendo all'impresa di intervenire in modo attivo sulle politiche gestionali e di marketing attraverso cui veicolare i propri prodotti, l'interposizione tra azienda e cliente di un intermediario crea una sorta di filtro, di schermo tra i primi due soggetti, impedendo che tra essi si instauri un rapporto diretto e quindi più proficuo dal punto di vista dell'interscambio di informazioni. E' proprio per risolvere questo tipo di problematiche che l'impresa potrebbe pensare di sfruttare modalità d'ingresso alternative.

Alla luce degli assetti che caratterizzano il panorama economico attuale, con la presenza di aree di produttive estremamente eterogenee tra loro, si può pensare che le motivazioni che spingono un'impresa ad intraprendere la strada dell'insediamento produttivo estero siano spesso anche correlate alle specifiche destinazioni geografiche verso cui si indirizzano: in particolare, come sarà evidenziato nel capitolo IV con il caso Haier, la localizzazione dell'iniziativa all'interno dei paesi industrializzati, quindi Nord America ed Europa in primis, mira soventemente al soddisfacimento di esigenze di incremento della propria presenza su un mercato caratterizzato da alti tassi di consumo e al cui interno è inoltre possibile reperire quelle risorse umane altamente specializzate in grado di favorire diversi processi virtuosi (spesso connessi al tema dell'innovazione e della qualità dei prodotti) all'interno dell'impresa. Al contrario, la localizzazione nei paesi dell'Europa

orientali e dell'Asia è, ed è stata per anni sostenuta dalla ricerca di vantaggi di costo, ed in particolare di quelli relativi al costo del lavoro.

Nel muovere le proprie produzioni con l'obiettivo di sfruttare tali vantaggi, ciò che le grandi imprese occidentali hanno trasferito sono state però anche le proprie conoscenze, le proprie tecnologie, i propri modelli operativi e quelli manageriali.

Sistemi produttivi come quello cinese hanno beneficiato enormemente di tali eventi, assicurandosi in tal modo la possibilità di aggiornare e migliorare le proprie pratiche operative e riuscendo, specie in alcuni settori, ad avvicinarsi sempre più in termini di competitività ai grandi player mondiali.

Lungi dal credere che l'investimento produttivo si presenti come un gioco a somma nulla in cui una delle fazioni vince e quell'altra perde, ulteriori motivazioni a favore della sua adozione sono riconducibili alla volontà di sfruttare le opportunità offerte da attraenti politiche di *marketing territoriale*[15], alla possibilità di approfittare di normative "lasche" in materia di tutela ambientale o del lavoratore, al desiderio di raggiungere un più efficace presidio di un mercato in cui si è già operativi o, contrariamente, di entrarvi per la prima volta.

É possibile inoltre individuare differenti modalità attraverso cui procedere all'investimento e in particolare la distinzione di maggior portata riguarda:

1) gli *investimenti greenfield* (o greenfield entry), quando cioè l'impresa decide di costruire ex novo una o più unità operative nel paese prescelto;

15 Rientrano in tale ambito l'erogazione di finanziamenti agevolati, un'imposizione fiscale ridotta e la detassazione, lo snellimento delle pratiche burocratiche, l'istituzione di "zone franche", e gli incentivi pubblici a determinati settori.

2) le *acquisizioni*, quando cioè per ovviare alle numerose problematiche di adattamento al nuovo contesto, l'impresa ritiene più opportuno acquistare un complesso aziendale locale già avviato piuttosto che impegnarsi direttamente nella sua costruzione.

Attraverso quest'ultima opzione l'impresa sarà in grado di accelerare il proprio inserimento nel nuovo mercato, grazie allo sfruttamento della rete di contatti, dei canali distributivi, e in generale, della posizione competitiva dell'unità acquisita.

Questa serie di ragioni costituisce, congiuntamente all'ampia disponibilità di risorse finanziarie, una delle determinanti che meglio spiegano l'ingente flusso di acquisizioni e di investimenti in occidente avvenuti nell'ultimo quinquennio ed imputabili alla Cina. É tuttavia opportuno sottolineare come, nonostante i numerosi vantaggi sopracitati, l'ingresso in un paese tramite acquisizione possa generare problemi di natura diversa, spesso collegati al trade-off culturale, ai comportamenti opportunistici, e alla possibile incoerenza tra l'immagine aziendale che identifica i soggetti coinvolti, oltre che l'emergere di un sentimento di ostilità all'interno delle comunità coinvolte dall'acquisizione.

2.3.3 Gli accordi di collaborazione

Le collaborazioni tra aziende rappresentano oggi uno dei maggiori punti di rottura rispetto ai tradizionali principi di condotta dell'impresa (Valdani 2010). Non che si tratti di un fenomeno nuovo, tuttavia, grazie ai numerosi progressi verificatisi nell'ultimo mezzo secolo, inerenti perlopiù al campo delle telecomunicazioni e dei trasporti, l'utilizzo di forme di collaborazione tra soggetti dislocati in aree del pianeta distanti tra loro è aumentato enormemente, al punto di diventare una

vera e propria via attraverso cui competere efficientemente nel panorama internazionale. Generalmente sottoscritti in presenza di convergenza di interessi tra due o più imprese che operano in aree geografiche differenti, gli accordi di collaborazione hanno assunto nel corso degli anni delle sfaccettature ed un'articolazione tali da rendere proibitiva una loro analisi completa nella presente sede. Non volendo perdere di vista il focus della trattazione ci limiteremo quindi a definirne i tratti elementari, preoccupandoci piuttosto di evidenziare la loro evoluzione nel corso degli anni, le finalità con le quali sono stati sfruttati dalle grandi aziende multinazionali, ed infine, il loro importante ruolo nel riscrivere le regole della competizione internazionale.

Mosse dalla volontà di rispondere in maniera coerente alle esigenze di una domanda localmente disomogenea e a caccia del soddisfacimento di bisogni sempre più raggruppati all'interno di prodotti polifunzionali, oltre che dal desiderio di superare le barriere artificiali che ancora tutelano alcuni mercati, molte imprese hanno spesso individuato nella collaborazione oltre confine la forma ideale per aggirare in maniera efficiente, rapida, e profittevole tali ostacoli.

Ad esempio, l'ingresso diretto nel mercato cinese attraverso una *WFOE* (*wholly foreign owned enterprise*), cioè una società a responsabilità limitata di cui il soggetto straniero detiene la totalità del capitale, è rimasto fino al 2001 (anno dell'adesione della Cina al WTO) una sorta di utopia per l'operatore straniero a caccia di opportunità nella "Repubblica del Dragone". I numerosi vincoli normativi imposti dal governo cinese, e la nebbia contestuale che caratterizzava il panorama competitivo del paese, costituivano infatti delle ragioni sufficientemente valide per scegliere di affrontare la sfida in Oriente con l'aiuto di un partner locale, pratico del mercato, dell'apparato burocratico, ma soprattutto già inserito all'interno dell'intricato sistema relazionale attraverso cui opera l'economia

cinese. La forma favorita per l'ingresso sul mercato diventava pertanto quella dell'accordo patrimoniale (equity) e quindi quella della joint venture, che inoltre, causa obbligo normativo, doveva essere di tipo paritario e cioè prevedere una suddivisione del controllo egualmente distribuita tra i soggetti coinvolti (Alon 2008).

Lungi dall'essere storie di soli successi, le avventure delle imprese occidentali in Cina, raccontano spesso di fallimenti, di conflitti, e di occasioni in cui la partnership con l'operatore locale ha rappresentato più un problema piuttosto che la soluzione. Uno dei casi più celebri è quello che ha coinvolto il gruppo alimentare francese *Danone* e il leader delle acque minerali e delle bevande analcoliche cinesi *Wahaha*[16]: sebbene la proprietà fosse divisa equamente (51 per cento Danone – 49 per cento Wahaha) quello che si venne a creare fu un interminabile scontro di potere tra le parti in causa, un conflitto che si sarebbe risolto solo dopo anni di controversie legali e a seguito dello scioglimento della collaborazione. Nel caso citato, origine della disputa sarebbe stata la creazione da parte di Wahaha di una rete di vendita e di distribuzione parallela che, attraverso una serie di società create ad hoc, avrebbe venduto prodotti analoghi e quindi concorrenziali rispetto a quelli della joint venture con il colosso francese. Dall'altro lato però, Wahaha accusò Danone di non aver rispettato i termini dell'accordo iniziale: questo in principio in effetti prevedeva la partecipazione di un terzo soggetto, Bai Fu Qin Ltd, una corporation con sede ad Hong Kong, la cui quota (il 25,5 per cento) garantiva un controllo a maggioranza cinese sulla JV (25,5 per cento Danone, 25,5 per cento Bai Fu Qin, 49 per cento Wahaha). La successiva costituzione da parte di Danone Group e Bai Fu Qin di un'ulteriore JV, chiamata JinJa, poi controllata interamente dalla stessa Danone, consegnò di fatto le chiavi della JV primaria in

16 FONTE: *"Danone v. Wahaha: Lessons for Joint Ventures in China"* (Dickinson, Harris Moure PLLC, 2010)

mano al gruppo francese che vide quindi la propria quota di controllo passare dal 25,5 per cento al 51 per cento.

Come emerge chiaramente dal caso in esame, proprio il tema del controllo rappresenta uno degli elementi centrali qualora si parli di collaborazioni. In genere, maggiore è la rilevanza che un accordo assume all'interno delle strategie di uno dei partner, maggiore sarà la sua volontà di esercitare un grado di controllo elevato sullo stesso.

In particolare, per comprendere al meglio le forze che intervengono nella determinazione dei rapporti di potere tra partner, è importante considerare quelle che sono le motivazioni che spingono le aziende a costituire degli accordi internazionali di collaborazione. Identificata la necessaria complementarità tra i partner, ciò che le parti in causa solitamente ricercano è (Valdani, Bertoli, 2010):

- un vantaggio di costo;
- l'accesso a risorse e/o competenze specifiche;
- il contenimento del rischio e dell'investimento connesso all'ingresso in un paese definito;

Come emergerà chiaramente nel prosieguo dell'elaborato, il perseguimento di tali obiettivi, ed in particolare del primo e del secondo, è risultato fondamentale nell'alimentare il processo di crescita che oggi caratterizza le grandi economie emergenti. Analizziamone nel dettaglio le ragioni:

- La ricerca di maggiore efficienza produttiva ha portato le grandi imprese occidentali ad accelerare il processo di decentramento produttivo in aree in cui la disponibilità di fattori di produzione a basso costo permette di ottenere significativi vantaggi economici. In particolare, relazionandosi con i soggetti localizzati in tali aree, molte aziende hanno potuto garantirsi una

maggiore flessibilità ed efficienza produttiva, permettendo al contempo ai primi di beneficiare degli ingenti effetti di scala e di esperienza derivanti dal rapporto stabile e durevole con un partner spesso affermato internazionalmente. Come sarà possibile verificare attraverso i casi aziendali analizzati nell'ultimo capitolo, questo tipo di strategia si è rivelata particolarmente premiante per le aziende dei paesi emergenti, che, grazie ai processi di apprendimento attivati a seguito della sottoscrizione di tali accordi, hanno potuto operare un primo confronto tra il proprio *modus operandi* e quelli affermatisi come vincenti nel panorama globale, assicurandosi in tal modo la possibilità di rivedere e migliorare i propri modelli produttivi e commerciali in relazione agli standard ricercati internazionalmente.

– L'accesso a specifiche risorse e competenze è un fenomeno che ha riguardato, e riguarda tuttora, tanto le imprese occidentali che muovono verso la Cina, il Brasile o l'India, quanto le aziende originarie di questi ultimi paesi che si affacciano ai mercati occidentali nel tentativo di affermarsi ai massimi livelli nello scenario competitivo globale. Le risorse e le competenze che conducono all'accordo tra due soggetti appartenenti ad aree geografiche così lontane, riguardano infatti prevalentemente la conoscenza delle caratteristiche della domanda locale, l'accesso ai canali di distribuzione e alle fonti finanziarie locali e, infine, la garanzia di approvvigionamento di materie prime o altri beni.

L'affermarsi di tali strategie, come nel caso precedente, ha permesso a modelli produttivi quali quello cinese di progredire più velocemente lungo il proprio percorso di sviluppo anche e soprattutto grazie agli input provenienti dai partner occidentali. Specie nell'ambito delle collaborazioni di tipo

verticale[17], sono difatti numerosi i casi che, prevedendo un alto grado di trasferimento tecnologico e manageriale, hanno finito per essere risolti con uno scioglimento del rapporto collaborativo a causa "dell'emancipazione" del partner fornitore, abile a sfruttare l'occasione collaborativa per rivedere efficientemente i propri processi operativi e porre in essere le condizioni per competere internazionalmente con marchio proprio.

La risonanza di cui hanno goduto le problematiche, i fallimenti e gli insuccessi degli accordi di collaborazione potrebbero indurre a credere che tale modalità di approccio al mercato si risolva spesso negativamente per le parti coinvolte, costrette a (con)cedere alcuni elementi del proprio business e poi scalzate dal loro stesso collaboratore. In realtà, nel rispetto delle moderne logiche di condivisione della conoscenza, gli accordi di collaborazione danno la possibilità alle imprese di liberarsi delle attività a basso valore e di concentrarsi sulle proprie *core competences*, permettendogli al contempo di sfruttare al massimo le sinergie che scaturiscono dall'affiancamento di culture e sistemi d'impresa differenti. É pertanto possibile ipotizzare che le imprese, compiute le dovute valutazioni tra i vantaggi e gli svantaggi della partnership, accettino implicitamente o esplicitamente di subire una perdita di controllo su alcuni degli elementi del proprio business, con la consapevolezza però di lavorare per ottenerne di strategicamente rilevanti dalla controparte con cui collaborano.

Secondo tale logica, il controllo esclusivo su una

17 È possibile infatti distinguere due tipologie di accordo in relazione alla natura dei soggetti coinvolti: si parla pertanto di accordo di tipo *orizzontale* nel caso in cui la collaborazione riguardi imprese che operano all'interno dello stesso settore, e si uniscono per conseguire reciproci vantaggi di costo attraverso il conseguimento di volumi di produzione sufficienti da raggiungere la scala e l'esperienza necessaria a competere in maniera efficiente e profittevole, o per favorire, grazie alle competenze del partner locale, l'ingresso del partner straniero in un mercato poco conosciuto.
Dall'altro lato gli accordi di tipo *verticale*, coinvolgono invece soggetti appartenenti alla stessa filiera, individuando quindi un rapporto transnazionale tra impresa committente e impresa fornitrice,

particolare tecnologia potrebbe quindi essere in parte ceduto (come nel caso del *licensing*) in cambio dell'accesso ad un mercato poco conosciuto, così come particolari competenze gestionali e capacita imprenditoriali (come avviene nel *franchising*) potrebbero essere condivise in cambio della possibilità di accedere a particolari risorse, o per contenere i rischi relativi alla decisione d'ingresso in un mercato, e cosi via.

Riassumendo, se paragonata alla costituzione di una sussidiaria o allo sviluppo esterno (via acquisizione), la scelta di procedere attraverso la stipula di accordi internazionali assicura un minor impegno economico, una maggior rapidità nell'accedere ad un mercato, un elevato grado di flessibilità e reversibilità, ed infine, permette di aggirare quei casi in cui, vuoi per la natura dell'attività svolta o vuoi per ragioni di orgoglio nazionale, l'azienda trova nell'ambiente locale estero enormi ostacoli a procedere tramite altre forme di internazionalizzazione.

Presa coscienza delle diverse modalità attraverso cui possono realizzarsi i processi di internazionalizzazione, è possibile tracciare più chiaramente il percorso di sviluppo seguito dalla Cina e dalle sue imprese nella loro azione di apertura al panorama internazionale avvenuta negli ultimi decenni.

Affermatasi come *OEM* (Original Equipment Manufacturer), la "Tigre Asiatica" ha poi sfruttato la propria ampia capacità produttiva per imporsi come esportatore in diversi mercati stranieri caratterizzati da elevati tassi di consumo, sui quali, una volta approfondita la conoscenza delle dinamiche di funzionamento degli stessi, ha avviato una politica di presenza diretta sempre più consistente, culminata, in anni recenti e per le ragioni sopracitate, in una strategia prevalentemente volta all'acquisizione di imprese locali o alla

collaborazione con alcuni player in grado di garantire quel salto qualitativo aziendale ritenuto fondamentale per un'affermazione stabile e continuativa.

La spinta commerciale della Cina (e delle altre economie in via di sviluppo) verso i mercati internazionali costituisce quindi un fatto nuovo per l'economia mondiale. Essa si differenzia da quella che vedeva coinvolte le multinazionali occidentali per il fatto di vedere protagoniste imprese che non necessariamente godono di vantaggi di proprietà basati su tecnologie superiori, prodotti competitivi o brand internazionalmente noti. Al contrario, si tratta il più delle volte di azioni intraprese con l'idea di costruire il proprio vantaggio sulla base di quel che offre il nuovo contesto (Sauvant, 2005; Goldstein, 2007; Buckley *et al,* 2007; Gammeltoft, 2008).

Matthhews (2006) sottolinea come l'obiettivo strategico che sottende l'azione di questi *latecomers* consista nel tentativo di ridurre il divario che li separa dalle multinazionali più note, cercando di muovere il più velocemente possibile dai sistemi basati sull'imitazione a quelli basati sull'innovazione, così da poter competere efficientemente tanto nei mercati stranieri quanto nei promettenti mercati domestici.

CAPITOLO III: Il nuovo ruolo della Cina nello scenario mondiale

Obiettivo del capitolo sarà quello di illustrare le tappe principali che hanno condotto all'affermazione della Cina tra le big-economies del pianeta. Si cercherà quindi di individuare un "trait d'union" tra le politiche nazionali e quelle operate a livello aziendale, evidenziando inoltre, quelle che sono le principali problematiche che ancor oggi affliggono l'immagine internazionale del gigante d'Asia.

3.1 Introduzione

"The only constant in China is change."

Anonymous

Un miliardo e trecento-trentamila abitanti; una crescita del prodotto interno lordo stabile attorno al 9 per cento negli ultimi 8 anni e che quest'anno, sugli strascichi della crisi finanziaria e con l'Europa in piena recessione, si attesterà attorno al 7,5-8,5 per cento[18]; primo esportatore del pianeta con un valore dell'export che nel 2011 ha raggiunto i 1,898,000,000,000 $[19]. Basterebbero tali dati per capire come, oggi, la Cina costituisca di fatto il principale fattore di destabilizzazione delle dinamiche secondo cui tradizionalmente si regolavano i rapporti di potere tra gli stati e le economie del pianeta.

Se ciò non bastasse, basti pensare che nel 2007 le multinazionali cinesi facenti parte della graduatoria TOP 500-Enterprises worldwide erano 20, nel 2011 sono diventate 61 mentre nel 2020 si prevede che supereranno in numero quelle statunitensi ed europee, con investimenti destinati per lo più al presidio delle risorse energetiche, al reperimento di materie prime (con investimenti in questi due casi destinati perlopiù verso gli altri paesi in via di sviluppo) e allo sviluppo di

18 Fonte: www.ilsole24ore.it

19 Fonte: CIA *The world Factbook 2011*

conoscenze tecnologiche[20].

Dopo essere stata a lungo terra di conquista per le grandi multinazionali a caccia di manodopera a basso costo e grandi risparmi, oggi la Cina s'addentra nel nuovo millennio con la volontà, la sicurezza e la determinazione di chi tale trend intende capovolgerlo. Non più solo preda, ora anche predatore.

In accordo con i dati emessi dal Ministero del Commercio Cinese, nel 2010 gli investimenti diretti (non finanziari) cinesi all'estero hanno raggiunto quota 59 miliardi di dollari, ben il 36 per cento in più rispetto all'anno precedente, in piena crisi finanziaria, ed inoltre, sia per motivi precauzionali, che soprattutto per via dei crescenti investimenti in entrata e i ripetuti surplus commerciali, il paese si colloca al primo posto in quanto a riserve monetarie in valuta estera e riserve auree[21].

Al fine della presente trattazione l'aspetto che però preme sottolineare è un altro, ed è rappresentato dai motivi a sostegno di tale ondata internazionalista: dopo anni di espansione quantitativa, con l'insediamento in paesi lontani di migliaia di retailer di prodotti "Made in China" pronti ad inondare i mercati e le aree industriali straniere con i loro prodotti low-cost e low-quality, quello che oggi la Repubblica del Dragone e le sue imprese stanno cercando di portare avanti è, al contrario, una strategia di crescita qualitativa. Lungi dall'essere semplici produttori di T-Shirt o di giocattoli scadenti, le grandi aziende cinesi stanno ricercando il loro spazio in settori ad alta intensità tecnologica, quali quello delle telecomunicazioni, delle produzioni meccaniche o della ricerca energetica. La ragione di questo cambiamento è da ricercarsi nella presa coscienza da parte delle autorità di Pechino, che un vantaggio competitivo basato esclusivamente su fattori di minor costo, minor prezzo e grandi quantità, presto non sarà più sufficiente per sostenere la

20 Fonte: http://money.cnn.com/
21 Fonte: CIA *The world Factbook 2011*

crescita dell'economia cinese e per difenderla dagli attacchi di player tutt'altro che arrendevoli, quali si stanno dimostrando USA o UE. Quindi stop ad una crescita indiscriminata e ad alti tassi e focus sulla qualità e sui settori strategici.

Inoltre, è opportuno ricordare che la costante crescita del reddito pro capite cinese, più rapida rispetto a quella delle altre economie emergenti, porterà in dote alla domanda globale centinaia di milioni di nuovi consumatori nei prossimi decenni, rivoluzionandone i numeri in proporzione tale da far si che gli stessi rapporti di potere tra le economie del pianeta andranno a profilarsi proprio sulla base di chi meglio saprà soddisfare le esigenze di questo nuovo e cospicuo esercito di consumatori.

3.2 La transizione capitalista

Un tempo gigante isolato e solitario, spesso al di fuori delle belligeranti prove di forze tra Stati Uniti e resto del mondo, la Cina costituisce oggi un tema di discussione quasi banale, tanto se ne parla nei telegiornali, nei summit d'economia o semplicemente nel proprio quartiere, dove, quasi quotidianamente, l'ennesima attività viene acquistata da una numerosa e riservata famiglia dagli occhi a mandorla.

Offuscata per decenni nello scenario dell'Estremo Oriente dal miracolo economico rappresentato dalla resurrezione post bellica giapponese, la Repubblica Popolare Cinese dà una svolta alla propria storia a partire dal 1976, anno della scomparsa di Mao e della contemporanea ascesa del suo successore, Deng Xiaping. É infatti sotto la sua ala che si cominciano a porre le basi per quella transizione economico-politica che permetterà al paese della Grande Muraglia di aprirsi al resto del mondo, fino ad arrivare, in tempi recenti, ad occupare la posizione di colui che sarà in grado di condizionarne gli sviluppi e gli assetti futuri.

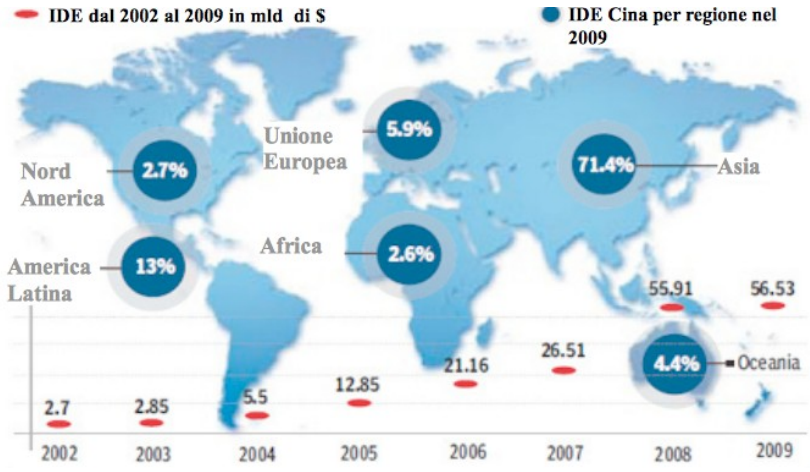
Il riformismo avviato con la politica della "*Open Door*" nel 1978 e proseguito incessantemente fino ad oggi a suon di piani quinquennali, ha saputo toccare i punti nevralgici dell'ascesa cinese concretizzandosi in un socialismo di mercato che, tramite una politica economica pragmatica, è stato in grado di attrarre gli investimenti stranieri, intensificare le proprie esportazioni, mantenere la centralità del ruolo dello Stato, attuando al contempo profonde riforme in alcuni settori chiave quali l'agricoltura e la ricerca energetica. L'entrata della Cina nel WTO (2001) rappresenta sicuramente uno dei segnali più chiari della volontà di Pechino di confrontarsi con le altre economie del pianeta e di cominciare a competere con esse aderendo alle più strette regole del commercio internazionale. La riduzione dei dazi doganali, del controllo dei prezzi e delle barriere tariffarie e non tariffarie che ostacolavano l'entrata dei prodotti e delle imprese straniere nel territorio cinese hanno portato un ampio afflusso di imprenditorialità ed imprese. Queste, in pochi anni hanno assicurato un costante ingresso di capitali nel paese, garantendogli il più alto tasso di sviluppo al mondo, il ruolo di primo esportatore del pianeta (2008) e quello di primo importatore (2010)[22].

Oltre a crescere molto rapidamente, il fatto nuovo che coinvolge la Cina dell'ultimo decennio è però un altro: si sta difatti assistendo ad una sua emersione come principale esportatore di capitale verso l'esterno (vedi Figura 2, pagina seguente), con un ruolo attivo svolto da parte del suo governo centrale nel sostenere le imprese multinazionali locali. Come dimostrato da numerosi studi (von Keller and Zhou, 2003) le ragioni di tale proiezione oltre confine sono essenzialmente tre: ricerca di nuovi mercati, presidio di risorse strategiche, assorbimento di nuove tecnologie/competenze (quelle che Buckley e altri nel 2006 definiranno come strategie *market seeking, resources/asset seeking, efficiency seeking)*. Le grandi

22 Fonte: CIA Factbook 2011

imprese cinesi, sostenute dalle politiche espansive nazionali e dalla progressiva liberalizzazione delle propria economia, stanno quindi assumendo un ruolo sempre più rilevante come investitori internazionali, non solo in altri paesi in via di sviluppo, ma anche verso i paesi occidentali, attirando una forte attenzione sia a livello mediatico che nel dibattito economico per via dei frequenti casi di investimenti, di fusioni e di acquisizioni di imprese all'estero.

Figura 2: INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI CINA 2009



FONTE: Ministero del commercio cinese, "*2009 Statistical Bulletin of China' s Outward Foreign Direct Investment*".

In Cina, così come nella gran parte dei paesi emergenti, le strategie di queste grandi imprese sono in genere legate a doppio filo con l'ambiente politico nazionale. Alcuni paesi, e fra tutti la Cina è quella che primeggia in tale ambito, utilizzano infatti proprio le imprese nazionali, e soprattutto quelle pubbliche (o a partecipazione statale), come leva per accrescere la propria influenza internazionale.

La crescente partecipazione cinese alla definizione della struttura politico-economica internazionale del terzo millennio,

sta però generando forti squilibri in tutti quei fattori un tempo specchio delle sole dinamiche sociali ed economiche occidentali: inflazione, tassi di interesse, affitti, prezzi dei beni, salari, profitti e prezzi delle materie prime dipendono sempre più da quel che avviene in Cina, secondo un fenomeno che vede la convergenza degli indicatori standard cinesi verso quelli occidentali, con questi ultimi trainati però al ribasso in virtù della spinta competitiva proveniente dalla stessa Cina.

L'ingresso di centinaia di milioni di lavoratori cinesi a basso costo nel sistema economico cinese ed internazionale ha difatti ridotto il potere di negoziazione dei lavoratori negli stessi paesi industrializzati, inasprendo i sentimenti dell'opinione pubblica nei confronti della Cina e quindi, spesso, anche rispetto ai suoi prodotti e alle sue imprese. L'impatto di maggior portata che si accompagna all'avvento dell'economia cinese riguarda senz'ombra di dubbio i prezzi: i prezzi di tutto ciò che la Cina esporta sono infatti in generale diminuiti, vedi l'hi-tech o il tessile, mentre i prezzi dei prodotti che importa sono tendenzialmente aumentati, basti pensare al prezzo del petrolio e o a quello di altre materie prime.

Volendo riassumere, l’ascesa cinese ha oramai assunto una dimensione tale che i suoi effetti possono essere valutati solo prendendo in considerazione un'analisi a carattere globale.

Ciò risulta particolarmente evidente se si guarda al suo impatto sui mutamenti in corso in praticamente tutte le aree del pianeta, tanto su quelli più facilmente osservabili (l’impatto sull’occupazione e sui sistemi produttivi, sui prezzi dei manufatti e delle materie prime, sull'inquinamento), quanto su quelli dalle conseguenze più incerte. In particolare, la Cina è oramai univocamente ritenuta “responsabile” dei cambiamenti globali che occorrono (Pellicelli 2010):

– nella quantità e nella direzione degli scambi commerciali (che ha contribuito ad un’alterazione delle ragioni di scambio

internazionali);

– nell'organizzazione della produzione (che ha causato una riorganizzazione delle attività produttive ai diversi livelli di valore aggiunto su scala globale);

– nell'arena politica internazionale (conducendo cioè ad un sistema multipolare più instabile caratterizzato da palpabili tensioni politico economiche).

Inoltre, un altro ambito in cui il paese riveste un ruolo sempre più significativo, e i cui risvolti in termini di internazionalizzazione delle aziende cinesi si stanno rivelando fondamentali, è rappresentato da quel mondo finanziario che tanto oggi tiene sotto scacco le economie occidentali. Forte dei circa 3.300 miliardi di dollari in valuta estera detenuti dalla propria banca centrale, la Cina infatti costituisce ad oggi una fonte sicura di flussi di capitale a breve periodo (ancora parzialmente regolamentati) e a lungo periodo (sotto forma di crescenti investimenti diretti esteri), capitali con cui, approfittando dei deficit delle partite correnti di molti paesi occidentali, il gigante orientale si sta letteralmente comprando intere fette dell'economia dei paesi europei e degli USA. Infatti, dopo essere stato per decenni il paese con uno dei più alti tassi di IDE in entrata (dal 1978 al 2006 circa un terzo degli IDE mondiali prendeva infatti la via della Cina) oggi, al contrario, è il Dragone ad essersi affermato come loro principale promotore internazionale.

Al di là degli inevitabili effetti macroeconomici e politici di tale situazione, analizzando la questione delle riserve valutarie cinesi sotto il profilo aziendale è possibile scorgere immense opportunità per le imprese della Cina, soprattutto ora che l'attenzione del governo di Pechino sembra essersi spostata

dall'accumulo dei debiti sovrani statunitensi e dell'Eurozona, al tentavo di dominare gli asset nazionali strategici e le public utilities degli stessi paesi, in modo tale da garantirsi flussi di reddito costanti e a basso rischio.

Diversamente da quanto avviene per le imprese dei paesi industrializzati, gran parte della missione imprenditoriale estera cinese è figlia di una precisa e studiata strategia messa in atto dal governo centrale al fine di affermare la propria economia internazionalmente. I primi flussi di investimento cinese all'estero (quasi insignificanti in valore, come visibile nel grafico precedente) sono serviti difatti per stabilire piccole attività commerciali e, così, incrementare la presenza delle comunità cinesi all'esterno o, ancora più importante, sono stati guidati da motivazioni puramente politiche, come nel caso degli investimenti verso Hong Kong negli anni ottanta[23]. Sono state quindi le stesse imprese a controllo statale, operanti nei diversi settori chiave dell'economia cinese quali risorse naturali, finanza e infrastrutture, le protagoniste di questa prima tranche espansionistica. È però a partire dal 2000, in corrispondenza al lancio del decimo piano quinquennale e della strategia del *Going Out*, che le operazioni delle imprese cinesi all'estero sono divenute molto più frequenti nei numeri e consistenti nei flussi, coinvolgendo maggiormente anche le imprese private (non solo quelle di grande dimensione, ma anche alcune piccole e medie imprese) che hanno beneficiato di un netto rilassamento delle procedure di approvazione degli investimenti da parte delle autorità centrali.

Tale approccio tutto proiettato verso l'esterno, necessitava però di alcuni interventi anche a livello domestico.

Infatti, sul fronte interno, l'avvento dei dettami del libero mercato e l'apertura dei confini nazionali cinesi allo scambio con

23 Fonte: Globalization Strategies of Chinese Companies: Current Developments and Future Prospects (Taylor, Asian Business & Management, 2002, 1, (209–225)).

l'estero, hanno determinato, in un processo tutt'ora in corso, una seconda tipologia di transizione che prevede il passaggio da un sistema economico il cui funzionamento si basava sulle relazioni interpersonali, ad un sistema che al contrario si fonda esclusivamente sulle regole e sui principi dettati dall'apparato burocratico (Alon, 2003).

Gli effetti di tale transizione sono importanti per numerosi aspetti, aspetti che incidono in maniera diretta sullo sviluppo dei processi di internazionalizzazione in uscita e in entrata messi in atto dal gigante rosso. Infatti, in carenza di regole chiare, trasparenti, imparziali ed efficienti, le persone, e di conseguenza l'intera attività economica, tendono a compensare tale mancanza attraverso l'implementazione di un sistema relazionale, basato sulla conoscenza reciproca, sul favoritismo e quindi sul clientelismo. Un sistema quindi raramente in grado di premiare l'efficienza ed il merito delle persone così come delle aziende. Tale struttura, se paragonata a quello legale fondata sulle regole, presenta bassi costi fissi per arrivare a consolidarsi a livello nazionale ma d'altro canto presenta alti costi marginali nello stabilire relazioni addizionali, specie quando si cerca di attivarle in contesti differenti da quello domestico o quando, è questo il caso degli investimenti in entrata, un terzo soggetto estraneo al sistema prova ad accedervi dall'esterno. Di contro, un sistema basato sulle regole richiede alti costi fissi per la costituzione di un'infrastruttura legale diffusa fra tutti gli attori che caratterizzano l'attività economica nazionale, ma d'altra parte, presenta costi marginali molto bassi nel momento in cui si richiede l'inclusione di un soggetto terzo all'interno del sistema stesso, o nel momento in cui si intenda accedere ad un omologo sistema al di fuori dei propri confini nazionali. L'inefficienza di tale struttura interna, congiuntamente alla scarsa disponibilità concessa dall'apparato politico di un tempo, ha penalizzato a lungo i processi di internazionalizzazione della Cina, allontanando o sancendo il

fallimento di numerosi tentativi di investimento straniero nel territorio nazionale. Al contempo, tale sistema ha colpito le stesse imprese cinesi desiderose di cimentarsi nella sfida estera, evidenziandone l'incapacità di operare secondo le regole affermatesi nel panorama internazionale.

I progressi dell'apparato burocratico e lo sviluppo delle procedure intra ed interaziendali avvenuti negli ultimi due decenni hanno però consentito alla Cina di superare in parte tale ostacolo, (r)assicurando l'investitore straniero e facilitando l'operato delle imprese nazionali all'estero, garantendo quindi al paese la possibilità di affermarsi, tra i paesi in via di sviluppo, come quello più affidabile sotto il profilo della sicurezza dell'investimento.

3.3 Il diktat cinese: impara e migliora

Uno degli aspetti che più hanno contribuito a rendere la Cina, a seconda del punto di vista, una minaccia o un miracolo sotto il profilo economico e produttivo, è, a detta di molti, da ricercare anche nelle politiche e nell'atteggiamento adottato negli ultimi decenni dai paesi occidentali. A partire dagli anni '80, a seguito dell'impulso attivato dalla politica "*Open Door*" di Deng Xiaping, si è infatti assistito alla delocalizzazione di capitali, persone e impianti dall'Europa o dagli Usa, verso le economiche lande della Repubblica Popolare Cinese. Tale trend, avviato in principio da pochi lungimiranti "pionieri", sarebbe divenuto rapidamente un fenomeno di massa. Era quella la Cina dei 100 Euro all'anno, divenuta poi la Cina dei 100 Euro al mese, per diventare oggi la Cina del 30 per cento di costi in meno al netto di dazi e tariffe internazionali (Pellicelli 2010). Era anche la Cina della corruzione, dello sfruttamento e delle normative sul lavoro e sull'ambiente vergognosamente lasche e permissive. È un paese che oggi però è cambiato e continua a cambiare, un paese che vede crescere il proprio PIL pro capite di

anno in anno e che ora ammira le proprie realtà economiche andare a caccia di quelle imprese che sino a qualche anno addietro si limitavano ad emanare commesse, dettando le regole di funzionamento dei mercati.

Oggi non è più così. Il processo d'emersione cinese si sta affermando con tutta la sia dirompenza e in molti ancora sembrano sorprendersene nonostante tutto ciò sia avvenuto secondo dinamiche chiare, lineari e piuttosto prevedibili.

La Cina che va affermandosi in settori che vanno dal tessile alla metallurgica, dalle produzioni Hi-tech alla ricerca energetica, è infatti stata per molto tempo, come visto in più occasioni, semplice fornitore di lavoro. Non a caso si guadagnò l'appellativo di "fabbrica del mondo". Molte imprese cinesi lavoravano infatti come fornitori, come sub-contractor o come semplici assemblatori per le compagnie straniere, ed in particolare per quelle occidentali. Attraverso queste loro posizioni intermedie, che consentivano un contatto diretto con i modelli di produzione e quindi con gli standard di consumo affermatisi nel panorama internazionale, molte di loro hanno poco a poco potuto risalire lungo la filiera del proprio settore, ampliando le attività all'interno della propria catena del valore, e diventando così a tutti gli effetti concorrenti dei loro stessi commissionari. Così facendo molte aziende cinesi hanno potuto assorbire e fare propri quei know-how introdotti dai numerosi investitori stranieri a caccia di risparmi, avvicinandosi in tal modo agli standard qualitativi accettati internazionalmente, e preparandosi di fatto alla competizione sul mercato globale in maniera ottimale.

Come già accennato in precedenza, la formalizzazione delle intenzioni della Cina di partire alla conquista dei mercati esteri si registra all'inizio del nuovo millennio sotto la guida dell'ex Presidente di Stato Jiang Zemin che, nel 2001, in occasione della presentazione del 10° piano quinquennale per lo sviluppo dell'economia cinese, avvia la cosiddetta *Go Global*

Policy (Zou Chu Qu), un piano con l'obiettivo di creare 500 world brand per aziende di media dimensione e 5000 per quelle di piccola dimensione. Ciò sarebbe avvenuto indipendentemente dalla natura della proprietà, quindi fosse essa statale, collettiva o privata. Tale piano, estesosi poi al quinquennio successivo, ha visto un impegno diretto da parte del governo cinese, volto a promuovere e a sostenere l'azione di più di 100 multinazionali cinesi con un export di prodotti hi-tech superiore al miliardo di US $, e di 1000 aziende di dimensioni medie aventi export superiori ai 100 milioni di US $[24]. Le motivazioni alla base di tale strategia sono molteplici: andando ad investire in diversi paesi e continenti, si cercò innanzitutto di diversificare la produzione e distribuire il rischio di internazionalizzazione.

Consapevoli delle enormi potenzialità in termini di consumo del proprio mercato interno, oltre a cercare di assicurarsi il presidio di risorse scarse e materie prime quali petrolio, carbone, gas, la Go Global Policy si proponeva anche l'obiettivo di ridurre la dipendenza dalle importazioni dall'estero (da Giappone, Taiwan, Sud Korea in primis) per quel che riguardava i prodotti high-tech. L'internazionalizzazione poteva quindi permettere a molte aziende del settore di apprendere quelle metodologie e quelle conoscenze necessarie al fine di rendere più produttivo il proprio comparto Ricerca & Sviluppo, e rendere così i propri brand maggiormente appetibili agli occhi del consumatore straniero ma anche, e soprattutto, di quello domestico.

Di fronte a consumatori sempre più esigenti ed attenti agli attributi di ogni genere di prodotto, l'acquisizione del know-how costituisce un elemento centrale per lo sviluppo, la crescita e l'affermazione di qualsiasi azienda. Ecco perché le aziende cinesi, gonfie di capitali e desiderose di competere con i grandi e più esperti colossi del mondo occidentale, sembrano puntare dritto su tale aspetto. Oltre alla creazione di network distributivi

24 Fonte: Italian trade commission, Shanghai Office

che permettano una copertura capillare dei territori su cui attualmente intendono operare (vedi gli ingenti investimenti in Europa centrale), l'oggetto principale della ricerca delle grandi aziende cinesi resta proprio quel capitale intellettuale in grado di condurre a migliori processi, metodi di management innovativi, strutture interne/esterne più efficienti, e allo sviluppo di tecnologie maggiormente all'avanguardia. Tale obiettivo di crescita qualitativa, sta avvenendo prevalentemente attraverso due tipi di strategie: innanzitutto tramite l'assunzione di dirigenti internazionali all'interno delle proprie aziende o associazioni.

É, ad esempio, ciò che avvenne con Phil Murtaugh, ex manager di General Motors, passato nel 2006 alla SAIC (Shanghai Automotive Industries Corporation) e "padre" della JV creata nel 2010 tra i due produttori, prima della successiva acquisizione della coreana Ssangyong Motors Co. È anche quel che è avvenuto e sta avvenendo in Lenovo a seguito dell'acquisizione del ramo PC di IBM (cfr. par. 5.4).

La seconda strategia assume invece spesso connotazioni strutturali più visibili e radicali, e consiste in una massiccia ed aggressiva campagna di acquisizioni volta all'appropriazione del controllo di settori e aree considerate strategicamente rilevanti, o o all'ottenimento di un trasferimento più rapido di conoscenze, canali distributivi e tecnologie (rientra in quest'ultima categoria ad esempio l'acquisizione del 100 per cento dell'italiana CIFA da parte del colosso dei macchinari edili Zoomlion).

La volontà da parte dell'industria cinese di accrescere il livello qualitativo dei propri prodotti, al fine di rimuovere quelle barriere cognitive che ancor oggi ne limitano la diffusione tra i consumatori dei paesi dell'occidente, è ravvisabile tracciando il flusso di investimenti cinesi all'estero.

Oltre agli USA, che come singola nazione rappresentano ancora il target primario degli investimenti cinesi in occidente, il secondo paese su cui si sono concentrate buona parte delle attenzioni del colosso asiatico è infatti la Germania. Le ragioni

sono chiare e semplici: la Germania è leader in diversi settori hi-tech, ha l'economia nazionale più forte del Vecchio Continente, rappresenta il più grande mercato di consumo europeo, è dotata di ottime infrastrutture e centri di ricerca, è considerata il paese trainante l'economia europea e rappresenta, infine, un'ottima porta verso i mercati dell'Europa dell'est, oggi particolarmente appetibili come banco di prova per molte aziende della Cina. La volontà è pertanto quella di assorbire le innovative tecnologie internazionali, così come i più efficienti canali distributivi europei, e porsi a stretto contatto con alcuni tra i brand più conosciuti nel vecchio continente e nel mondo in modo tale da eliminare o comunque ridurre le percezioni negative associate dall'immaginario collettivo al concetto di "Made in China".

3.4 La Cina e la contraffazione: complici o nemici?

"Un milione di occhiali contraffatti"; "Sequestrata una tonnellata di fuochi d'artificio illegali" "Giocattoli per bambini cancerogeni" "Scarpe al cromo esavalente". Sono questi alcuni degli oramai innumerevoli titoli dedicati negli ultimi anni da giornali e telegiornali al fenomeno della contraffazione "Made in China".

Questa realtà, preoccupante tanto per la salute e per l'ambiente quanto per lo sviluppo economico, si sta facendo sempre più consistente su scala mondiale, raggiungendo picchi elevati in Europa (sebbene negli ultimi due anni si sia registrato un lieve calo della quantità di merci scambiate) e, manco a dirlo, proprio in Italia. La globalizzazione, la caduta delle barriere commerciali e lo sviluppo di internet e dei trasporti hanno infatti dato nuova linfa al fenomeno della contraffazione, tanto che i dati a tal proposito sono diventati a dir poco allarmanti: si stima infatti che la quota di merci contraffatte scambiate nel mondo si aggiri attorno all'8-9 per cento del totale, con una crescita

decennale del 1.850 per cento, perdite per 450 miliardi di dollari e un incidenza in termini occupazionali pari a circa 300 mila posti di lavoro a livello mondiale. Di tale immensa mole di merci oltre il 70 per cento proviene dal Sud-Est Asiatico ed in particolare proprio dalla Cina, seguita a ruota da Corea del Sud e Tailandia, tutti paesi in cui ancora languono i controlli sui sistemi di lavorazione, sulle merci in uscita, sui porti, e sulla stessa qualità dei materiali e dei prodotti[25]. In Italia si calcola che tra il totale dei prodotti contraffatti importati, la quota imputabile alla Cina tocchi addirittura il 48 per cento del totale, a cui si può aggiungere un buon 37 per cento proveniente da Hong Kong (che di fatto sempre Cina è).

I settori coinvolti sono i più disparati e anzi sembra che nessun settore sia in grado di salvarsi dal dilagare del fenomeno: moda, giocattoli, gioielleria, agro-alimentare, farmaci, hi-tech di consumo, è sufficiente attendere qualche giorno dal lancio della versione originale di un qualsiasi prodotto per essere in grado di reperire sul mercato, in modo più o meno lecito, la sua versione contraffatta.

I mercati cinesi sono dunque i leader della contraffazione[26] e il range di effetti associato a tale fenomeno va via via allargandosi. Come già visto in precedenza le conseguenze della contraffazione sono ravvisabili sul piano della concorrenza troncata, dell'immagine e della credibilità del marchio contraffatto, sul piano dell'occupazione gravemente minacciata, così come sulla capacità di immettere sul mercato prodotti nuovi e migliorati, ma non solo.

Paradossalmente infatti, a soffrirne e a pagarne pesantemente le conseguenze pare essere ora proprio lo stesso "Made in China". La Cina si prospetta oggi indubbiamente come il grande nemico del diritto commerciale, ma tale situazione si pone però in netto contrasto con le strategie

25 Fonte: www.rissc.it; www.ec.europa.eu; www.repubblica.it/inchieste
26 Fonte: www.ipeuro.com/

enunciate nei capitoli e nei paragrafi precedenti che la vorrebbero intenta a promuovere un piano tutto votato alla ricerca della qualità e al rilancio dell'immagine propria e dei propri brand nel panorama internazionale. Riconoscendo che il fenomeno della contraffazione è un problema riconducibile all'attività criminale vera e propria, la cui azione deve quindi essere contrastata dagli appositi reparti delle forze dell'ordine e delle autorità anti mafia dei vari paesi coinvolti, è chiaro che alcuni interventi possano essere apportati anche a livello, per così dire, commerciale. In ambito internazionale, già da diversi anni, molto si sta facendo per non precipitare in una vera e propria guerra di marchi e combattere l'invadenza del fenomeno contraffazione: a cominciare dalla regolamentazione delle importazioni, le misure adottate sono molteplici e riguardano gli accordi sulle garanzie dei prodotti riconosciuti a livello internazionale, i controlli e la certificazione della provenienza, e la protezione dei prodotti locali attraverso l'obbligo di esposizione dell'origine degli stessi. Sul fronte cinese, al contrario, le iniziative anti-contraffazione sono solo agli inizi, tant'è che le prime azioni degne di nota in tale ambito sono piuttosto recenti. Ad esempio, la vicenda che coinvolse nel 2011 Ariston, per quanto isolata, costituisce un precedente di importanza rilevante per il futuro della tutela dei brand nel territorio cinese: in particolare, nel caso in questione, *la società italiana Ariston, produttrice di elettrodomestici venduti anche in Cina, ha ottenuto dal tribunale di Shanghai la condanna per contraffazione di marchio e concorrenza sleale, nonché al risarcimento dei danni, della cinese Foshan Shunde Arizhu Electric Appliance Co., Ltd. che produce e vende in Cina e non solo, apparecchi scaldabagno sostanzialmente identici a quelli venduti in Cina dalla Ariston e recanti un marchio identico al marchio Ariston unito alla dicitura "arisitun" in caratteri cinesi.*

Di natura differente, e risalente al 2009, è invece il patto

d'azione UE-Cina incentrato sulla cooperazione rafforzata nell'applicazione delle procedure doganali e che dovrebbe condurre ad un controllo più rigido di tutte le merci in uscita dai porti cinesi e destinate all'Europa.

Ma come interpretare tali azioni, quando a condurle è il paese che più d'ogni altro ha beneficiato del fenomeno in questione? È innanzitutto possibile ipotizzare che il beneficio economico derivante dal fenomeno della contraffazione cominci ad assottigliarsi, a ridursi, avvicinandosi cioè sempre più a quello ottenibile investendo in maniera legale e concorrenziale nella produzione e nello sviluppo di brand contraddistinti da elevati livelli qualitativi che, con la possibilità di affermarsi internazionalmente, potrebbero generare un giro d'affari di pari livello o superiore a quello prodotto dal fenomeno del “fake”.

I segnali restano però comunque contrastanti. Il massiccio ricorso all'acquisizione come strategia di internazionalizzazione porterebbe infatti a pensare la questione in modo diametralmente opposto: appurato che l'equazione contraffazione-”Made in China“ si è oramai consolidata nell'immaginario collettivo occidentale, il governo di Pechino e a le aziende del paese sembrano infatti voler sfruttare l'ingente disponibilità di capitali per aggirare il problema, acquisendo brand internazionalmente noti e competendo attraverso questi ultimi piuttosto che con il proprio marchio. È quanto accaduto ad esempio nel caso dell'acquisizione di IBM da parte di Lenovo (che sarà esposto successivamente) o nel caso Geely-Volvo. In quest'ultima situazione, Geely si è infatti assicurata un premium brand con cui competere con i produttori europei tanto in Cina quanto nella stessa Europa, senza dover così adottare il proprio marchio poco riconosciuto e poco suggestivo che probabilmente avrebbe penalizzato l'azienda nel suo cammino multinazionale. I medesimi intenti possono essere ricondotti ai motivi dell'operazione tra Zoomlion, un produttore cinese di componentistica per costruzioni, e la CIFA, uno dei suoi

principali rivali italiani. Oltre ad assicurarsi l'accesso ad un know-how e ad una tecnologia produttiva migliore ciò che in principio fu ricercato da Zoomlion era proprio un premium brand attraverso cui vendere in Cina e nel mondo. D'altronde, come dimostrano diversi studi di *Country Branding,* l'Immagine-Paese (IP) e la brand-image dei prodotti che una nazione esporta lavorano congiuntamente all'interno di un circolo virtuoso/vizioso che alimenta/penalizza vicendevolmente l'immagine di ognuno. Il caso cinese presenta però delle peculiarità.

Solitamente, l'IP rappresenta l'elemento su cui è più difficile intervenire, in quanto lo spazio per modificare la percezione di una nazione nell'immaginario dell'individuo, e gli investimenti necessari a sostenere un eventuale cambiamento sono enormi e richiedono tempi molto lunghi per diventare effettivi, in quanto radicati profondamente a seguito "dell'indottrinamento" prodotto dai media e dagli organi deputati all'istruzione. (Kotler, 2004) Al contrario, i cambiamenti di percezione relativamente ad un prodotto o ad un brand sono di fatto molto più semplici, innanzitutto perché il prodotto viene immaginato e costruito ogni volta da zero, e in secondo luogo perché la sua valutazione avviene sulla base di mappature e associazioni su cui è possibile intervenire andando a modificare le caratteristiche del prodotto stesso secondo le esigenze manifestate dal cliente. Il tutto, a costi ovviamente inferiori (Kotler, 2004).

Tuttavia, paradossalmente, la Cina dell'ultimo decennio sembra aver investito maggiormente nella propria IP piuttosto che in quella dei propri brand e prodotti, sviluppando fortemente le proprie infrastrutture e i propri servizi e diventando nell'ultimo decennio una delle più gettonate mete d'investimento, turistiche o per un'esperienza formativa o professionale. Dall'altro lato invece, i brand cinesi internazionalmente noti sono ancora molto pochi e solo ora

sembra intravedersi una strategia concreta volta a farli emergere nei mercati di tutto il mondo. Un segnale in tal senso arriva dall'istituzione, nel 2010, della Camera del Commercio Cina per l'Internazionalizzazione del Settore Privato (CICCPS). Istituita per coordinare in modo comune l'azione delle imprese private cinesi che competono nel panorama internazionale, la CICCPS si pone essenzialmente tre obiettivi (Ying, China Daily 2011): quello di evitare una competizione interna basata su prezzi bassi e scarsa qualità; quello di ottenere a finanziamento una maggiore quota delle riserve valutarie detenute dall'autorità centrale; infine, l'obiettivo di sviluppare una strategia di marketing comune volta a rilanciare l'immagine del "Made in China" internazionalmente. Quest'ultimo punto in particolare appare piuttosto esplicito e conferma quanto scritto in precedenza: in virtù del ruolo che la Cina, con le sue aziende, si prepara ad occupare negli anni a venire nei mercati internazionali, il fenomeno mondiale della contraffazione che tanto è dipeso dal contributo fornito dal "Made in China", è passato dall'essere un'enorme fonte di sostentamento e di guadagno (se non LA fonte di guadagno), all'essere, al contrario, un problema di notevole rilevanza per il paese stesso e per le sue aziende virtuose.

Conferma ulteriore arriva dall'analisi del dodicesimo piano quinquennale (2011-2015) emanato dal governo centrale: governo e partito comunista cinese hanno infatti elaborato un progetto ambizioso teso ad innescare un decisivo salto di qualità del gigante asiatico in campo tecnologico-scientifico, passando dall'esportazione del "Made in China" a quella del "Designed in China". Pechino non ha certo badato a spese ed ha deciso di investire nel settore ben 800 miliardi di dollari durante il piano quinquennale in corso, individuando inoltre i settori prioritari e strategici nel comparto Hi-tech: energia, informatica, protezione dell'ambiente, biotecnologie, nuovi materiali, produzione di dispositivi aerospaziali, e infine veicoli puliti a basso consumo

energetico saranno i massimi beneficiari di tale ondata di investimenti[27].

Un segno chiaro di chi ha deciso di cambiare il proprio ruolo nel mondo.

3.4.1 Come viene percepita la contraffazione

Abbiamo visto che sul piano sociale la contraffazione implica una serie di rischi per il consumatore, che possono tradursi in un danno sia in termini di salute, sia in termini di sicurezza. Può accadere poi che in alcuni casi il consumatore subisca anche dei danni economici: ciò si verifica quando quest'ultimo acquista un prodotto con la convinzione che si tratti di un bene di marca e di qualità mentre invece, inconsapevolmente, sta acquistando un prodotto contraffatto. In realtà, diverse ricerche in tale ambito dimostrano che questo "danno" economico ricorre raramente, in quanto, nella maggior parte dei casi, l'acquisto del bene contraffatto viene eseguito in piena coscienza. La percezione comune della contraffazione è infatti spesso quella di una forma inoffensiva di delinquenza e non vi è quindi consapevolezza delle conseguenze devastanti che comporta.

Di particolare interesse risultano, al riguardo, i dati emersi da un'indagine[28] quali-quantitativa condotta nel 2011 in Italia dal Ministero dello sviluppo economico e otto associazioni di consumatori su un campione di 4000 individui e i cui risultati sono stati esposti dal presidente dell'associazione di tutela dei consumatori Assoutenti, il dottor Mario Finzi. Il sondaggio intendeva verificare la percezione del fenomeno contraffattivo da parte dei consumatori, indagando principalmente la loro consapevolezza circa i rischi che la contraffazione può

27 Fonte: http://www.hermeslab.it/contraffazione; www.lacinarossa.net
28 Fonte: http://www.adiconsumverona.it/

determinare per la salute e la sicurezza, oltre che per l'economia legale.

Con riferimento alla conoscenza del fenomeno e alle sue ripercussioni, il 90 per cento degli intervistati dichiara di essere oggi consapevole del rischio di incappare in sanzioni amministrative a seguito dell'acquisto di prodotti contraffatti, tuttavia il *"fattore prezzo"* rappresenta, specie in periodo di crisi, un agente motivante talmente forte da prevalere su qualsiasi altra considerazione. Il campione preso in esame afferma infatti di essere disposto a correre dei rischi sia pecuniari, sia di salute pur di ottenere un effettivo risparmio economico.

Il prezzo accessibile ed allettante costituisce, dunque, il principale stimolo all'acquisto di prodotti falsi (82,3 per cento) ma indagando più a fondo circa la qualità del prodotto contraffatto, emerge un ulteriore, significativo, allarmante risultato: il campione coinvolto dichiara infatti di non riscontrare particolari carenze di qualità o una maggiore rapidità d'usura nei prodotti falsi se paragonati alle versioni originali.

Un altro aspetto rilevante consiste nel rispetto della legalità: il 72,9 per cento degli intervistati non si sente " in colpa" nei confronti del fisco, né per il fatto di contribuire ad alimentare il business e gli interessi della criminalità organizzata, né per il danno economico arrecato al paese.

L'acquirente di prodotti contraffatti, perciò, attribuisce un rilievo maggiore alla propria convenienza personale, evitando quindi di prendere in considerazione tutte le valenze negative correlate al fenomeno della contraffazione.

Sorprendentemente, chi dichiara di avere acquistato merce contraffatta, esprime infatti una certa soddisfazione rispetto a tali prodotti, ed intende ripetere l'acquisto, dimostrando come sia in atto una sorta di "normalizzazione" dell'atto stesso nell'immaginario dell'individuo. Tale percezione è sicuramente da attribuire al crescente grado di competenza che

coinvolge il settore della contraffazione, ora più che mai, in grado di reperire e replicare a costi estremamente bassi il know-how necessario per una produzione del tutto simile a quella originale.

Ciò che spesso viene però ignorato riguarda la qualità dei materiali utilizzati in tali produzioni: scarti di altre lavorazioni, residui cancerogeni, e materiali soggetti a rapido decadimento si celano soventemente dietro a questi prodotti che spesso solo apparentemente, o meglio, esteriormente, replicano in modo apprezzabile il prodotto originale.

Dando per validi i risultati che individuano nel prezzo troppo elevato la determinante di maggior peso nell'indirizzare il consumatore verso gli acquisti di merce contraffatta, ne emerge che, tra i possibili interventi per arginare il fenomeno, una maggior attenzione dovrebbe essere dedicata all'ideazione e all'inserimento nel mercato di linee di prodotti originali di marca a prezzi più accessibili (91,5 per cento), e alla realizzazione cioè di una maggiore accessibilità economica verso i prodotti originali (87,3 per cento), oltre alla necessità di comminare sanzioni per i venditori di prodotti contraffatti (79,6 per cento)[29].

In sintesi, quindi, con riferimento alla contraffazione, si rileva che manca una generale percezione dell'intrinseca pericolosità delle condotte ad essa collegate, le quali sono correlate:

- all'arricchimento illecito della criminalità organizzata, con i conseguenti effetti distorsivi sull'economia e sulla libera concorrenza; ai pericoli diretti ed immediati, soventemente sottostimati, derivanti dall'uso di farmaci, alimenti, giocattoli,

29 Fonte: Tutti i dati relativi all'indagine condotta dal Ministero dello Sviluppo Economico e le 8 associazioni dei consumatori (ACU – Associazione Consumatori Utenti; ADICONSUM, ADOC, ASSOUTENTI, CODICI, FEDERCONSUMATORI, MOVIMENTO CONSUMATORI; MOVIMENTO DIFESA DEL CITTADINO) sono reperibili e consultabili sul sito http://www.adiconsumverona.it/

indumenti contraffatti e prodotti senza il rispetto delle procedure di controllo poste a tutela della salute e della sicurezza dei consumatori;

- al pregiudizio causato alle aziende titolari di marchi di elevata qualità (specie per quelle rappresentanti il "Made in Italy") che a causa della contraffazione subiscono danni all'immagine, diminuzione del fatturato, incremento delle spese per la protezione del marchio e per il contenzioso che le stesse sono costrette ad intraprendere sia per tutelare i loro prodotti, sia in qualità di convenuti per provare la loro estraneità ai reati imputati ai reali contraffattori.

- alla distorsione del mercato del lavoro, che si traduce in una perdita di posti regolari, nell'incremento della manodopera clandestina in nero, e nei mancati investimenti di produttori stranieri, non interessati ad investire in paesi in cui il fenomeno della contraffazione è dilagante per non mettere a rischio i propri diritti di proprietà intellettuale; alle perdite per l'erario, con riferimento al mancato versamento delle imposte sui redditi e dell'Iva.

3.5 La Cina e la tutela dei lavoratori

Strettamente legata al fenomeno contraffativo, c'è un'altra "piaga" che condiziona, e in un certo modo anche rappresenta, l'economia cinese e la sua immagine nel mondo: la flebile tutela dei diritti dell'uomo.

In un contesto in cui le informazioni si diffondono con estrema rapidità ed ampiezza attraverso i canali mediatici ed informatici di tutto il mondo, le notizie che giungono copiose dalla Cina in tema di maltrattamenti, pena di morte, censura, sfruttamento, morti sul lavoro, repressioni, suicidi e così via,

minano seriamente quanto di buono portato avanti dal paese negli ultimi decenni per rilanciare la propria immagine internazionale.

L'entità dell'impatto di tali argomenti nella psiche dell'individuo e la loro influenza nelle scelte attraverso cui si sviluppa il processo d'acquisto sono lontane dall'essere comprovate e misurate scientificamente, tuttavia, una ricerca condotta in prima persona, i cui risultati saranno riportati nelle pagine successive (cfr. par 4.5), dimostra come proprio il tema dello sfruttamento della persona costituisca in realtà uno degli attributi che più facilmente viene associato all'idea di "Made in China", penalizzandone quindi la collocazione all'interno delle mappe cognitive elaborate dagli individui.

In virtù del rapido sviluppo economico che ha caratterizzato la sua storia recente, la Cina è stato il paese che più d'ogni altro, negli ultimi due decenni, ha saputo promuovere importanti riforme sociali volte alla tutela del cittadino e quindi del lavoratore. Assistenza sanitaria, case popolari, salari minimi, ore/lavoro massime sono solo alcuni dei campi in cui si è intervenuti con l'obiettivo di apportare consistenti miglioramenti del tenore e delle condizioni di vita del popolo cinese. Non bisogna infatti dimenticare la generale condizione d'arretratezza e incompletezza in cui versava l'intero apparato di tutela sociale cinese appena vent'anni fa, prima cioè dell'ingresso della Cina all'interno di organizzazioni internazionali quali la Banca Mondiale e il WTO, e prima quindi che il gigante asiatico aprisse le proprie porte alle regole e soprattutto ai giudizi del resto del pianeta.

Nonostante gli importanti progressi, le deficienze che pervadono l'intera vita sociale cinese sono però ancora ben visibili e radicate. Importanti carenze permangono infatti in numerosi ambiti che vanno dalla libertà di stampa all'ideologia politica, ai diritti dei prigionieri, mentre coinvolgono, nel contesto lavorativo, fenomeni come le restrizioni alla

contrattazione collettiva, le discriminazioni sessuali o d'origine tra i lavoratori e lo sfruttamento del lavoro minorile.

Fra le convenzioni dell'*ILO* (International Labor Organization, L'organizzazione Internazionale del Lavoro) che la Cina non ha ancora ratificato si trovano ad esempio proprio quelle sulla libertà di associazione e sul diritto alla contrattazione collettiva[30]. I lavoratori cinesi cioè non sono liberi di formare una propria associazione ma sono obbligati, pena la persecuzione, l'incarcerazione o la sottoposizione a maltrattamenti, ad aderire all'unica federazione sindacale riconosciuta dal governo, l'*ACFTU*. Questa restrizione si manifesta poi attraverso una serie di pressioni di più ampio respiro che coinvolgono, oltre all'ambito lavorativo, la stessa sfera politica. “Situazione inaccettabile”, diremmo in occidente.

Eppure, vale la pena sottolineare come le grandi multinazionali occidentali che operano sul territorio cinese, tra cui Carrefour, Mc Donalds, Motorola, Samsung, Nestlè e Wal-Mart, non abbiano di fatto opposto alcun tipo di resistenza ai dettami del governo centrale e dell'ACFTU, accettandone la presenza esclusiva all'interno dei propri stabilimenti o punti vendita. Una testimonianza di come di fronte ad un potenziale profitto, indipendentemente dall'origine, dalla razza e dalla matrice culturale siano in molti a girare il capo o chiudere gli occhi.

Molta più risonanza assumono però i dibattiti relativi al tema dello sfruttamento del lavoratore ed in particolare del lavoro minorile[31]. In molti conoscono le vicende dei Laogai, campi di detenzione in cui milioni di persone (si stima da 3 a 5 milioni[32]) vengono costrette a lavorare gratuitamente, con turni di lavoro massacranti che di rado si fermano al di sotto delle 16 ore. Ciò che però raramente raggiunge l'orecchio dell'opinione pubblica è l'insieme di soggetti che usufruisce di tale sorta di

30 Fonte: www.ilsole24ore.com
31 Fonte: http://www.altalex.com/index.php?idnot=15569
32 Fonte: www.eilmensile.it

“dumping sociale” che permette di aumentare la propria competitività sul mercato interno e su quello internazionale.

Sono infatti numerose le imprese cinesi e non che negli ultimi anni hanno delocalizzato i propri stabilimenti in corrispondenza dei Laogai, così da poter praticamente azzerare le voci di costo relative al lavoro e alla sicurezza all'interno dei propri bilanci. Ma all'ingiustizia, si sa, non c'è mai limite. I prodotti che escono dai Laogai non finiscono, come sarebbe lecito pensare, all'interno di reti di vendita occulte e semi-segrete, in quello che quindi tradizionalmente è definito mercato nero. Al contrario, tali prodotti vengono inseriti normalmente all'interno dei regolari canali di vendita dei mercati legali, distorcendo la normale competizione e alimentando la rincorsa a condizioni di produzione caratterizzate da costi tendenti allo zero e sempre meno garantiste nei confronti del lavoratore. Non parliamo dunque di armi, sostanze illecite e tantomeno di giocattoli contraffatti, ma bensì di prodotti che giungono legalmente in occidente o che sono venduti direttamente in Cina.

É questo il caso dei gadget delle tanto discusse Olimpiadi di Pechino del 2008, che, come emerse nei mesi successivi ai giochi, venivano prodotti da lavoratori minorenni in delle sorte di fabbriche-lager regolarmente autorizzate dal Comitato Olimpico di Pechino alla produzione degli oggetti con su il simbolo dei cinque cerchi. Borse e zainetti, T-shirt, berretti, quaderni, figurine e album illustrati per bambini, per un mercato dal valore prossimo ai 100 milioni di dollari[33].

Il business prevale quindi su tutto il resto al punto da non arrivare a rispettare neppure i modesti diritti dei lavoratori previsti dalla legislazione cinese. Una legislazione che quindi esiste, e continua (seppur lentamente) il proprio sviluppo, ma sulla cui applicazione i controlli purtroppo ancora languono.

Proprio il controllo costituisce oggi uno dei temi più controversi della Cina moderna: lacunoso in materia di verifica

33 Fonte: http://www.consorzioparsifal.it/, www.repubblica.it

dell'applicazione delle già di per sé contratte norme a tutela del lavoratore, ed in generale, del cittadino, carente in termini di accertamento dei bilanci aziendali, corrotto in materia di rispetto dell'ambiente, eppure estremamente efficiente e puntuale nel salvaguardare la solidità politica dell'autorità centrale, della sua ideologia e della sua supervisione sui molteplici aspetti che scandiscono la quotidianità della vita cinese.

Nonostante le problematiche in tema di lavoro forzato balzino continuamente agli onori della cronaca, esse rimangono però, per opinione unanime, la forma di schiavitù moderna più diffusa in Cina e nel mondo, e soprattutto quella meno percepita.

Una delle spiegazioni possibili risiede nella considerazione che, al di là dei casi più estremi caratterizzati da manifesta violenza o privazione della libertà di azione e movimento, lo sfruttamento del lavoro avviene in modo così sommerso, impalpabile, in contesti difficilmente monitorabili dagli organi preposti, da renderne difficile l'effettiva percezione e razionalizzazione per l'opinione pubblica e quindi per il consumatore. É opinione di chi scrive che, ad aggravare la situazione, concorrano in maniera determinante gli stessi media e canali di informazione, talmente saturi di notizie legate al mondo del malaffare, del crimine, della violenza, dell'ingiustizia e dello sfruttamento, da rendere il consumatore moderno vaccinato ed insensibile rispetto a tali tematiche. Come se il potere decisionale di ognuno fosse negato, e l'ordine della cose debba prevedere forzatamente la presenza di tali eventi. Nulla è in grado di dimostrare tale tendenza meglio dello vicenda Foxconn-Apple: l'azienda di Cupertino, il miracolo americano, l'impresa che ha fatto registrare la più grande capitalizzazione della storia (oltre 600 miliardi di $) coinvolta, per via indiretta attraverso il proprio primo fornitore, in uno scandalo fatto di suicidi, orari disumani, lavoro minorile, paghe indecenti e straordinari non pagati che ha fatto il giro del mondo.

Ciononostante l'immagine di Apple non ne ha risentito e

piattaforma dopo piattaforma (I-Pod, I-Phone, I-Pad, MacBook etc), applicazione dopo applicazione l'azienda continua a macinare profitti da record, crogiolandosi sul sentimento di indifferenza che domina i suoi milioni di clienti. Anzi, Apple ha saputo fare di meglio riuscendo a volgere a proprio favore l'intera vicenda e innalzandosi a punto di riferimento in una campagna tesa a garantire condizioni di lavoro più eque, straordinari ridotti e salari più consistenti per i lavoratori coinvolti nella propria filiera (senza tuttavia entrare nel merito della contrattazione sindacale interna a Foxconn, una delle ragioni massime del malcontento degli operai)[34].

I problemi relativi a tematiche di natura etica e morale non sembrano quindi avere particolare peso sull'insieme delle valutazioni compiute dal consumatore in occasione del processo d'acquisto. Sono quindi il prezzo, il design, la prestazione e l'appeal a dominare la scelta.

Inoltre, come già riportato precedentemente, a differenza ad esempio dello sfruttamento sessuale, lo sfruttamento del lavoro, inteso qui nella sua accezione più estrema, presenta sfumature talmente variegate e nascoste, da rendere più ardua l'identificazione delle sue vittime, o comunque la percezione e la qualificazione del disvalore che esso crea.

A tali ragioni vanno a sommarsi poi le azioni poste in atto dalle imprese e dai loro marketing department al fine di promuovere l'immagine del prodotto offerto: prezzo, qualità dei materiali o delle parti componenti, performance, innovatività, design ecc. focalizzano l'attenzione del consumatore sui soli benefici di un bene, allontanandolo quindi dalla possibilità di associare attributi negativi al prodotto su cui è intento ad interrogarsi, e riducendo quindi l'incidenza che le stesse problematiche relative allo sfruttamento del lavoro sono in grado di esercitare sullo svolgimento del processo d'acquisto.

34 Fonte: www.ilsole24ore.com

Detto ciò, è comunque importante riconoscere quanto di buono sia già stato fatto e, soprattutto, cercare di apprezzare quel che nelle intenzioni della Cina si farà: tra i punti lungo cui si snodano gli obiettivi illustrati nel dodicesimo piano quinquennale del governo di Pechino, se ne può infatti trovare uno volto al raggiungimento di una crescita del PNL pari a oltre il 50 per cento di quello attuale, ad un ritmo annuale di quasi il 9 per cento. Questo dato consentirebbe alla Cina di ottenere nel 2015 un prodotto nazionale lordo pari a 8000 miliardi di dollari, contro i circa 5000 del 2009[35]: la volontà di Pechino è infatti quella di avviare uno "sviluppo inclusivo" affinché, come evidenzia un documento del PCC (Partito Comunista Cinese) "tutti i cittadini […] possano vivere in una condizione di benessere". Secondo le previsioni del governo i salari minimi aumenteranno ad una media del 13 per cento annuo fino al 2015, un +40 per cento rispetto a quelli attuali (con punte del 75 per cento nelle regioni interne), ma soprattutto si procederà, e si è già proceduto, ad una riduzione delle imposte per le fasce economiche più deboli, con un contemporaneo allargamento delle maglie dell'assistenza sanitaria alla maggior parte della popolazione. Benessere diffuso e collettivo, dunque, con la massima centralità attribuita allo sviluppo e alla domanda interna, e particolare attenzione verso alcune priorità sociali quali l'istruzione e l'assicurazione di un'abitazione e un posto di lavoro dignitosi.

Dopo decenni passati in sordina la Cina si appresta quindi ad affermarsi come paese simbolo del 21° secolo, ruolo occupato per circa 110 anni dagli Stati Uniti e prima di loro dall'Europa. Molte parole potrebbero essere spese a supporto o

35 In realtà sappiamo che gli effetti della crisi finanziaria mondiale si sono abbattuti anche sull'economia cinese, e si stima che nel 2012 il Pil farà registrare "solo" un +7,5 per cento rispetto all'anno precedente, raggiungendo così il tasso più basso dal 1990.

contro tale previsione, tuttavia sono sufficienti pochi dati per ipotizzare piuttosto agevolmente lo scenario che andrà configurandosi nei prossimi anni: è già stato detto di come la Cina sia il primo esportatore del pianeta; ha un PIL secondo solo a quello degli Stati Uniti ma presenta tassi di crescita stabili che oscillano tra l'8 e il 9 per cento, cifre invidiabili da qualsiasi altra economia mondiale; sulla base del numero di ricerche scientifiche pubblicate è già da due anni il massimo produttore di scienza, avendo scalzato ancora una volta gli USA da tale primato; il primo produttore di hi-tech; è inoltre l'unica nazione che destina costantemente consistenti quote di capitale alla ricerca, all'innovazione, all'energia pulita ("l'economia verde" va infatti tingendosi di rosso, dato che nel 2011 la Cina ha superato gli Stati Uniti nella produzione di energia eolica[36]) e a tutte quelle attività strategicamente rilevanti per assicurarsi un futuro prospero (si parla di circa il 15 per cento del PIL investito in ricerca, contro un 2 per cento degli USA, e con una spesa destinata alla ricerca e allo sviluppo che è aumentata mediamente del 22 per cento dal 1996 al 2007, fino a far registrare un +26 per cento nel 2011).

In sostanza, la Cina non è più un fenomeno di cui sorprendersi. Lo si poteva fare 10-15 anni addieto, ma non lo si può più fare oggi. Il paese dell'ambiguità, del socialismo capitalista, dei miliardari e dei lavoratori schiavizzati, aveva difatti posto, negli anni passati, le basi, le fondamenta, per un avvenire da leader; ora sta cominciando ad erigere quei diversi piani da cui forse in futuro potrà guardare tutti dall'alto. Lungi dall'essere tutto rosa e fiori, anche la Cina dovrà affrontare i seri problemi che ne minano la solidità e soprattutto la credibilità in campo internazionale. Tra questi troviamo: l'alto tasso di corruzione, il controllo dell'inflazione, i sopracitati fenomeni della contraffazione e dello sfruttamento del lavoro, le

36 FONTE: "China getting ready to overtake US as wind Energy leader", in www.greenoilplantations.com

problematiche “strutturali” che già scaturiscono dall'alto tasso di crescita del paese, tra le quali, ad esempio, vale la pena citare il rapido invecchiamento della popolazione. Proprio quest'ultimo punto costituisce oggi una delle maggior preoccupazioni della classe dirigente cinese in quanto rischia di compromettere la stabilità sociale del paese, mettendo in pericolo le possibilità di poter mantenere la forza lavoro ai livelli attuali. Addirittura, secondo recenti stime (Kotler, Keller 2010), gli over 60 nel 2030 saranno circa il 23 per cento dell'intera popolazione cinese (quindi circa 315 milioni di persone) e, senza interventi al programma pensionistico, questi andranno letteralmente a prosciugare le casse dello Stato, aumentando cioè la percentuale di cittadini non lavoratori a carico degli altri. Attualmente tale rapporto infatti è di 3 lavoratori per 1 pensionato; nel 2030 si stima che esso arriverà ad essere 2 a 1, minacciando quindi il raggiungimento di quell'obiettivo di “società armoniosa” tanto decantato dal presidente Hu Jintao.

In tale contesto di natura prettamente sociale si inserisce l'azione delle imprese e delle multinazionali cinesi, oggi più che mai padrone del proprio destino, e che dovranno dimostrarsi abili nel saper costruire oculatamente l' ancor debole immagine che le contraddistingue. Ciò dovrà avvenire secondo gli attributi ritenuti di maggior rilevanza nel mondo del consumo moderno, così da dimostrare al mondo di non occuparsi più solo di riproporre prodotti a costi più bassi, ma bensì di trovarsi all'interno di un processo che vedrà la propria realizzazione nell'acquisita capacità di sviluppare nuove tecnologie. Solo così si potrà forse superare quel limite che porta i cinesi ad essere visti dagli occidentali come un popolo in grado esclusivamente di copiare e contraffare.

CAPITOLO IV: Il Country of Origin Effect e il Made in China

Il capitolo si pone l'obiettivo di far luce sul concetto di COO e su quelle che sono le sue connotazioni rispetto al "Made in China". Sarà quindi illustrata l'evoluzione degli studi che hanno riguardato il COO, e su tali basi si svilupperanno delle riflessioni rispetto alle possibili relazioni tra COO cinese, comportamento d'acquisto del consumatore, scelte di internazionalizzazione e politiche di branding aziendale.

4.1 Introduzione

La determinazione del valore di un prodotto, indipendentemente dalla sua natura, rispecchia in genere l'importanza assegnata da un soggetto all'insieme degli attributi che nel loro insieme caratterizzano il prodotto stesso. Tra questi, in un epoca segnata dalla globalizzazione, in cui le razze, le culture, e i sistemi commerciali di tutto il pianeta si intrecciano in un abbraccio sempre più vigoroso, l'origine del bene rappresenta senza ombra di dubbio uno tra gli elementi maggiormente discriminatori. Al pari delle valutazioni operate rispetto ai prodotti che giungevano in Europa dal lontano oriente attraverso la Via della Seta, questo meccanismo ha subito, nel corso secoli, variazioni minime, tanto che ancora oggi, qualora si parli di calzature Made in Italy , di giocattoli Made in China, di automobili tedesche, sete orientali e via discorrendo, la provenienza del prodotto costituisce uno dei principali aspetti sulla cui base il consumatore formula il proprio processo di acquisto.

In particolare, una è stata la tendenza che ha contribuito ad accrescere la criticità dell'argomento portandolo a divenire oggetto di discussione e di studio di numerosi casi accademici: la globalizzazione dei mercati ha infatti determinato grandi

cambiamenti nel processo di scelta dei prodotti, tanto dal lato dell'offerta quanto da quello della domanda, portando con sé, creando e plasmando consumatori dai bisogni sempre più sofisticati e specchio di tendenze non più esclusivamente locali(zzate), e commercianti sempre più attenti a proporre alternative di consumo diversificate e capaci di rispondere a tali esigenze.

Data l'importanza crescente, l'impatto del paese d'origine sul consumatore è stato quindi analizzato in molteplici occasioni da illustri accademici e in numerose riviste specializzate: in particolare, molti studi empirici al riguardo (Liefeld, 1993; Papadopoulos, 1993; Kaynak *et al.,* 2000; Li *et al.,* 2000; Brodowsky, 1998; Chao, 1998; Huddleston *et al.,* 2001) dimostrano come il COO produca effetti ravvisabili in termini di stato sociale, rischio percepito, scelta di questo o quel prodotto piuttosto che di questo o quel negozio. Ancor più, la sua influenza risulta determinante relativamente ai giudizi che il consumatore esprime riguardo alla qualità del prodotto e ai suoi attributi tangibili, andando quindi poi ad interferire con quello che è il tradizionale comportamento d'acquisto (Han, 1989).

Già nel 1980, quindi, Tan e Farley (1987, pag. 540) individuarono nell'effetto del COO "l'aspetto del comportamento del consumatore più investigato in ambito internazionale".

L'accresciuta importanza del tema, che come è stato evidenziato in precedenza, è figlia tanto di un cambiamento sociale (l'evoluzione del consumatore) quanto di un fenomeno che ha tra le sue innumerevoli sfaccettature anche una natura commerciale (la globalizzazione), rende pertanto imperativo per le aziende che operano su scala globale o multinazionale tenere conto del ruolo giocato dal COO in fase di formulazione delle strategie produttive, in fase di investimento e in quella di marketing. La Cina poi, note le sue difficoltà nel costruirsi un immagine ed una reputazione riconosciuta ed apprezzata internazionalmente, dovrà dedicare particolare attenzione a tale

fenomeno, cercando di coniugare al meglio l'azione del proprio governo centrale, con le iniziative messe in piedi dalle aziende che muovono sui mercati globali.

4.2 Il concetto di Country of Origin (COO) e la sua evoluzione

I numerosi studi condotti al riguardo, circa 1000 pubblicazioni fino al 2005 (Usunier, 2006), hanno prodotto un elevato numero di definizioni del COO: Wang e Lamb (1983) lo definirono come "*l'insieme di barriere intangibili per entrare in nuovi mercati in forma di consumatore passivo di beni importati*". Per altri, come Johansson (1985), Ozsomer e Cavusgil (1991), il paese d'origine è invece semplicemente il luogo in cui è situata la casa-madre; per altri ancora, il paese in cui il prodotto viene fabbricato (Tse e Gorn, 1993; Elliott e Cameron, 1994)

Come si è cercato di illustrare nel capitolo precedente (cfr par. 3.4) l'Immagine-Paese (IP) e quella del prodotto sono legate strettamente a doppio filo tra loro: il consumatore cioè tende a compiere le proprie valutazioni secondo una duplice direzione che è solita attribuire la provenienza di un particolare tipo di bene ad un determinato paese, e al contempo identifica un paese con una determinata categoria o con un particolare genere di prodotti: il COO induce perciò il consumatore ad avviare un processo inferenziale che lo porta ad interrogarsi sulla qualità del prodotto così come su molti degli altri attributi ad esso associati.

Data la sua centralità nell'influenzare ed indirizzare le scelte di consumo, il COO costituisce un importante fattore competitivo sia per la collocazione sia per la commercializzazione di beni e servizi sui mercati esteri e non c'è quindi da stupirsi se gli effetti che tale fenomeno produce sulle attitudini e sui comportamenti d'acquisto siano un tema che ha

suscitato un notevole interesse tanto nel mondo accademico quanto in quello delle imprese.

Per quanto l'intera letteratura di marketing internazionale stenti ancora ad individuare delle definizioni e delle concettualizzazioni unanimi sugli effetti del COO sul comportamento d'acquisto, è possibile comunque riconoscere alcuni punti fermi all'interno della ricerca sinora compiuta. Ecco allora che di fronte a prodotti provenienti dalla Germania, dagli USA, dall'Italia o dal Giappone è stato dimostrato come il pregiudizio (altro elemento al centro della presente trattazione e che sarà a breve analizzato) porterà il consumatore a valutare attributi differenti rispetto a quelli invece presi in considerazione di fronte ad un bene proveniente dalla Cina o dal Sud America.

In particolare, alcuni studi dimostrano come i prodotti provenienti dal primo gruppo dei paesi sopracitati, saranno valutati maggiormente secondo le loro caratteristiche di confort o design, mentre prodotti provenienti dai paesi appartenenti al secondo gruppo saranno giudicati secondo attributi (di costo) di produzione, o assemblaggio delle parti (Insch and McBride, 1998; Ahmed and d'Astous, 2001). È poi stato dimostrato come i consumatori tendono in genere a preferire i prodotti domestici rispetto a quelli importati (Hulland et al 1996; Elliott and Cameron 1994; Samiee 1994). In realtà però già da questa seconda affermazione è possibile comprendere come la natura del tema imponga molta cautela a causa dell'elevato numero di variabili coinvolte. Nel caso appena citato, si necessiterebbero ad esempio alcune ulteriori specificazioni relativamente alla natura del prodotto o all'origine del campione preso ad esame (Hsies, nel 2005, ad esempio dimostra la preferenza dei consumatori provenienti dai paesi in via di sviluppo per i prodotti provenienti dalla loro area geografica di appartenenza).

Per ripercorrere brevemente le tappe dello sviluppo della ricerca relativa al COO, si vogliono riportare di seguito alcuni

dei passi e dei risultati fondamentali emersi nel cinquantennio che ci separa dalla nascita di questo concetto. Il primo studio in merito alla comprensione degli effetti generati dal COO sui consumatori, fu condotto in Guatemala nel lontano 1965 da Schooler, il quale ne espose poi i risultati nell'articolo "Product Bias in the Central American Common Market": presi come rispondenti quattro gruppi di studenti da 200 individui ciascuno, un succo di frutta e un campione di tessuto, Schooler sottopose i due prodotti al giudizio dei quattro diversi gruppi cambiando però l'etichetta che si accompagnava al prodotto in ciascuna delle quattro "somministrazioni" dell'esperimento (in particolare furono utilizzati quattro differenti paesi del Sud America). Il risultato dimostrò che quando ai due beni veniva imputata un'origine da paesi meno sviluppati, il gruppo di osservazione non li giudicava affatto come prodotti di qualità. In particolare, sebbene i prodotti fossero gli stessi, gli studenti diedero delle valutazioni ben minori quando appariva l'etichetta "Made in El Salvador" o "Made in Costa Rica", mentre in presenza dell'etichetta "Made in Guatemala" o "Made in Mexico", che nel contesto locale d'allora evidentemente godevano di una reputazione favorevole rispetto ai precedenti, si assistette a delle valutazioni qualitative migliori.

Nel corso dei decenni successivi il corpo di indagini relative al COO e ai suoi effetti sul comportamento d'acquisto e sulla percezione della qualità, è andato arricchendosi di numerosi contributi, intraprendendo ed indagando lungo percorsi differenti senza tuttavia riuscire mai ad elaborare un definitivo ritratto del fenomeno. Si sono quindi affermate tre diverse tipologie di studio[37]: 1) studi relativi alle percezioni del consumatore rispetto ai vari paesi; 2) studi tesi ad esaminare l'impatto dell'immagine-paese sulle valutazioni del prodotto compiute dal consumatore e sul suo comportamento d'acquisto;

37 Fonte: *"Country of Origin effects: a literature review"* (Marketing Intelligence & Planning 16 / 3 [1998] 150–199)

3) studi impegnati ad investigare gli effetti prodotti dalle diverse componenti del COO (COO-parcellizzato) sulle valutazioni del consumatore rispetto al prodotto (ricerca *single-cue* e ricerca *multi-cue*[38]). E il motivo è presto spiegato: l'analisi degli effetti prodotti dal COO si lega infatti ad alcune componenti che per loro natura sono dinamiche ed in continua evoluzione, vedi le percezioni del consumatore, o ancor prima, il processo di sviluppo di un paese.

Attraverso uno studio condotto nel 2004, Hsies ad esempio dimostrò che i consumatori tendono a manifestare una preferenza maggiore non solo per i prodotti provenienti dal proprio paese, ma piuttosto per quelli provenienti dalla stessa area o regione geografica. Questo studio, che ebbe una notevole risonanza in occidente data l'attenzione riservata dagli investitori internazionali a mercati come quello indiano e cinese (per cui indagini successive dimostrarono la validità delle medesime dinamiche), venne poi parzialmente corretto e contraddetto dallo stesso Hsies (2005) il quale, aggiustando il tiro, attribuì tale comportamento ai soli consumatori provenienti dai paesi in via di sviluppo, evidenziano come, al contrario, i consumatori dei paesi sviluppati tendessero a sviluppare le proprie valutazioni dei prodotti sulla base di un'evidente superiorità qualitativa e tecnica, indipendentemente quindi dal COO, preferendo in

38 L' approccio di tipo *single-cue* (adottato dal 1965 al 1982), studia gli effetti del paese di provenienza del prodotto sulle scelte dei consumatori senza considerare la presenza di altre variabili in grado di influenzarne il comportamento. Questo, come si vedrà, ha portato inevitabilmente ad una sopravvalutazione del fenomeno.
Dall'altro lato, l'approccio *multi-cue* (considerato quello più attendibile dal 1982 ad oggi), si fonda sulla possibilità di valutare l'impatto del paese di origine in termini relativi e non già assoluti. La variabile country of origin è stata cioè messa in relazione ad una molteplicità di fattori che influiscono sulle decisioni dei consumatori durante la fase di acquisto del prodotto. Il termine *cue* è qui definibile come "qualsiasi stimolo informativo a disposizione del consumatore prima dell'esperienza di consumo" (Monroe e Krishnan, 1985). Si possono quindi operare una distinzione tra *cue estrinseci* (nome del brand, prezzo, garanzia e gli altri fattori che impattano sulla percezione del prodotto, al di fuori degli attributi fisici dello stesso) e *cue intrinseci* (quelli che influenzano la composizione del prodotto come il colore, il gusto, la performance e così via). Il COO può rientra pertanto nella categoria dei cue estrinseci (Brodowsky, Tan & Meilich 2004).

genere i prodotti importati da altri paesi tecnologicamente e d economicamente avanzati.

Ci si trova quindi difronte ad un concetto variabile e mutevole che, maturando in relazione ai cambiamenti che avvengono nello stesso contesto in cui esso viene indagato, di fatto si sottrae ad un inquadramento univoco, statico ed universalmente valido.

In tal senso, uno dei cambiamenti più rilevanti che ha coinvolto il COO, riguarda proprio l'individuazione della sua struttura e delle sue parti componenti.

Il ricorso sempre più frequente a politiche di outsourcing o di delocalizzazione delle lavorazioni in paesi stranieri a basso costo, ha infatti decretato la nascita di un grand numero di prodotti ibridi in numerosi settori. In tempi recenti, nel tenere conto degli effetti prodotti dalla globalizzazione sui sistemi di produzione internazionali, si è quindi giunti ad una revisione dello stesso concetto di COO (Chao 1993) .

Per rispecchiare al meglio le nuove tappe che scandiscono il processo di ideazione e messa in produzione di un bene, il COO è pertanto stato scomposto, al pari delle catene produttive delle imprese multinazionali, in una serie di sue sub-componenti. La frammentazione della ricerca sul COO ha quindi portato a galla un nuovo insieme di definizioni, andando ad individuare altri elementi come: il Paese d'Assemblaggio (PDA), in cui il prodotto viene assemblato; il Paese di Design (PDD), in cui il prodotto viene ideato, concepito; il Paese delle Componenti (PDC), in cui vengono prodotte le sue parti componenti. É inoltre opportuno sottolineare come in seguito alla mutazione del punto di vista (da single-cue a multi-cue) sia stata osservata anche una riduzione dell'impatto del COO sulle scelte compiute del consumatore: p*er quanto riguarda la valutazione dei consumatori sulla qualità percepita del prodotto, negli studi single-cue l'effetto medio del paese di provenienza incideva infatti per il 30 per cento, mentre negli*

studi multi-cue tale effetto si riduce al 16 per cento. Ancora più interessante è il risultato ottenuto considerando l'effetto del paese di origine sulle intenzioni d'acquisto: anche in tal caso l'effetto si riduce passando dal 19 per cento al 3 per cento quando si valuta la provenienza in combinazione ad altri attributi (Peterson e Jolibert, 1995).

Riconosciuta la multidimensionalità del fenomeno, gli studi elaborati nell'ultimo ventennio hanno perciò cercato di far emergere la relazione e l'impatto di ciascuna delle diverse componenti del COO sulle percezioni proprie del consumatore e sulle sue intenzioni d'acquisto. Con esiti come detto estremamente variegati e in alcuni casi anche discordanti. Ciò che si può dimostrare oggi, sarà diverso da quel che valeva ieri, e molto probabilmente si differenzierà ancora da quello che varrà domani.

É possibile comunque riconoscere come il COO coinvolga tanto la fase di valutazione del prodotto, in cui cioè il consumatore, presa coscienza del desiderio d'acquisto, comincia ad analizzare la disponibilità dell'offerta, quanto i processi di formulazione delle decisioni, momento in cui il consumatore prevede le caratteristiche che avrà un bene prodotto in un determinato paese sulla base del proprio insieme di conoscenze e pregiudizi, e in funzione di questi, comincia a dare una direzione alla propria scelta (Roth and Romeo, 1992).

Relativamente a quest'ultima situazione, diversi studi hanno dimostrato come questo tipo di fenomeno si concretizzi con la creazione di un set di credenze secondo le quali i prodotti provenienti dai paesi industrializzati sono, nella loro dimensione generale, di qualità migliore, mentre quelli prodotti nei cosiddetti paesi emergenti, risultano inevitabilmente inferiori per un gran numero di attributi. Parlando in tale sede di Cina, il paese che più d'ogni altro sta conoscendo un rapido sviluppo e sta investendo nella ricerca e nella qualità, è chiaro come buona parte delle riflessioni qui elaborate debbano muoversi a cavallo

tra queste due aree d'indagine.

Prima di balzare a conclusioni affrettate è tuttavia necessario sottolineare come buona parte della ricerca portata avanti nel corso degli ultimi decenni presenti ancora alcune limitazioni: innanzitutto, come visto in precedenza, essa si basava prevalentemente sullo studio degli effetti sul consumatore prodotti dall'etichetta "Made in..." e dal singolo paese di produzione, senza invece considerare come oggi la globalizzazione abbia drasticamente mutato le stesse catene di produzione di buona parte dei prodotti che circolano nel mercato, dislocando in un gran numero di paesi diversi le fonti di questo o quel componente/materiale e creando quindi dei prodotti ibridi la cui origine risulta di difficile determinazione (Ettenson and Gaeth, 1991; Tse and Lee, 1993; Li *et al.,* 2000) (come valutare oggi ad esempio un'automobile Chrysler, dato che motore e design sono spesso italiani, alcune componenti sono "Made in China" e altre arrivano direttamente dagli USA?). In secondo luogo, non bisogna dimenticarlo, buona parte di tali ricerche furono condotte da soggetti formatisi per la gran parte all'interno del sistema ideologico occidentale che accomuna i paesi sviluppati, come USA, Canada o Europa, ed è quindi naturale che tali conclusioni debbano essere rivalutate alla luce del nuovo ruolo giocato dai paesi emergenti nello scacchiere globale. Terzo, spesso il campione di intervistati non era così significativo da poter estendere coerentemente i risultati a fasce di popolazione più ampie o ad intere nazioni.

Quindi, senza volersi addentrare nell'immensa mole di risultati che negli anni è emersa dagli studi relativi al COO e, al contempo, per via di una generale incoerenza di tali dati relativamente alla moderna interpretazione del fenomeno "Made in China", si cercherà in tale sede di individuare le determinanti di maggior rilevanza in materia di COO, in modo tale da elaborare poi delle conclusioni e delle riflessioni personali su

quelle che potrebbero essere le strategie e le azioni che le imprese cinesi e il governo di Pechino dovrebbero intraprendere al fine di contenere, o meglio, rendere virtuoso, il tanto ambiguo "Country of Origin Effect".

Uno dei contributi più rilevanti in tal senso è sicuramente quello fornitoci da autori come Obermiller e Spangenberg, (1989) o dallo stesso Han (1989) che riconducono il processo sotteso alla relazione tra COO e comportamento dei consumatori stranieri a tre componenti principali in continua interazione tra loro: la sfera cognitiva, quella affettiva e quella normativa.

– Nella *componente cognitiva*, il COO (o meglio, la sua immagine) funge da indicatore della qualità del prodotto e dei suoi diversi attributi (ad esempio affidabilità, resistenza, design, ecc.). Il consumatore, in assenza di informazioni più dettagliate sul livello qualitativo del bene, ne fornisce una valutazione soggettiva andando a sostituire tali informazioni con ciò che conosce riguardo al paese di produzione nel suo complesso o nel particolare settore di appartenenza del bene. Più nello specifico, l'informazione sul COO del prodotto potrà esercitare due effetti (Han, 1989): l'effetto alone (halo construct) e l'effetto sintesi (summary construct). Il primo agisce quando il consumatore non ha maturato alcuna esperienza diretta nei confronti dei beni provenienti da un dato paese; essi hanno solo un'immagine generica di quel paese (ad esempio, informazioni di tipo economico, sociale, politico, culturale, ecc.) grazie alla quale basano le proprie valutazioni prima dell'acquisto. L'effetto sintesi, invece, nasce dalle esperienze già fatte su prodotti di quel paese che, tramite un processo di astrazione, consentono al consumatore di esprimere una valutazione più personale.

– La *componente affettiva* si manifesta quando il COO del prodotto richiama nel consumatore un valore affettivo (che può ad esempio essere relativo ad una vacanza trascorsa in quel

paese) o un valore simbolico (quando invece l'immagine del paese è associata a una certa identità nazionale o status sociale).

– Infine, nella *componente normativa*, l'acquisto è legato alla volontà o meno di supportare l'economia di un determinato paese in base al livello di condivisione della sua politica e della sua condotta (es. il boicottaggio dei prodotti di alcune nazioni in segno di protesta).

In tal senso, spostando il proprio focus sulla Cina, è chiaro come la scelta commerciale "quantitativa" (basata quindi su un basso prezzo associato a bassi livelli qualitativi) a lungo mantenuta, al pari dell'ambiguo ruolo geopolitico attualmente ricoperto negli scenari internazionali, agisca fortemente su due delle tre componenti sopracitate. In particolare, la politica commerciale che ha portato ad inondare i mercati di tutto il mondo con prodotti dai ridotti attributi qualitativi, così come il radicato pregiudizio occidentale circa l'affidabilità e l'originalità dei prodotti cinesi, coinvolgono direttamente sia la componente cognitiva e, più nello specifico, l'effetto alone (quando a causa dei pregiudizi evitiamo di scegliere un prodotto cinese) e lo stesso effetto sintesi (quando a seguito di un'esperienza di consumo e della comprovata carenza qualitativa, il consumatore associa tale status all'intera classe di prodotti o addirittura all'insieme di prodotti provenienti dalla Cina), sia quella normativa, che si alimenta a causa del crescente malessere registrato in occidente nei confronti della Cina e della sua influenza sui sistemi economici, occupazionali, ambientali ecc di tutto il pianeta (cfr par. 3.3 e 3.4).

4.3 COO e teorie sul comportamento d'acquisto del consumatore

La volontà di indagare gli effetti prodotti dal COO cinese sulle scelte e sulle percezioni del consumatore rende obbligatorio illustrare brevemente i tratti che più ne caratterizzano e influenzano il comportamento d'acquisto degli individui.

In particolare, nel rispetto dello scopo della trattazione si ritiene opportuno illustrare due distinte aree di indagine: il consumatore individuale e le influenze esterne[39]. Relativamente alla prima, i fattori chiamati in gioco sono le percezioni, gli atteggiamenti personali, l'etnocentrismo e il patriottismo; tutti aspetti quindi che intervengono nel corso del processo di elaborazione della decisione d'acquisto. Del lato delle influenze esterne fanno invece parte elementi quali la cultura, l'etica e la politica, che a loro volta producono e condizionano i fattori propri del consumatore individuale (percezioni e atteggiamenti).

- La *percezione* può essere definita come la "selezione, l'organizzazione e l'interpretazione di uno stimolo ambientale e di marketing in un'immagine coerente (Assael, 1995,185). Le percezioni seguono poi un processo che muove da una *selezione percettiva*, per passare ad un *organizzazione percettiva*, e culminare infine in un'*interpretazione percettiva.* La prima , la selezione percettiva, si verifica nel momento in cui, sulla base dei propri bisogni, il consumatore "sceglie" di focalizzarsi su alcuni stimoli di marketing (se devo comprare una macchina, comincerò a informarmi sulle offerte attraverso siti, riviste e pubblicità). A seconda del maggiore o minore livello di coinvolgimento nell'acquisto (in genere, più il prodotto è differenziato, maggiore sarà il grado di coinvolgimento; Kotler, 2005), il consumatore compierà tale fase in modo

39 Fonte: *"Manuale di psicologia dei consumi"* (Russo, Olivero, 2008).

rispettivamente più o meno accurato, cercando, nel primo caso, di identificare l'offerta che più si avvicina ai propri desideri (Assael, 1995, 200). La seconda fase, quella dell'organizzazione percettiva, si verifica nel momento in cui il consumatore comincia a riordinare le informazioni raccolte per raggrupparle in un'"entità significativa" (Assael, 1995, 204). Nella terza e ultima fase infine il consumatore comincia ad interpretare gli stimoli raccolti cercando di individuarli in un determinato prodotto. La percezione del prezzo rappresenta forse l'elemento più importante, in quanto in grado di riflettersi direttamente sulla percezione della qualità del prodotto o del brand: ogni consumatore impegnato in una decisione d'acquisto si pone infatti un range di prezzi ritenuti accettabili. A tal proposito, aspetto molto rilevante parlando di Cina e di effetti del COO, è quello che ci dice che in assenza di informazioni dettagliate sulla qualità di un prodotto i consumatori tendono ad utilizzare il prezzo proprio come indicatore primario della qualità (Assael, 1995, 214).

- L'*atteggiamento* è definibile come "una predisposizione appresa a rispondere a determinati oggetti o classi di oggetti in maniera favorevole o sfavorevole" (Allport, 1935, 798). I consumatori si trovano quindi impegnati a raccogliere informazioni ritenute interessanti ai fini dell'intenzione d'acquisto, e , sulla base di queste, essi sviluppano delle preferenze. Queste ultime, definiscono quindi gli atteggiamenti del consumatore rispetto al brand. L'atteggiamento si compone essenzialmente di tre componenti: brand beliefs (credenze rispetto alla marca), brand evaluations (valutazioni rispetto alla marca, intention to buy (intenzione d'acquisto) (Assael, 1995).

Le brand beliefs costituiscono quindi la componente cognitiva degli atteggiamenti, e si formano sulla base delle caratteristiche che il consumatore associa al brand. La brand evaluation, costituisce invece la componente affettiva, quella

cioè rispetto a cui il consumatore esprime una predisposizione favorevole o meno rispetto al brand. Essa riguarda cioè la valutazione globale che il consumatore compie rispetto al brand nel suo complesso, ed è per tale ragione l'elemento centrale degli studi sul comportamento del consumatore. Infine, l'intention to buy, è la componente conativa, quella cioè che esprime l'intenzione ad agire rispetto ad un oggetto (Assael, 1995, 267-269).

- *Etnocentrismo e patriottismo* sono due manifestazioni del comportamento spesso legate a dinamiche che riguardano la sfera politica ed economica del paese preso ad esame. In un epoca in cui molte imprese spostano le proprie lavorazioni da un paese all'altro secondo convenienza, il tema dell'occupazione e del mantenimento del posto di lavoro è diventato una delle determinanti maggiori degli atteggiamenti etnocentrici e patriottici. Questi possono sostanziarsi attraverso un rifiuto o una valutazione deficitaria dei prodotti provenienti dall'estero in favore di quelli prodotti all'interno del proprio confine nazionale; il sentimento ovviamente si fa tanto più forte nei confronti dei prodotti provenienti da quei paesi accusati di aver sottratto posti di lavoro lavoro alla propria economia. In tal senso la posizione della Cina si potrebbe quindi definire a dir poco delicata. Come confermato dal crescente sentimento di animosità nei suoi confronti (cfr. par. 4.4), la Cina, per anni meta delle delocalizzazioni occidentali, rischia infatti di subire pesantemente gli effetti prodotti da tali sentimenti, vedendo così ulteriormente penalizzata la propria Immagine-Paese, indipendentemente dalle caratteristiche dei brand o dei prodotti manufatti dalle sue imprese[40].

40 Diversi studi (Han, Brodowsky, 1998; Lydém, Backe, 2005) hanno dimostrato che il sentimento di patriottismo e etnocentrismo è più forte tra le generazioni più anziane: questo punto potrebbe spiegarsi proprio con la maggior preoccupazione che tale segmento si riserva rispetto al mantenimento della propria posizione lavorativa e ai temi dell'occupazione in generale.

- La *cultura* può essere descritta come "l'insieme di valori acquisiti dalla la società in cui si vive; valori che la società accetta come un insieme e trasmette ai suoi membri tramite il linguaggio e i simboli" (Assael, 1995, 453). Questi ultimi, assumendo significati differenti tra le varie cultura, possono produrre interpretazioni, percezioni e valutazioni dissimili tra i vari consumatori, influenzando dunque il comportamento d'acquisto.

- L'*etica* rappresenta un elemento con cui la Cina si trova, e si è trovata in passato, frequentemente in conflitto. Sono infatti numerose le occasioni in cui il paese è stato associato a problemi relativi alla tutela dei diritti umani. Tra questi, uno di quelli su cui più si discute, e a cui al contempo è assegnata anche la maggior risonanza mediatica, è il tema del lavoro minorile. Sfruttato soprattutto all'interno dell'industria del tessile, esso produce delle ripercussioni tanto forti sulle percezioni etiche dell'individuo da impattare fortemente, in maniera chiaramente negativa, sull'immagine della Cina. Il velo di omertà e opportunismo che comunque continua a celare il fenomeno, di cui è stato documentato si avvantaggiano frequentemente anche le più note multinazionali mondiali (vedi caso Nike-Cambogia, 2000), fa sì che tale problematica, per quanto portata alla luce della ribalta, difficilmente rientri all'interno delle valutazioni di convenienza compiute dal più dei consumatori.

- Un altro elemento che può influenzare positivamente /negativamente il comportamento d'acquisto di un consumatore è rappresentato dalla posizione *politica* del paese con cui un prodotto viene associato (Bannister and Saunders, 1978).

L'instabilità politica, i casi di corruzione, le censure, l'ideologia comunista e l'incertezza che caratterizza il mercato interno cinese, sono tutti fattori che, ad oggi, producono taluni effetti sul COO della Cina. Se nella maggior parte dei casi si può

pensare che la politica cinese costituisca di fatto un elemento deficitario per il suo COO, in realtà ci sono anche casi in cui il consumatore "premia" i regimi autoritari, comprandone i prodotti in virtù della propria ideologia politica (Friedman, 1996).

4.4 L'immagine-Paese e la delicata posizione cinese

Concetto diverso dal COO, ma ad esso strettamente connesso è quello di Immagine-Paese (IP). È definibile come la fotografia, la reputazione, lo stereotipo che i consumatori e gli uomini d'affari attribuiscono al paese e ai prodotti da esso provenienti. Kotler (1997) la definì come "la somma delle impressioni, delle idee e delle credenze di un individuo relativamente ad un luogo". Essa si mostra, si forma, e si consolida attraverso numerose variabili che comprendono i prodotti più rappresentativi del paese, le sue principali caratteristiche sociali, il suo sfondo politico ed economico, la sua storia e le sue tradizioni. I ragionamenti elaborati dal consumatore in merito all'IP possono essere spontanei ed elaborati personalmente sulla base delle esperienze vissute in passato rispetto ad un paese, alla sua cultura, alle sue genti e ai suoi prodotti, o, al contrario, possono essere direzionati, costruiti e influenzati da fattori esterni quali i media o lo stesso sistema dell'istruzione. Un venditore che ci dice che il televisore che stiamo pensando di comprare è stato fabbricato in Giappone o che l'automobile che stiamo ammirando è tedesca, ci sta in realtà comunicando sinteticamente molte informazioni sulla qualità di quel prodotto cercando di far leva sull'IP affinché il consumatore richiami alla mente tutto ciò che di virtuoso conosce rispetto a quel paese, trasferendolo di fatto all'interno del prodotto. Un ruolo di fondamentale importanza è perciò giocato da quegli stereotipi e da quei pregiudizi che si diffondono e si radicano

all'interno dei sistemi sociali moderni, andando ad etichettare come virtuoso, o vizioso, questo piuttosto che quel paese. Sulla base di quanto appena scritto, riportiamo di seguito una breve elencazione dei fattori che influenzano maggiormente l'IP (Roll, *Asian Brand Strategy,* 2008):

– *Economia*: è forse l'elemento più importante, in quanto veicola e determina molte delle attività intraprese dal paese. Lo sviluppo economico può essere descritto in termini di livello di sviluppo del mercato e livello di sviluppo industriale (Manrai et al., 1998). Non a caso, la maggior parte dei paesi con una percezione di IP positiva presentano economie altamente sviluppate e industrializzate;

– *Tecnologia*: partendo dall'assunto che la tecnologia e le innovazioni tecnologiche si diffondono spesso attraverso i prodotti di consumo, esse impattano fortemente sulla vita delle persone in genere migliorandola, andando perciò a rappresentare uno dei fattori di massima influenza sulle percezioni legate ad un paese.

– *Meccanismi regolatori*: la loro effettività, che si realizza ad esempio attraverso la tutela dei diritti di proprietà intellettuale, le leggi anti-pirateria (online e offline), anti-contraffazione, anti-frode o anti-corruzione, crea un senso di sicurezza tanto nei cittadini e negli investitori del paese in questione quanto nei loro simili stranieri.

– *Governo*: la forma di governo rappresenta anch'essa un elemento di primaria importanza in quanto fortemente legata ai fenomeni ideologico-politici propri di ciascun individuo. Ad essa si riconducono inoltre alcuni aspetti che impattano direttamente sulla reputazione del governo stesso, come la sua

trasparenza, il suo livello di corruzione o l'efficienza dell'apparato burocratico.

– *Cultura*: è l'elemento che più plasma i comportamenti dell'individuo, quello su cui assumono consistenza i suoi valori e le sue credenze rispetto a sé stesso e agli altri, quello che più contribuisce a creare l'aggregazione di persone in gruppi. In funzione della cultura ad esempio possono mutare le percezioni suscitate da uno stesso messaggio, che assumerà quindi significati differenti e a volte anche contraddittori

– *Storia economica*: riguarda l'evoluzione commerciale del paese ed in particolare la sua tradizione produttiva, il motivo cioè per cui un paese è stato conosciuto internazionalmente nel corso della storia.

Adottando per convenienza una prospettiva occidentalistica è possibile, sfruttando i fattori appena citati, dipingere un quadro non troppo limpido per la Cina. Il gigante d'Asia è rimasto infatti uno dei pochi paesi dichiaratamente comunisti nel mondo: per il consumatore occidentale politicamente e ideologicamente attivo, questo fattore costituisce già di per sé un elemento discriminatorio in quanto dipinto internazionalmente come limitante i diritti e le libertà dell'individuo. Per il consumatore politicamente disinteressato esso può comunque rappresentare un notevole ostacolo cognitivo ed emozionale per il semplice fatto di essere nettamente diverso dal proprio apparato di governance (solitamente di stampo democratico). É poi ben noto come Cina e occidente siano lontani, oltre che geograficamente, soprattutto culturalmente: l'individualismo contro il collettivismo rappresenta solo uno dei molteplici conflitti culturali che separano questi due mondi caratterizzati da usanze e consuetudini differenti nella maggior parte degli aspetti della

vita quotidiana. L'impatto della cultura sul COO, sull'IP e quindi sulle decisioni d'acquisto dell'individuo rimane comunque un argomento di difficile comprensione e relativamente al quale sono emersi dati contrastanti tra loro. Zhang ad esempio dimostrò che il consumatore cinese preferisce affidarsi a prodotti provenienti dagli USA piuttosto che a quelli manufatti in Sud Korea, con la quale ovviamente, culturalmente parlando, i cinesi dovrebbero condividere molte più cose (Zhang, *"Chinese consumers' evaluation of foreign products",* 2006). Inoltre, dal punto di vista della propria storia commerciale la Cina potrebbe vantare un'invidiabile tradizione nel produrre e commerciare sete e porcellane (per le quali gode ancora di un'ottima reputazione e quindi di un COO positivo), tuttavia oggi è solita essere identificata più di frequente col solo mercato del falso (cfr. par 3.4), un'equazione, questa, che produce ravvisabili effetti sulle percezioni relative alla tutela della proprietà intellettuale e ai meccanismi regolatori in genere (compresi quelli volti a garantire la protezione del lavoratore e dell'ambiente), affliggendo quindi negativamente la sua immagine internazionale. Come se ciò non bastasse, la stessa crescita economica della Cina è vista di cattivo occhio dai consumatori dei paesi sviluppati proprio perché sembra destinata a produrre delle ripercussioni negative sull'intero sistema economico occidentale, oltre che, come detto in precedenza, a causa della sua origini eticamente discutibili (sfruttamento del lavoro, sfruttamento minorile, alto livello di disuguaglianza sociale, censure e via dicendo). L'insieme di tutti questi fattori, oltre che penalizzare la Cina nello sviluppo delle proprie relazioni diplomatiche con il resto del mondo, costituisce un ostacolo di notevole importanza soprattutto per l'operato all'estero delle "imprese del Dragone".

L'importanza dell'IP in materia di marketing aziendale venne infatti presto a galla: Dowling fu il primo (1990) a riconoscere una relazione reciproca, bidirezionale, tra

Immagine-Paese e Immagine-Impresa (corporate-image). In particolare egli identificò quattro differenti influenze (country-image, corporate-image, industry-image, brand-image) e giunse quindi ad una conclusione multidimensionale coniando il concetto di *Network di* immagini. Ancora, Graby (1993) identificò invece tre "livelli" di immagine esportata: l'immagine desiderata, che è solitamente associata ai brand, l'immagine diffusa, che è quella che s'accompagna alle imprese che operano all'estero, e infine l'immagine registrata, che è quella effettivamente attribuita al paese. Studi appartenenti ad epoche più recenti hanno portato alla luce alcuni lati oscuri della questione, mettendo in dubbio il rapporto causale che unisce IP e product-image, e soprattutto, cercando di indagare sulla direzionalità di tale legame.

Secondo le teorie tradizionali infatti, l'immagine-paese (IP) costituisce la variabile indipendente (statica), e sulla base di quest'ultima, e quindi dell'etichetta "Made in...", il consumatore elabora il proprio set di valutazioni. Abbiamo però visto che in realtà l'IP può anch'essa essere soggetta a modifiche andando quindi ad alterare la stessa percezione dei prodotti che da quel paese provengono. Come esposto nel III capitolo (cfr par. 3.2 e 3.4) la Cina, negli ultimi anni, è stata in grado di produrre una mole di cambiamenti tale (siano essi di natura economica, politica, sociale e tecnologica) da avviare quel processo di mutazione della percezione della propria immagine internazionalmente, ancor prima che tale cambiamento venisse avvertito a livello di prodotto.

Essendo quindi la stessa IP, e conseguentemente anche il COO, delle variabili dipendenti, ecco che allora le riflessioni sull'effetto del paese d'origine sul consumatore, si arricchiscono di un'ulteriore componente: non la qualità del prodotto in sé, ma bensì la percezione del consumatore della qualità del prodotto (vedi Appendice 1: Un occhio alla qualità).

Come emerge da quanto riportato in precedenza, anche qui, come nel caso del COO, le definizioni sono molteplici e i tentativi di inquadrare il concetto tendono spesso a fornire spiegazioni differenti, e spesso contrastanti, circa le componenti, le dimensioni e i percorsi di evoluzione da tenere a mente parlando di Immagine-Paese. É quindi importante riconoscere che, nuovamente, ci si trova di fronte ad un concetto mutevole e multidimensionale che non si limita a a considerare solo aspetti di natura commerciale ma, al contrario, ruota soventemente attorno a tematiche differenti quali quella sociale, quella culturale e soprattutto quella politica.

In relazione a quest'ultima specificazione emerge come, in tema di Cina e di IP, un contributo di notevole importanza sia quello relativo all'*animosità.* Con tale termine, in particolare, ci si vuole riferire alla "*rimanenza di un sentimento di antipatia nei confronti di un paese a causa di precedenti eventi di carattere militare, politico o economico"* (Klein, Ettenson, and Morris 1998, p. 90).

Come le precedenti variabili considerate anche l'animosità si caratterizza per essere estremamente dinamica e soggetta a cambiamento: componendosi di elementi quali il patriottismo,il nazionalismo e l'etnocentrismo (la credenza secondo cui la propria cultura è superiore alle altre[41]) essa trae sostanza dal verificarsi di eventi di portata rilevante, come guerre o crisi economico-politiche, tra due o più paesi, evolvendo dunque di pari passo rispetto ai principali accadimenti della storia. Questa "cambiabilità" del sentimento dell'animosità fu ben illustrata in una mappa dei paesi amati ed odiati costruita dalla celebre rivista *The Economist* (1991, pag. 14) a cui venne aggiunto il commento "*nel corso della loro vita, gli inglesi hanno amato la Germania, odiato la Germania, e successivamente amato nuovamente la Germania*".

41 Orth, Firbasova (2003) e Diamantopoulos (2005) hanno dimostrato empiricamente che l'etnocentrismo assume l'importante ruolo di predittore rispetto alle valutazioni compiute sul COO.

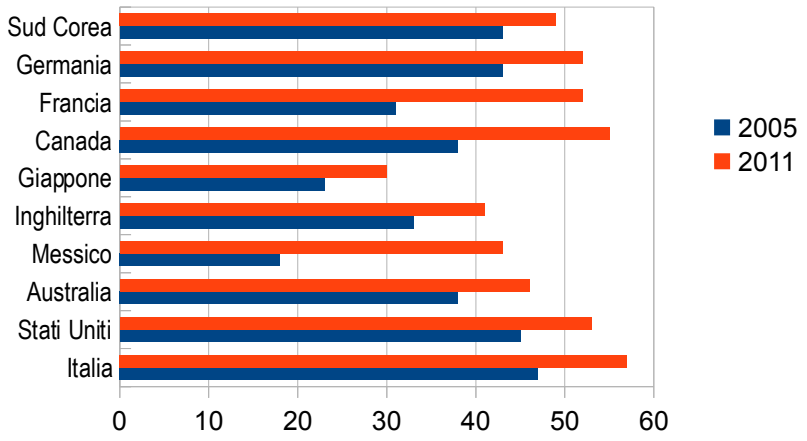
Prima di ragionare su quelle che possono essere le implicazioni di tali fenomeni per la Cina, e su quello che può essere il loro impatto nell'influenzare la missione internazionale del gigante d'Asia, si vuole proporre, per comprendere al meglio il concetto, una breve descrizione delle diverse tipologie di animosità con cui è possibile imbattersi. Esistono infatti quattro differenti tipi di animosità: stabile e situazionale, personale e nazionale (Ang et al. 2004).

– *Animosità stabile*: deriva dalle relazioni storicamente difficili che si instaurano tra due nazioni, e viene trasmessa come valore tra le generazioni successive;

– *Animosità situazionale:* è solitamente legata ad accadimenti economici e politici del presente. Essa si è manifestata ad esempio attraverso l'utilizzo dell'espressione "the old Europe" da parte di numerose persone negli USA, in riferimento all'opposizione da parte di Francia e Germania ad un intervento militare in Iraq, ma, guardando a tempi più recenti, anche nei confronti dell'arrembante Cina *che allunga i propri tentacoli sulle disastrate economie occidentali.* Tale stato d'animo è ben illustrato dal grafico sottostante, il quale ci mostra il crescente sentimento di malessere in corso di maturazione in Occidente nei confronti della Cina;

Nervosi rispetto alla Cina

Persone con una visione negativa relativamente alla futura crescita del potere economico della Cina



Fonte: GlobeScan, PIPA, BBC Word Service

– *Animosità nazionale*: si registra quando gli individui maturano delle percezioni di ostilità nei confronti di un altro paese in seguito alla sensazione che questi abbia causato dei danni alla propria nazione. É questo ad esempio il caso del sentimento di rivalsa maturato dagli americani nei confronti dell'Afghanistan e dell'Iraq (si potrebbe aggiungere "e viceversa") a causa dei recenti conflitti.

– *Animosità personale*: deriva da spiacevoli esperienze personali verificatesi in occasione di un contatto con un paese straniero, la sua cultura, o i suoi prodotti.

Compreso il carattere pervasivo del sentimento di animosità, che come visto può originarsi da un innumerevole serie di eventi e si avvicina per alcuni tratti alle riflessioni fatte in merito delle tre diverse componenti cognitiva, affettiva e normativa, è piuttosto chiaro come, se non affrontato

correttamente, esso possa rappresentare di fatto una seria minaccia per il successo e la realizzazione delle politiche di internazionalizzazione avviate negli ultimi anni dalla Cina.

Detto già della crescita dell'animosità di tipo situazionale, che è oggi strettamente legata al propagarsi della crisi economica in occidente, la Cina dovrà trovare contromisure adeguate anche per attenuare gli effetti dell'animosità di tipo nazionale che, nei suoi confronti, si alimenta attraverso la diffusione della credenza secondo cui molte delle problematiche che affliggono il mondo, dai problemi occupazionali, salariali, al prezzo delle materie prime, all'inquinamento atmosferico, siano in qualche modo imputabili alla Cina.

Un esempio di come questo genere di animosità possa essere affrontata a "livello aziendale" ci giunge sempre dall'Estremo Oriente ed in particolare dal Giappone e da alcune sue aziende che, attorno agli anni settanta del secolo scorso, provarono ad affacciarsi al mercato americano. Toyota, Honda e Nissan, affermatesi in patria e consapevoli della forza e della superiorità dei propri modelli produttivi ed organizzativi, una volta giunte negli USA si trovarono di fronte ad un problema inedito e probabilmente anche inaspettato: infatti, in seguito al secondo conflitto mondiale, il sentimento di animosità (di tipo stabile e nazionale) nei confronti del Giappone, della sua popolazione e delle sue imprese era andato alimentandosi in maniera costante, di padre in figlio, radicandosi nell'opinione pubblica e arrivando ad assumere una consistenza tale da inficiare ogni strategia messa in piedi nel tentativo di penetrare il redditizio mercato statunitense. Compreso il problema, la decisione (congiunta) fu quella di aprire numerosi stabilimenti di produzione negli USA, e, parallelamente, di sviluppare una campagna promozionale tesa ad evidenziare la capacità di queste aziende di creare nuovi posti di lavoro e al contempo di sostenere l'industria americana grazie alla creazione di un consistente fabbisogno di parti componenti made in USA. La

strategia si rivelò azzeccata e riuscì a rimuovere molte delle numerose barriere ideologiche che il consumatore americano nutriva nei confronti del Giappone, e riversava di conseguenza sui suoi prodotti.

Considerato quindi il crescente sentimento di ostilità registrato nell'opinione pubblica occidentale rispetto all'avanzare della Cina, è imprescindibile per le imprese della RPC cominciare a sviluppare le proprie strategie di espansione anche in funzione di tale fenomeno. Alla luce dell'evidente condizione di difficoltà in cui attualmente giacciono molte delle economie del Vecchio Continente e non solo, come nel caso sopracitato, proprio il lavoro e il sostegno ad un economia oramai in ginocchio potrebbero però costituire la moneta ideale per cercare di ridurre il sentimento di malessere che è andato diffondendosi nel corso degli ultimi 10-15 anni.

Un ingresso non troppo rumoroso attraverso investimenti greenfield (preferibile) o brownfield nel tessuto sociale straniero, magari all'interno di comunità non eccessivamente numerose con cui stabilire un contatto ed una comunicazione diretta, e in grado di garantire un'offerta di lavoro stabile e durevole, potrebbe costituire quindi la merce di scambio migliore per poter assolvere a tale obiettivo, ponendo di conseguenza sotto una luce nuova, e virtuosa, l'impresa, i suoi prodotti, e la Cina stessa.

Un'attenzione particolare dovrà inoltre essere riservata all'animosità di carattere personale, e correlata alle numerose esperienze negative che si accompagnano all'utilizzo, ma soprattutto all'immagine in sé, dei prodotti “Made in China”.

Come evidenziato nel corso del Capitolo III i problemi di immagine di cui soffrono i prodotti cinesi sono infatti spesso collegati a delle credenze ben radicate nell'immaginario collettivo (spesso perché poste in risalto dai media) e relative perlopiù al fenomeno della contraffazione, a quello dello sfruttamento del lavoratore, e all'affermarsi dell'equazione

prodotto cinese=prodotto da bancarella, e quindi di bassa qualità.

Alcuni aspetti dell'offerta cinese potranno sicuramente costituire dei punti di forza, tra tutti ad esempio il prezzo contenuto, tuttavia, è necessario che si lavori su fattori quali la qualità dei materiali, l'innovazione, l'originalità e su quelle che potremmo chiamare “garanzie etiche” (tutela del lavoratore, e rispetto per l'ambiente) affinché le sopracitate associazioni mentali negative possano essere definitivamente scardinate, permettendo la penetrazione e la conseguente affermazione in occidente dei brand cinesi.

É necessario che all'azione delle imprese si affianchi quella del governo di Pechino, l'unico in grado di produrre quei cambiamenti e quegli sviluppi a livello macro-economico, industriale e sociale, necessari affinché l'IP della Cina cominci a svettare internazionalmente agevolando così l'azione dei suoi brand sui mercati stranieri.

4.5 Appendice 1: Indagine sugli attributi più comunemente associati al “Made in China”

Obiettivi dell'indagine

La seguente indagine è stato realizzata dall'autore con la volontà e la curiosità di approfondire ulteriormente e in prima persona i sentimenti che oggi caratterizzano maggiormente il COO cinese.

Si è quindi pensato di sviluppare un sondaggio attraverso cui riuscire ad ottenere un quadro generale di quelli che sono gli attributi che più comunemente vengono associati al concetto di “Made in China”, così da far più luce su quella che è la sua immagine percepita in occidente.

Metodologia

E' stato sviluppato un questionario online da proporre via social network (Facebook) in cui si chiedeva ai rispondenti di indicare in una scala da 1 (identificazione nulla) a 5 (massima identificazione) il grado di identificazione degli attributi proposti con il concetto di “Made in China”.

Gli attributi su cui l'intervistato era chiamato a rispondere erano: Qualità del prodotto, Qualità dei materiali, Economicità/Prezzo, Affidabilità (in termini di prestazioni e/o durabilità), Innovatività, Frutto di disuguaglianze e sfruttamento.

Parallelamente, per ciascuno degli attributi sopracitati, si è chiesto di indicare in una scala da 1 (importanza nulla) a 5 (massima importanza/rilevanza) l'importanza assegnata all'attributo in fase di sviluppo dell'intenzione d'acquisto (ricerca di informazioni, scelta delle alternative, acquisto).

Popolazione

I 146 rispondenti appartengono perlopiù alla fascia d'età 22-26, di origine europea (in ordine di rappresentanza decrescente: Italia Spagna Lituania Georgia Portogallo Germania) con un'equa distribuzione tra uomini e donne.

Risultati

Si espongono di seguito dei grafici che riassumono i risultati ottenuti:

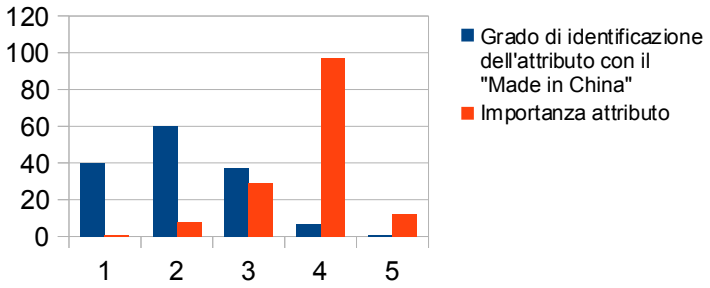
I valori in ascissa assumono il duplice significato attribuito alla scala di misurazione. Quindi:

1= identificazione nulla / importanza nulla

5= massima identificazione / massima importanza

Al di sotto di ciascun grafico sono riportate le percentuali di rispondenti per ciascun valore della scala adottata.

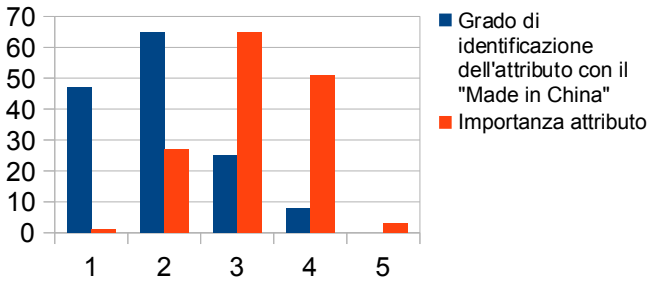
- **Qualità del prodotto**



1=identificazione nulla/importanza nulla
5=identificazione massima/importanza massima

% rispondenti 27%, 41%, 25 %, 5%, 1%
1% , 5 %, 17% , 56%, 7%

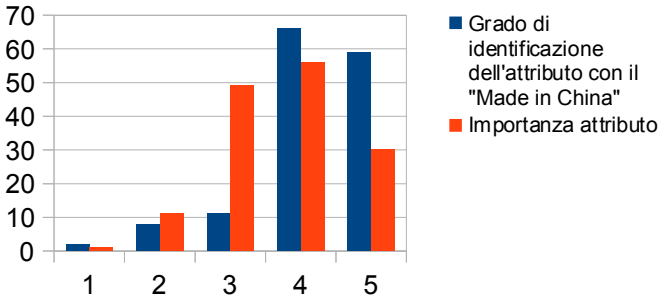
- **Qualità dei materiali**



1=identificazione nulla/importanza nulla
5=identificazione massima/importanza massima

%rispondenti 32%, 45%, 17%, 5%, 0%
1% , 16%, 37%, 29%, 2%

- **Economicità**

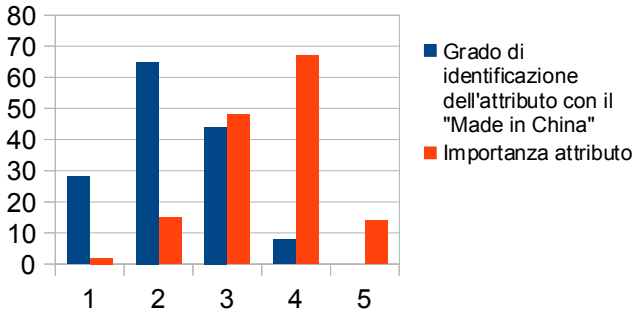


1=identificazione nulla/importanza nulla
5=identificazione massima/importanza massima

%rispondenti 1%, 5% , 8%, 45%, 40%

1%, 6% , 28%, 32%, 17%

- **Affidabilità (in termini di prestazione, sicurezza, durabilità)**

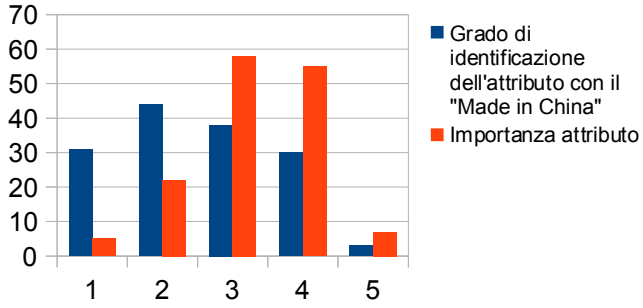


1=identificazione nulla/importanza nulla
5=identificazione massima/importanza massima

%risponenti 19%, 45%, 30%, 5% , 0%

1%, 9%, 28%, 39% , 8%

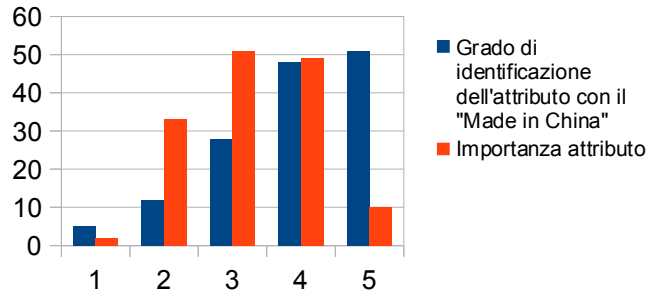
- **Innovatività**



1=identificazione nulla/importanza massima
5=identificazione massima/importanza massima

%rispondenti **21%, 30%, 26%, 21%, 2%**
3% , 13% , 33% , 32%, 4%

- **Frutto di disuguaglianze e sfruttamento**



1=identificazione nulla/importanza nulla
5=identificazione massima/importanza massima

%rispondenti **3%, 8%, 19%, 33%, 35%**
1% , 19%, 29%, 28%, 6%

Analisi dei risultati

I risultati che emergono dai sondaggi, è noto, presentano sempre delle limitazioni in relazione al sample di rispondenti utilizzato, alla metodologia di campionamento, alla chiarezza dei quesiti proposti e via dicendo. Certo è che in ogni caso essi manifestano uno stato d'animo, un sentimento rispetto ad una determinata questione.

I risultati emersi dalla presente indagine ci dicono innanzitutto che la percezione del COO cinese in Italia e in Europa assume connotazioni piuttosto negative e soffre ancora delle vicende che hanno caratterizzato il passato commerciale e sociale del paese. Prendendo in esame i singoli grafici si possono infatti individuare i seguenti trend:

– *Qualità del prodotto*: è percepita ancora molto al di sotto della media internazionale. In particolare il 68 per cento dei rispondenti ha difficoltà ad identificare il "Made in China" con l'attributo proposto, assegnando a quest'ultimo un grado di identificazione "nullo" (27 per cento) e "contenuto" (41 per cento). Dall'altro lato, l'analisi del grafico ci permette invece di constatare come la qualità del prodotto costituisca, per i rispondenti, un elemento di elevata importanza al momento di prodursi in una scelta d'acquisto: il 56 per cento dei rispondenti vi ha infatti attribuito un'importanza pari a 4 su 5, corrispondente cioè ad una "rilevanza elevata".

– *Qualità dei materiali*: come nel caso precedente, anche relativamente a questo attributo, la Cina e i prodotti delle sue aziende, vengono percepiti ancora in ritardo rispetto ai loro concorrenti occidentali. Sebbene nel presente caso i rispondenti vi assegnino un'importanza "media" (37 per cento risponde "3"), "medio-alta" (29 per cento risponde "4"), è possibile notare come anche in questo caso vi sia una sorta di specularità tra i risultati riportati in grafico, segno evidente della necessità che le imprese cinesi apportino alcuni miglioramenti in tale ambito (il 77 per cento dei rispondenti fatica infatti ad identificare l'attributo in questione con il concetto di "Made in China", assegnando il punteggio di "identificazione nulla" (1) nel 32 per cento dei casi, e di "identificazione contenuta" (2) nel 45 per cento). Da notare inoltre lo 0 per cento assegnato al valore "5", indice di massima identificazione del "Made in China" con l'attributo proposto.

– *Economicità/prezzo*: tra quelli investigati, è sicuramente l'elemento che presenta l'andamento più omogeneo e i risultati ad esso connessi sono probabilmente quelli più facili da prevedere. Ben l'85 per cento dei rispondenti attribuisce un livello di identificazione "elevato-massimo" tra l'attributo in questione e il "Made in China" (45 per cento risponde "5", 40 per cento risponde "4"). Si nota inoltre un elevato grado di coerenza tra questi ultimi risultati, e quelli relativi all'importanza assegnata all'attributo al momento dell'acquisto o nelle fasi subito antecedenti ad esso: il 77 per cento dei rispondenti vi attribuisce infatti un'importanza media (28 per cento), elevata (32 per cento) e massima (17 per cento), segno di come il prezzo costituisca comunque uno dei fattori chiave nell'indirizzare le scelte di consumo.

– *Affidabilità (in termini di prestazione, sicurezza, durabilità)*: anche qui, come nel caso dei primi due attributi, la Cina dimostra ancora di soffrire

di notevoli carenze. I suoi prodotti, e il “Made in China” in generale, stentano infatti ad essere identificati con l'attributo in questione, tant'è che il 64 per cento dei rispondenti vi attribuisce un grado di identificazione “nullo” (19 per cento) o “contenuto”(45 per cento). Come emerso nel caso delle risposte relative alla percezione della qualità dei materiali, anche in questo caso è possibile individuare una certa specularità tra i risultati emersi, segno questo, di un contemporaneo elevato grado di importanza attribuito dai rispondenti al tema dell'affidabilità. In particolare si segnala come circa i tre quarti dei rispondenti vi abbiano attribuito un'importanza consistente: “media” per il 28 per cento dei rispondenti,, “elevata” per il 39 per cento, e “massima” per l'8 per cento.

– *Innovatività*: in questo caso i risultati emersi dalla duplice indagine offrono risultati solo parzialmente in conflitto tra loro. In particolare si segnala come il grado di identificazione dell'attributo con il “Made in China” sia equamente distribuito tra le prime 4 alternative di scelta a disposizione dei rispondenti, segno questo dell'effettiva percezione da parte di questi ultimi del carattere innovativo assunto da alcuni prodotti o brand cinesi (21 per cento “identificazione nulla”; 30 per cento “identificazione contenuta”; 26 per cento “identificazione media”; 21 per cento “identificazione elevata”). L'importanza assegnata all'attributo si concentra poi sulla fascia mediana, con una preponderanza per i valori medio-alti (13 per cento “importanza contenuta”; 31 per cento “importanza media”; 33 per cento “importanza elevata”).

– *Frutto di disuguaglianze e sfruttamento:* quest'ultima etichetta dimostra di pesare ancora come un macigno sull'immagine internazionale della Cina. Ben l'87 per cento dei rispondenti individua un consistente grado di accostamento e di identificazione tra l'attributo proposto e il “Made in China” (19 per cento identificazione “media” , 33 per cento “elevata”, e 35 per cento “massima”); segno questo di come il continuo tam tam mediatico e l'indottrinamento occidentale relativamente a tali temi abbiano prodotto effetti difficilmente contrastabili nel breve periodo dall'azione delle imprese. Ciononostante il risultato forse più inaspettato emerge dall'analisi dell'importanza attribuita dai consumatori al tema in questione al momento di sviluppare la propria decisione d'acquisto: quasi un quinto dei rispondenti (forse favoriti dalla garanzia dell'anonimato e dall'aver completato il questionario in ambiente isolato) dichiara infatti di prendere poco in considerazione il problema (19 per cento “importanza contenuta”), mentre il

29 per cento e il 28 per cento dei rispondenti affermano di attribuirvi un'importanza rispettivamente “media” ed “elevata”.

Considerazioni finali

Il quadro emerso dalla presente indagine dipinge una situazione non troppo rosea per la Cina, per i suoi brand e per le loro ambizioni di affermazione nei palcoscenici internazionali. I risultati emersi relativamente alla percezione della qualità (di prodotto e dei materiali) e all'importanza assegnata a quest'ultima dai rispondenti, impongono per il futuro una drastica rivisitazione dei tradizionali modelli e processi di produzione affermatisi negli ultimi decenni in Cina. Si ha quindi la conferma che il prezzo, per quanto costituisca un elemento dall'elevato potere discriminatore in grado di orientare le scelte di consumo a favore dei prodotti cinesi, non può più costituire l'unico elemento su cui fondare il proprio sistema di offerta. Le sue capacità attrattive parrebbero infatti uscire ridimensionate dalle carenze fatte trasparire in materia di qualità e affidabilità (prestazione, sicurezza, durabilità). Anche relativamente a quest'ultima è necessario che vengano intrapresi dei percorsi di sviluppo virtuosi in grado di favorire associazioni positive nell'immaginario del consumatore, come ad esempio avviene rispetto alle auto “Made in Germany”, all'elettronica “Made in Japan” o agli orologi “Made in Switzerland”. L'innovazione costituisce ad oggi l'area in cui forse si può dire siano stati realizzati i progressi più evidenti: i consumatori sembrano cioè apprezzare il carattere originale assunto da alcuni prodotti cinesi, mettendo per il momento in secondo piano i problemi relativi alla contraffazione e all'imitazione di prodotti innovativi provenienti dai paesi tecnologicamente avanzati. Ciò che invece sembra influenzare pesantemente le percezioni dei rispondenti sono le tematiche relative alla tutela del lavoratore e allo sfruttamento. Nonostante vi sia una sorta di ammissione della relativa scarsa importanza attribuita al tema in fase d'acquisto di un prodotto (e i casi Apple-Foxconn o Nike-Cambogia fungono in tal senso da ottimi esempi) il fatto che queste problematiche continuino ad essere associate in maniera così vigorosa alla Cina e ai suoi prodotti penalizza indubbiamente il COO del gigante d'Asia, andando quindi a vanificare gli eventuali progressi fatti registrare nelle altre aree indagate.

É necessario sottolineare come l'avvento e il perdurare della crisi economica occidentale potrebbero produrre importanti conseguenze sulla percezione dell'IP cinese e su quella dei suoi prodotti. Il generale impoverimento di molteplici strati sociali europei (bollettino OCSE 2011) potrebbe infatti favorire l'ingresso e l'affermazione dei prodotti cinesi,

caratterizzati da prezzi inferiori rispetto alle alternative proposte dai brand più noti, all'interno del mercato unico. Questo processo potrebbe farsi tanto più forte più le aziende cinesi si dimostreranno in grado di sviluppare offerte in grado di garantire un rapporto qualità/prezzo superiore a quello dei loro diretti concorrenti, per quanto inizialmente magari caratterizzato da un appeal contenuto. C'è però un'altra faccia delle stessa medaglia. Come visto nel corso della trattazione, il peggiorare delle condizioni economiche in occidente potrebbe favorire l'affiorare di sentimenti protezionisti, etnocentrici e patriottici che sposterebbero quindi nuovamente l'asticella delle preferenze verso i prodotti nazionali o regionali.

Nell'osservare i risultati emersi dall'indagine è inoltre opportuno tenere a mente le limitazioni insite nella natura dell'indagine stessa e soprattutto del campione di individui utilizzati come rispondenti. Si tratta infatti di un sample casuale e non strutturato demograficamente, il che manifesta evidenti limitazioni relativamente alla possibilità di estendere i risultati emersi a fasce più ampie di popolazione. É quindi probabile che la somministrazione del medesimo questionario ad un sample di individui differenti conduca a risultati e valutazioni variabili.

4.6 Appendice 2: Il contributo svedese

Dalla Svezia ci giunge un contributo di notevole rilevanza ai fini della presente trattazione. In un articolo intitolato *"Made in China"-Does it matter for Swedish consumers?*- gli autori offrono un quadro ben definito degli effetti prodotti dal COO cinese sugli atteggiamenti e sulle percezioni dei loro concittadini svedesi. In particolare, lo studio in questione indaga l'impatto prodotto dal COA (Country of Assembly) e dal COD (Country of Design) cinese sulle percezioni di diversi segmenti di popolazione, suddivisa quest'ultima in base all'età e al genere. I risultati dello studio sono in grado di offrire una chiara rappresentazione dei progressi effettuati nel corso del tempo dal "Made in China" e della posizione da esso attualmente occupata all'interno dell'immaginario nord-europeo.
Nel dettaglio, i dati emersi ci dicono che:

1) l'impatto negativo sugli atteggiamenti prodotto dalla Cina in qualità di COA, tende ad essere inferiore per i giovani rispetto a quanto osservato per le fasce di popolazione più anziana;

2) l'impatto negativo sugli atteggiamenti prodotto dalla Cina in qualità di COD, tende anch'esso ad essere inferiore per le fasce di popolazione più giovani rispetto che per quelle più anziane;

3) più il prodotto è differenziato, maggiore è l'impatto negativo sugli atteggiamenti prodotto dalla Cina in qualità di COA;

4) più il prodotto è differenziato, maggiore è l'impatto negativo sugli atteggiamenti del campione prodotto dalla Cina in qualità di COD;

5) Non c'è una sostanziale differenza tra i risultati emersi rispetto al genere maschile e quello femminile.

Nell'analizzare tali risultati gli autori individuano innanzitutto nelle preoccupazioni relative alla posizione lavorativa, la causa principale nello spiegare gli scostamenti emersi tra i gruppi di differente età. In particolare, i gruppi costituiti da rispondenti più anziani elaborerebbero una sorta di atteggiamento di "ostilità" proprio in virtù della loro maggior sensibilità rispetto alle tematiche del lavoro, ma anche in virtù di una possibile maggior esperienza con prodotti provenienti dall'Asia. Ancora, il riemergere

dell'importanza del COO e delle sue componenti COA e COD rispetto ai prodotti più differenziati (PC, televisori) viene spiegata con una maggior attenzione di tutte le diverse fasce d'età rispetto a prodotti dal cui utilizzo ci si attende lo svolgimento di funzioni ritenute importanti e a cui è quindi attribuito un valore maggiore. Gli autori sottolineano comunque una tendenziale incapacità dei rispondenti nel differenziare COA e COD, evidenziando risultati tra loro in conflitto rispetto ai diversi segmenti di prodotto analizzati (sempre sulla base della differenziazione). Ne deducono dunque che sia l'etichetta "Made in China" ad essere realmente rilevante.

Nel loro sommario gli autori concludono dunque che è emerso tra i consumatori svedesi un tendenziale impatto negativo sugli atteggiamenti individuali quando i beni sono prodotti in Cina. Questa avversione tuttavia non si presenta in modo costante ed è fortemente influenzata dalle esperienze personali.

4.7 Product-Brand, Country of Brand e COO

Di fronte alla necessita di valutare prodotti su cui dispongono di informazioni limitate, i consumatori utilizzano le informazioni sui prodotti fabbricati in un dato paese, per formarsi una percezione dell'immagine-paese e, di conseguenza, sviluppare un atteggiamento verso la marca (Jaffe e Nebenzahi, 2008)

Si dovrebbe essere compreso, attraverso quanto riportato nel corso della trattazione, che parlando di Cina, prodotti cinesi, e reputazione internazionale i fattori chiamati in gioco sono molteplici e di natura differente. Tra tutti ne spiccano però in maniera considerevole due: l'immagine del paese (IP) e l'immagine del marchio. In riferimento a quest'ultima particolare attenzione dovrebbe essere attribuita al tema della *"personalità del marchio"* con cui si vuole far riferimento al set di attributi, benefici e valori che il consumatore associa ad un marchio. Quello cioè che Aaker (1997, 347) definisce come "l'insieme delle caratteristiche umane associate al marchio".

Come riportato da uno studio condotto da Qin Sun e Audhesh Paswan[42], l'immagine di un brand, e conseguentemente quella del paese, possono essere modificate intervenendo sulla qualità percepita dei prodotti la cui origine è inequivocabilmente identificabile con il paese in questione. Al contrario, come già visto, la percezione di bassa qualità di un prodotto influenza negativamente l'immagine del paese e, a causa del processo di generalizzazione (la proiezione degli attributi propri di una categoria generale a degli oggetti specifici; Kotler, 1997), gli aspetti negativi di un prodotto possono essere estesi a tutti i prodotti di quello stesso paese e viceversa.

Una maggior percezione di qualità del prodotto può quindi favorire l'IP, che a sua volta impatta sulla valutazione degli attributi del prodotto e quindi sull'intenzione d'acquisto.

42 Fonte: "Country branding using product quality", April 2011

Uno degli aspetti su cui però oggi si è soliti porre maggior attenzione e che riveste un'importanza di primo piano relativamente alla presente analisi sull'internazionalizzazione del "Made in China" e il COO, riguarda le relazioni tra product-brand e paese di produzione. La centralità assunta dalla marca nel processo di valutazione dei consumatori in termini d'interazione con l'origine del prodotto è tale da aver indotto numerosi studiosi ad approfondire questa tematica sotto diverse prospettive.

Alcuni di essi si sono chiesti se la marca esercitasse più o meno influenza rispetto al paese di origine del prodotto sul processo di valutazione del consumatore, e anche in questo caso, come in precedenza, i risultati sono stati contraddittori. Han e Terpstra (1988), Wall et al. (1991) e Tse e Gorn (1993) sono giunti alla conclusione che è il paese di provenienza ad avere un maggiore impatto. Dall'altro lato, diversi studiosi (Ahmed et al., 1994; Verlegh et al., 1999) tendono a ritenere più rilevante l'effetto del marchio e/o del COD (Country of Design).

Uno dei risultati di maggior interesse ai nostri fini riguarda però la familiarità e la fiducia associata al brand: Schaefer nel 1995 ha infatti spiegato come gli effetti prodotti dalla conoscenza del COO sulla fiducia del consumatore siano in genere amplificati in quei casi in cui la marca è poco nota. Via via che il consumatore acquisisce poi familiarità con un determinato brand, il peso e l'impatto del COO sul suo processo di scelta tendono a ridimensionarsi, se non a divenire irrilevanti (Kim, 2006).

Sappiamo dunque che in virtù del proprio passato da OEM e a causa della decisione di avventurarsi in molti mercati attraverso modalità di ingresso che non prevedevano un elevato grado di commitment con i mercati di destinazione (perlopiù tramite esportazione, cfr. par. 2.3.1), l'economia cinese, e quindi le sue aziende, hanno a lungo mantenuto una sorta di velo tra sé

e il consumatore; quasi a voler celare la propria identità.

Inequivocabilmente tale scelta ha impattato in maniera diretta su quanto riportato da Schaefer, impedendo innanzitutto il riconoscimento e l'affermazione di brand cinesi a livello internazionale, e in secondo luogo la creazione e lo sviluppo di quel legame di fiducia fondamentale per far sì che si creassero quelle dinamiche che conducono all'identificazione del consumatore con il brand e con i valori ad esso associati. In virtù poi dei cambiamenti sistemici avvenuti a livello produttivo, è chiaro come la sola provenienza del prodotto veda di fatto ridimensionata la propria rilevanza nel processo di valutazione del consumatore, che piuttosto tende ad identificare una "provenienza percepita" sulla base delle associazioni fatte appunto con il brand (Thakir e Kohli, 1996).

Alla luce di quanto detto le future strategie di marketing delle imprese cinesi, dovranno quindi essere orientate verso lo sviluppo delle proprie attività di brand building. L'obiettivo dovrà essere quello di investire quote consistenti di budget in attività di formazione delle risorse umane e quindi in attività di promozione, creando dei marchi internazionalmente noti e facilmente identificabili, direttamente associabili a prodotti validi e ad un immagine aziendale virtuosa, indipendentemente dal mero luogo in cui i beni sono stati prodotti. In tal senso sarà importante che le imprese riescano a formulare dei sistemi di offerta equilibrati: come esposto da Keller (1993), se un brand è nuovo per un mercato, il COO torna ad assumere una rilevanza primaria sui processi di valutazione del brand stesso, diventando quindi parte integrante della sua immagine ed esercitando un'influenza enorme sulla percezione del brand sviluppata dal consumatore.

Sviluppare dei brand in grado di operare efficientemente nei mercati internazionali non è però cosa facile. Oltre a richiedere un'importante dose di competenze e risorse umane altamente qualificate, una politica di brand building è

innanzitutto estremamente dispendiosa, come ben intuibile dalle parole spese dal marketing director di Galanz per spiegare la scelta dell'azienda di puntare inizialmente su un'affermazione internazionale come OEM: *"What is a brand? A brand is made of a pot of gold. How much gold do we have? We cannot afford to develop a brand in the world market at the moment so we have to do OEM"* . Tradotto: "Cos'è un brand? un brand è (un qualcosa, ndr) fatto di un recipiente (pieno, ndr) d'oro. Quanto oro abbiamo noi? In questo momento non possiamo permetterci di sviluppare un brand per il mercato mondiale quindi dobbiamo fare OEM) (www.globrand.com).

Samsung, tra i leader assoluti nel settore della tecnologia di consumo, ci offre in tal senso un ottima dimostrazione: il colosso sudcoreano è infatti considerato uno dei massimi esempi di riposizionamento di successo del brand, essendo stato in grado di muoversi da una condizione che lo vedeva etichettato come produttore low cost-low quality, ad una che oggi lo vuole sinonimo di qualità, innovazione e prodotti di classe (Keegan/Green, 2005). Samsung si è per tale ragione aggiudicata numerosi premi di marketing, tra cui nel 2004 il Gold Award per la migliore promozione diretta al consumatore, un premio, quest'ultimo, figlio di un investimento annuo di oltre 3 miliardi di $ in un approccio di marketing integrato che l'ha vista protagonista di diverse campagne promozionali su tutti i mass media tradizionali e presente come sponsor ai principali eventi sportivi e di intrattenimento del pianeta, nel pieno rispetto del suo slogan "Challenge the Limits" (Samsung annual report 2005).

L'enorme mole di riserve valutarie detenuta dal governo di Pechino (oltre 3 mila miliardi di $) rappresenta quindi in tal senso uno dei valori aggiunti di maggior portata per favorire l'azione internazionale delle imprese cinesi a carattere statale che, potendo avvalersi di capitali pressoché illimitati, dovrebbero focalizzare la propria attenzione sullo sviluppo e

sulla coltivazione di quelle competenze e risorse umane in grado di produrre un rapido e mirato step-up della loro immagine aziendale[43].

Inoltre, sarà importante che tali strategie si pongano in stretta relazione proprio con le politiche avviate dal governo centrale che, come visto, sono oggi finalizzate al perseguimento della qualità e dell'innovazione. In tal senso, e tenuto conto della multidimensionalità del concetto di COO, risultano di particolare interesse i risultati emersi da alcuni studi condotti da Li, Murray e Scott (2000) che sembrano identificare nel *Country of Design* (Paese di Design, e quindi per rispettare la dicitura precedente, PDD) l'elemento più rilevante tra le diverse componenti del COO. Sebbene anche in questo caso siano poi emersi risultati in disaccordo tra loro (Hamzaoui ad esempio nel 2010 ha sottolineato come tale risultato valga sono nel caso in cui il prodotto abbia un elevato valore simbolico), questo tipo di risultato ben si sposa con la volontà del governo di Pechino di elevare il "Made in China" a "Designed in China, e, parallelamente, con le strategie sviluppate dal colosso cinese degli elettrodomestici Haier che, come sarà riportato in dettaglio successivamente, ha spostato il proprio centro di design e quindi di R&S in Italia proprio per far leva sull'immagine positiva posseduta dal paese in tema di design.

Riemerge in tal senso l'importanza della percezione del consumatore (e cioè della sfera affettiva e normativa), piuttosto che l'analisi dei singoli attributi del prodotto, ed è quindi importante che le imprese cinesi concentrino i propri sforzi sulla *brand image* che, ad oggi, sembra essere l'elemento che influenza maggiormente le associazioni compiute dal consumatore rispetto al COO. Come verrà portato ad attenzione nel corso dell'illustrazione dei tre casi selezionati, a tal proposito

43 A tal proposito si è già detto (cfr. par. 3.4) delle pressioni esercitate dal comparto privato dell'industria cinese (CICCPS) nei confronti del governo di Pechino, affinché quest'ultimo avvii una più equa distribuzione delle risorse finanziarie disponibili, che ad oggi è ancora fortemente sbilanciata a favore del solo settore pubblico.

molte grandi imprese cinesi impegnate nei mercati internazionali si sono orientate verso una ridefinizione del brand che le ha portate il più delle volte ad un ripensamento radicale del nome dello stesso così da eliminare da quest'ultimo qualsiasi influenza fonetica cinese, e la presenza dei caratteri cinese nei loghi e nelle insegne. Questo tipo di iniziativa venne intrapresa già nel 1955 dalla Giapponese *Sony:* un tempo chiamata *Tokyo Tsushin Kogyo,* con una *brand-awareness* (notorietà) del 91 per cento nel paese del Sol Levante, l'impresa era ben consapevole delle difficoltà che avrebbero incontrato i consumatori occidentali (specialmente americani) nel tradurre, comprendere e quindi a riconoscersi in un brand con un nome così rappresentativo delle sue origini giapponesi. Un primo tentativo fu quello di cambiare il nome in *Tokyo Teletech* e successivamente ancora in *Tokyo Telecommunications* senza che tuttavia si ottenessero i risultati sperati. Il re-branding, che a quell'epoca rappresentava una soluzione piuttosto innovativa, portò quindi al nome Sony, facile tanto da pronunciare quanto da leggere indipendentemente dalla lingua del consumatore, che parallelamente, riuscì anche ad attenuare gli effetti generati dal persistente sentimento di animosità che a seguito della seconda guerra mondiale ancora aleggiava nella mente di numerosi americani (Sony 2006)

Detto di come le imprese cinesi impegnate nell'esportazione o nell'attività di OEM siano a lungo rimaste celate dietro all'azione di più noti distributori occidentali o altri operatori locali specializzati nell'elaborare adeguate politiche di marketing e ben inseriti all'interno dei canali distributivi, è comunque possibile individuare rispetto a tale strategia alcuni punti che, se sviluppati correttamente, potrebbero costituire una fonte di vantaggio competitivo: se fino ad oggi infatti molti brand cinesi sono pressoché sconosciuti in occidente, creando adeguate politiche promozionali e di comunicazione, le imprese cinesi potrebbero essere in grado di dar vita a nuove associazioni tra un prodotto di qualità superiore rispetto a quelli

prodotti in precedenza e l'immagine del brand stesso, rendendo quindi il country of manufacturing quasi irrilevante (Clarke et al., 2000).

Un'attenzione particolare dovrà comunque essere riservata ai cambiamenti nel consumo provocati dall'attuale crisi economica che, accanendosi fortemente sui sistemi commerciali dei paesi sviluppati, ha accresciuto nei consumatori la consapevolezza dell'aiuto che possono dare all'economia domestica acquistando prodotti locali (ritorna quindi rilevante in tal senso la *componente normativa,* cfr. par. 4.2); in un ambiente di questo tipo, dunque, la gente sarà sempre più spinta a scegliere produzioni nazionali, rendendo così il COO (inteso nella sua accezione integrale) nuovamente importante e ridimensionando l'importanza assunta dal brand.

4.8 Appendice 3: Un occhio alla qualità

Al pari degli elementi indagati in precedenza la qualità, e più nello specifico la qualità del prodotto, è stata analizzata ed approcciata attraverso numerose e differenti prospettive. Secondo la definizione ufficiale Norma ISO 8402 (1986): "*La qualità è l'insieme delle proprietà e delle caratteristiche del prodotto che gli conferisce l'attitudine a soddisfare i bisogni espressi o impliciti dei clienti*". Aaker (1991) la definisce come la percezione del consumatore della qualità globale o della superiorità di un prodotto o di un servizio rispetto ad altre alternative di consumo. Dando per valido tale approccio, soprattutto in virtù delle finalità della presente analisi, è quindi opportuno sottolineare come sia la percezione del consumatore circa la qualità, e non l'assoluta nozione di qualità di prodotto, che va ad incidere sulle dinamiche viste in precedenza e che coinvolgono, come è stato esposto in precedenza, la *country image* e la *brand image.* Per molte imprese, la qualità è una norma scritta, la normativa ISO 9000 che prevede un modello razionalistico capace di semplificare e descrivere puntualmente i passaggi di ciascuna fase produttiva.

Questa, anche se si chiama qualità, non è in realtà la qualità a cui fa riferimento il consumatore, non è cioè la qualità percepita.

La qualità di un prodotto deve infatti fare i conti con la soggettività di chi la valuta e con la percezione che ha dei suoi attributi. Appurato come essa sia in grado di produrre degli effetti sull'intenzione d'acquisto, è chiaro come il focus delle imprese debba concentrarsi su degli interventi migliorativi che intervengano sulla percezione della qualità, che attiveranno dei processi virtuosi circa le idee che un consumatore può avere sull'immagine-paese, la quale a sua volta lavorerà rafforzando l'immagine dei prodotti successivamente immessi nei mercati internazionali, favorendo quindi l'intenzione d'acquisto. Un consumatore dunque produrrà la propria decisione d'acquisto basandosi sia sulla percezione della qualità del prodotto sia sul COO, con quest'ultimo a mediare la relazione tra decisione d'acquisto e percezione della qualità[44]

In tale contesto, purtroppo, ciò che emerge da recenti studi non può far troppo felici le autorità di Pechino: un articolo intitolato *"Consumer Perception of Product Quality Revisited: Made in China",* che espone i risultati di una serie di indagini condotte sulle percezioni dei consumatori USA rispetto ai prodotti provenienti dalla Cina, evidenzia come, nonostante i grandi sforzi, ancora oggi, il Made in China soffra grandi problemi di

44 Fonte: *"Country branding using product quality "* (*Journal of Brand Management* 19, 143–157, Sun e Paswan 2001).

gestione e soprattutto di "comunicazione" della qualità. Nello specifico, si fa notare come nel periodo 2004-2010[45] non vi siano stati sostanziali miglioramenti a livello di percezione della qualità. L'analisi, condotta attraverso l'utilizzo di una serie di *t-test* ha confermato i seguenti trend: a parità di caratteristiche, il consumatore tende attribuire al prodotto "Made in China" un valore nettamente inferiore rispetto a quello assegnato ad un identico prodotto proveniente da un altro paese, così come, dicono gli autori, al prodotto cinese viene di fatto attribuita una durabilità di gran lunga inferiore, 27.31 contro 72,12 mesi, rispetto a quella riconosciuta ai beni non-cinesi. Lo stesso studio ci indica inoltre quali dovrebbero essere, a detta dei consumatori USA, le aree su cui le aziende cinesi dovrebbero focalizzare la propria attenzione al fine di ridurre i gap qualitativi con le loro simili occidentali: 1) migliori materiali utilizzati; 2) processi di produzione e accuratezza delle lavorazioni migliori; 3) miglior design e maggiore attenzione all'integrità e alle componenti mancanti.

I dati emersi dallo studio di cui sopra, per quanto da circoscrivere al contesto della stessa analisi tenendo conto delle sue stesse limitazioni (per le quali si rimanda alla lettura dell'articolo stesso), illustrano bene il paradosso che continua ad affliggere l'immagine della Cina: nonostante i recenti progressi in ambito qualitativo, gli ingenti investimenti, il gran numero di aziende impegnate in settori ad alto tasso di innovazione, e malgrado oltre il 50 per cento dei beni prodotti nel mondo sia lì manufatto o assemblato, Pechino fatica a "scollarsi" di dosso gli attributi che per troppo tempo hanno caratterizzato il "Made in China", con evidenti ripercussioni su quelle che sono e saranno le strategie di espansione messe in atto dai suoi national brand.

45 Uno dei tentativi degli autori consisteva nel riuscire a dimostrare il valore longitudinale del test nel periodo 2004-2010, e cioè l'esistenza di una relazione di continuità tra i dati emersi nel 2004 e quelli dello studio del 2010. In realtà l'ipotesi in questione (H3) è stata rifiutata, dimostrando come, nonostante l'indice 2010 deputato ad indicare la percezione della qualità fosse ben più basso rispetto a quello del 2004, tra i due non possa di fatto essere stabilità una significativa correlazione.

4.9 L'importanza dello store

Una delle iniziative di maggior rilevanza che le aziende cinesi possono adottare al fine di attenuare l'effetto negativo che il COO ancora procura alla loro immagine e ai loro prodotti in occidente consiste nella cura dell'immagine, del prestigio e della reputazione del punto vendita (Obermiller e Bitner 1984; Thorelli et al. 1989). L'espansione "quantitativa" operata nel corso dell'ultimo ventennio dalle imprese cinesi, caratterizzata dalla collocazione di enormi volumi di prodotti dallo scarso carattere qualitativo su molti mercati del pianeta, si è infatti alimentata perlopiù attraverso lo sfruttamento di canali di vendita di "secondo livello". Tra questi troviamo ad esempio grossisti, discount, retailer di seconda fascia (come Aldi e Lidl in Germania), piccoli negozi tradizionali e le tipiche bancarelle dei mercati cittadini.

Le possibilità offerte dalla scelta, o dall'implementazione di una politica volta a valorizzare il punto vendita sono difatti enormi(Lin and Sternquist, 1994): il retailer, o l'azienda stessa se distribuisce i propri prodotti attraverso punti vendita recanti la propria insegna, hanno infatti la possibilità di intervenire sull'intenzione d'acquisto del consumatore andando a creare e a costruire con quest'ultimo un rapporto di fiducia che, come dimostrato da numerosi studi (McKnight et al 1998; Schlosser, Lee et al, 2005), produrrà un indebolimento degli effetti generati da una percezione del COO negativa. In particolare, si è osservato come la credenza che un negozio sia benevolo (cioè che abbia a cuore i propri clienti), onesto e competente, mitighi gli effetti prodotti dal COO tanto sulla valutazione del prodotto quanto sull'intenzione d'acquisto (Kabadayi e Lerman, 2009).

Un pregiudizio su un paese, sulle sue capacità produttive e sulla qualità dei suoi prodotti, può essere quindi mediato dalla fiducia riposta sul punto vendita. Proprio questo è uno dei

motivi che hanno portato ad esempio Haier e Lenovo a optare, in Europa e negli Usa, per una distribuzione dei propri prodotti attraverso due delle catene più note e ritenute affidabili dell'intero panorama dell'elettronica di consumo (Stremme, 2005): MediaMarkt (il cui slogan in Germania era "I am not stupid" ed è conosciuta in Italia come Mediaworld) e Saturn (il cui slogan era "cheap is good"), entrambe appartenenti al gruppo Metro (Wikipedia, 2006). In entrambi i casi la volontà era pertanto quella di individuare un canale di distribuzione che si integrasse al meglio con il valore di "clever brand" che le imprese intendevano comunicare al mercato, avvalorandosi inoltre con elementi quali la buona diffusione sul territorio, l'elevato impegno promozionale, l'affidabile servizio post-vendita, la piacevolezza dell'ambiente d'acquisto e l'ampiezza del portafoglio di prodotti.

Alla luce di quanto sopra riportato, si può facilmente capire come il tema del COO meriti in futuro ulteriori approfondimenti. In particolare, essi saranno necessari tanto più assumono importanza negli scenari competitivi internazionali protagonisti nuovi, come quelli provenienti dai cosiddetti paesi in via di sviluppo.

Relativamente alla Cina e alla progressione della sua immagine internazionale, è possibile sostenere che, sebbene le azioni intraprese dalle aziende (cfr per maggiori dettagli Capitolo V e Conclusioni) e dal governo centrale muovano nella direzione corretta, vi sia in realtà ancora molto lavoro da fare affinché si possano raggiungere i livelli di notorietà e reputazione sperati. L'innovazione, la qualità, la differenziazione, il brand-building, l'etica sono quindi solo alcuni dei campi su cui dovranno focalizzarsi gli sforzi che Pechino e le sue aziende dovranno affrontare in futuro per riuscire a dissolvere l'aura di negatività che ancora avvolge il

COO, l'IP, e i brand cinesi. Come dimostrato da numerosi studi e dall'indagine condotta ai fini della presente trattazione si può infatti assumere che, relativamente al COO cinese, gli effetti negativi cumulati si attestino attualmente ancora ad un livello superiore rispetto a quelli a valenza positiva. Una volta conquistata la posizione d'onore, la sfida cinese per prossimo futuro sarà quindi quella di creare le condizioni affinché tale trend possa cambiare, cercando di affermarsi come sinonimo virtuoso di garanzia, qualità, etica, giustizia sociale, superiorità tecnica e innovazione.

CAPITOLO V: Nuove strategie per un nuovo "Made in China"

Obiettivo del presente capitolo sarà quello di illustrare alcuni casi di eccellenza globale cinese, Galanz, Haier e Lenovo, al fine di far luce sulle scelte che ne hanno favorito il successo domestico ed internazionale, e tracciare così il percorso lungo cui potrebbero/dovrebbero svilupparsi le decisioni prese dalle imprese cinesi orientate verso un'espansione oltre confine.

5.1 Introduzione

Nel corso del secondo capitolo si sono analizzate le diverse opportunità che si prospettano per un'azienda intenta a misurarsi nella competizione oltre confine. Nel dettaglio, le vie proposte per intraprendere la missione internazionale erano sostanzialmente tre: l'esportazione, gli accordi di collaborazione, l'investimento produttivo estero.

In relazione alla modalità di crescita adottata dall'impresa, si possono inoltre distinguere tre approcci attraverso cui implementare la propria strategia globale. Analizziamone molto brevemente alcune caratteristiche:

1) *Crescita interna*: prevede di acquisire gradualmente tanto le capacità, quanto le risorse necessarie a competere in modo efficace ed efficiente nell'ambiente globale;

2) *Acquisizione:* permette di incrementare rapidamente il grado di internazionalizzazione dell'impresa grazie all'acquisto di imprese localizzate in altri paesi;

3) *Alleanza strategica:* si fonda sull'esistenza di una convergenza tra gli interessi propri e quelli di un'altra azienda straniera, con la quale si decide di collaborare al fine di

esplorare i mercati globali congiuntamente.

Inutile a dirlo, ognuno dei qui citati approcci garantisce determinati vantaggi e al contempo soffre di alcune problematiche insite nella propria natura: la via interna, ad esempio, si realizza lentamente e richiede ingenti risorse, ma offre un maggior controllo sulla crescita e sui rischi ad essa connessi, determinando inoltre uno sviluppo omogeneo e altamente produttivo delle competenze proprie dell'azienda; l'acquisizione, di contro, garantisce un'elevata velocità di realizzazione, ma, oltre a richiedere ingenti risorse finanziarie, può portare con sé problemi legati alla difficoltà di integrazione intra-aziendale quando realizzata tra emisferi culturali lontani tra loro, motivo per il quale presenta infatti alti tassi di fallimento; l'alleanza strategica, infine, presenta anch'essa il vantaggio di divenire rapidamente operativa, tuttavia, anche in questo caso, possono manifestarsi problematiche legate alla difficoltà di integrazione e cooperazione tra culture e procedure aziendali differenti, e quindi difficoltà di controllo e di gestione degli obiettivi.

Alla luce di quanto appena esposto, nelle pagine a seguire saranno proposti tre differenti casi di imprese cinesi che hanno deciso di intraprendere la strada dell'internazionalizzazione attraverso percorsi strategici differenti, ognuno dei quali, è figlio delle peculiarità che caratterizzavano le imprese stesse. Si cercheranno così di evidenziare le modalità attraverso cui le aziende cinesi possono, e potranno futuro, sopraffare gli effetti cognitivi penalizzanti e discriminatori che ancor oggi affliggono i prodotti provenienti dal gigante d'Asia. Prima di esporre i singoli casi si ritiene proporre di seguito una breve panoramica su quelli che sono ritenute internazionalmente i punti di forza e i punti di debolezza delle imprese cinesi:

Tabella 3: Punti di forza e di debolezza delle imprese cinesi

Punti di forza	Punti di debolezza
Facile accesso al credito grazie al sostegno statale	Accesso limitato al mercato dei capitali internazionali
Vantaggio di prezzo	Scarsa qualità delle lavorazioni e dei materiali utilizzati
Vantaggi fiscali grazie ad una politica fiscale compiacente e procedure contabili non trasparenti	Basso livello manageriale
Facile accesso ai centri di ricerca statali e ai loro risultati	Alta dipendenza dalle tecnologie sviluppate all'estero
Mercato domestico molto ampio, possibilità di conseguire consistenti economie di scala Scarso rispetto degli orari di lavoro e delle normative a tutela del lavoratore e dell'ambiente	Mancanza di brand internazionali, scarso riconoscimento del brand all'estero, immagine deficitaria Scarsa esperienza nel marketing internazionale
Possibilità di sfruttare materie prime a basso prezzo	Scarsa possibilità di differenziazione tra competitor e difficoltà ad inserirsi nella logistica internazionale Difficoltà ad assumere personale altamente qualificato
	Alta influenza statale sulle decisioni aziendali

FONTE: Autore, letteratura rilevante, *"Marketing strategies of Chinese companies"* (Tang 2008)

5.2 Il caso Galanz: economie di scala, low cost e...

Entrare in un mercato ed esserne leader in poco meno di tre anni. É questo, probabilmente, il sogno che accomuna milioni di imprenditori in qualunque angolo di mondo, ed è proprio questo quanto è riuscito a realizzare Galanz Group, un tempo piccolo produttore di forni domestici attivo in alcune aree periferiche della Cina sin dalla fine degli anni 70. Con un fatturato di circa 80 mila dollari/anno nel 1978, nel 1992 Galanz produce il primo forno a microonde e già nel 1995 si ritrova ad essere leader del settore con oltre il 25 per cento di share nel mercato delle produzioni.

In 6 anni (1994-2000) le vendite di forni a microonde in Cina sono passate dalle 400 mila unita a oltre 10 milioni di unità. E non ci troviamo davanti ad un caso. Oltre ad essere la massima beneficiaria di tale espansione repentina, Galanz ne è infatti stata la leva primaria: grazie ad una aggressiva strategia tutta orientata alla riduzione dei costi, Galanz ha potuto, attraverso solide basi, sperimentare un continuo crescendo del proprio volume d'affari arrivando ad essere il n°1 mondiale nelle vendite di forni a microonde, il detentore della maggiore quota di mercato del settore per 12 anni consecutivi, e il primo esportatore cinese per ben 9 anni di seguito.

La rapida ascesa di Galanz si è sviluppata fondamentalmente sulla base di due strategie: bassi costi di produzione e economie di scala, il tutto secondo un percorso di sviluppo volto a farne in origine il più grande OEM del pianeta, e in secondo luogo un brand noto internazionalmente. Nel 1992 Galanz produce il primo forno a microonde del mercato cinese e già nel 1993 comincia la vera e propria fase di crescita: per testare la capacità di vendita e la risposta del mercato la produzione viene quindi portata a 10 mila unità, e solo due anni dopo, nel 1995, Galanz, come detto, è leader nazionale del mercato domestico con oltre 250 mila unità prodotte e il 25 per

cento di market share. Il 1996 è l'anno della guerra dei prezzi, in un mercato che, appurato il futuro promettente, non finisce mai di attirare nuovi agguerriti competitor. Il prezzo (non finale) di un forno a microonde in quegli anni andava dai 121 $ ai 362 $ per le versioni con più funzioni e tecnologicamente superiori.

Leader assoluto del mercato cinese, orientata verso la fascia più alta del consumo, era la sud coreana LG, nei confronti della quale Galanz, in qualità di principale competitor, attiva una serie di aggressive politiche che portarono ad una riduzione dei prezzi di oltre il 20 per cento. Il risultato fu un incremento delle vendite totali, che passarono da 1 milione (1995) a 2 milioni di unità in un solo anno, e spinsero alle stelle la quota di mercato di Galanz che arrivò a raggiungere il 35 per cento del mercato (+ 10 per cento in un solo anno). Sull'onda di quanto appena ottenuto, la politica di Galanz non si interruppe e anzi, si intensificò al punto di produrre nel corso dell'anno successivo due ulteriori riduzioni dei prezzi (questa volta dal 30 al 40 per cento rispetto al prezzo d'origine) su buona parte delle linee prodotte. Di fronte ad uno stimolo di tale portata (un microonde arrivò a costare poche decine di dollari USA), i risultati non si fecero ovviamente attendere e già nel 1997 Galanz si assicura una quota di mercato pari al 47 per cento del totale, e vendite per circa due milioni di unità. Di fronte a tale crescita anche i risultati oltre confine non tardarono ad arrivare: nel 1996 Galanz decide infatti di affacciarsi nei mercati stranieri, ma si trova difronte ad un mercato all'apparenza già sufficientemente maturo e saturo. É qui che si realizza il miracolo strategico di Galanz: consci dell'impossibilità di competere in territorio straniero con player già affermati che operano attraverso brand noti e dagli alti livelli reputazionali, e compreso che il proprio vantaggio risiedeva esclusivamente sulla possibilità di produrre a costi estremamente contenuti, l'impresa cinese avvia un'azione seduttiva volta ad attrarre le produzioni degli stessi produttori stranieri all'interno delle proprie catene di lavorazione. Galanz

comincia così un percorso che la vedrà rapidamente affermarsi come principale OEM di forni a microonde.

Grazie alla possibilità di entrare direttamente in contatto con la clientela e di confrontarsi con la concorrenza e i suoi prodotti, uno degli strumenti maggiormente utilizzati da Galanz e da molte altre imprese cinesi per muovere i primi passi nel mercato Europeo è stato quello della partecipazione alle fiere commerciali di settore. In tale contesto Galanz riuscì a comprendere le tendenze e le esigenze proprie dei mercati occidentali e poté presentarsi a quelli che da concorrenti di lì a poco sarebbero divenuti i suoi commissionari, facendo di fatto la fortuna dell'azienda. Oltre ad un costo della manodopera nettamente inferiore, Galanz poteva mettere sul piatto produzioni 24/24h (tre turni da 8 ore ciascuno) e una linea operativa per più di 100 ore settimanali. Il costo di un trasformatore per forni a microonde, ad esempio, passò così dai 30 $ dell'Europa (24 $ in Giappone) ai 4 $ se fornito dalla stessa Galanz, che inoltre, grazie alla crescita dei volumi di produzione, poté abbattere notevolmente anche i propri costi di approvvigionamento delle diverse parti componenti. Nel 1997, il ruolo di fornitore assunto da Galanz andava consolidandosi e, grazie all'intermediazione di alcune trading companies come Fillony e Harvard, l'impresa cinese cominciava a conquistare importanti quote di mercato anche all'estero (il 25 per cento in un unico anno in Francia). Già nel 1999 le vendite all'estero e quelle domestiche si eguagliarono, raggiungendo, congiuntamente, le 6 milioni di unità e i quasi 2 miliardi di dollari di fatturato, con oltre il 67 per cento di share nel mercato interno e circa il 25 per cento in quello europeo.

Nel 2001, alla luce di tali risultati, Galanz si affermò come primo produttore specializzato in forni a microonde nel mondo e il suo volume di vendita raggiunse le 12 milioni di unità. Da questo momento in poi, Galanz dà inizio ad una fase nuova della propria crescita, entrando in alcuni settori

(condizionatori e altri piccoli apparecchi elettronici per la casa) paralleli e affini a quello originario, e focalizzandosi sulle possibilità offerte dall'internazionalizzazione. Già nel 2005, con alle spalle la solidità assicurata dal mercato dei microonde (in grado di garantire oltre 20 milioni di unità vendute, di cui 14 vendute all'estero), Galanz conosce un veloce sviluppo anche nelle sue nuove produzioni, riuscendo a vendere circa 3.5 milioni di condizionatori, e posizionando il resto dei propri piccoli apparecchi (tostapane e rice-cooker) ai primi posti delle classifiche di vendita dei rispettivi settori.

Bassi costi e economie di scala. É nel rispetto di tale ottica che Galanz ha saputo crescere ed affermarsi internazionalmente. Una strategia questa che nasce da una componente propria del contesto cinese, che ha saputo poi esser coniugata ed arricchita con azioni e politiche intelligenti volte a garantire una crescita equilibrata delle diverse funzioni dell'impresa. Il basso costo del lavoro ha costituito indubbiamente l'elemento imprescindibile della strategia di Galanz, l'elemento in grado di attrarre gli investimenti e le commesse straniere, portatrici delle economie di scala, degli alti volumi di produzione, dell'esperienza, attorno a cui si è potuta sviluppare un'aggressiva e difficilmente replicabile strategia volta alla riduzione dei costi, e quindi dei prezzi. Dal 1996 Galanz ha investito molte delle proprie risorse per riuscire ad affermarsi come OEM e raggiungere così un una scala di produzione di livello mondiale, in grado di garantirle una leadership tanto di costo quanto di capacità. Sono state infatti siglate oltre 200 partnership con imprese multinazionali provenienti da tutto il pianeta, attratte dalla possibilità di ridurre fortemente le voci di costo all'interno dei propri bilanci. Grazie al ruolo di produttore per conto di terzi, Galanz ha potuto conseguire importanti economie di scala, riducendo i propri costi di produzione e svincolandosi dalle rischiose e complicate

problematiche di marketing, di vendita, e di inserimento nei canali distributivi, che sarebbero scaturite da un impegno diretto nei mercati esteri. Così facendo, ha inoltre potuto avviare quella fisiologica fase di studio dei mercati stranieri che, con ogni probabilità, ha costituito la base su cui sviluppare le attuali strategie che la vedono impegnata in una competizione attraverso marchio proprio.

Il modello strategico di Galanz, che è stato in grado di scalzare concorrenti del calibro di LG, Daewoo, Whirlpool e Matsushita dal mercato cinese e da quello internazionale e che si è rivelato vincente tanto nel settore dei forni a microonde quanto in quello dei condizionatori e delle altre piccole apparecchiature domestiche, è stato riassunto da Gloria et al. (2005) attraverso i seguenti step:

minor costo di produzione → bassi prezzi → maggior quota di mercato → maggiori volumi → minor costo di produzione

Galanz ha quindi saputo mettere in piedi un circolo virtuoso fatto di 4 componenti che interagiscono in maniera sinergica tra loro, e ha saputo dare forza a tale struttura attraverso una decisa politica di riduzione dei prezzi (con punte fino al 40 per cento), durata per oltre 10 anni e applicata a gran parte dei modelli e delle linee di prodotto proposte sul mercato.

Grazie all'esperienza maturata come OEM oggi Galanz opera dunque secondo una strategia duplice: da un lato continua a produrre per conto di terzi, per lo più appartenenti a paesi in via di sviluppo, così da mantenere elevati i volumi di produzione e godere degli effetti positivi generati dalle economie di scala, dall'altro, produce e vende direttamente in tutto il mondo le proprie apparecchiature di punta sotto il marchio Galanz. Sotto quest'ultimo punto di vista le difficoltà, tuttavia , non mancano: l'essersi affermato come OEM ha di fatto reso Galanz altamente dipendente dalle commesse degli altri player del settore, i quali,

percependo delle minacce competitive da parte della stessa Galanz, si troverebbero nella posizione ideale per poter incidere pesantemente sulla struttura produttiva del colosso cinese.

Altresì, il ruolo di fornitore ha penalizzato Galanz nel suo processo di approfondimento della conoscenza del mercato finale e delle strategie di marketing più opportune, ostacolando i processi di diffusione del brand e quindi di identificazione del consumatore con esso.

L'attuale step della fase di internazionalizzazione di Galanz consiste nella realizzazione di numerose sussidiarie estere, nell'implementazione di una rete di distribuzione in grado di garantire una presenza capillare nei mercati stranieri, e nella parallela riduzione delle proporzioni produttive tra OEM e marchio proprio (passate negli ultimi anni da 9:1 a 7:3). Oltre a non incappare nel circolo ricattatorio di cui si è detto sopra, sarà importante per Galanz intraprendere delle azioni di marketing volte a rendere noto il brand Galanz, cercando di dissociarlo da quelle che sono le attribuzioni proprie del "Made in China", o anzi, distaccandolo dall'immagine deficitaria della stessa Cina così da indurre un processo percettivo che miri all'identificazione di Galanz come brand globale. Le stesse politiche di basso prezzo, che in una fase di stretta economica come quella attuale potrebbero rappresentare un incentivo all'acquisto, potrebbero in realtà rivelarsi controproducenti e richiamare nell'immaginario dell'acquirente le proprietà di cui si sono a lungo macchiati i prodotti cinesi. Questa riflessione vale tanto è maggiore la fiducia riposta sulla durabilità del bene in questione: parlando in questo caso di forni a microonde e altre apparecchiature per la casa, è facile ipotizzare che, trovandosi di fronte ad un prezzo troppo ridotto, il consumatore vi associ un livello qualitativo scadente e, per l'appunto, una scarsa durabilità.

Galanz dovrà quindi dimostrarsi abile nel saper condurre una strategia di offerta al mercato di consumo equilibrata, non

esclusivamente orientata alla riduzione dei costi come avviene nel B2B, consapevole che il consumatore, specie per alcuni beni, potrebbe anteporre al risparmio, altri attributi come la sicurezza, la qualità dei materiali o il design.

5.3 Il caso Haier: crescita e collaborazioni all'insegna della qualità

We have a dream. China should have world-famous brands on its own...letting the people of China hold their heads high in the world"

(Haier slogan, 2005)

Una delle migliori modalità per approcciarsi ad un mercato rapidamente e in modo diretto è rappresentata, come visto in precedenza, dall'insediamento all'estero di diverse filiali di vendita. Haier, nata a Qingdao verso la metà degli anni 80, oggi leader mondiale nella produzione di elettrodomestici e brand cinese più famoso nel mondo, ne rappresenta un ottimo esempio. Venticinque anni dopo l'acquisizione di una tecnologia refrigerante "Made in Germany", Haier attualmente propone oltre 100 categorie di prodotto, un catalogo con più di 15 mila modelli disponibili in oltre 160 paesi, e un fatturato superiore al miliardo di dollari.

Anch'essa con alle spalle un importante storia da OEM (tuttora fornitrice di parti componenti per Whirlpool, Sanyo, LG e Samsung), l'azienda dell'ex Impero di Mezzo, decide di cambiare rotta già dai primi anni '90, quando capisce che per liberarsi dell'etichetta "low price-low quality" tipica dei produttori cinesi e riuscire quindi ad essere accettata dagli stessi consumatori occidentali, è necessario intraprendere un percorso di sviluppo nuovo, volto ad affermare il marchio Haier come un global brand. Non un brand cinese, non un brand americano, bensì un brand internazionale, appartenente al mondo intero.

Fortemente supportata nella sua azione dalla mano del governo centrale, l'espansione internazionale di Haier può essere perfettamente riassunta attraverso le parole del suo CEO Zhang *"market first, profit second"* ("prima i mercati, poi il profitto").

Cardini della strategia di internazionalizzazione di Haier

diventano quindi l'innovazione, le competenze e la ricerca della qualità (nulla di ciò che comunemente viene associato ad un brand cinese): differentemente da quanto ci si potrebbe aspettare da un produttore a caccia in uno spazi mercato all'apparenza già saturo di competitor, sempre attenendosi alle parole di Zhang "*prima le cose difficili, poi quelle facili*", la crescita internazionale di Haier si propone di prendere forma a partire dai paesi più sviluppati e maturi. Stati Uniti, Italia, e Germania, (terre dominate da colossi come Whirlpool, Maytag, Bosch, Siemens, Miele, Electolux), intervallate da diverse esperienze in Medio Oriente, rappresentano le prime mete dell'avventura oltre confine di Haier, paesi in cui quest'ultima decide di muoversi attraverso una strategia articolata nelle tre fasi solitamente proprie dell'agricoltura:

1) *Semina:* fase in cui avvia una prima fase di costruzione del brand attraverso l'implementazione delle prime attività di vendita tramite agenzie localizzate nei paesi obiettivo;

2) *Radicamento*: fase in cui Haier comincia ad acquisire quote di mercato via via crescenti e a stabilire i primi centri produttivi di proprietà nei paesi stranieri;

3) *Raccolta*: si sostanzia nella realizzazione di una struttura di vendita e di R&D propria, volta a sfruttare al meglio le risorse intangibili del luogo e gli elementi cruciali per costruire al meglio il proprio brand (Liu, 2005)

A fare da contorno, Haier si impegna ininterrottamente in una profonda, e oggi si potrebbe aggiungere, proficua, campagna di indagine e ricerca volta ad approfondire la conoscenza e i bisogni dei diversi mercati, ai quali, sarà così poi in grado di presentarsi attraverso prodotti localmente

personalizzati e, parallelamente, campagne pubblicitarie ad elevato carattere internazionale volte a suscitare un primo, forte riconoscimento del mercato con il brand (celebre quella degli anni '80 in cui appaiono gli “Haier Brothers” due ragazzini, uno cinese e uno tedesco, che diventarono negli anni seguenti protagonisti di cartoni e avventure che si rivelarono estremamente produttive per la crescita e la notorietà del brand) .

Fig. 5.3: Gli “Haier Brothers” in una loro recente versione del 2006

La strategia di presenza diretta sui mercati di sbocco avviata da Haier, oltre ad ambire alla costituzione di relazioni stabili con i diversi canali di distribuzione locali e alla contemporanea implementazione di una rete propria, si prefigge innanzitutto l'obiettivo di porsi in stretto contatto con il consumatore e le sue esigenze. Quest'ultimo aspetto, a parere di chi scrive, ha costituito il vero valore aggiunto di Haier, che grazie ad un dialogo continuo con i mercati, ha saputo cogliere gli stimoli e i bisogni di questi ultimi, integrandoli all'interno di prodotti innovativi e di qualità che sono riusciti, nel corso di pochi anni, a scalare le classifiche di preferenza dei consumatori. Un ottimo esempio dell'attuazione di tale strategia ci viene dagli Stati Uniti dove, dopo aver stabilito un centro di produzione a Camden in South Carolina, il centro R&D a Los Angeles e il dipartimento di marketing a New York, Haier ha saputo proporsi e penetrare il mercato con prodotti strettamente

aderenti alle esigenze dei consumatori: mini-frigoriferi per gli alloggi degli studenti dei campus universitari, celle indipendenti per la conservazione dei vini, compartimenti freezer dalla forma rivoluzionaria e funzionale, o ancora, spazi interni al frigorifero rivisitati, con scompartimenti per le bibite più ampi e adatti a contenere le grandi bottiglie di cola molto comuni nel mercato americano. Una strategia completamente "consumer pull", quindi, in un settore in cui la fedeltà del consumatore è solitamente alta e i fattori chiave sono rappresentati dalla durabilità e dal servizio post vendita, più che dal prezzo (Stremme 2005).

La delocalizzazione degli impianti produttivi e di ricerca all'interno dei mercati obiettivo, ha avuto poi un altro importante effetto: tale strategia ha infatti permesso ad Haier di etichettare i propri prodotti non più come "Made in China", ma bensì come "Made in USA", "Made in Germany" o "Made in Italy", eliminando di fatto qualsiasi possibilità che il consumatore potesse ricondurre il marchio Haier alla sua origine cinese (a conferma di ciò, un'indagine condotta nel 2007 negli USA, rivelò come la maggior parte dei consumatori americani imputasse ad Haier un origine tedesca (Yi/Ye 2003: 2)).

Nel pieno rispetto del concetto di "*Europeanisation*", termine coniato da Filippov e Saebi (2008) per indicare *"gli sforzi sostenuti per entrare nei competitivi mercati europei e rafforzare la propria presenza in Europa con l'obiettivo di ottenere l'accesso a tecnologie superiori, know-how e competenze"* Haier arriverà in Italia nel 2000, mossa proprio dall'idea di sfruttare la tradizione produttiva e le competenze del personale formatosi grazie ad aziende come Delonghi o Whirlpool che concentravano nel Bel Paese buona parte delle proprie produzioni. Per il gruppo Haier, nonostante la creazione ex-novo di una rete di vendita europea e il costo della forza lavoro notevolmente superiore a quello domestico costituissero delle scelte strategiche estremamente più dispendiose rispetto

alla produzione in Cina, la possibilità di collocarsi in una zona produttiva ricca di risorse qualificate ed altamente efficiente sotto il profilo della ricerca della qualità, costituiva una mossa coerente con la volontà di accrescere il proprio ruolo in campo internazionale come azienda seria ed affidabile. Con tale obiettivo, ad esempio, va letta l'acquisizione nel 2001 di uno dei principali produttori italiani di frigoriferi, la Meneghetti SPA.

Com'è ben noto, design, funzionalità, innovatività, e affidabilità, sono requisiti associati a competenze difficilmente acquisibili in tempi rapidi tramite la sola esperienza, e quindi, anche per Haier, si venne presto a manifestare la necessità di individuare dei percorsi alternativi attraverso i quali poterle sviluppare rapidamente. L'acquisizione di competenze e conoscenze ha così costituito il filo conduttore dell'intero percorso di sviluppo di Haier: conscia dell'impossibilità di poter raggiungere tale obiettivo solo tramite la via interna, Haier ha perciò fatto delle partnership e delle alleanze un proprio punto di forza. Obiettivi di tale slancio collaborativo sono stati i principali player dell'hi-tech mondiale: Microsoft, CCT, LG, Philips, Toshiba, Ericsson, solo per citarne alcuni.

Nei primi anni successivi all'insediamento in Europa, Haier continua la propria esperienza come OEM, producendo quindi apparecchi di accresciuta qualità per conto di terzi o aziende controllate, ma cominciando a porre le basi per quelle decisioni che le avrebbero permesso di diventare nel giro di pochi anni leader mondiale, con una quota di vendite del 7,8 per cento del mercato nel settore dei grandi elettrodomestici (congelatori, frigoriferi, lavaggio, e cantinette) di fronte a colossi affermati come Whirlpool, DeLonghi o Electrolux.

Inaugurata la propria sede centrale a Varese, centro nevralgico delle scelte di marketing e delle vendite in 17 paesi europei, l'azienda nel 2003 decide quindi di competere attraverso il proprio marchio e le proprie reti distributive, e già nel 2005, anno in cui l'80 per cento del suo fatturato è prodotto

dal marchio Haier, giunge in tempi estremamente rapidi in cima alle preferenze dei consumatori grazie ad un continuo aggiornamento tecnologico dei prodotti, ad un design all'avanguardia e ad un servizio post vendita estremamente efficiente.

La capacità di Haier di elevarsi al di sopra dell'identificazione con i confini di un singolo paese, è stata quindi garantita da un'espansione omogenea che oggi la vede presente con 27 centri di produzione e 16 parchi di ricerca industriali in Europa, Nord America, Asia, Medio Oriente e Africa e dall'utilizzo di politiche e forme di comunicazione mirate. La dislocazione così distribuita permette ad Haier di creare prodotti di alta qualità pensati ad hoc per le esigenze locali e quindi sempre coerenti con i bisogni dei consumatori, in un processo che le ha permesso di svincolare la propria immagine dai pregiudizi che tendenzialmente accompagnano i brand della RPC.

Attenzione però.

Differentemente da quanto si potrebbe credere, l'obiettivo ultimo di Haier non è affatto quello di nascondere le proprie origini cinesi al fine di limitarne gli effetti deficitari, ma bensì, ed è qui forse che più si nota la mano del governo centrale, sembra essere quello di crescere ed affermarsi internazionalmente al fine di riuscire a cambiare lo stesso "Made in China", elevandolo a sinonimo di qualità e garanzia e cercando così di intervenire sull'insieme di pregiudizi che i consumatori occidentali ancora riservano alla Cina e ai suoi brand/prodotti. Quest'ambizione appare tanto più chiara più si osserva il processo di evoluzione del brand Haier: marchio di frigoriferi → marchio di apparecchiature per la casa → marchio cinese → marchio globale (Wenhua Zhongxin, 2005).

Se in principio la scelta di eliminare i caratteri cinesi dal logo con cui il marchio è stato distribuito internazionalmente, o la stessa vendita sotto l'etichetta "Made in USA", potevano

essere interpretate come la volontà di celare, o quantomeno, mettere da parte l'origine cinese del marchio, così da non richiamare alla mente del consumatore i "tristemente" celebri attributi che caratterizzano il "Made in China", le azioni di marketing prodotte ad esempio in occasione dei giochi di Pechino 2008 (di cui Haier fu uno degli sponsor ufficiali) sembrano muovere nella direzione di un "ritorno alla Cina" e, contemporaneamente della sua affermazione come brand di carattere mondiale.

5.4 Il caso Lenovo: acquisizioni intelligenti

5.4.1 Company overview

"Non è il capitale iniziale che fa la differenza". Devono esserselo ripetuto a lungo quelli di Lenovo (in principio chiamata *Legend* e oggi uno dei più grandi produttori di personal computer al mondo) al momento della fondazione del gruppo nel 1984, nato a partire da un budget di poco superiore ai 20 mila dollari. La storia di Lenovo e del suo percorso alla conquista dei mercati internazionali, è una storia fatta di cambiamento, di acquisizioni, di sviluppo e di trasformismo che può essere facilmente riassunta in quattro step principali:

commercio → industrializzazione → tecnologia → capitale

Nata come importatore di personal computer prodotti dalle grandi multinazionali americane e giapponesi, fino agli anni '90 Lenovo si mantiene dietro le quinte del settore, consapevole di essere ancora troppo piccola, debole e "incompetente" per potersi inserire all'interno di un mercato caratterizzato da enormi livelli di ricerca e alta intensità di capitale. Acquisita la necessaria esperienza con il prodotto, nel 1990 Lenovo comincia a produrre i propri computer desktop focalizzando la propria attenzione sui vantaggi di costo rispetto ai concorrenti d'oltre oceano e sulla possibilità di raggiungere rapidamente consistenti economie di scala. Dal quel momento in poi Lenovo farà registrare una crescita continua che, favorita anche dalla quotazione alla borsa di Hong Kong, ne farà, a partire dal 1997, il primo produttore per volume di vendite della Cina. Il ruolo di semplice importatore viene poco a poco accantonato, e abbandonato definitivamente nel 1999 quando il gruppo cinese completa la propria trasformazione finanziaria divenendo a tutti gli effetti impresa statale (etichetta mantenuta

fino al gennaio 2001, quando si optò per una ridistribuzione delle quote tra fondatori, impiegati, e investitori privati).

Già nel 2000 (quindi prima dell'ingresso della Cina nell'OMC, che di lì a poco avrebbe spazzato via i vantaggi di costo delle imprese cinesi e intensificato la competizione straniera nel territorio domestico) Lenovo annuncia l'intenzione di ambire alla conquista dei mercati internazionali e di raggiungere entro 5 anni i 10 miliardi di $ di ricavi, ed entro 10 una posizione di prestigio all'interno della celebre classifica *Fortune Global 500.* Parallelamente all'allargamento del proprio portafoglio di prodotti, arricchitosi negli anni di PC portatili, server, telefoni cellulari e altri strumenti per l'intrattenimento, Lenovo comincia a destinare la propria attenzione alle possibilità offerte dai mercati stranieri, in un processo che culminerà, nel 2005, con l'acquisizione del ramo PC di IBM (inclusi i suoi global brand *ThinkPad* e *ThinkCentre*) per una cifra pari a 1.75 miliardi di $, che farà del gruppo cinese il terzo venditore e il secondo fornitore di PC del pianeta (Wikipedia, 2011), operativo in più di 160 paesi e con ricavi che in solo anno passano da 2.91 a circa 13 miliardi di $ (di cui il 60 per cento all'estero). Differentemente da quel si potrebbe pensare, l'approdo internazionale di Lenovo, nasce però non tanto come un obiettivo preventivato, bensì come una scelta indotta dalle nuove difficili condizioni presenti nel mercato interno. Come scritto poc'anzi, l'ingresso della Cina nel l'Organizzazione Internazionale del Commercio, cambiò radicalmente lo scenario competitivo cinese, che, date le sue enormi potenzialità di consumo, attirò in pochi anni numerosi competitor stranieri che sull'onda delle direttive del WTO, poterono finalmente operare liberi dalle restrittive e penalizzanti politiche tariffarie sulle importazioni fino a quel momento attuate dal governo di Pechino, sfruttando anch'essi gli importanti vantaggi di costo offerti dal contesto del luogo. In virtù di tale rivoluzione del mercato, dopo un primo

(fallimentare[46]) tentativo di resistenza, Lenovo fu perciò costretta a volgere il proprio sguardo verso le opportunità rappresentate dai mercati internazionali, allargando il proprio portafoglio di prodotti. Da quel momento la stessa organizzazione strutturale di Lenovo avvia enormi cambiamenti evolvendo quindi, rispetto all'origine, dall'essere una piccola compagnia (*flat ship*, un'unica nave), per poi mutare verso un sistema divisionale (*fleet structure,* una flotta di navi), trasformandosi ancora in un sistema ramificato nel 2000 (*combined fleet,* una flotta mista), fino a diventare nel 2004 una share-holding (*aircraft carrier*, una portaerei) impegnata perlopiù nella gestione dei capitali (Kotler, Keller 2008). Oggi Lenovo opera attraverso quartier generali a Pechino,New York, Sydney e Parigi, con una rete di vendita presente in tutto il pianeta, e siti di produzione localizzati in Cina e India.

5.4.2 Costruzione e affermazione internazionale del brand

Come visto in precedenza, l'esperienza internazionale di Lenovo si apre in realtà con un semplice ruolo da trader a causa dell'impossibilità di ottenere dalle autorità la licenza necessaria per la produzione in proprio di PC. In seguito ad una breve migrazione ad Hong Kong (dove ottiene i primi finanziamenti consistenti e sigla partnership con produttori di PC locali), solo dal 1990 Lenovo (allora nota ancora come New Technology Development Company, NTD) riesce a proporsi al mercato cinese attraverso un PC interamente prodotto *in-house*, chiamato *Legend.* Sicura del forte carattere internazionale richiamato dal nome del prodotto, nel 1992 la Lenovo-NTD, decide di estendere "l'aura" di Legend facendone il marchio dell'intera azienda. Quest'ultimo, rivelatosi estremamente premiante in

46 In particolare Lenovo-Legend fece registrare grosse perdite di quota di mercato soprattutto nei confronti di Dell, che attraverso il suo sistema di vendita diretta, riuscì in pochi anni a raggiungere quasi l'8 di market-share.

Cina, dove nel giro di pochi anni divenne uno tra i brand più popolari e conosciuti del paese, si rivelò però inadatto alla missione internazionale presentatasi agli inizi degli anni 2000.

Consapevole della possibilità che i mercati stranieri associassero il celebre marchio cinese alle ben note caratteristiche tipiche del "Made in China", la dirigenza decide di cambiare rotta: dopo 15 anni si sceglie pertanto di abbandonare il logo "Legend" per l'innovativo "Lenovo", registrato poi in tutto il mondo sia in lingua cinese che in inglese. La volontà di conferire al brand un'immagine ed un'operatività globale, come detto, culmina nell'acquisizione di IBM e dei suoi singoli brand *Think*, attraverso i quali Lenovo si prefigge l'obiettivo di conquistare "*quote di mercato, management, know-how, tecnologie e una popolarità internazionale"* (Chuanzhi/Chandler, 2004).

Commercialmente parlando, la strategia di brand building di Lenovo si realizza invece attraverso una serie di iniziative di marketing dallo spiccato carattere internazionale: Lenovo diventa nel 2006 partner ufficiale dei Giochi Olimpici Invernali di Torino, e avvia qui una serie di partnership che la vedranno nel futuro strettamente legata al mondo dello sport.

Nello stesso anno Lenovo lega la propria immagine ad uno dei calciatori più noti nel panorama globale, Ronaldo de Assis Moreira, meglio noto come Ronaldinho, che diventerà l'ambasciatore mondiale del marchio negli anni seguenti. Nel 2008, il gruppo cinese riesce a fare probabilmente ancora meglio, diventando uno dei sei partner ufficiali dei Giochi Olimpici di Pechino (assieme alla sopracitata Haier), ma soprattutto, disegnando e riuscendo ad associare il proprio nome alla celebre torcia Olimpica, destinata a girare per il mondo intero congiuntamente al marchio dell'azienda.

Nonostante l'ingente impegno finanziario messo in campo, ad oggi, rispetto al mercato finale, Lenovo soffre ancora

alcune problematiche reputazionali che finora le hanno impedito di affermarsi ai piani alti delle preferenze del consumatore medio occidentale alla pari di concorrenti come Apple, Sony o HP. Nonostante l'obiettivo dichiarato della corporation sia quello di coniugare al meglio *le caratteristiche proprie dell'est e dell'ovest* attraverso le competenze e i vantaggi competitivi costruiti negli anni da Lenovo e IBM, rispettivamente negli Stati Uniti e in Europa, il colosso cinese fatica ancora a trovare i propri spazi e ad avviare quei processi di fidelizzazione necessari per raggiungere la vetta del settore. Mentre in Cina il brand Lianxiang (sempre parte di Lenovo) è riuscito ad affermarsi nei mercati di massa come sinonimo di semplicità, design innovativo, e soluzioni personalizzate tanto nel ramo dei PC quanto in quello dei telefoni cellulari, e QDI (altra partecipata controllata da Lenovo) è divenuto primo operatore mondiale del B2B, grazie alla sua leadership nel campo delle schede madri per PC, il marchio Lenovo continua a faticare nel suo settore target (le piccole-medie imprese) fuori dall'Asia, nonostante i progressi raggiunti a seguito dell'accordo con IBM (che tra le altre cose le hanno assicurato un "patrimonio" di oltre 2000 brevetti, 1700 ricercatori e decine di centri R&D).

In tal senso pare appropriata la scelta iniziale di conferire a Lenovo il ruolo di semplice *"brand-ombrello"*, il marchio della corporation, lasciando ai singoli sub-brand Lianxiang, Think, e QDI il compito di interfacciarsi con il mercato sulla base della loro comprovata reputazione, della fiducia e della qualità che il consumatore gli attribuisce, cercando poi di trasferire poco a poco degli effetti virtuosi e positivi da questi ultimi allo stesso brand Lenovo (che quindi comincia ad assumere una presenza sempre più visibile ed evidente affiancandosi al logo dei sopracitati brand/prodotti).

Fig 5.4: Un esempio del trasferimento di brand attuato da Lenovo

Tale processo pare aver funzionato e già nel 2006 un'indagine online condotta tra i responsabili IT di numerose imprese tedesche, riconobbe a Lenovo una notorietà pari al 29 per cento di fronte a brand noti come Haier e Tsingdao. Sulla base di tali risultati Lenovo ha quindi cercato di beneficiare sin da subito di tale trend riproponendosi ai mercati attraverso prodotti propri (la serie Lenovo 3000) così da portare in secondo piano il brand IBM, sino ad allora strettamente legato al brand Think, per cercare di sostituirlo nell'immaginario collettivo del consumatore con il brand Lenovo. Questa transizione si è completata nel 2009 quando il logo IBM nei PC venduti da Lenovo è quasi scomparso, assumendo in genere dimensioni molto ridotte e un semplice ruolo di certificazione (vedi fig 5.4).

Nonostante gli importanti impegni di marketing di cui si è detto sopra, in realtà emerge una forte discrepanza all'interno della strategia commerciale di Lenovo: secondo alcuni dati resi noti nel 2006 l'investimento promozionale ha visto l'impresa cinese destinare, tra i vari formati e nei vari paesi, una spesa complessiva pari a circa un terzo di quella ivi destinata dai suoi diretti competitor. Una situazione questa, nettamente in controtendenza rispetto alle logiche del settore e che potrebbe ben spiegare le vendite ancora contenute in Europa e negli USA,

ma soprattutto le difficoltà registrate nel processo di identificazione del consumatore occidentale con il brand Lenovo[47], che costituisce oggi il vero problema dwll'azienda.

Una breve sottolineatura va infine dedicata alla composizione del management: differentemente da molte imprese di origine asiatica che tendono a mantenere il controllo decisionale nelle mani degli stessi fondatori o dei manager con una lunga esperienza all'interno dell'azienda, Lenovo, in seguito all'acquisizione di IBM e virtù del nuovo assetto e della nuova mission internazionale, ha saputo apportare importanti cambiamenti anche a livello di quadru dirigenziali. Se Liu (fondatore della NTD) rivestì in principio il ruolo di presidente, in seguito all'esaurimento del business basato sull'importazione di PC stranieri in Cina tale ruolo fu affidato a Yang, che diventò così presidente e CEO del Lenovo Group. Con l'acquisizione di IBM si assistette ad un ulteriore rivoluzione degli assetti decisionali di Lenovo, che vide Liu diventare direttore onorario non operativo, Yang, occupare la sedia di presidente, e l'intero corpo esecutivo occupato da manager di origine americana, australiana, europea e indiana (gli *executives* cinesi hanno mantenuto il controllo sulle finanze del gruppo, lo sviluppo tecnologico e il mercato domestico). Questo tipo di scelta, oltre che essere tesa ad acquisire le miglior risorse e competenze presenti nel panorama mondiale, ha conferito a Lenovo una forte cultura internazionale, facendo dell'inglese la lingua madre dell'impresa e portando con sé la dislocazione di numerosi centri di comando nelle più importanti città del pianeta. Queste stesse decisioni rispondono ad una volontà ben precisa di conferire all'azienda un'immagine globale, svincolata da quella della sola Cina come ben traspare dalle dichiarazioni di Marc Fischer,

47 Si parla in questo caso di differenze consistenti: nel 2005 Lenovo ha speso circa 250 milioni di $ in attività di marketing, contro i 460 milioni li destinati da Dell. A pari modo, in Giappone Lenovo ha investito corca 26 milioni di $ mentre la stessa Dell ben 110 (Quelch and Knoop,2006).

chief di Lenovo Germania *"Lenovo wanted to be perceived as an international company not as a Chinese company (Bartsch 2005)"*.

Tabella 4: Confronto tra le caratteristiche principali dei brand analizzati

	Galanz	Haier	Lenovo
Percorso di internazionalizzazione	Esportazione OEM	Crescita interna/organica, IDE	Acquisizione
Segmento obiettivo	MNE e mercati di massa	Mercati di massa	PMI, mercati di massa
Distribuzione	Retail, vendita diretta (Mediamarkt, Saturn)	Intensa, retail (Mediamarkt, Saturn)	Selettiva, vendita diretta, retail (Mediamarkt, Saturn)
Canali di comunicazione	Fiere di settore, mass media	Molte fiere di settore, sponsor eventi sportivi, mass media	Alcune fiere di settore, sponsor di molti eventi sportivi (Olimpiadi, NBA, Coppa del Mondo di calcio), mass media
Tipo di vantaggio	Vantaggio di costo e di scala, prezzo	Conoscenza del mercato, qualità, innovazione, prezzo	Innovazione, servizio
Grado di standardizzazione del brand	Massima standardizzazione	Differenziazione di prodotto	Massima standardizzazione
Percezione del posizionamento del brand in occidente	N/A, Assunzione: Economico/smart	Economico, di nicchia, stile innovativo, smart	N/A, Assunzione: brand intelligente ("The smart life-style choice")

FONTE: Autore *"Marketing strategies of Chinese companies"*, Tang 2008

5.5 Riflessioni conclusive

Alla luce di quanto riportato nei casi qui analizzati è possibile trarre alcune conclusioni relativamente alla capacità competitiva delle imprese cinesi e ai percorsi da esse adottati al fine di affermarsi nel panorama internazionale.

Come responsabili studenti, le imprese cinesi hanno studiato a fondo quel che veniva loro mostrato, proposto ed offerto dai mercati. Grazie alle esperienze maturate chi come OEM (Galanz e Haier), chi come importatore (Lenovo), queste aziende sono state in grado di ricucire parzialmente l'ampio gap che le separava dai leader di mercato dei rispettivi settori.

Alcune di esse (Haier in particolare) hanno dimostrato di voler e di saper prendere le distanze dalla tradizionale visione secondo cui le imprese provenienti dai paesi emergenti sono disposte a competere solo sulla base del prezzo e dell'imitazione invece che sulla differenziazione dei prodotti e sull'innovazione.

Il prezzo rimane comunque una componente importante del loro sistema di offerta, ma sembra si sia compreso che esso non è sufficiente affinché si possano conseguire i risultati sperati in termini di notorietà, reputazione, e vendite.

La superiorità tecnologica del prodotto è indubbiamente anch'essa un area d'investimento cruciale ai fini dell'affermazione planetaria, tuttavia essa non sembra essere quella in grado di influenzare maggiormente le scelte dei consumatori.

Haier è riuscita a distinguersi grazie a scelte di mercato intelligenti (più che tecnologicamente avanzate), figlie della sua capacità di collocarsi in una posizione che le ha permesso di osservare molto da vicino il mercato obiettivo. Galanz ha saputo trarre il massimo dal proprio ruolo di OEM, sfruttando sapientemente i benefici propri delle economie di scala e avvalendosi delle numerose collaborazioni internazionali per sviluppare un pacchetto di brevetti che supera le 600 unità

(www.galanz.com). Lenovo dal canto suo è stata in grado di muoversi abilmente all'interno del contesto economico-politico cinese, assumendo ruoli differenti (importatore-OEM-produttore/venditore) e mutando più volte gli assetti della proprietà. Questo "camaleontismo" le ha permesso di scorgere le differenti opportunità presenti sul mercato, facendo dell'acquisizione di altre compagnie un elemento cardine della propria strategia e di cui è divenuta una delle massime rappresentanti.

Ciononostante, per quanto vi siano state investite considerevoli somme di denaro attraverso attività promozionali, consulenze e sponsorizzazioni, il brand-building costituisce tuttora l'attività attorno alla quale più si percepisce la necessità di investimenti consistenti. L'adozione di brand a carattere prettamente internazionale e lontani da possibili associazioni con il "Made in China", così come l'accostamento a brand internazionalmente già noti (Lenovo-IBM) ha sancito il primo passo verso la collocazione di tali brand all'estero, ma è chiaro come senza adeguate azioni volte a migliorare l'appeal dei prodotti, la loro qualità, e l'innovatività degli stessi, il raggiungimento della notorietà del brand e la fidelizzazione della clientela continueranno a rimanere una sorta di utopia.

CONCLUSIONI

6.1 Premessa

Obiettivo dell'elaborato era quello di far luce su un insieme di temi di grande attualità, temi casualmente accostati l'uno all'altro ma tra i quali si fatica ancora ad individuare dei nessi causali. Internazionalizzazione, Country of Origin Effect e gestione aziendale del "Made in China".

La volontà era quella di riuscire a ricostruire il complesso di legami e relazioni che sussistono tra gli elementi di cui sopra per chiarire come ad esempio i trascorsi storici di natura economica/politica/commerciale dell'ultimo trentennio e caratterizzati oggi dall'avvento della globalizzazione abbiano influito sulle scelte di internazionalizzazione delle imprese cinesi; per capire come il COO e il "Made in China" impattano e influenzano (sul)le scelte di consumo delle popolazioni occidentali; per comprendere infine come le aziende cinesi si stanno muovendo e comportando nel tentativo di dominare e mutare a proprio favore gli effetti prodotti da questo stesso COO che ad oggi è ancora penalizzante.

La vastità del tema ha richiesto l'assunzione di punti di vista, alternativamente, ampi e distanti nei primi capitoli, spostandosi poi verso una restrizione del focus, verso un avvicinamento, in quelle parti della trattazione dedicate alle dinamiche aziendali.

Il COO, vero fulcro della trattazione, si è presto rivelato un tema di notevole complessità in quanto fortemente connesso ad elementi di molteplice natura, dalla storia alla politica, dalla psicologia all'economia. Nel voler facilitare la comprensione dell'argomento, ma soprattutto nel tentativo di evidenziare sin dal principio le componenti che hanno impattato sul COO cinese si è quindi cercato, nel capitolo I, di presentare un quadro

d'insieme dello scenario socio-politico attuale, uno scenario fatto di globalizzazione, tecnologia, conflitti, condivisione ed estrema mutabilità e volatilità.

Nel capitolo II si sono quindi analizzate più in profondità le dinamiche proprie dell'internazionalizzazione, cercando di individuare in esse il percorso di sviluppo seguito dal sistema produttivo cinese. Si è visto come quest'ultimo abbia ampiamente sfruttato le possibilità offerte dall'avvento della globalizzazione, avvalendosi in principio (e nella maggioranza dei casi) di modalità di ingresso come l'esportazione diretta ed indiretta (con iniziale prevalenza della seconda forma), per poi muovere verso forme caratterizzate da un commitment finanziario e non via via crescente, concretizzatosi oggi in una presenza all'estero sempre più consistente e ben visibile.

Sulla base di un ampia disponibilità finanziaria (garantita dalle immense risorse valutarie detenute da Pechino) si sta oggi assistendo ad una massiccia campagna fatta di acquisizioni e fusioni tra aziende occidentali e aziende cinesi, con queste ultime spesso a fare la parte del leone. Una strategia questa, mossa da ragioni diverse tra cui la volontà di entrare rapidamente all'interno di un mercato, la necessità di acquisire ed assorbire know-how, conoscenze e competenze sconosciute, o quella di assicurarsi il presidio di determinate materie prime o risorse scarse. Tra tali motivazioni ne è però emersa un'altra, parimenti importante ai fini del raggiungimento del successo delle aziende cinesi nei palcoscenici internazionali: si tratta dell'aggiramento o della mutazione degli effetti negativi prodotti da un COO che ancora oggi costituisce uno dei maggiori ostacoli all'affermazione dei brand cinesi in occidente.

Volendo andare a fondo nella questione, nel capitolo III si è quindi proposto un ritratto della Cina moderna, un ritratto che ha cercato di inquadrare e motivare i percorsi di crescita del gigante d'Asia. Si è quindi analizzata quella crescita che, paradossalmente, trae origine proprio da quel ruolo di “fabbrica

del mondo" così a lungo bistrattato in occidente, ma che ha invece rappresentato le fondamenta su cui costruire uno sviluppo che ora pare inarrestabile. Si è quindi data voce ad un passato fatto di commesse e forniture, a quel passato da OEM che ha forse costituito la vera modalità di ingresso di molte aziende cinesi nei mercati internazionali.

In un contesto di luci e ombre però c'è sempre qualcosa che non brilla ed in Cina questo qualcosa è rappresentato da quelle problematiche sociali che "gambizzano" il progredire e l'elevazione dell'immagine del paese in giro per il mondo.

Corruzione, sfruttamento del lavoro minorile e non, discriminazione, e diseguaglianza sociale sono solo alcuni dei temi che balzano alla mente del consumatore globale che si interroga su un prodotto cinese. Ad esse, si aggiunge poi il cancro della contraffazione, un fenomeno che ha a lungo alimentato l'economia cinese ma che oggi sembra invece scontrarsi con la volontà di promuovere un "Made in China" diverso. Il "Designed in China" appunto.

Consci delle difficoltà insite nel tema, il capitolo IV ha provato a far luce sul COO, sull'evoluzione degli studi che lo hanno riguardato e sull'impatto delle sue diverse componenti sul comportamento d'acquisto del consumatore. Alla luce di quanto emerso si è quindi cercato di proporre un'immagine d'insieme di tale costrutto rispetto alla Cina e, in particolare, rispetto ai brand de essa esportati e ai beni da questi prodotti. Si è quindi potuto notare come, nonostante in grande clamore suscitato dal "fenomeno Cina" nel mondo, ad oggi le imprese cinesi si trovino ancora impegnate in una rincorsa lungi dall'essere vicina al traguardo.

Come emerso dall'indagine condotta a sostegno di tale tesi, il gigante d'Asia soffre infatti ancora molto dei pregiudizi e dei preconcetti che si sono alimentati nei decenni passati: bassa qualità dei prodotti e dei materiali, flebile capacità d'innovazione, alti tassi di difettosità dei prodotti, scarsa

affidabilità e molta, troppa, ingiustizia sociale. Come sempre però è possibile individuare delle eccezioni alla regola, e in questo caso le nostre eccezioni portano le insegne dei casi aziendali analizzati nel capitolo V.

Galanz, Haier e Lenovo sono infatti riuscite ad emergere da una concorrenza spietata tanto nel territorio domestico quanto in quello internazionale, riuscendo a tracciare dei percorsi di sviluppo e crescita alternativi che rappresentano il vero obiettivo per il futuro delle aziende cinesi.

6.2 Il prossimo futuro: prospettiva macro

Seppur gradualmente, il COO sembra destinato a migliorare: la Cina continua a presentare elevati tassi di crescita economica, in un periodo in cui intere aree continuano a patire gli effetti della crisi finanziaria del 2008. Questo progresso economico porterà con sé un incremento dell'occupazione, del reddito pro-capite (Kotler, Keller 2011) e l'esplosione di una classe media sino a pochi anni fa quasi assente che guiderà i consumi del paese. Si è detto di come le imprese cinesi all'interno del ranking *Fortune 500* continuino ad aumentare, e con esse, ne deduciamo, continuerà a crescere il numero di milionari/miliardari cinesi, gente che trascinerà un mercato del lusso destinato a diventare il più grande del mondo entro il prossimo decennio (Valdani 2010). I consistenti investimenti in ricerca, parchi tecnologici ed educazione porteranno alla nascita in Cina delle nuove Silicon Valley, incubatori da cui, finalmente, il paese e le sue imprese potranno produrre quelle innovazioni tecnologiche a lungo perseguite ma ad oggi solo imitate.

È poi facile prevedere che la presenza internazionale cinese continuerà ad aumentare. La politica di Pechino, fondata sull'imponente disponibilità di riserve accumulate grazie agli investimenti in entrata e al ruolo attivo nel commercio

internazionale, contribuirà infatti ad alimentare gli IDE in giro per il pianeta continuando a diversificarli, si suppone, tanto geograficamente quanto settorialmente. L'attuale focus sul presidio di materie prime e risorse strategiche sembra infatti destinato ad essere poco a poco sostituito da investimenti sempre più mirati all'acquisizione e allo sviluppo di conoscenze/competenze in grado di produrre attività ad alto valore aggiunto. L'estensione degli investimenti, accompagnandosi ad una presenza cinese in territorio straniero sempre maggiore, lavorerà anch'essa in favore del COO cinese che, si può ipotizzare, tenderà ad omogeneizzarsi rispetto ai suoi simili occidentali.

Tornando ad assumere una prospettiva domestica, la Cina dovrà poi prestare molta attenzione a quelle problematiche che tanto vigorosamente si associano alla sua immagine all'estero (cfr par. 4.5). Certo, socialmente parlando, è giusto riconoscere che nonostante vi siano ancora importanti carenze in materia di lavoro, libertà d'opinione e tutela dell'ambiente, i trend degli ultimi decenni presentano tutti andamenti positivi (e.g. salari in crescita, assistenza sanitaria in continua diffusione) a testimonianza di come in futuro il tenore di vita cinese non possa far altro che migliorare, riflettendosi dunque sull'IP esportata all'estero e quindi sul tanto agognato COO.

Come visto nel corso del capitolo IV il COO però trae origine e si alimenta (riflettendosi poi sulle intenzioni di acquisto) anche attraverso dinamiche di natura politica: per favorire le proprie aziende, Pechino, in tal senso, dovrebbe quindi provare a ri-orientare la propria politica estera e diplomatica rispetto ai paesi del blocco occidentale, facendosi esso stesso promotore di obiettivi di prosperità, giustizia sociale, tutela dell'ambiente (la Cina, ad esempio, come però anche gli USA, non ha ancora aderito al protocollo di Kyoto) ed equilibrio internazionale. L'attuale incertezza occupazionale che dilaga in occidente, alimentando i sentimenti di patriottismo ed

etnocentrismo di consumo esposti nel capitolo IV (cfr. par 4.2 e 4.4), sta infatti penalizzando fortemente i brand cinesi all'estero, ed è quindi necessario che la stessa Cina si impegni a fondo per "scrollarsi di dosso" quell'immagine di paese "ruba-lavoro" attribuitale nel corso degli ultimi anni. Tutto ciò contribuirà a migliorare l'immagine della Cina e ad attenuare gli effetti negativi associati al suo COO.

Si ritiene poi importante sottolineare come i prodotti cinesi stiano guadagnando molto in termini di accettazione da parte dei consumatori occidentali, anche in virtù del ruolo di primo produttore e di primo esportatore di beni di consumo assunto dalla Cina nel corso dell'ultima decade. Questo processo è probabile che continuerà a produrre benefici per il COO cinese a seconda della presa coscienza da parte dei consumatori occidentali che oramai una parte consistente degli elettrodomestici, delle tecnologie o dei capi d'abbigliamento che possiedono nella propria casa, sebbene acquistati come brand italiani, tedeschi, americani o giapponesi, hanno subito almeno una fase della propria lavorazione in Cina (oltre il 60% dell'export cinese è infatti generato da imprese non cinesi (Pomfret 2008)).

Ciononostante, ed è proprio in tale ambito che probabilmente in futuro si giocherà la partita del COO, bisogna riconoscere come la Cina, ad oggi, non sia ancora stata in grado di promuovere un unico brand largamente riconosciuto internazionalmente (con Haier che in tal senso è quello che più si avvicina a tale scopo)(Cass Creative Report, 2004).

Questo è ciò a cui dovranno quindi ambire le imprese cinesi; brand simboli di eccellenza e/o di leadership nei rispettivi settori. Un qualcosa di fortemente radicato nell'immaginario della gente. Questa necessità si fa poi tanto più forte più il mercato domestico cinese evolve, si sviluppa, e si arricchisce; un mercato in cui, arrivandovi impreparati, si rischia di finire schiacciati dalla forza degli stessi brand di cui sopra, attraverso i

quali, il futuro benestante popolo cinese, potrebbe decidere di soddisfare *in toto* i propri desideri d'acquisto, sancendo dunque la duplice sconfitta, domestica ed internazionale, dei brand cinesi.

In tal senso la missione estera di brand come Haier, Lenovo, Galanz non potrà far altro che contribuire a produrre quelle dinamiche virtuose tese a creare un COO positivo che faciliterà indubbiamente la venuta in occidente di nuovi brand "Made in China" (Fan, 2006), i quali, se vittoriosi, potranno poi ritornare in Cina forti di una luce nuova, andando a rappresentare quindi una valida alternativa d'acquisto per gli stessi consumatori domestici.

6.3 Il prossimo futuro: prospettiva micro

É innanzitutto necessario riconoscere che in generale, cioè nel loro insieme, le imprese cinesi, grandi, medie e piccole, giovani e storiche, si trovano tuttora immerse nella curva di apprendimento dei processi manageriali e di sviluppo tecnologico sviluppata dall'occidente. É quindi secondo tale ottica che bisogna elaborare le proprie valutazioni rispetto al fenomeno Cina e al suo COO. Un fenomeno fatto quindi di aziende ancora intente a ricucire un gap fattosi ampio in passato, e che presenta solo qualche rara eccezione pronta ad operare un sorpasso ai danni dei colossi occidentali (e.g. Haier)

Nel corso della trattazione è emerso come in un'economia caratterizzata dall'ampiezza della scelta, in cui il grande mercato di massa è andato parcellizzandosi in numerosi micro-segmenti, ognuno dei quali caratterizzato da bisogni, attributi, preferenze e percezioni proprie, diventi necessario per le aziende riuscire a differenziare la propria offerta sulla base di contenuti nuovi e mirati. In particolare, viste le difficoltà reputazionali delle imprese cinesi, si ritiene fondamentale per

esse riuscire ad investire in modelli di marketing innovativi che si distacchino da quelli tradizionali tutti focalizzati sulle fasi di produzione e vendita e che, al contrario, sfruttino le potenzialità del marketing sin dalle fasi iniziali della pianificazione, facendo della stessa azienda e del suo brand delle componenti del processo di creazione del valore per il consumatore. Che è esattamente quanto è riuscito ad Haier.

É perciò necessario che altre, molte, imprese cinesi riescano a distinguersi dalla concorrenza grazie a scelte innovative ed intelligenti, attraverso un global brand, attento però a soddisfare esigenze locali, così da indurre la ripetizione dell'esperienza d'acquisto.

Dovranno riuscire a costruire dei brand noti ad ampie proporzioni del mercato obiettivo, brand che si facciano portatori dei valori di un azienda virtuosa e che veicolino le percezioni dei consumatori verso attributi positivi, così da evitare la riemersione degli effetti prodotti da un COO che stenta a migliorare (cfr par. 4.6). Questo, favorendo l'immagine aziendale, permetterà inoltre di potersi offrire anche a segmenti di mercato più redditizi.

Il prezzo potrà continuare a costituire un elemento cardine dell'offerta cinese, ma ad esso è necessario che si associno dei miglioramenti di carattere qualitativo. Le imprese cinesi dovranno quindi riuscire a vincere la competizione internazionale offrendo prodotti caratterizzati da un rapporto qualità/prezzo competitivo e vantaggioso per il consumatore.

Ma non più solo prezzo, pena il rafforzamento degli stereotipi negativi del COO cinese e la conseguente maggior difficoltà per le imprese cinesi di avere successo nella loro scalata ai mercati di consumo internazionali. E non più solo prezzo perché a seguito della politica Open Door del 1979 e dell'ingresso della Cina nel WTO del 2001, il vantaggio di costo non è più merce esclusiva delle sole imprese cinesi.

Sfruttando delle offerte ben equilibrate tra i vari attributi

ritenuti importanti dai consumatori, si potranno guadagnare quote di mercato via via crescenti (cfr. Caso Galanz, par. 5.2) e col trascorrere del tempo, una volta rafforzata la notorietà del brand e sviluppata una capacità d'innovazione concorrenziale, potranno allora essere arricchiti i propri portafogli di prodotto con beni tecnologicamente avanzati e più cari, così da essere in grado di proporre al consumatore numerose alternative di scelta.

L'investimento nelle attività di branding dovrà poi accompagnarsi a quello in altre attività accessorie volte a favorire e promuovere un'immagine positiva e sinonimo di qualità: comunicazione e promozione dunque, ma anche implementazione dei servizi pre e post vendita e cura dello store dovranno essere sviluppate parallelamente alle attività di miglioramento del prodotto e di brand building.

Il passato da OEM dovrà restare, per l'appunto, un ricordo: sebbene tale ruolo abbia costituito un passo fondamentale nel favorire l'avvicinamento dei modelli produttivi cinesi a quelli occidentali, esso si rivela inefficiente nel promuovere adeguate politiche volte alla creazione e allo sviluppo di brand internazionalmente noti. Uno dei problemi che ancora caratterizza l'apparato industriale cinese riguarda proprio questo punto: molte imprese sono entrate nei mercati internazionali come OEM e da tale situazione, trovandosi ai piedi della curva del valore delle rispettive filiere di produzione, non sono più riuscite ad emergere proprio a causa delle difficoltà nello sviluppo del proprio brand (Bartlett e Ghoshal, 2000). Si richiedono quindi nuovamente competenze di marketing e di brand-building, perché la sola via dell'acquisizione di brand già noti può rappresentare una soluzione valida per contrastare gli effetti del COO nel breve periodo (Lenovo-IBM), ma non può certo sostituirsi o rappresentare un'alternativa idonea nel lungo periodo, un arco temporale questo in cui è necessario saper mutare ed innovare in maniera coerente agli stimoli provenienti

dal contesto competitivo.

L'apprendimento costituisce dunque probabilmente il fulcro attorno a cui dovranno prendere vita le future strategie di internazionalizzazione delle imprese cinesi, in un processo che comunque si preannuncia lungo, tortuoso e finanziariamente dispendioso, soprattutto in quegli ambiti e in quei settori in cui la tecnologia continuerà a svilupparsi e a progredire per mano delle imprese occidentali (Zhu et al., 2007).

BIBLIOGRAFIA E RIFERIMENTI

Al-Sulaiti K., Baker J. M. (1998) *Country of origin effects: a literature review,* Marketing Intelligence & Planning 150–199, MCB University Press.

Alon I. (2003) *Chinese economic transition and international marketing strategy,* Westport, Praeger.

Amine S. L., Chao C.H., Arnold J.M. (2005) *Executive Insights: Exploring the Practical Effects of Country of Origin, Animosity, and Price–Quality Issues: Two Case Studies of Taiwan and Acer in China,* Journal of International Marketing Vol. 13, No. 2. 114–150.

Assael, H. (1994) *Consumer behaviour and marketing action,* New York, International Thomson Publishing.

Bell S. (2009) *International Brand Management of Chinese Companies,* Physica-Verlag HD.

Biswas K., Chowdhury MKH., Kabir H. (2011) *Effects of Price and Country of Origin on Consumer Product Quality Perceptions: An Empirical Study in Bangladesh,* International Journal of Management Vol. 28.

Char S.V. (2008) *The Globalization of Chinese Enterprises: Transformational Politics, Business Strategies and Future Path,* Business Harvard Review, Asia Programs.

Davies K. (2010) *Outward FDI from China and its policy context,* Vale Columbia Center on Sustainable International Investment.

Jaffe D. E., Nebenzahl D.I. (2008) *Made in...,* Dalai Editore.

Johansson J.K., Douglas S.P., Nonaka I. (1985) *Assessing the impact of country of origin on product evaluations: A new methodological perspective* Journal of Marketing Research, 22(3), 388-396.

Kotler P., Keller K.L., Goodman M., Hansen T. (2009) *Marketing management,* Edinburgo, Paerson.

Kotler P., Keller K.L., Lu T. (2008) *Marketing management in China,* Singapore, Paerson.

Li J.J., Zheng K., Shao A.T. (2009) *Competitive position, managerial ties, and profitability of foreign firms in China: an interactive perspective,* Journal of International Business Studies, 40(2): 339-352.

Lydén C., Backe P., Ahman T. (2005) *"Made in China"-Does it matter to the Swedish consumers?* The Department of Business Studies International Business program, Kristianstad University.

Mooij M. (2010) *Global marketing and advertising: understanding cultural paradoxes,* ter ed., Los Angeles, Sage.

Papadopoulos, N., Heslop, L.A. (1993) *Product Country Images: Impact and Role in International Marketing,* New York International Business Press.

Pellicelli G. (2010) *Il marketing internazionale : mercati globali e nuove strategie competitive,* Milano, ETAS.

Russo V., Oliveri N. (2008) *Manuale di psicologia dei consumi,* McGraw-Hill Companies.

Smith W.R. (1993) *Country-of-origin bias: A regional labeling solution*. International Marketing Review 10(6): 4–12.

Sun Q., Paswan A. (2011) *Country branding using product quality,* Journal of Brand Management Vol. 19, 2, 143–157, Macmillan Publisher Ltd.

Tang F. (2010) *Marketing strategies of Chinese companies-focus on Germany and EU,*Amburgo, Diplomica Verlag Gmhb.

Taylor R. (2002) *Globalization Strategies of Chinese Companies: Current Developments and Future Prospects,* Asian Business & Management Vol 1, 209-225 , Palgrave.

Valdani, Bertoli, (2006) *Mercati internazionali e marketing,* sec ed., Egea.

Wang C., Boateng A., Hong J. (2011) *What Drives Internationalization of Chinese Firms: Three Theoretical Explanations.*

Yim W., Garma R., Polonsky M. (2010) *Product evaluation and purchase intention: impact of country-of-origin and experience in living in a foreign country,* Sunway Academic Journal.

Zhang Y., Filippov S. (2009) *Internationalization of Chinese firms in Europe,* UNU-MERIT Working Papers.