Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Lingue e istituzioni economiche e giuridiche dell'Asia e dell'Africa Mediterranea

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

One World, One China

Analisi dei metodi e delle strategie di globalizzazione e della gestione delle imprese cinesi

Relatore
Ch. Prof. Renzo Riccardo Cavalieri

Laureando
Ziyi Chen
Matricola 844980

Anno Accademico
2013/2014

Indice

Introduzione 1
引言 5
Capitolo 1 Il fenomeno della globalizzazione delle imprese cinesi 8
1.1 Definizione di globalizzazione 8
1.2 Le motivazioni della globalizzazione delle imprese cinesi 9
1.2.1 Le motivazioni iniziali 9
1.2.2 Le motivazioni attuali 11
1.3 Tre principali incognite nella strategia di globalizzazione cinese 13
1.3.1 L'intenzione della globalizzazione 13
1.3.2 Il metodo migliore della globalizzazione 14
1.3.3 La capacità gestionale e organizzativa della globalizzazione 15
Capitolo 2 Strategie di globalizzazione delle imprese cinesi 17
2.1 Fattori chiave nella scelta delle strategie di globalizzazione 17
2.1.1 Definizione del "target market" 17
2.1.2 Disponibilità di risorse 20
2.1.3 Vantaggi derivanti dalle capacità intrinseche delle imprese 22
2.1.4 Il bacino di talenti 23
2.2 Quattro tipologie di impresa sulla base della strategia adottata 25
2.2.1 Utente delle risorse globali 26
2.2.2 Pioniere del mercato globale 27
2.2.3 Gestore del mercato globale 27
2.2.4 Competitor del mercato locale 28
Capitolo 3 Testo originale e traduzione dell'intervista di Zhou Fangsheng 30
3.1 Testo originale dell'intervista di Zhou Fangsheng 30
3.2 Traduzione dell'intervista di Zhou Fangsheng 37
Capitolo 4 Principali metodi di globalizzazione delle imprese cinesi 47
4.1 La crescita fisiologica 48
4.2 L'esportazione 49
4.2.2 La trasforma strategica dell'esportazione delle imprese cinesi 55
4.3 L'affiliazione commerciale(il franchising) 60
4.3.2 Le tipologie e le caratteristiche del franchising 60
4.3.3 La gestione del franchising del "Little Sheep" 64
4.4 L'alleanza strategica 65
4.4.1 La definizione dell'alleanza strategica 66
4.4.2 Le tipologie dell'alleanza strategica 67
4.4.3 Lo sviluppo e le caratteristiche dell'alleanza strategica delle imprese cinesi . 70

4.4.4 L'alleanza strategica nel procedimento della globalizzazione di Huawei..... 71
4.5 La Joint Venture 72
4.5.1 La definizione della Joint Venture 73
4.5.2 Le tipologie della Joint Venture 74
4.5.3 La Joint Venture nella globalizzazione della Huawei 76
4.6 Overseas M&A..... 77
4.6.1 La definizione e le motivazioni del Overseas M&A 77
4.6.2 La situazione del Overseas M&A delle imprese cinesi 80
Capitolo 5 la gestione delle imprese cinesi multinazionali 84
5.1 La struttura aziendale..... 85
5.1.1 La divisione operativa globale..... 86
5.1.2 La divisione di prodotto globale 86
5.1.3 La divisione delle diverse regioni globale 87
5.1.4 Il dipartimento di cliente globale..... 88
5.2 La gestione delle risorse umane..... 88
5.3 La gestione della multiculturalità..... 90
Capitolo 6 conclusioni 92
Bibliografia..... 93
Sitografia 96

Introduzione

Già a partire dagli anni '90 il fenomeno della globalizzazione risulta essere una tendenza sempre più emergente all'interno del panorama economico mondiale. Al giorno d'oggi, in un'ottica di potenziamento del processo di internazionalizzazione e di rafforzamento della competitività a livello globale, sempre più imprese cinesi stanno mettendo in pratica strategie di globalizzazione, sostenute dal pacchetto di politiche governative che promuovono l'apertura verso l'estero attraverso l'attrazione di investimenti stranieri e il sostegno alle imprese cinesi ad uscire dai confini della Repubblica Popolare.

Ciononostante, poiché il tempo trascorso dalla riforma di apertura della Porta aperta di Deng Xiaoping(1978) e dall'entrata della Cina nella WTO (2001) è piuttosto breve, le imprese cinesi di piccole dimensioni - alle quali solitamente mancano la competitività intrinseca e l'esperienza di promuovere efficacemente le proprie attività nel contesto internazionale – rimangono tuttora molto indietro rispetto alle imprese dei paesi sviluppati.

L'idea per la realizzazione del presente elaborato ha dunque origine dalla percezione che, nell'analisi del processo di globalizzazione delle imprese cinesi, sebbene sia certamente importante tenere conto delle esperienze di successo, gli episodi fallimentari siano ancor più meritevoli di riflessione e considerazione.
Ne deriva che nella spiegazione e descrizione di questo fenomeno sia necessario adottare un approccio sia teorico sia pratico.

Uno dei motivi più convincenti per cui gli investimenti esteri sono entrati nel mercato cinese vent'anni fa è che la Cina ha ottime probabilità di diventare un mercato di grande dimensioni, e se un'impresa non riesce ad avere successo in Cina difficilmente riuscirà ad essere competitiva nel contesto internazionale. Con l'influenza crescente della globalizzazione, quest'ipotesi è già stata verificata.

Tuttavia negli ultimi tempi, ci sono più e più imprese cinesi che affrontano lo stesso problema: per mantenere la competitività e il successo a lungo termine, è necessario costruire ed elaborare un piano di globalizzazione.

Nel corso degli anni ’80, le imprese cinesi avevano iniziato a effettuare ricerche sulle possibili strategie di globalizzazione, poiché tra gli imprenditori cinesi era già maturata la percezione che per poter essere invincibili a livello globale, fosse obbligatoria una gestione d’impresa che tenesse conto delle variabili economiche internazionali.

Oggi, a non molta distanza dalle succitate ricerche, la globalizzazione delle imprese cinesi è ormai giunta a una fase di impasse: da principio, il reddito overseas di alcune aziende aveva raggiunto più della metà del reddito totale; in seguito, le imprese cinesi potevano avvalersi di più e più metodi per sostenere i processi di globalizzazione; infine a causa della maggiore rilevanza acquisita dalle imprese cinesi a livello internazionale, queste ultime hanno, per contro, attirato l’attenzione dei competitors d’oltremare, facendo sì che le manovre attuate per una maggiore competitività incontrassero innumerevoli ostacoli.

Inoltre, l’avvio del Dodicesimo Piano Quinquennale (iniziato nel 2011) ha dato luogo a numerose discussioni che hanno interessato sia la società cinese sia quella internazionale. Tra le altre cose, gli obiettivi primari di questo progetto includono: regolare lo squilibrio dello sviluppo economico, espandere il consumo, promuovere la riforma del mercato capitale cinese e l’internazionalizzazione di RMB.

Tuttavia, nonostante gli sforzi compiuti dal governo cinese per migliorare l’ambiente economico locale, per le imprese cinesi la cosa più attraente è ancora “uscire dalla Cina”.

Perciò, considerata la situazione di difficoltà incontrata dalle imprese cinesi che si sono affacciate al contesto economico mondiale, è necessario per queste ultime pianificare un progetto di globalizzazione a lungo termine invece di agire solamente tenendo conto dei propri interessi in maniera opportunistica.[1]

[1] Intervista del CEO del Boston Consulting Group Hans-Paul·Bürkner con la rivista <CaiFu> in 2010.

Nel primo capitolo è stato definito il concetto di globalizzazione ed è stata data una breve presentazione della situazione generale delle imprese cinesi globalizzate. In seguito, ho analizzato da tre punti di vista differenti la risposta al quesito "quando un'impresa può essere definita globalizzata?". Il fenomedo della globalizzazione non è successo causalmente, esisteono le vorie motivazioni che lo stimolano, e queste motivazione stanno anche cambiando dipende dalle diverse fase dello sviluppo dell'economia cinese. Nel presente elaborato sono state presentate sia le motivazioni iniziali che quelle attuali delle globalizzazione delle imprese cinesi.

Sostenendo la teoria che per avere successo nel processo di globalizzazione, le imprese devono elaborare una strategia chiara e avere una piena conoscenza di essa, il presente elaborato presenta e analizza attraverso tre aspetti come è possibile rafforzare la consapevolezza delle imprese sulla via verso la globalizzazione.

Le svantaggiate imprese cinesi, dal canto loro, avrebbero molti quesiti da porsi e da affrontare in maniera approfondita nel ponderare la questione: come si posiziona un'impresa? Quali sono i metodi della globalizzazione? Quale di questi ultimi è più adattato alla propria impresa? E come costruire velocemente ed efficientemente un'impresa globalizzata?

Di fronte a questi problemi complessi, nel secondo capitolo ho presentato i quattro fattori chiave nel procedimento di globalizzazione, ovvero: "il target market", "la disponibilità di risorse", "i vantaggi e le capacità intrinseche delle imprese" e "il bacino di talenti", esponendo come scegliere la propria posizione e la strategia di gestione delle imprese cinesi nel processo di globalizzazione.

A questo proposito, la strategia di globalizzazione richiede alle imprese un riposizionamento all'interno del contesto globale, portando gli imprenditori a considerare come si possa sfruttare appieno le opportunità e le risorse globali.

La presente tesi definisce quattro tipi di impresa seguendo il livello di globalizzazione del mercato e il livello di globalizzazione delle risorse, e li ha analizzati per esprimere la scelta della strategia delle imprese nel contesto globale.

Nel terzo capitolo della tesi, ho realizzato la traduzione dell'intervista di Zhou Fangsheng, esperto di gestione del rischio aziendale ed ex vice direttore del SASAC

Enterprise Reform Bureau, in merito alle modalità di globalizzazione delle imprese cinesi.

Per entrare nel mercato internazionale, esistono in totale sei metodi per le imprese, cioè la crescita organica, l'esportazione, il franchising, l'alleanza strategica, overseas M&A e la Joint Venture. Questi metodi riassumono intuitivamente la strategia e la pratica di globalizzazione delle imprese, e aiutano a comprendere e a spiegare la strategia di globalizzazione delle imprese da un punto di vista più reale e comprensibile. Ancora più importante è che le imprese cinesi utilizzino questi metodi nel processo di globalizzazione, perciò, nel quarto capitolo dell'elaborato, ho cercato di spiegare tutti i vantaggi e i difetti di ogni metodo, le premesse e le opportunità di ogni scelta. E ho fatto per ogni metodo un esempio di un'impresa cinese che ha realizzato la propria globalizzazione col successo avendo principalmente usato questo metodo. Ciò che merita un'osservazione, è che non sussiste alternanza tra questi metodi, ma bensì coesistono in maniera complementare.

Nonostante l'elaborazione di una strategia di globalizzazione e la scelta del metodo più adattato alla propria impresa siano molto importanti, la loro applicazione è ben più fondamentale e di difficile attuazione, perché richiede al manager di avere una visione globale e idee di amministrazione molto avanzate che richiedono alle imprese cinesi sempre nuovi e più alti standard.

Nel quinto capitolo, ho perciò analizzato brevemente la gestione delle imprese cinesi multinazionali dal punto di vista della struttura aziendale, dalla gestione delle risorse umane e della gestione della multiculturalità.

Ho elencato i modelli principali delle strutture aziendali delle imprese multinazionali e le peoprie caratteristiche. E ho spiegato le diverse maniere della gestione delle risorse umane seguendo i diversi periodi dello sviluppo delle imprese.

引言

20 世纪 90 年代以来，经济全球化已经成为世界经济发展最明显的特征和趋势。在经济全球化的背景下，中国不断扩大对外开放的程度，在吸引外商来华投资的同时，积极鼓励有实力的本土企业走出去，开展国际化经营，提升企业的国际竞争力，越来越多的中国企业开始实施全球化战略。

但由于中国改革开放、融入世界经济体系的时间都很短，加上中国企业的规模小，普遍缺乏核心竞争力，更缺乏在复杂的国际环境下开展经营活动的经验，因此与发达国家跨国公司相比差距很大。在中国企业全球化的过程中，有些成功的经验需要总结，更有极为惨痛的失败教训需要反思，因此，对中国企业全球化战略进行理论和实践上的解释很有必要。

本论文的想法便来源于此。

80 年代跨国投资之所以进入中国，一个令人信服的理由就是中国必将成为重要的规模市场，企业一旦不能在中国取得成功，它在全球的竞争实力势必也会遭到削弱。随着全球化影响的加深，这一断言已被证实。如今风水轮流转，很多中国大型企业也面临着相同的挑战：为保持长期竞争实力和成功，他们也需要建立并实施全球化的战略。

其实早在十几年前，中国企业就开始了全球化的探索，因为优秀的中国企业和中国企业家认识到，在全球一体化的经济中，唯有全球化运营才能使自己在竞争中有机会立于不败之地。而经过这几十年的探索，可以说中国企业的全球化已经进入了深水区。首先，一些公司的海外收入已经占到公司总体收入的一半以上，其次中国企业全球化的方式也丰富多彩，第三，随着中国企业在国际上占有越来越多的位置，他们也越来越受到海外竞争者的重视，因此也受到竞争对手通过各种方式的阻击。

而自 2011 年开始的第十二个五年计划在中国和全世界都引发了诸多兴趣和讨论。该计划的首要任务包括调节经济发展的不平衡、扩大消费经济、推进中国金融资本市场改革、人民币国际化等内容。而对于中资企业而言，最大的兴趣点依然是“走出去”。

因此，正如波士顿咨询公司全球总裁兼首席执行官汉斯 •保罗 •博克纳说的，中国企业进行全球化要有长远的战略，而不能只是成为一名机会主义者。

论文第一章首先简要概括了中国企业全球化的基本情况，定义了企业全球化的概念以及就企业达到什么程度才能称为“全球化企业”进行了三个层面的分析。而想要在全球化的进程中获得成功，就必须做出清晰的战略思考与对企业本身的充分认识。论文中就如何加强企业在全球化道路上对其自身特性的了解，也从三个方面进行了阐述与分析。中国企业全球化的现象并不是偶然的，从始至今都存在着推动全球化的动因，而这些动因也一直随着中国经济的发展而改变。论文中对中国企业全球化的早期动因和当下动因分别作了描述。

作为全球化起步并不算太早的中国企业，在面对这一课题时有太多的问题值得深入思考：企业该如何给自己定位？全球化有哪些途径？哪种途径最适合自己的企业？如何有效而迅速地打造一家全球化的企业？

面对这些繁杂的问题，论文在第二章首先阐述了中国企业在制定全球化战略过程中的四个要素，从“目标市场”、“资源储备状况”、“企业核心能力与优势”以及“全球化人才储备状况”四个不同角度阐述中国企业如何在全球化过程中选择最适合自己的定位与经营战略。

此外，全球化战略仍然需要企业有清晰的取舍，在认清自身的条件下把企业放在全球的大背景下重新定位，思考如何充分利用全球的商机和资源。论文按照企业市场的全球化程度以及资源的全球化程度将全球化企业分为四种类型分别进行解释和分析，以阐述全球化企业在全球背景下的定位与战略选择。

论文第三章附上财新网记者对企业风险管理专家、国资委企业改革局原副局长周放生就中国企业如何国际化的采访原文与意大利语译文。

企业进入国际市场主要有六种模式，即内部成长、出口、特许经营、战略联盟、海外并购与合资企业。这些模式比较直观地概括了企业全球化的战略与实践，可以帮助我们从更加真实，更易于把握的角度来理解和解释企业的全球化战略。更重要的是，中国企业也的确在全球化的实践过程中运用着这些战略，因此，在论文的第四章中，对每一种类型的全球化手段其各自的优缺点，选择的条件和时机做了比较全面的理论解释和案例分析，总结了一些中国企业全球化的经验与教训。需要指出的是，这些手段与途径之间并不是相互替代的关系，而是共存和相

互结合的。

制定合适的全球化战略与选择适合自己企业的全球化方式固然重要，但有效地执行这些战略显然更加重要，这要求企业管理者必须具有国际化的视野、管理理念和制度设计，而这对中国企业提出了新的，更高的要求。因此，在论文的第五章，笔者从组织结构设计、人力资源管理、跨国文化管理等几个方面，对中国企业的国家化管理问题作了简要的分析。

笔者列举了跨国公司的几类常见的组织结构及其特点，并根据公司发展阶段的不同，将人力资源管理分为了几个不同模式进行阐述。

Capitolo 1 Il fenomeno della globalizzazione delle imprese cinesi

La Cina, in seguito alla Riforma della Porta Aperta promossa dal vice-presidente del Consiglio di Stato Deng Xiaoping nel 1978, è entrata in un'epoca economica completamente nuova. Negli anni '90, grazie ai presupposti economici creati dalla Riforma, la società cinese ha diffusamente riconosciuto l'importanza della globalizzazione e accettato il concetto di "villaggio globale" (地球村), comportando un'inversione di tendenza che ha visto il confine tra i Paesi diventare sempre più sfocato e un numero crescente di imprese cinesi partecipare al processo di globalizzazione.)

Tuttavia è innanzitutto necessario rispondere a un quesito fondamentale: cosa significa "globalizzazione"?

1.1 Definizione di globalizzazione

Gli economisti occidentali generalmente definiscono il concetto di globalizzazione in maniera differente; queste le idee più rappresentative[2]:

considerando i sistemi economici, la globalizzazione è un fenomeno proprio del capitalismo o, in altri termini, l'espansione di esso. Il sistema globale, il cui nucleo è il capitalismo, si sta espandendo dal punto di vista economico, politico e culturale

Tecnologicamente parlando, le prestazioni avanzate dei sistemi di telecomunicazione, hanno coniato un nuovo concetto di globalizzazione, che si traduce nella libera circolazione delle informazioni attraverso le barriere geografiche. Questa prerogativa è comunemente supportata dall'opinione pubblica, la quale ritiene che la globalizzazione sia il risultato del progresso della tecnologia.

Dal punto di vista culturale, la globalizzazione è espressione di uguaglianza tra le culture e le civiltà, dal momento che incoraggia la coesistenza di usi e costumi

[2] 杨雪冬.《西方全球化：概念、热点和使命》[J].国外社会科学, 1999(3).

differenti piuttosto che la loro uniformazione.

In termini economici, la globalizzazione determina che le risorse e i capitali, liberati dal vincolo dei confini geografici, possano circolare liberamente tra i paesi. Tutti questi fattori danno forma a un mercato e un'attività produttiva globale.

1.2 Le motivazioni della globalizzazione delle imprese cinesi

Col cambiamento del contesto economico cinese, le imprese modificano continuamente i loro obiettivi nel rispetto dei requisiti richiesti dalla globalizzazione cercando di adattarsi sia l'ambiente economico cinese che a quello globale.

1.2.1 Le motivazioni iniziali

All'inizio degli anni 90, lo sviluppo sfrenato dell'economia spinse le imprese cinesi, non più soddisfatte del mercato locale, a tentare l'ingresso nei mercati esteri.
Nel 1992 l'economista Ye Gang ha condotto un'indagine sulle motivazioni che hanno portato le imprese cinesi a investire all'estero. Dai risultati è possibile evincere che gli obiettivi principali erano:

creare condizioni economiche favorevoli per nuove attività aziendali; assorbire nuove conoscenze in ambito produttivo e commerciale, così da poter attirare l'attenzione dei mercati stranieri.

Motivazioni	**Importante**	**Indifferente**	**Non considerato**	**Peso sul totale (%)**
Aprire il nuovo mercato d'oltremare	16	----	1	94
Mantenere il mercato straniero esistente	10	1	6	59
Promuovere l'esportazione delle materie prime e della manodopera	13	----	4	77

Importare nuove tecnologie	10	1	3	77
Disponibilità di materie difficilmente reperibili	9	3	4	59
Volarizzare i propri vantaggi	13	1	7	53
Godere di politiche preferenziali	12	2	2	77
Avere un buon reddito	17	5	----	71
Disporre di nuove informazioni produttive e commerciali	17	----	1	94
Creare condizioni economiche favorevoli per le nuove attività aziendali	----	----	----	100

Tabella 1 le motivazioni degli investimenti all'estero delle imprese cinesi(1992)[3]

I risultati presentati poc'anzi sono espressione del fatto che, al momento della rilevazione dei dati, le imprese cinesi erano appena uscite dalla Cina e non avevano un'adeguata conoscenze delle politiche da adottare in materia di investimento estero; gli obiettivi di quel periodo erano perciò tentativi perlopiù mirati ad affinare una strategia che si limitasse a consentire la penetrazione nel mercato straniero.

Un anno dopo l'indagine di Ye Gang, il Dott. Van Den Bulcke e Haiyan Zhang dell'università di Antwerp[4], hanno condotto un sondaggio presso 40 imprese cinesi che avevano investito all'estero. Nei risultati sono stati classificati i 28 fattori che hanno spinto le imprese cinesi ad investire all'estero. I primi 5 fattori erano: entrare in un nuovo mercato; espandere l'esportazione; avvicinarsi al mercato dell'esportazione; possedere le informazioni straniere e accumulare l'esperienza nel campo del management internazionale[5]. I risultati rispettano sostanzialmente i dati raccolti dall'indagine di Ye Gang.

[3] Ye Gang. <Chinese Transnational Corporations>[J]. Transnational Corporation, 1992,1(2): P125-132.
[4] http://en.wikipedia.org/wiki/University_of_Antwerp
[5] 丁祥生,《中国企业对外直接投资：优势、动因与战略选择》[D].天津:南开大学,2009: P81-82.

Invece gli ultimi 5 fattori sono: assecondare la richiesta dei clienti; i bassi costi del mercato estero; l'instabilità politica della Cina; la diminuzione del rischio economico e i limiti del mercato cinese. Tuttavia, questi rientrano allo stesso modo all'interno dei fattori tradizionali che abitualmente hanno influenzato le scelte di investimento estero nel contesto economico globale.

1.2.2 Le motivazioni attuali

Nel 2006, il Gruppo di Ricerca Aziendale del Centro di Ricerca dello Sviluppo del Consiglio di Stato ha curato un'inchiesta sulla strategia di globalizzazione adottata dalle Imprese Cinesi Top 500, pubblicando infine il volume "La Strategia Di Globalizzazione Delle Imprese Cinesi" (《中国企业国际化战略》), nel quale sono state riassunte in maniera pratica e sistematica le motivazioni che, nel corso del nuovo secolo, hanno spinto le imprese cinesi verso la globalizzazione.
Sostanzialmente è possibile distinguere 4 tipologie: l'offerta iniziale d'oltreoceano, il reperimento di risorse naturali, il possesso delle conoscenze tecnologiche e l'occupazione del mercato (sia domestico sia estero).

Tra tutti questi obiettivi, la ricerca del mercato e il possesso degli assets strategici sono quelli più caratteristici e determinanti per l'inizio del processo di globalizzazione da parte delle imprese cinesi.

Motivazioni		**Numero dell'imprese**	
Ricerca del mercato		**179**	
Ricerca di risorse	**Imparare la tecnologia e la capacità di gestione**	**58**	**97**
	Possedere le informazioni del mercato estero	**45**	
	Avvicinarsi alle risorse chiave	**6**	
Acquisito di beni strategici	**Affinare una strategia di sviluppo per tutti i settori aziendali**	**70**	**164**
	Creare marchi internazionali	**52**	
	Creare condizioni economiche favorevoli per le nuove attività aziendali	**41**	

	Proteggere il mercato esistente	**10**	
	Facilitare le imprese ad attuare una strategia offensiva o difensiva	**7**	
Miglioramento dell'efficienza	**Avere un reddito più alto**	**99**	**162**
	Avvicinarsi al mercato di esportazione	**66**	
	Avere più diritti nella gestione finanziaria	**6**	
	Diminuire il rischio finanziario	**5**	
Promozione dell'industria	**La competitività e lo sviluppo dell'industria**	**41**	**67**
	La pressione concorrenziale del mercato domestico	**34**	
	L'industria è nella fase di reccessione nel proprio paese ma nella fase di crescita all'estero	**6**	
Evitare gli ostacoli politici o godere di politiche preferenziali	**Evitare la barriere commerciali del proprio paese**	**12**	**29**
	Evitare le barriere culturali	**8**	
	Godere delle politiche che incentivano gli investimenti all'estero	**5**	
	Evitare i controlli del proprio paese	**5**	
	Possedere i diritti di utilizzo di un brevetto	**2**	
	Altri (per esempio: sistema amministrativo, legale o istruttivo ecc)	**2**	

Tabella 2 Le motivazioni della globalizzazione delle imprese cinesi (2006)[6]

La differenza tra gli obiettivi di globalizzazione delle imprese cinesi dipende anche dal settore industriale. Nei settori dell'industria leggera, siderurgica, chimica, tessile, energetica ed elettrodomestica, la ricerca del nuovo mercato è la motivazione principale. Al contrario, nell'industria pesante, logistica, elettrodomestica, il possesso di assets strategici è la motivazione più frequente. Infine, nell' industria delle telecomunicazioni, automobilistica e farmaceutica, la padronanza delle competenze tecnologiche e amministrative nonché il possesso delle informazioni estere, sono i fattori più importanti.

Oltre a ciò, la motivazione della globalizzazione delle imprese cinesi è influenzata anche dalla proprietà aziendale. Ad esempio, le imprese statali e le imprese a capitale straniero considerano solitamente "la ricerca del mercato" come la

[6] Gruppo di Ricerca Aziendale del Centro di Ricerca dello Sviluppo del Consiglio di Stato. <La Strategia Di Globalizzazione Delle Imprese Cinesi >. 北京:人民出版社, 2006: P25-26.

motivazione importante. Invece, le imprese private pongono più attenzione sulla "ricerca delle risorse", sulla "padronanza delle abilità tecnologiche e gestionali" e sulle "informazioni del mercato estero"; "la ricerca del nuovo mercato" si posiziona a questo punto al quarto posto nella scala delle priorità. Per le società per azioni, "acquisire i beni strategici" è la motivazione più influente, mentre "la creazione del marchio", "la ricerca del mercato" e "la strategia di sviluppo di tutti i settori aziendali" sono i primi 3 obiettivi considerati.

1.3 Tre principali incognite nella strategia di globalizzazione cinese

La globalizzazione è una strada lunga e piena di ostacoli, le imprese cinesi non possono ignorarla né volere realizzarla per una notte.

Generalmente, la globalizzazione delle imprese cinesi ha una tendenza d'opportunismo: qualsiasi occasione economica viene colta senza aver effettuato una opportuna ponderazione sulle manovre strategiche che garantiscono uno sviluppo a lungo termine.

Pertanto, affinché sia possibile elaborare una strategia pratica, le imprese cinesi devono sapere dare la giusta risposta a tre quesiti fondamentali.

<table>
<tr><td colspan="3">Perché la globalizzazione?
Sviluppare la globalizzazione nel paese sviluppato o in quello in via di sviluppo?
Quali aspetti devono essere globalizzati?</td><td>L'intenzione della globalizzazione</td></tr>
<tr><td>La crescita interna</td><td>L'alleanza strategica</td><td>M&A</td><td>I metodi principali della globalizzazione</td></tr>
<tr><td colspan="3">La direzione e i talenti della globalizzazione</td><td rowspan="3">La capacità gestionale ed organizzativa nella globalizzazione</td></tr>
<tr><td colspan="3">Il modo di pensioro globale
Visone economica su scala globale e la cultura aziendale</td></tr>
<tr><td colspan="3">La struttura e l'amministrazione aziendale</td></tr>
</table>

Tabella 3 La struttura della globalizzazione

1.3.1 L'intenzione della globalizzazione

Con “intenzione della globalizzazione” si intende come un’impresa vuole posizionarsi nel contesto globale, quali sono i vantaggi dell’impresa e in quali situazioni potrebbe essere necessario l’aiuto delle risorse globali. Ad esempio, il gruppo di Galanz all’inizio del suo processo di globalizzazione non aveva le capacità sfruttare le risorse estere. Solo in seguito ad alcune esperienze negative, avute durante l’ingresso nel mercato americano, è finalmente riuscito a riscontrare del successo: i dirigenti si erano infatti accorti che il vantaggio dell’azienda derivava dalla capacità di produzione a basso costo, e che invece la debolezza del marketing e del marchio si traduceva nell’obbligo a dover collaborare con i suoi competitors all’estero. A questo punto l’intenzione di globalizzazione dell’impresa è stata molto chiara: diventare la fabbrica produttiva mondiale. In questo modo è stato allo stesso tempo possibile cooperare con le imprese straniere nel lavoro di marketing ed entrare nel mercato locale.

Il presente argomento verrà analizzato in maniera più estesa nel prossimo capitolo.

1.3.2 Il metodo migliore della globalizzazione

Solitamente possiamo dividere i metodi della globalizzazione dell’impresa in 3 tipologie, cioè la crescita interna, l’alleanza strategica ed Overseas M&A.

La crescita interna, richiede pazienza da parte dell’impresa che deve accumulare l’esperienza utile a conquistare un posto importante nel mercato internazionale.

L’alleanza strategica è il metodo più comune: le imprese lavorano in cooperazione, condividono le risorse e sfruttano gli stessi vantaggi per aprire un mercato globale. Il Gruppo Galanz, ha redatto un rapporto sulla collaborazione strategica tra più di 250 imprese straniere nel settore produttivo del forno a microonde.

L’unione tra Hua Wei e 3Com, è un altro classico esempio di questa modalità: con il supporto di 3Com, Huawei è riuscita a contrattaccare l’accusa mossa da parte di Si Ke sulla controversia nata in materia di proprietà intellettuale e a entrare nel mercato estero. Il successo di Hua Wei, verrà analizzato in maniera più approfondita nel corso

del sesto capitolo.

Infine, negli anni recenti, l'Overseas M&A è stato il procedimento scelto con maggiore frequenza dalle imprese cinesi. Ad esempio, l'acquisto di IBM da parte di Lenovo (2005), e l'acquisizione di Volvo da parte di Geely (2010).

I tre metodi principali della globalizzazione presentano vantaggi e svantaggi, dal momento che è necessaria una determinata abilità nel comprendere le diverse peculiarità aziendali; l'ignoranza in tale problematica è il motivo più importante dei fallimenti delle imprese cinesi.

La scelta della strategia di globalizzazione, sarà presentata accuratamente nel quarto capitolo.

1.3.3 La capacità gestionale e organizzativa della globalizzazione

Il terzo quesito, di più difficile risposta, è: come acquisire l'adeguata capacità gestionale e organizzativa nel processo di globalizzazione. Sembra che la differenza tra l'amministrazione di un'azienda globale e la gestione di un'impresa locale si manifesti esclusivamente nel mero aspetto geografico, tuttavia, è evidente che l'azienda globale richieda una capacità gestionale molto più elevata.

Possiamo esprimere la capacità gestionale e organizzativa con la formula seguente:

sia la capacità gestionale e organizzativa definita come: C_{go}

Allora

C_{go} = capacità dello staff + pensiero dello staff + amministrazione dello staff

Ovvero, la capacità gestionale e organizzativa è composta da tre parti insostituibili. Nella globalizzazione d'impresa tutte e tre le variabili subiscono un cambiamento, tale da richiedere alla direzione la messa a punto di una visione globale in termini di amministrazione aziendale. Dal canto suo, l'impresa deve cercare un comune denominatore alle differenze portate dalla multiculturalità, deve modificare la propria struttura per essere capace di allocare tutte le risorse e cercare di trovare l'equilibrio tra la globalizzazione e la localizzazione. Ovviamente questo è un lavoro impegnativo che presenta all'azienda dei cambiamenti di difficile attuazione. Ad

esempio, il successo di Sony nella via verso la globalizzazione, è dovuto, tra le altre cose, al fatto che il fondatore Akio Morita si è trasferito negli Stati Uniti con tutta la famiglia - soprattutto per sfuggire al controllo dei consorzi condotto negli anni ’60 -, e ha assunto un americano, Howard Stringer, come CEO.

Nel quinto capitolo verrà affrontata la spiegazione della gestione e dell’amministrazione delle imprese cinesi multinazionali.

Capitolo 2 Strategie di globalizzazione delle imprese cinesi

Globalizzazione non significa solamente espansione del mercato o maggiore disponibilità di risorse, ma implica piuttosto un radicale cambiamento nelle caratteristiche che qualificano l'ambiente competitivo in cui sono inserite tutte le imprese, dal momento che le relative strategie concorrenziali devono essere modificate conseguentemente da queste ultime per evitare di diventare i "dinosauri dell'era della globalizzazione".

La strategia non è un concetto nuovo per le imprese cinesi, e la strategia di globalizzazione richiede alle imprese di pianificare e modificare la propria catena del valore, nonché di scegliere quali processi siano fondamentali per l'attività e quali no.

2.1 Fattori chiave nella scelta delle strategie di globalizzazione

La scelta della strategia non è cosa facile, poiché richiede una consapevolezza profonda delle peculiarità della propria impresa. A questo proposito ritengo che la scelta della strategia di globalizzazione dipenda dalla padronanza di 4 fattori chiave seguenti: il "Target Market", la disponibilità di risorse fruibili, i vantaggi derivanti dalle capacità intrinseche delle imprese ed il bacino di talenti.

2.1.1 Definizione del "target market"

Per definire il concetto di "target market", la prima domanda posta alle imprese cinesi che avevano intrapreso la via verso la globalizzazione è stata: "è preferibile concentrarsi sul mercato domestico o aprirsi verso quello d'oltremare?". La maggior parte delle imprese ha subito risposto "certo che dobbiamo indirizzarci verso l'estero, perché no?" o "tutti i nostri competitors hanno oltrepassato i confini commerciali nazionali, dobbiamo seguirli anche noi!". Ma nessuna di queste due risposte giustifica

la volontà di abbattere le barriere geografiche del commercio.

La scelta da parte di un'impresa di entrare o meno nel mercato estero dipende, prima di tutto, dallo spazio di insediamento disponibile e dalla velocità di sviluppo del mercato domestico. Quando il mercato è già saturo e i costi per aprire od occupare il mercato è alto, rivolgersi verso il mercato d'oltremare può essere una soluzione efficace.

Ad esempio, per Lenovo, già pioniera per il settore dei PC in Cina, è al giorno d'oggi difficile aumentare ulteriormente la quota di mercato, quindi se volesse incrementarla per godere di costi più bassi, propri dell'economia di scala, dovrebbe valutare la necessità di uscire dalla Cina per ricercare un mercato estero sufficientemente fertile.

Al contrario, la catena di supermercati Lian Hua[7], potendo ancora godere di un notevole margine di sviluppo nel mercato interno, ha fatto la scelta di concentrarsi sul mercato domestico, così da poter sfruttare la conoscenza del mercato locale e i vantaggi derivanti dai suoi contatti. Ne consegue che la scelta del target market deve essere presa sulla base di un'analisi razionale e non deve, invece, adeguarsi ciecamente alle tendenze maggiormente osservate in un determinato periodo.

Inoltre, il livello di omogeneità di un'industria nei diversi paesi è un punto molto importante da considerare. Più è alto il livello di omogeneità, più è basso il rischio per la gestione a livello globale, e più è facile avere trarre vantaggio dagli effetti dell'economia di scala.

Ad esempio, la diffusione su scala globale di virus informatici ha fatto sì che il mercato dei software anti-virus per i computer portatili si espandesse in tutto il mondo. L'omogeneità tecnologica è una caratteristica che qualifica la maggior parte delle imprese operanti nel settore degli elettrodomestici, quali i PC e le apparecchiature di telecomunicazione. Al contrario, le imprese orientate ai servizi di catering, di contabilità e di consulenza legale, o le aziende legate strettamente ai decreti governativi come la fornitura energetica e la difesa statale, molto difficilmente riusciranno a uscire dalla Cina e ad aprirsi al mercato estero.

[7] http://en.wikipedia.org/wiki/Lianhua_Supermarket

Nel momento in cui un'impresa sceglie di entrare nel mercato estero, deve capire che il mercato estero non è un insieme omogeneo, ma che al contrario tra i paesi in via di sviluppo e quelli sviluppati esiste una certa disparità. La scelta di entrare nel mercato dei paesi sviluppati può stimolare massimamente lo sviluppo dell'impresa, e aumentare la sua C_{go}, grazie alla nascita di rapporti concorrenziali con le altre aziende. Tuttavia, per conquistare il mercato dei paesi sviluppati, serve un marchio di grande valore, una tecnologia avanzata e prodotti ad alta qualità. Allo stesso tempo, l'impresa deve scegliere il settore di d'ingresso appropriato. Ad esempio, quando Haier, una delle imprese cinesi con la C_{go} più alta, ha deciso di realizzare il suo ingresso nel mercato americano, ha messo a punto una strategia capace di realizzare un'espansione commerciale verso il segmento di mercato più ricettivo in termini di insediamento: le cantinette frigo per il vino. Così facendo, Haier ha potuto evitare la competizione diretta con le due pioniere del settore GE Company (General Electric Company) e Whirlpool Corporation.

Per contro, i mercati dei paesi in via di sviluppo hanno più somiglianza con quello cinese. Perciò, dal momento che la capacità delle imprese operanti in questi mercati è relativamente debole, la scelta da parte del management di stabilire la propria attività nei paesi in via di sviluppo è guidata dalla volontà di voler affinare e allenare le proprie competenze in materia di strategia di globalizzazione, al riparo dai rischi propri di un mercato saturo e competitivo come quello dei paesi sviluppati. Una volta costruite le basi necessarie a una crescita prolungata, sarà quindi possibile competere all'interno dei mercati più sviluppati.

Negli ultimi 10 anni, il mercato cinese sta diventando sempre più prospero, e "uscire dalla Cina" o "aprire il mercato all'estero" non sono più gli unici obiettivi nel processo di globalizzazione delle imprese cinesi ma, al contrario, queste ultime acquistano o collaborano con le imprese straniere anche per consolidare il mercato domestico e rafforzare il valore del proprio marchio. Si cita qui di seguito l'esempio dell'acquisizione da parte di Tencent di Riot Games, sviluppatrice dell'on-line game "League of Legends" (LOL), nel 2011: per tre anni la società americana Riot Games si è trovata in una situazione di deficit, tale da incoraggiare i suoi agenti a rivolgersi

verso l'estero. A questo punto la Tencent Holdings Limited non ha fatto altro che cogliere l'occasione di acquisire la maggiore quota di equity interests (92.78% fonte Wikipedia) della Riot Games, traendo così vantaggio sia dall'aumento di vendite (dal momento che "LOL" è il primo on-line game in Cina) sia dall'espansione del mercato, poiché è stato possibile acquisire nuovi utenti e consolidare la base di consumatori esistente (o meglio giocatori).

L'azione di globalizzazione descritta poc'anzi non è stata fatta per la cosiddetta volontà di "aprire il mercato" o "uscire dalla Cina", ma è stata invece una strategia rivolta a sviluppare il mercato locale. Questo sta diventando il motivo che guida maggiormente le grandi imprese cinesi verso la globalizzazione.

2.1.2 Disponibilità di risorse

La globalizzazione ha determinato che le imprese possano contare su una ben maggiore quantità di risorse; ciò ha offerto a queste ultime una buona opportunità per modificare la propria catena di valore nel contesto globale.

Le imprese devono considerare quali risorse, diverse da quelle che già sono in loro possesso, sono necessarie al loro sviluppo, così da decidere la strategia che, da una parte, porti a un utilizzo efficace delle risorse locali e, dall'altra, conduca all'allocazione di quelle globali. Quando le risorse locali non riescono a soddisfare l'attività produttiva, soprattutto per motivi legati alla scarsità quantitativa (per esempio l'insufficienza di capitali, l'energetica, mineraria o di manodopera a basso costo ecc.), e all'inadempienza degli standard qualitativi (per esempio dal punto di vista tecnologico o di prestigio portato dalla notorietà del marchio ecc.), le imprese devono pensare di sfruttare le risorse fuori dal proprio paese.

Il principio di base nell'utilizzo delle risorse è assimilare i meriti altrui per correggere i propri difetti. Da questo principio nascono due tipi di utilizzo delle risorse, il primo è spostare le attività meno importanti all'estero, così le imprese possono concentrare le core activities nel proprio paese; ad esempio, nonostante tante

aziende occidentali abbiano una tecnologia avanzata e un buon vantaggio dovuto al marchio, per migliorare la competitività abbassando i costi, hanno bisogno di spostare il centro produttivo in Cina o India a causa del costo alto della manodopera nel proprio paese.

Il secondo è che anche se in Cina esiste un grande mercato, tuttavia il settore finanziario meno sviluppato ha causato la strozzatura del finanziamento delle imprese cinesi. In questo caso, attraverso l'offerta pubblica iniziale d'oltremare o l'investimento a rischio d'oltremare, le imprese cinesi possono non solo avere i capitali sufficienti ma anche migliorare l'amministrazione aziendale.

Le imprese cinesi presentano caratteristiche piuttosto omogenee in termini di disponibilità delle risorse, offrendo i vantaggi largamente riconosciuti di una grande abbondanza di manodopera e una produzione a basso costo, ma oltre a questo, la maggior parte delle aziende cinesi soffrono una certa scarsità nell'aspetto finanziario, tecnologico, del valore del marchio e dei talenti. Specialmente quando l'impresa considera il mercato globale come il suo "target market", questa mancanza diventa ancora più evidente. Quindi in generale le imprese cinesi dovrebbero porsi il quesito in merito alle possibilità di trasformazione della globalizzazione in un'opportunità per appropriarsi delle risorse.

Per esempio, come analizzato prima, il successo della globalizzazione di Galanz, è stato portato dal fatto che dopo aver trovato la propria posizione nel mercato globale, cioè "la fabbrica produttiva internazionale", ha compreso che per realizzare questo obiettivo, bisognava non solo possedere tecnologia e attrezzatura in grado di competere a livello mondiale ma anche tanta esperienza in ambito amministrativo e produttivo. Quindi Galanz ha convinto le imprese straniere a spostare 19 linee produttive in Cina, così da possedere da un lato la tecnologia e le attrezzature, dall'altro la capacità produttiva e l'esperienza amministrativa.

Inoltre, ci sono molte imprese cinesi che hanno fondato il centro di ricerca e sviluppo all'estero in modo tale da utilizzare il vantaggio tecnologico dell'estero. Infatti, sebbene le imprese cinesi abbiano una grande somiglianza relativamente alla disponibilità delle risorse, le loro situazioni e esigenze sono molto differenti, quindi il

management dell'impresa deve conoscere bene la propria situazione aziendale e quella delle risorse disponibili così da poter elaborare la strategia seguendo la proprie caratteristiche invece di copiare semplicemente il modello degli altri.

2.1.3 Vantaggi derivanti dalle capacità intrinseche delle imprese

Nel procedimento d'elaborare la strategia di globalizzazione, definire i propri vantaggi derivanti dalla capacità intrinseca è molto importante. E i vantaggi di un'impresa influenzano la scelta relativamente a due fattori chiave: il mercato e il metodo per aprire il mercato d'oltremare (creare un proprio marchio o no).

Dal canto della scelta di mercato, come già accennato nei capitoli precedenti, gli ostacoli che incontrano le imprese cinesi che vogliono entrare nei mercati dei paesi sviluppati sono la mancanza del riconoscimento del marchio e l'immagine negativa del "made in China" (prezzo basso e qualità bassa); quindi i prodotti vengono accettati con più difficoltà dai consumatori. Invece in Asia, Sud-America o Africa caratterizzati da background commerciali molto simili a quelli del mercato cinese, i prodotti cinesi sono accettati con più facilità. Nel caso in cui le capacità delle imprese cinesi siano meno forti, scegliere questi paesi come punto di penetrazione commerciale è una scelta intelligente.

A questo proposito il gruppo di Huawei, all'inizio della sua globalizzazione, ha scelto la zona del sud-est asiatico, africana, est europea, sud-americana e indiana come campo di sperimentazione commerciale per due principali ragioni: innanzitutto questi mercati richiedono meno in termini tecnologici e di credibilità di marchio; in secondo luogo sono più sensibili ai prezzi; in questi contesti le imprese possono perciò valorizzare i propri vantaggi. Al contrario, entrare nel mercato sviluppato senza pianificare una strategia è molto rischioso: anche il marchio migliore nel mercato domestico, sarà considerato come simbolo di bassa qualità all'estero. Sempre citando l'esempio di Huawei, il suo successo attuale nel mercato dei paesi sviluppati è stato il risultato dell'accumulazione, per un lungo periodo, di esperienza sia nel settore

tecnologico sia in quello commerciale.

L'ingresso nel mercato d'oltremare è anche influenzato dalla capacità intrinseca dell'impresa. Ad esempio Galanz, che ha aperto il mercato estero sulla base della capacità produttiva interna, ha identificato la propria capacità intrinseca nella produzione, invece che nei talenti dell'impresa o nel valore del marchio. Galanz ha quindi abbandonato l'idea di creare un marchio per il mercato d'oltremare concentrandosi sull'erogazione di servizi di produzione per le aziende estere.

2.1.4 Il bacino di talenti

Il bacino di talenti, sebbene sia un fattore piuttosto influente nella scelta della strategia di globalizzazione, è anche facile da ignorare.

È ormai assodato che la competizione globale è la competizione tra le capacità delle imprese; tuttavia l'unico modo per copiare o creare nuove competenze è avvalersi dei cosiddetti "talenti della globalizzazione". Ad esempio, alcuni direttori cinesi, hanno probabilmente abbastanza esperienza nel marketing locale, che tuttavia potrebbe fungere da ostacolo in realtà sconosciute.

Allo stesso modo, le capacità di acquisizione e di integrazione delle imprese nel mercato domestico non possono essere esportate facilmente all'estero, di conseguenza solo i "talenti della globalizzazione", che conoscono bene il mercato estero e le sue logiche, riescono a costruire la capacità intrinseca di un'impresa in un paese straniero. Se un'impresa si fida ciecamente della propria capacità originale rifiutando di riconoscere l'importanza dei talenti della globalizzazione, il rischio che si corre diventa molto alto. E proprio per questo motivo, vista l'attuale scarsità di talenti della globalizzazione, quando le imprese si aprono al mercato estero devono utilizzare le risorse in modo cauto e graduale.

Sarà certamente possibile che una parte dei talenti venga assunta all'estero ma allora emergerà un problema di integrazione culturale. Quindi il punto chiave qui è la capacità amministrativa della multiculturalità e la visione globale nella direzione delle

imprese.

La difficoltà nel reperimento di talenti della globalizzazione in Cina è una problematica che può essere fatale per le imprese cinesi ed è dovuta principalmente a tre fattori:

il primo è l'effettiva scarsità di talenti. In seguito alla breve storia dello sviluppo delle imprese cinesi, il mercato di riferimento è sempre stato la Cina, comportando che la formazione cinese nel campo della Business Administration rimanesse sempre indietro rispetto agli altri paesi. Perciò sia la quantità che la qualità dei talenti della globalizzazione non riesce a soddisfare la richiesta reale. Da un'indagine fatta da McKinsey nel 2005[8], è risultato che, pur tenendo conto delle differenze nei fattori linguistici, comunicativi e culturali, solo il 10% dei laureati cinesi incontra gli standard delle imprese multinazionali. E nei 10-15 anni futuri, la Cina, che necessiterà di un numero di 75,000 talenti per il management della globalizzazione, potrà disporre di solo 3,000-5,000 elementi.

A causa di questa mancanza, alcune imprese cinesi sono costrette ad abbandonare o ritardare i loro progetti di globalizzazione.

Il secondo è la mancanza di competenze manageriali. Globalizzazione non significa solo che l'impresa deve gestire più clienti, più competitors e più fornitori, ma porta con sé anche la sfida dovuta alla complessità della struttura aziendale.

Rispetto alle imprese multinazionali, i talenti della globalizzazione delle imprese cinesi hanno solitamente più creatività che capacità professionali di management. Infatti, in precedenza, nel pieno rispetto delle peculiarità culturali e commerciali cinesi, la maggior parte delle imprese cinesi non aveva un sistema di formazione dei talenti, poiché generalmente si preferiva agire secondo una strategia che raggiungesse gli obiettivi in maniera efficace e nel breve periodo, piuttosto che dedicare del tempo alla costruzione di un processo standardizzato. Tuttavia, per quanto questo modo di gestire ed amministrare possa funzionare nei mercati giovani, non presenta più gli stessi vantaggi quando nel momento in cui si approccia un mercato più maturo e

[8] Dianna Farrell and Andrew J.Grant, <China's Looming Talent Shortage>, The McKinsey Quarterly, New York: 2005, Iss.4, P70.

professionale.

Terzo, gli svantaggi percepiti dai talenti nell'essere dipendenti presso un'impresa cinese. Secondo una ricerca fatta dal Manpower Inc.[9], anche se molte imprese straniere in Cina non capiscono le aspirazioni lavorative dei propri dipendenti e manchino di incentivi che siano in grado di attrarre i dipendenti cinesi, quasi il 75% di questi ultimi preferisce lavorare per un'azienda di proprietà estera invece che per un'impresa cinese o comunque multinazionale.

In ultima analisi, se la difficoltà nell'attirare i talenti della globalizzazione è così importante già nel mercato di lavoro locale, in quello globale non potrà che essere maggiore.

Però questo non significa che non sia possibile fare nulla per migliorare la situazione: le imprese cinesi possono ancora sviluppare i propri talenti globali. Prima di tutto, le imprese possono assimilare il sistema di amministrazione e di attrazione dei talenti dalle imprese multinazionali. Poi, si potrebbe investire nello sviluppo delle risorse umane già dalle prime fasi della globalizzazione; per esempio, le aziende TCL e Huawei hanno mandato, con largo anticipo, il proprio personale nell'Est Europa, nel Sudest Asiatico e in Africa, sia per aprire il mercato, sia per istruire quest'ultimo in un'ottica di globalizzazione.

Infine, nel caso di scarsità di talenti, l'impresa può adottare un programma di transizione, cioè lasciare i posti principali di management al talento straniero, così da accelerare il processo di globalizzazione.

2.2 Quattro tipologie di impresa sulla base della strategia adottata

Dopo aver parlato dei 4 fattori principali che influenzano la scelta di strategia delle imprese cinesi, si descriveranno ora le imprese stesse. Come dice l'esperto di strategia Micheal Poter[10], la particolarità di una strategia consiste nella diversità delle

[9] Jeffrey Joerres, <Break through the bottleneck of China's human resources management>, Wallstreet, 13,02,2007.
[10] http://it.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter

attività commerciali scelte rispetto ai competitors.

Adesso dobbiamo farci una domanda: nella competitività del contesto di globalizzazione, come si posiziona ragionevolmente un'impresa?

La risposta dipende da due dimensioni: il livello di globalizzazione del mercato e il livello di globalizzazione delle risorse. Un'impresa può rimanere nel mercato locale o aprirsi al mercato globale; nel frattempo può scegliere di sfruttare le risorse locali o quelle globali. Sulla base delle scelte effettuate tra queste due dimensioni, possiamo dividere le imprese in via di globalizzazione in 4 tipologie:

Utilizzo delle risorse	**Globale**	**Utente delle risorse globali**	**Gestore del mercato globale**
	Interno	**Competitor del mercato locale**	**Poniere del mercato globale**
		Interno	**Globale**
	Target market		

Tabella 4 Quattro tipologie di imprese cinesi in via di globalizzazione

2.2.1 Utente delle risorse globali

Questo tipo d'impresa è molto capace di utilizzare le risorse globali per rafforzare la propria competitività nel mercato domestico, è questo il caso di China Life e Alibaba, che attraverso attività pubblicitarie rivolte all'estero hanno avuto i fondi d'oltremare. Inoltre Alibaba, mediante l'acquisizione di Yahoo China, ha acquisito la capacità e il mercato del motore di ricerca, sviluppando le proprie attività commerciali locali con la tecnologia straniera.

2.2.2 Pioniere del mercato globale

Questo tipo di impresa di solito utilizza l'abbondanza e il basso costo della manodopera cinese, o le risorse come il terreno e le materie prime quali vantaggi nella competizione con il mercato globale. In particolare, realizza i prodotti in Cina e dopo li vende o esporta all'estero. I cosiddetti pionieri del mercato globale sono concentrati nel settore manifatturiero, perché è l'industria che massimizza il vantaggio dato dal basso costo.

Tuttavia, i pionieri del mercato globale incorrono in una limitazione. Portiamo qui di seguito l'esempio dell'industria dei televisori: per vincere la concorrenza nel mercato estero, molte imprese cinesi continuano ad abbassare il prezzo dei loro prodotti, scatenando la reazione dei paesi occidentali che hanno così deciso di promulgare le leggi anti-dumping. Nel 1994, l'Unione Europea ha cominciato a prelevare il 28.8% in anti-dumping da tutti i televisori importati dalla Cina; nel 2006, è stato aumentato a 44.6%.

I pionieri sono spesso posti sotto il controllo delle imprese straniere a causa di una mancanza dei canali di vendita. Hao Hai Zi, azienda di punta nell'industria dei passeggini per bambini, nel momento in cui ha deciso di entrare nel mercato americano, ha richiesto la collaborazione alla seconda azienda americana per la produzione di articoli per l'infanzia, CASCO; tuttavia ha posto la condizione di mettere la propria etichetta sui prodotti, andando così a sostituire quella Hao Hai Zi. Alla fine, a seguito di molte trattative sulla scelta del marchio da apporre sui prodotti, le due aziende partner hanno deciso di coniare il nome "Casco-Geoby" (Geoby è il marchio di Hao Hai Zi all'estero).

2.2.3 Gestore del mercato globale

Questo tipo d'impresa è il più difficile da controllare, poiché deve, da una parte, sfruttare intelligentemente le risorse globali, dall'altra, pianificare le diverse strategie di marketing tenendo conto dei diversi mercati. Per esempio, Trend Micro Inc. ha

fondato la propria organizzazione transnazionale e aperto molti centri multifunzionali nelle Filippine, Irlanda, Giappone, Stati Uniti e Taiwan. Così facendo, è stato possibile per l'azienda utilizzare efficacemente le risorse globali e aumentare la sua competitività nel conteso internazionale.

2.2.4 Competitor del mercato locale

Questo tipo di impresa utilizza le risorse locali per occupare il mercato locale e non è dunque tesa alla globalizzazione; però è comunque influenzata involontariamente dalla globalizzazione, con le imprese straniere che entrano nel mercato locale e aumentano il grado di competitività.

I motivi per cui le imprese scelgono di essere un competitor nel mercato locale sono: la competitività dell'impresa non riesce a sostenerla nell'uscita dalla Cina; la grande difficoltà portata dalla dislocazione, a causa delle caratteristiche dell'industria (come già accennato nel primo capitolo); l'ampio margine di sviluppo nel mercato interno.

Si deve sottolineare che la strategia di globalizzazione di un'impresa è dinamica, ovvero le imprese possono elaborare le diverse strategie seguendo le diverse fasi dello sviluppo aziendale e i propri vantaggi o capacità.

Si cita qui di seguito l'esempio di BenQ. All'inizio dello sviluppo aziendale, BenQ si concentrava sui prodotti periferici informatici e si relazionava soprattutto con il mercato di Taiwan. A partire dagli anni '90 è entrata nella fase di utilizzo delle risorse d'oltremare, iniziando ad assumere manodopera a basso costo e a fondare fabbriche in Malesia, Messico e a Suzhou. Allo stesso tempo, produceva per le imprese multinazionali con protocollo OEM (original equipment manufacturer) al fine di indirizzarsi verso il mercato d'oltremare.

Alla fine, ha creato il proprio marchio, BenQ, ed è riuscita a costituire più di 30 filiali all'estero tra il 2002 e il 2004. Nel 2005 altresì acquisito la produzione nel

settore della telefonia mobile di Siemens, diventando un vero gestore del mercato globale.

In conclusione, la globalizzazione dell'economia ha cambiato tante dimensione della competizione tra imprese, ha fatto sì che le competenze aziendali diventassero la chiave che apre la porta verso il successo al posto delle risorse. Partecipare in una competizione senza alcuna strategia non condurrà certamente alla strada verso la globalizzazione, poiché richiede una profonda conoscenza della propria realtà aziendale e esperienza nell'individuare contesto globale più adatto a essa.

Capitolo 3　Testo originale e traduzione dell'intervista di Zhou Fangsheng

3.1 Testo originale dell'intervista di Zhou Fangsheng

周放生：中国企业如何国际化

2012 年 12 月 07 日 财新网　财新记者 叶伟强 于海荣

随着经济实力的增强和产业结构的变化，中国企业"走出去"的步伐正在加快。2011 年中国对外直接投资净额（流量）746.5 亿美元；截至 2011 年底，对外直接投资累计净额 （存量） 4247.8 亿美元， 分别占全球当年流量、 存量的 4.4%和 2%。 今年前十个月，中国实现非金融类直接投资 581.7 亿美元，同比增长 25.8%。

"走出去" 为中国企业提供了发展所需的资源、 技术和管理经验， 也让中国企业不断面临挑战。劳资纠纷、文化冲突、政治风险、人员伤亡，中国企业频频折戟海外，有的甚至血本无归。与此同时，新殖民主义、不遵守规则等， 则成为一些国家对中国企业的印象，中国海外收购频频遭遇不合理的限制。

中国企业在 "走出去" 的过程应该如何规避、 控制风险？如何与项目所在地的团体、 民众和谐相处， 共同发展？如何让 "走出去" 更好地服务于中国经济结构转型的需要？财新记者对话企业风险管理专家、 国资委企业改革局原副局长周放生， 探讨未来完善中国企业 "走出去"的合理路径。

"走出去"得与失

财新记者：中国企业"走出去"已经有不少年头，近几年更是渐成规模。你如何评价这个过程的总体得失？

周放生："走出去"是中国经济发展到一定阶段的必然趋势，而且现在的"跨国公司"已经不是传统意义上的跨国公司了， 而是全球化公司， 资源配置要在全

球中进行。 中国企业“走出去”拿到了很多资源，取得了一些成效、效益，但是，也付出了很多代价。

财新记者：具体来说，存在哪些问题？

周放生：首先， 准备不足。 国家、 政府、 企业各层面都准备不足。 这里我只讲微观层面。即使企业对项目、 技术的研究比较充分， 对项目所在国环境的研究、 对风险评估和风险研究，也是严重不足。应该深入研究所在国的政治、法律、经济、文化、宗教、习俗等方方面面，但往往企业没有这种准备。

其次，“走出去”前要重视发生过的案例研究，但中国企业对此非常缺乏。

第三，现在中国企业对“走出去”的风险评估不足，要请第三方评估。现在的情况是公司普遍没做风险评估，或者是做了但只是走形式。

财新记者：很多企业对“走出去”的风险认识也在加强，是不是做得还不够？

周放生：企业对“走出去”风险有一定认识，主要是对项目风险的认识比以前有进步，有些企业开始请第三方评估，但仍然忽视项目所在国的国家风险。

中国出口信用保险公司每年会出国家风险地图，把国家风险分为九个等级。如果所在国风险等级高，就要特别重视。我曾经接触过一个案例，对方用国家主权基金担保，中国企业认为这是最高等级的担保，但项目完成后，对方并不履行承诺，中方也没有办法。

判断国家风险时，要以国家承诺不算数为前提，做最坏的打算，要考虑如果其承诺不能兑现，有什么办法来反制。在我看来，国家风险应该优于项目风险，中国企业“走出去”普遍没有这种理念，更不用说准备了。

财新记者：除了风险，还有其他问题吗？

周放生：还有一个很严重的问题，就是非理性杀价。很多项目都是中国公司，甚至是同一企业不同分公司之间在杀价。我在国内的招标中，曾与多家日本公司谈

判，技术条件谈完后，对方只留一个公司谈价格。日本企业有一个联盟，中标公司会将一部分合同分给其他公司来做，本国企业间不做非理性杀价。中国企业现在的做法太不应该了。

财新记者：这些问题哪些是客观困难，企业没法控制的，哪些是主观问题？

周放生：大多数是主观问题，因为缺乏足够认识，有些甚至是常识，但企业不知道，将其变成巨大的风险。客观困难也有，但如果事先主观上做出充分准备，客观变化时，应对也会更从容。

财新记者："走出去"取得了哪些成绩？

周放生：一是获取了一些资源。二是通过并购国外的高新技术企业，获得了国内研发难以获得，或者需要很长时间才能获得的一些技术。三是通过"走出去"，中国企业学习到国外先进的管理理念、管理制度和管理方法，这非常有价值，比学习技术更重要。

财新记者：学习管理理念、管理制度，应该是三种收获中最值得推广的吧？

周放生：对。获取资源是为了行业发展的需要；学习技术，我们一直是这样做的。而学习发达国家的制度、理念、流程、标准，普遍缺乏,相当于花了钱，只学习了 30%能看见的部分，也就是技术，其余 70%也就是制度和管理被丢掉了，而这是非常有价值的。

规避与控制风险

财新记者：下一步中国企业应当如何提高走向国际化的能力？

周放生：首先，要做好人才准备。这是综合性的概念，不是只懂技术就够了，而

是各方面的人才，要了解对方国家的制度、法律、经济、技术、文化、风俗、宗教等各方面，不一定都是公司的员工，可以借助专家、学者及第三方。

其次，要尽可能让有一定经验的“海归”作为“走出去”的项目负责人。有案例表明，有海外经历的项目经理，比经验更丰富的国内项目经理， 更容易与对方沟通。包括非洲国家对此难免有崇拜的心理，需要适应这种心理。

第三，“走出去”的员工，素质要比在国内的高一些，毕竟国外环境更加复杂，要求员工的学习能力更强。

财新记者：企业“走出去”必然要与当地政府民众打交道。如何处理好关系？

周放生：过去“走出去”的企业往往比较重视与国家政府打交道，这与在国内的习惯一样，甚至有企业觉得跟政府签订合同、协议书，就有保障了。其实不是这样。更要重视与项目所在地政府、部落、当地团体和当地百姓的关系。在一定意义上讲， 这些关系比与国家政府的关系更重要，因为国外很多是民主政府，经常轮换，“铁打的衙门流水的官”。对当地百姓，要让他们在项目中得到利益，得到实惠，如果不能做到这一点，项目往往会失败。

财新记者：企业要融入当地,还要面对当地企业。如何处理与企业的关系？

周放生：第一，尽量弱化“中国公司”的形象，股权结构尽量国际化，组成“联合国军”。第二，尽量与当地公司合资，利益共享，很多项目失败就是这方面做得不好造成的。

财新记者：如果股权分散了，会不会带来治理问题？

周放生： 应该不会。股权结构可以设计，比如中方是第一大股东，而且选择合作伙伴时，要选有共同价值观的,设计好了，公司治理不会有太大的问题。

财新记者：近两年，高科技企业如华为、中兴海外收购屡遭挫折，三一重工也

遭遇审查，企业应该如何面对和解决？

周放生：这些企业属于比较有实力的企业，“走出去”尤其是进入发达国家市场，会引起同行的恐惧和本能的抵制，他们会游说政府，制造障碍。中国企业对此要有充分准备，除了弱化中国公司的形象，还可以聘请当地的中介公司、机构，使公司的行为更符合当地的法律和习惯，减少对方公司的借口。

另外，也可以考虑“以其人之道还治其人之身”，在不违反法律的条件下，在国内采用同样反制措施，使对方政府做决策时有一些顾虑。事实上，有一些国外公司所用的借口在中国已经发生，但我们没有任何反制措施。

管理体制待改革

财新记者：企业的国际化应该不只是“走出去”。在经济全球化的大潮中，中国本身就是国际市场的一部分，中国企业在国内也面临全球化的竞争，本身就有国际化的客观需要。你对此怎么看？

周放生：很多企业在国内已经面临两个市场的竞争，这是客观的，而且会越来越明显。这相当于“走出去”环境的一部分，在国内两个市场中，提高适应能力和竞争能力，“走出去”的时候会适应的更好。同时，“走出去”的员工在国外学到的理念、方法、制度、标准，在国内也会发挥很好的作用，国内外可以相互促进，取得协同效应。

财新记者：中国企业海外投资主要集中在能源资源等领域，制造业领域相对缓慢，是否需要改善？

周放生：对，这非常重要。现在应该增加制造业的比重，更加重视制造业海外并购。危机还在继续，国外很多中小企业经营有困难，其中机会值得我们研究，如果能抓住机会，对提升中国企业的技术能力和竞争力非常有利。

财新记者：随着经济的发展，中国国内成本逐渐上升，中国企业“走出去”的需求和阶段会是否也会发生改变？

周放生：随着中国产业升级、发展阶段的不同，必然会有产业转移的需求。有些产业不适合中国的发展阶段了，会转移到更适合的国家，比如纺织。还有一些不是因为成本问题，而是要规避国际贸易的限制，也要“走出去”。这应该好好研究，哪些产业应该转移，哪些产业应该退出，两者的情况还是不一样的。

财新记者：在你看来，当前乃至可见的将来，中国企业“走出去”，比较容易取得效益的行业或者领域是哪些？

周放生：我的感觉是制造业，尤其是高新技术制造业，效益可能会比较好。我接触的案例中，这些产业效益相当好，有的只需两三年就能收回投资成本，这样的项目国内都少有。

财新记者：在企业国际化过程，国企和民企有何不同？

周放生：国企和民企，各有优劣。民营企业的优势在于市场化程度高，对风险、人才的准备更加重视，因为风险的结果要自己承担，不足是很多民营企业管理水平不高，如果与国外差距太大，“走出去” 很难适应。

国企的优势是品牌不错，尤其是大国企，资金雄厚，管理人才都有一定基础，但是，体制机制、本身的市场化程度仍是短板。国企如果将这些不足带到国外，问题可能会放大。 “走出去”最好是国企和民企通过某种方式联合，比如战略合作，或者股份制， 互相参股，一起“走出去”。

财新记者：“走出去”仍以国有企业为主，但最近有报告称，民营企业的活跃程度已经超越了国有企业。在财新的采访中，有民营企业反映在审批程序、外汇、金融支持方面还有一些障碍。你认为，推动民营企业“走出去”，管理体制上要做出哪些改变？

周放生：这是政府管理问题， 是国企、 民企共同面临的问题。十八大报告提出，经济体制改革的核心问题是政府与市场的关系。 这个判断切合当前现实。 现在政府干预市场、 干预微观太多。在企业“走出去”中，更加明显。必要的政府审批是可以的， 一定要设定在国家安全范围内， 其余的就应该放开， 尤其是对民营资本，他们会自己控制风险。改革政府的管理方式和管理体制，对“走出去”非常重要。

3.2 Traduzione dell'intervista di Zhou Fangsheng

Zhou fangsheng: come si globalizzano le imprese cinesi

07.12.2012 Cai Xin Net Giornalisti: Ye Weiqiang, Yu Hairong

Con la crescita della capacità economica e il cambiamento della struttura industriale, sta aumentando la frequenza con cui le imprese cinesi che escono dalla Cina.

Nel 2011, gli investimenti che la Cina ha immesso nei mercati esteri hanno raggiunto i 74 miliardi e 650 milioni di dollari dollari (di flusso); e contando fino alla fine del 2011, gli investimenti esteri cinesi hanno raggiunto i 427 miliardi e 78 milioni di dollari (in totale); quest'anno ciascuna parte occupa rispettivamente il 4.4% e il 2% del flusso e del totale. Nei primi 10 mesi di quest'anno (2012), la Cina ha realizzato un investimento diretto non finanziario di 58 miliardi e 17 milioni, con un aumentodel 25.8% rispetto all'anno scorso(2011).

"Uscire dalla Cina" ha fornito le risorse, le tecnologie e l'esperienza amministrativa alle imprese cinesi, ma ha anche fatto sì che queste ultime debbano affrontare molte sfide. Con le controversie nei rapporti lavorativi, culturali, i rischi politici e gli imprevisti, tante imprese cinesi si sono schiantate all'estero. Allo stesso tempo, il neocolonialismo e l'inosservanza delle regole stanno diventando l'immagine delle imprese cinese agli occhi di alcuni paesi, comportando che l'acquisizione da parte delle imprese cinesi all'estero incontri sempre delle restrizioni irragionevoli.

Come evitare tutto ciò e controllare i rischi correlati al procedimento di "Uscire dalla Cina"? Come andare d'accordo coi gruppi le popolazioni del paese in cui svolge l'attività commerciali? Come fare affinché il fenomeno di "Uscire dalla Cina" possa soddisfare in modo migliore le richieste dicambiamento nella struttura economica cinese? I giornalisti di Cai Xin Net hanno intervistato Zhou Fangsheng, esperto di gestione del rischio aziendale ed ex vice direttore del SASAC Enterprise Reform Bureau, in merito alle strade che le imprese cinesi che escono dalla Cina

dovranno ragionevolmente intraprendere in futuro.

Gli utili e le perdite di "Uscire dalla Cina"

Giornalista(G): Sono già da tanti anni che le imprese cinesi hanno cominciato ad uscire dalla Cina, e questo fenomeno sta diventando popolare negli anni recenti, cosa pensa agli utili e le perdite di tutto questo processo?

Zhou Fangsheng(Z): "Uscire dalla Cina" è una tendenza inevitabile quando lo sviluppo dell'economia cinese ha raggiunto un certo stadio. Nondimeno "le imprese multinazionali" non losono più nel senso tradizionale, ma sono invece imprese globali,ovvero la ripartizione delle risorse deve essere realizzata nel contesto mondiale. Le imprese cinesi, attraverso l'attività di"Uscire dalla Cina", hanno ottenuto molte risorse e hanno realizzato un gran successo, ma ne hanno anche pagato il prezzo.

G: Secondo Lei, nello specifico, quali sono le problematiche esistenti?

Z: Prima di tutto, la mancanza di preparazione, non solo daparte delle imprese, ma anche del governo e dello stato. Qui ne sto parlando solamente dal punto di vista microeconomico. Anche se un'impresa ha studiato molto bene le attività che svolgerà e la tecnologia che servirà, c'è sempre una gran carenza nella valutazione e nello studio di rischio, oltre che nellaricerca dell'ambiente estero. Si dovrebbero analizzare profondamente gli aspetti politici, giuridici, economici, culturali,religiosi nonché le abitudini di consumo del paese dove sisvolgerà l'attività, ma di solito le nostre imprese non hanno questa preparazione.

Secondo, prima di "Uscire dalla Cina", le imprese devono dare abbastanza attenzione allo studio degli esempi precedenti, ma la maggior parte delle imprese cinesi non ha questo pensiero.

Terzo, le imprese cinesi non hanno fatto una valutazione in merito ai rischi che comporta l'"Uscire dalla Cina"; a questo proposito sarebbe perciò necessario chiedere l'intervento di una terza parte. Eppure al momento tante imprese non hanno fatto ledovute stime o le hanno fatte solamente a livello formale.

G: La consapevolezza di molte imprese per il rischio sta rafforzando, forse non stanno facendo abbastanza?

Z: Molte imprese hanno una certa percezione del rischioportato dall'"Uscire dalla Cina", ma la cosa importante è che, rispetto a prima, ci sono stati dei progressi nella conoscenza di esso; alcune imprese hanno anche chiesto ad una terza parte di valutarlo, tuttavia stanno ancora ignorando il rischio del paese destinatario della dislocazione.

Ogni anno la China Export&Credit Insurance Corporation pubblica una rappresentazione geografica del livello di rischio di tutti i paesi, dividendoli in 9 livelli; più alto il livello del rischio, più importante l'analisi che precede l'attività.

A volte è capitato che il paese di riferimento usasse il proprioSovereign Wealth Fund come garanzia e che l'impresa cinese, credendo che quello fosse la massima espressione di garanzia, dopo aver finito il progetto, si rendesse conto che il paese ospitante non era in grado di adempiere ai propri impegni. A quel punto l'impresa cinese non era più in grado di concludere nulla

Quindi quando si valuta il rischio di un paese, dobbiamo considerare la situazione peggiore, e quali contromisure siapossibile prendere nel caso l'altro paese non rispettasse la parola data.

Dal mio punto di vista, il rischio del paese deve superare il rischio del progetto, ma le imprese cinese generalmente non pensano in questo modo, per non parlare della preparazione.

G: Oltre al rischio, esistono anche gli altri problemi?

Z: C'è ancora un problema molto grave cioè l'"abbattere i prezzi irragionevolmente". Molti progetti vedono le imprese cinesi, anzi diverse filiali della stessa impresa che abbassare i propri prezzi per vincere la competizione. Nel vincere un appalto in paese, quando negoziamo con le imprese giapponesi, dopo aver discusso la parte tecnologica, rimane una sola impresa che discute il prezzo con noi. In Giappone esiste un'alleanza delle imprese, quando un'impresa ha preso un appalto di solito dà una parte pattuita del contratto anche alle altre imprese, quindi esse non abbassano i prezzi l'una contro l'altra. Al contrario, il modo di fare delle imprese cinesi è del tutto sbagliato.

G: Quali di questi problemi sono le difficoltà oggettive, cioèquelle che le imprese non riescono a controllare, e quali sono soggettive?

Z: La maggior parte è rappresentata dal problema soggettivo, a causa della mancanza della conoscenza delle imprese cinesi. Certamente alcuni sono oggettivi, tuttavia se un'impresa si prepara in maniera soggettivamente adeguata,quando arriva il cambiamento, diventa più facile affrontarlo.

G: Quali sono i successi di "Uscire dalla Cian"?

Z: Prima di tutto è l'aver trovato delle risorse.

Il secondo è aver ottenuto delle tecnologie che altirimenti, attraverso l'overseas M&A, avrebbero richiesto un lungo tempo prima di poter essere coordinate in Cina.

Terzo è che con "Uscire dalla Cina", le imprese cinesi hannoappreso idee innovative, sistemi e modalità di amministrazione;questo è molto prezioso, molto più importante della tecnologia.

G: Quindi imparare il concetto e il sistema di amministrazione è tra i tre aspetti quello che merita maggiormente di essere promosso?

Z: Sì, possedere le risorse significa sviluppare l'industria; imparare la tecnologia è quello che abbiamo fatto da sempre. Invece imparare il sistema, le idee, la procedura e lo standard dei paesi sviluppati non abbiamo mai dato abbastanza attenzione. Come abbiamo pagato per tutto il corso, ma abbiamo imparato solo 30% che è visibile, cioè la tecnologia, invece l'altra 70% di sistema e d'amministrazione è stata dimenticata, ma questa parte vale molto di più.

Evitare e controllare il rischio

G: Secondo Lei come è possibile che le imprese cinesi elevino la capacità di globalizzazione nei prossimi passi?

Z: Prima di tutto, è necessario preparare bene i talenti dellaglobalizzazione, le cui capacità devono essere globali, non solo dal punto di vista della tecnologia ma anche degli altri aspetti,come la conoscenza del sistema, del diritto, dell'economia, della tecnologia, della cultura, dei costumi e della religione ecc. I talenti non devono essere necessariamente dipendenti dell'impresa, ma possono al contrario anche essere esperti, studiosi o una terza parte.

Inoltre, è meglio aver i talenti che hanno una buona esperienza all'estero come responsabili del progetto di "Uscire dalla Cina". Esiste un esempio che lo dimostra, il direttore con esperienza all'estero è più capace di comunicare con l'altro paese rispetto a uno che ha svolto la propria mansione solamente in Cina. Addirittura, alcuni paesi africani hanno più fiducia in una persona che ha avuto esperienza all'estero, dobbiamo abituarci a questa verità.

Terzo punto chiave è che la qualità del personale coinvolto nel progetto di "Uscire dalla Cina" deve essere relativamente più alta rispetto a quella dei dipendenti in Cina, dopotutto l'ambiente all'estero è più complicato e richiede una capacità d'apprendimento più forte.

G: Se un'impresa ha deciso di "Uscire dalla Cina", avrebbe sicuramente bisogno di un rapporto col governo e il popolo locale, come gestire queste relazioni?

Z: Negli anni passati, molte imprese che hanno intrapresol'"Uscire dalla Cina" davano più importanza al rapporto col governo dell'altro paese come del resto facevano in Cina, ma in realtà non è così, dovrebbero dare più attenzione al rapporto conle comunità e il popolo di dove si svolge il progetto. Da un certo punto di vista questo rapporto è più importante di quello col governo statale, perché all'estero la maggior parte dei paesi èdemocratica, il partito dirigente cambia spesso, il cosiddetto assetto di "stesso ufficio, i politici a turno".

In merito alla popolazione locale, è necessario fare in modo che quest'ultima approfitti dei vantaggi del progetto, se le imprese non riescono a realizzare questo punto, il progetto potrebbe fallire.

G: Quando le imprese vogliono entrare nel mercato ed affrontare le imprese locali, come trattare il rapporto con le imprese locali?

Z: Primo, indebolire l'immagine di "impresa cinese", ed avere una struttura proprietaria internazionale per costruire un "esercito globale". Secondo, provare a costituire la Joint Venture con le imprese locali, così avranno un profitto comune. Infatti molti fallimenti del progetto sono stati causati dalla carenza di quest'aspetto.

G: Non nasceranno problemi di amministrazione se sidovesse creare una struttura proprietaria internazionale?

Z: In teoria no, è possibile disegnare la propria struttura proprietaria, ad esempio se il maggiore azionista è cinese, quando sceglie i partner d'affari è necessario puntare su quelli che hanno gli stessi valori, se sono designati bene, non ci

saranno molti problemi d'amministrazione.

G: Negli anni recenti, molte imprese ad alta tecnologia cinesi come Huawei e ZTE sono state battute nell'acquisizione all'estero, secondo Lei come risolvere questo problema?

Z: Queste imprese che lei ha menzionato sono imprese cinesi molto forti, quindi quando loro vogliono "Uscire dalla Cina" ed entrare nel mercato dei paesi sviluppati, causano il panico dei loro competitors e il loro successivo boicottaggio, i competitorsprovano a convincere il governo e creare degli ostacoli al loro ingresso. Le imprese cinesi devono prepararsi bene a queste sfide: oltre a indebolire l'immagine di "impresa cinese", possono anche assumere agenti o organizzazioni locali per svolgere le loro attività commerciali, così da adattarsi alla legge e alle consuetudini locali.

Intanto, possiamo impiegare lo stesso modus operandi anche in Cina, senza violare la legge, eseguiamo le politiche contro le imprese straniere, così queste ultime avranno più preoccupazioni quando il governo dell'altro paese farà la decisione. In realtà le scuse che sono state sfruttate dai competitors stranieri sono state usate anche in Cina, però noi non abbiamo impiegato nessuna politica ostile.

La riforma del sistema d'amministrazione

G: La globalizzazione delle imprese cinesi non indica solo "Uscire dalla Cina", perché nel contesto di globalizzazione, la Cina è già una parte del mercato globale. Le imprese cinesi affrontano una concorrenza globale anche nel mercato domestico, sono cioè presenti richieste oggettive di globalizzazione. Lei cosa pensa su questo problema?

Z: E' oggettivo che molte imprese cinesi stanno affrontando la concorrenza sia con i competitors locali sia con quelli stranieri, e che questo fenomeno diventerà più e

più evidente. Infatti relativamente alla situazione di "Uscire dalla Cina", nei due mercati domestici, aumentare la capacità di adattamento e la forza competitiva, ne faciliterà il processo. Intanto, i dipendenti che sono usciti dalla Cina, con le idee, le modalità, il sistema e lo standard che hanno appreso all'estero, avranno anche una grande possibilità di lavorare bene in Cina.

G: Adesso gli investimenti all'estero delle imprese cinesi sono concentrati sull'industria d'energia, invece lo sviluppo di quelli nell'industria manifatturiera è molto lento, secondo Lei c'è bisogno di migliorare?

Z: Sì, questo è anche molto importante. Ora è necessaria una crescita evidente del peso dell'industria manifatturiera e più attenzione nell'acquisizione d'oltremare. C'è ancora la crisi e tante imprese piccole e medie hanno ancora difficoltà economiche, le opportunità in queste imprese valgono la nostra ricerca più profonda, se riusciamo a cogliere l'opportunità, questa sarà molto favorevole allo sviluppo della tecnologia e della competitività delle imprese cinesi.

G: Con lo sviluppo dell'economia, il costo produttivo interno sta aumentando gradualmente, la richiesta e la fase per "Uscire dalla Cina" subiranno quali cambiamenti?

Z: Con la riqualificazione industriale e i diversi periodi di sviluppo della Cina, ci sarà sicuramente il bisogno del trasferimento industriale. Delle industrie che non sono più adattate all'ambiente cinese si sposteranno in paesi più adeguati. Per esempio l'industria tessile. Ci sono anche delle industrie che devono "Uscire dalla Cina" non per il problema del costo ma per evitare la limitazione verso il commercio internazionale. Quindi bisogna svolgere una ricerca su quali aziende si dovranno trasferire e quali dovranno invece ritirarsi, poiché queste due situazioni sono molto diverse.

G: Secondo Lei, in un futuro prossimo, in quali settori o industrie le imprese cinesi possono avere facilmente un profitto?

Z: Secondo me sarà l'industria manifatturiera, specialmente per la produzione di alta tecnologia, il profitto potrebbe essere notevole. Dai casi che ho esaminato queste industrie sono molto profittevoli, alcune imprese sono riuscite a recuperare i costi in 2 o 3 anni, tuttavia in Cina ci sono pochi progetti di questo tipo.

G: Nel procedimento di globalizzazione, che differenza c'è tra le imprese statali e le imprese private?

Z: Hanno i propri vantaggi e svantaggi entrambi.

I vantaggi delle imprese private sono che hanno dato una grande importanza al mercato, al rischio e ai talenti, perché le conseguenze le devono sopportare loro, invece gli svantaggi sono che la capacità amministrativa è relativamente bassa, e quindi sarà per loro difficile adattarsi al momento di "Uscire dalla Cina". Il vantaggio delle imprese statali è che possiedono un buon valore in termini di marchio; soprattutto le grandi imprese statali, hanno abbastanza fondi e supporti per amministrare i talenti, però il sistema e il grado della marketizzazione sono ancora i difetti evidenti. Se un'impresa è uscita dalla Cina con i certi svantaggi, questi saranno ingranditi.

Il modo migliore per "Uscire dalla Cina " secondo me è una combinazione tra le imprese private e statali, come la collaborazione strategica o la partecipazione che permette loro di "uscire insieme dalla Cina".

G: "Uscire dalla Cina" è ancora una scelta maggiormente delle imprese statali, ma recentemente c'è un rapporto dice che il livello di attività delle imprese private è più alto di quello statale. Nelle altre interviste fatte da Cai Xin Net, alcune imprese private riflettono che per "Uscire dalla Cina", hanno avuto degli ostacoli nelle procedure d'approvazione e di supporto finanziario. Secondo

Lei, per promuovere l'attività di "Uscire dalla Cina" da parte delle imprese private, quali cambiamenti bisogna fare nel sistema d'amministrazione?

Z: Questo è una questione amministrativa del governo, e la questione che affrontano assieme sia le imprese statali che private. Il 18' Congresso Nazionale del PCC ha avanzato che la questione principale nella riforma dell'economia è il rapporto tra il governo e il mercato. E' molto ragionevole e pratica questa conclusione, adesso il governo interviene troppo nel mercato. E ciò è molto più evidente nel fenomeno di "Uscire dalla Cina".

Certamente sono accettabili le procedure necessarie, "Uscire dalla Cina" non deve danneggiare la sicurezza dello stato, ma il resto è preferibile sia slegato da scelte politiche, specialmente per le imprese private, perché loro riescono controllare il proprio rischio.

Insomma, la riforma dei metodi e il sistema d'amministrazione del governo è molto importante per "Uscire dalla Cina".

Capitolo 4 Principali metodi di globalizzazione delle imprese cinesi

Come già accennato nel sceondo capitolo, una chiara strategia di globalizzazione ha indicato la posizione delle imprese nel mercato globale. Il prossimo passo dovrebbe essere decidere quale metodo impiegare per arrivare a questa posizione. Negli anni recenti, le imprese cinesi hanno sempre considerato l'Overseas M&A come il metodo migliore per "Uscire dalla Cina", tuttavia questa si rivela essere al contrario una credenza che conduce a un grande fallimento.

Quindi quali sono i metodi principali per "Uscire dalla Cina"? E come scegliere il metodo adeguato per la propria impresa?

Quando arriva si pone questo quesito, l'impresa dovrebbe pensare a due fattori: vuole svilupparsi all'estero autonomamente o collaborare con le imprese straniere? Nel caso di uno sviluppo indipendente, esso deve essere progressivo e graduale o concretizzarsi in un salto repentino verso l'acquisizione?

A seconda delle diverse scelte, possiamo dividere i metodi di globalizzazione in 6 tipologie: la crescita organica, l'esportazione, la concessione della gestione, la collaborazione internazionale, l'Overseas M&A e il Joint Venture. Nella tabella sottostante sono stati inseriti il livello di rischio, di velocità e di controllabilità in relazione ai 6 metodi di globalizzazione delle imprese cinesi.

Metodo	Rischio	Velocità	Controllabilità
Crescita organica	**Basso**	**Bassa**	**Alta**
Esportazione	**Basso**	**Bassa**	**Alta**
Concessione della gestione	**Basso**	**Bassa**	**Bassa**
Collaborazione internazionale	**Medio**	**Alta**	**Bassa**
Overseas M&A	**Alto**	**Alta**	**Media**
Joint Venture	**Medio**	**Alta**	**Media**

Tabella 5 I confronti tra i 6 metodi di globalizzazione

La scelta dei metodi di globalizzazione dipende anche dalla fase di sviluppo delle imprese. Queste possono scegliere considerando i loro bisogni strategici e capacità. Ad esempio, all'inizio dello sviluppo, BenQ ha scelto di collaborare con altre imprese a livello internazionaleionale, produceva per le altre aziende per facilitare le procedure d'aprire il mercato estero e di marketing, poi comincia a sviluppare la propria marca BenQ.

La scelta dei metodi di globalizzazione è influenzata anche dalle motivazioni di globalizzazione. Risulta da un'indagine che le imprese con l'obbiettivo di aprire il mercato globale preferiscono il metodo progressivo; invece, alle imprese che ricercano le risorse trovano migliore la repentinità nell'obiettivo di raggiungere la globalizzazione.

	Ricerca del mercato	**Ricerca delle risorse**
Metodo progressivo	**71(67%)**	**17(30%)**
Metodo saltatore	**35(33%)**	**40(70%)**
In totale	**106(100%)**	**57(100%)**

Tabella 6 Il rapporto tra i metodi di globalizzazione e le motivazioni delle imprese[11]

4.1 La crescita fisiologica

La crescita fisiologica sta a significare che l'impresa accumula la propria esperienza e le risorse per la globalizzazione. Ad esempio, nel suo procedimento di globalizzazione, Haier è entrata nel mercato dei paesi in cui si è stabilita grazie alla propria crescita fisiologica. Huawei e ZTE hanno anch'esse scelto questo metodo. Huawei ha addirittura ricevuto il suo primo ordine dopo un'attesa di 3 anni in Russia.

La crescita fisiologica vuole dire che andare avanti passo per passo, e seppure sia un metodo molto lento, è purtuttavia il migliore nel processo di globalizzazione. Il vantaggio di questo metodo è che tutte le organizzazioni aziendali riescono ad avere

[11] Peterson, Bent, and Torben Pedersen(1996) <Twentu Years After: Suport and Critique of Uppsala International Model>, workshop paper for presentation at the 22nd Annual EIBA Conference in Stockholm, Dec 15-17, 1996.

una procedura d'apprendimento e la C_{go} dell'impresa può aumentare in un modo graduale e facile da controllare. Inoltre, la crescita fisiologica mantiene al meglio la coerenza della cultura aziendale, invece di imporre improvvisamente una cultura nuova successiva all'acquisizione.

Però esiste anche una limitazione evidente nella crescita fisiologica. Come dice il vice-direttore del Shanghai Fuxing Farmaceutica Co. Ltd.: arrivati ad un certo punto, la crescita fisiologica dell'impresa difficilmente riesce a procedere. Il primo ostacolo è il riconoscimento da parte del pubblico, vale a dire che se anche i prodotti sono già stati esaminati dai paesi occidentali, è necessario un lungo periodo affinché le medicine cinesi vengano accettate dai consumatori locali. Lo stesso problema lo riscontrano le imprese indiane quando vogliono entrare nel mercato occidentale.

Questo è il motivo principale per cui molte imprese cinesi avanzate (come Lenovo e TCL), sebbene abbiano scelto la crescita fisiologica nella prima fase della globalizzazione, alla fine si sono rivolte comunque all'acquisizione d'oltremare, preferendo affrontare gli ostacoli della tecnologia e della marca.

4.2 L'esportazione

Nei 30anni passati, con l'apertura del mercato e l'introduzione della nuova tecnologia, l'economia cinese è stata sviluppata velocemente. Nel 2004, la Cina è diventata il secondo paese esportatore nel mondo, e nel 2009, è addirittura diventata il primo paese esportatore a livello mondiale superando la Germania. In seguito all'entrata della Cina nella WTO (2001) fino al 2005, la crescita dell'esportazione annuale è salita al 30.6%.

In questo capitolo verrà presentata la situazione generale dell'esportazione delle imprese cinesi e il cambiamento strategico dell'esportazione delle imprese cinesi.

4.2.1 Il fenomeno dell'esportazione delle imprese cinese

Dopo aver studiato la storia dello sviluppo e i processi impiegati dalle imprese sulla strada verso la globalizzazione, si definiranno ora 4 fasi diverse nella partecipazione alla competizione globale. L'azienda deve essere infatti sostenuta dai

beni, dagli investimenti, dalla creatività e dai capitali.
Le imprese possiedono, nelle prime 3 fasi, una capacità competitiva crescente, invece, nell'ultima fase, ne hanno una in declino.

I vantaggi delle imprese che si trovano nella fase in cui sono supportate dai beni, di solito sono tutti derivanti dai fattori produttivi basali, dalle risorse naturali o dalla grande quantità di manodopera a basso costo. Le imprese di questo tipo considerano spesso il prezzo basso come il modo per aumentare la propria capacità competitiva.
Tuttavia la tecnologia dell'industria è solitamente bassa e viene perciò importata dall'estero invece di essere propria del paese d'origine.
L'avanguardia tecnologica e del design sono per di più prerogativa esclusiva delle attività di investimento estero, dal momento che le imprese straniere controllano i canali per entrare nel mercato d'oltremare e impediscono alle imprese locali di avere relazioni commerciali di vendita verso l'estero.

La Cina era un paese in questa fase, risultato da un leaderboard della capacità competitiva delle imprese di 127 paesi dal 2006 al 2007[12], in cui la capacità competitiva delle imprese era il 64' in classifica, e la strategia e la gestione delle imprese era il 69 in classifica e la qualità dell'ambiente aziendale era il 65' in classifica.

Seppur nella fase inferiore di sviluppo, la Cina aveva alcuni vantaggi, per esempio: il costo basso del controllo del governo; il miglioramento delle infrastrutture (come la ferrovia ecc.), del sistema sanitario, della capacità di apprendimento e di rinnovamento della tecnologia; la prosperità della situazione macroeconomica in termini di alto tasso di risparmio e di mancanza di debito pubblico; l'innalzamento del livello di istruzione; lo sviluppo dell'efficienza del mercato; l'aumento dei fornitori nel mercato domestico.

Visto che l'economia cinese stava vivendo la fase in cui poteva godere del supporto dei beni, l'esportazione è stato il metodo utilizzato più frequentemente dalle imprese cinesi nella riforma d'apertura.

[12] Augusto Lopez-Claros, Michael E.Porter, <The Global Competitiviness Report 2006-2007: Creating an Improved Business Environment>[M], Palgrave Macmillan; 2006-07. edizione (14 novembre 2006).

Dal 1981 al 2009, il volume totale delle esportazioni è aumentato in Cina da 22 miliardi di dollari ai 1,201 miliardi e 600 milioni di dollari in 29anni; il tasso di crescita annuale è aumentato del 8.4% durante il sesto piano quinquennale e al 25% nel periodo del decimo piano quinquennale. Si tratta di cifre ben superiori al tasso di crescita medio mondiale. La dipendenza dell'esportazione era del 4.84% nel 1980 arrivando al 70% nel 2007. È emerso da questi dati il fatto che l'importanza dell'esportazione nello sviluppo e nella globalizzazione dell'economia cinese e delle imprese cinesi sta assumendo sempre più valore. Nel frattempo la percentuale del volume di esportazione cinese nel contesto globale è cresciuto per meno dell'1% nel 1981 e fino all'% nel 2009, facendo della Cina il primo paese d'esportazione mondiale[13].

Dal punto di vista della tipologia industriale, si è osservato un aumento significativo dei prodotti finiti industriali. Nel 1990 il peso dei prodotti finiti industriali nell'esportazione era già arrivato al 74.8% e tra questi si contavano prodotti tecnologici per il 20.18%. Nel 2004, i prodotti d'alta tecnologia ed elettronici sono diventati i prodotti principali dell'esportazione. In definitiva, i prodotti industriali hanno occupato 93.2% dell'esportazione cinese. Nel 2005, il totale dell'esportazione dei prodotti ad alta tecnologia è arrivato a oltre 200 miliardi di dollari, ed è aumentata a 347miliardi e 830milioni dollari nel 2007.

Invece nel 2008, in seguito alla crisi finanziaria e all'economia globale in contrazione, la somma dell'esportazione dei prodotti ad alta tecnologia è arrivata 281miliardi e 500milioni, con un peso del 30.5% su tutta l'esportazione.[14].

Con il suo sviluppo trentennale, la Cina è adesso diventata il centro produttivo di tutto il mondo. Come si si può vedere nella tabella seguente, la produzione della Cina per molti beni è al primo posto nel mondo, con la maggior parte dei prodotti che occupa più del 25% del mercato globale.

Alla fine del 2004, la produzione di televisori si attestava già intorno alle 39 milioni e 360 mila unità, pari al 29% di quella mondiale. Altri prodotti come la

[13] I dati pubblicati dal Dipartimento del Commercio delle Repubblica Popolare Cinese.
[14] I dati pubblicati dal Dipartimento del Commercio della Repubblica Popolare Cinese.

fotocamera, il ventilatore ed il telefono occupavano più del 50% del mercato globale. Il posto per il primo paese di produzione è a tutt'oggi occupato dalla Cina.

Prodotto	*Produzione*	*Peso nel mercato globale(%)*
Televisore	**39,360,000**	**29**
Lavatrice	**14,430,000**	**24**
Frigorifero	**12,790,000**	**16**
Aria condizionata	**18,270,000**	**30**
Ventilatore	**76,610,000**	**Più di 50**
Macchina fotografica	**55,140,000**	**Più di 50**
Forno micronde	**12,570,000**	**30**
Rice cooker	**13,550,000**	**----**
Aspirapolvere	**10,100,000**	**----**
Cappe	**3,660,000**	**----**
Bicicletta	**42,700,000**	**40**
Motore	**11,530,000**	**44**
Telefono	**95,980,000**	**Più di 50**
Orologio	**1,500,000,000**	**75**

Tabella 7 La capacità produttiva di alcuni prodotti di cui la produzione della Cina è il primo posto del mondo[15]

Esiste anche una preferenza delle industrie dell'esportazione della Cina,

Prodotto	*Valore(miliardi $)*	*Il peso sull'esportazione cinese(%)*
Acciaio	**71**	**5**
Prodotti chimici	**79.3**	**5.6**
Machinario	**674.2**	**47.2**
Apparecchiature di	**382.2**	**24.5**

[15] 陆燕荪.<中国制造业的现状与未来发展>[J].经济研究参考,2005(1).

comunicazione/ufficio		
Abbigliamento	**120**	**8.4**
Altri	**136**	**9.3**

Tabella 8 La somma dei prodotti esportati della Cina e il peso nel mercato globale in 2008[16]

Come si nota dalla tabella sopra, è presente un aumento dell'esportazione di entrambi i prodotti ad alto e a basso valore aggiunto[17] sia col basso. Tuttavia la produzione e l'esportazione dei prodotti a basso valore aggiunto sono sia un bene sia un male per lo sviluppo dell'economia cinesi: la maggior parte dei prodotti a basso valore aggiunto è il prodotta con un alto costo energetico, con tanto inquinamento e un grosso dispendio di risorse; la grande quantità d'esportazione di questo tipo di prodotto costa molto in termini di risorse naturali, rischiando di compromettere l'equilibrio energetico cinese. A tal proposito, il Dipartimento di Commercio della RPC continua a promulgare politiche che limitano l'industria di elaborazione da un lato, per diminuire gli attriti commerciali, promuovere l'uguaglianza del commercio ed alleviare le contraddizioni portate dal surplus commerciale; dall'altro, per promuovere la trasformazione dell'industria di elaborazione e migliorare la struttura dei prodotti, in modo da realizzare lo sviluppo sostenibile dell'economia.

Allo stesso tempo il governo cerca di limitare l'esportazione dei prodotti a basso valore aggiunto, stimolando invece l'esportazione di prodotti ad alto valore aggiunto. Dal punto di vista politico, il Ministero delle Finanze e l'Ufficio delle Imposte dello Stato hanno alzato il tasso di rimborso delle tasse di esportazione dei prodotti ad alta tecnologia e ad alto valore aggiunto, influenzando il commercio di più di 1000 tipi di prodotti. Benché l'aumento del tasso del rimborso delle tasse aiuti a ridurre l'onere delle imprese cinesi, il governo dovrebbe cominciare a promuovere la formazione di organizzazioni o alleanze tra le imprese (aiutandole ad abbassare il costo) e a promulgare più politiche preferenziali nel settore non commerciale, come il

[16] WTO. International Trade Statistics. http://www.wto.org

[17] In economia il valore aggiunto(VA) o plusvalore, è la misura dell'incremento di valore che si verifica nell'ambito della produzione e distribuzione di beni e servizi finali grazie all'intervento dei fattori produttivi(capitale o lavoro) a partire da beni e risorse primarie iniziali.

finanziamento ecc.

Dalle due curve qui sotto illustrate, raffiguranti il volume dell'esportazione dal 1998 al 2009, possiamo capire che l'esportazione dei prodotti ad alto valore aggiunto si sta sviluppando costantemente.

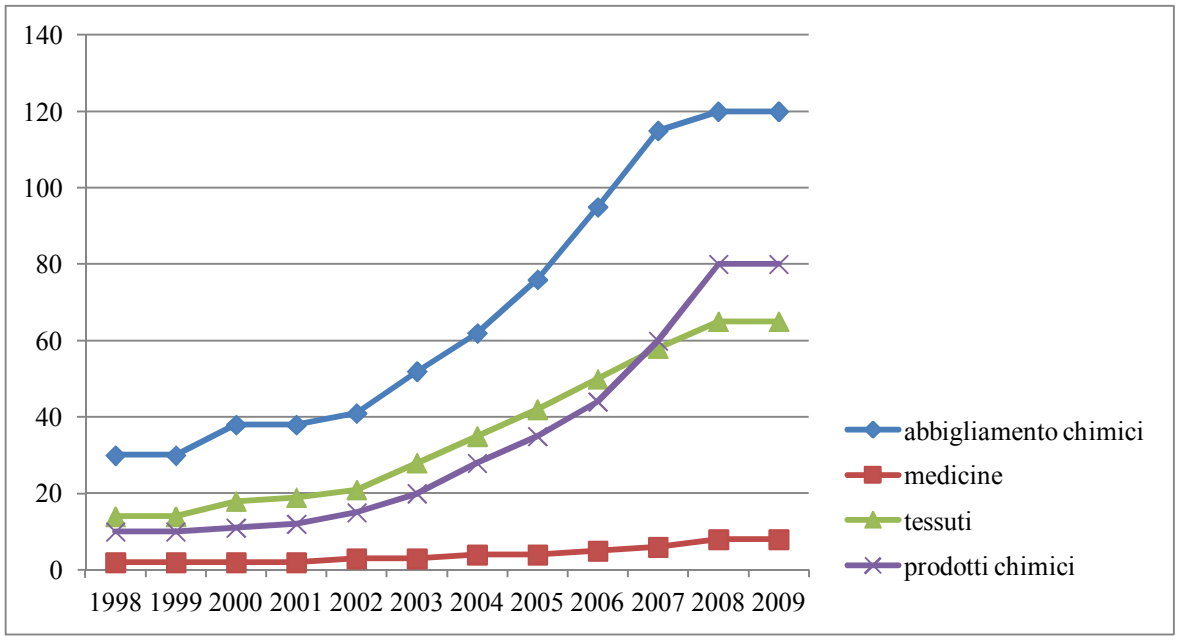

Grafico 1 La tendenza dell'esportazione dei prodotti col valore aggiunto basso della Cina

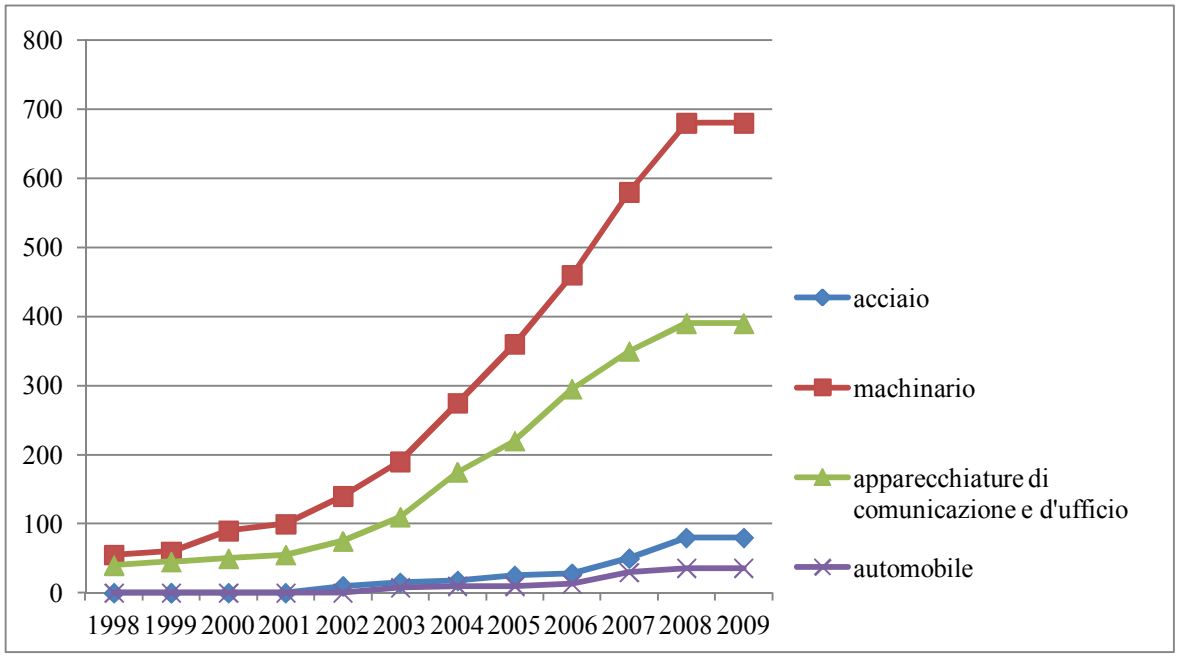

Grafico 2 La tendenza dell'esportazione dei prodotti col valore aggiunto alto della Cina

Pur con la grande dimensione dell'esportazione in Cina, le imprese affrontano

ancora dei problemi.

Dal punto di visto del modello commerciale, è stato scarso l'impatto positivo portato dall'industria dell'elaborazione che è praticamente il pilastro del commercio con l'estero su cui poggia la struttura industriale della Cina. L'industria cinese d'oggi non ha cambiato la sua configurazione tradizionale, cioè una grande dimensione della produzione e degli investimenti, una catena industriale corta e connessioni deboli tra i diversi dipartimenti; perciò la grande crescita dell'esportazione non è riuscita a motivare e stimolare efficientemente il progresso e la trasformazione delle industrie relative, la struttura dell'industria non è cioè stata ottimizzata.

Inoltre, poiché l'esportazione delle imprese cinesi è fondata sulla base degli investimenti stranieri, la spartizione delle mansioni nel contesto globale non porta molti profitti reali alle imprese cinesi. Quando un'impresa cinese produce per l'altra impresa straniera, quest'ultima controlla il mercato e i canali di vendita, la tecnologia impiegata è addirittura "top secret" per l'impresa cinese, quindi il valore aggiunto dei prodotti delle imprese cinesi è basso.

Il motivo infatti per cui esiste questa crescita di esportazione da parte della Cina è la manodopera a basso costo; ma allo stesso tempo l'industria ad alta intensità di lavoro è molto sensibile al costo della manodopera, anche se adesso il vantaggio del costo basso è ancora notevole, però questo vantaggio delle imprese cinesi viene minacciato tanto dagli altri paesi in via di sviluppo.

4.2.2 La trasforma strategica dell'esportazione delle imprese cinesi

La globalizzazione delle imprese cinesi comincia dall'esportazione dei prodotti, e la maggior parte dei prodotti esportati è stata prodotta nel modo OEM (original equipment manufacture). L'OEM, un modello di collaborazione con le imprese straniere, è impiegato frequentemente dalle imprese cinesi che vogliono entrare nel mercato globale poiché permette una divisione efficace dei task aziendali. Nel processo di OEM, le imprese cinesi sono riuscite ad elevare la propria capacità produttiva. Dopo essersi messe a dura prova per più di 10 anni, alcune imprese cinesi stanno cercando di realizzare o hanno già concretizzato la trasformazione dal modello

OEM al modello ODM (original design manufacture)/OBM (original brand manifacture). Si tratta in pratica di effettuare una transizione da ricettori di innovazione e imitatori dei prodotti esteri, a portatori stessi di rinnovamento.

I metodi principali del modello OEM durante il periodo iniziale dello sviluppo della Cina sono: l'elaborazione dei materiali forniti, l'assemblaggio dei componenti forniti, l'elaborazione col modello fornito e il commercio di compensazione. I primi tre sono tutti compiti che le imprese straniere richiedono alle imprese cinesi: produrre cioè per loro offrendo le materie prime o i disegni dei prodotti, e i prodotti finiti saranno dati alle imprese straniere per la vendita. Invece il commercio di compensazione vuole dire che le imprese straniere forniscono gli impianti tecnologici, i materiali originali, allo stesso tempo le imprese cinesi offrono i prodotti finiti o il lavoro. Negli anni '80, la Cina ha cominciare a costruire una serie della zona speciale come Shenzhen e le altre città nel sud che ha realizzato un grande successo nel settore del commercio dell'elaborazione, alla fine degli anni '90, il commercio dell'elaborazione ha occupato più di 50% della somma dell'esportazione di cui la maggior parte è stata realizzata dalle imprese coi capitali stranieri o dei Joint Venture. E questo periodo è molto importante per lo sviluppo del modello OEM della Cina. Anzi negli anni recenti, 90% delle imprese d'elettrodomestico cinesi lo utilizza ancora come uno dei modelli con cui esporta i loro prodotti.

Indubbiamente, l'importanza e l'influenza positiva del OEM all'economia della Cina e delle imprese cinesi sono grande. Prima di tutto, le imprese possono sfruttare il costo basso a realizzare l'economia di scala. Per le imprese cinesi, come è stato molte volte nel presente elaborato, il vantaggio più grande è il costo basso, con cui loro sono riuscite ad attirare molta attenzione delle imprese straniere a spostare le loro attività produttive in Cina, così le imprese cinesi possono espandere la scala della produzione e realizzare l'economia di scala risparmiando l'energia per la crescita della propria impresa. Poi attraverso la collaborazione con le imprese straniere, è più possibile migliorare la tecnologia e conoscere il sistema qualitativo internazionale, così realizzano progressivamente la trasforma dall'introduzione dei prodotti alla rinnovazione dei prodotti. Alla fine, con la collaborazione con le imprese straniere, le

imprese cinesi possono avere un ben incremento della C_{go}, non è causale la scelta fatta dalle imprese straniere delle imprese cinesi di OEM, solo quando la capacità amministrativa è stata riconosciuta da loro, un'impresa cinese può diventare un'impresa OEM per le imprese straniere. E nel processo di collaborazione, l'impresa migliorerebbe sempre la propria C_{go} per riuscire a seguire lo sviluppo dell'impresa con cui lavora.

Insomma, la globalizzazione delle imprese cinesi è impossibile realizzare per una notte a causa dello sviluppo dell'economia cinese, quindi la strategia di creare la propria marca dopo la fase di OEM utilizzando i canali di vendite delle imprese straniere esistenti è l'unico modo per lo sviluppo dell'esportazione delle imprese cinesi. E il modello OEM è inevitabile per le imprese cinesi di alcune industrie.

Però, i svantaggi di questo modello sono anche notevoli. Il modello OEM porta velocemente i redditi alle imprese che in realtà non sono capaci di sviluppare una propria marca, e quando la direzione di un'impresa è soddisfatta da questo interesse a breve termine, probabilmente causerà la mancanza delle visione a lungo termine e internazionale. E alla fine l'impresa può sopravvivere solo con la tecnologia delle imprese straniere. Poi perché le imprese di OEM non c'entrano con nessuna parte del mercato, quindi la carenza della sensibilità del mercato farebbe le imprese diventare il laboratorio delle imprese straniere ed essere escluse dal disegno e lo sviluppo dei prodotti, alla fine rimangono al livello inferiore nel contesto globale per sempre. Anche se il modello OEM porti subito i redditi alle imprese, sono comunque bassi questi redditi, la maggior parte dell'entrata certamente è stata presa dalle imprese straniere. E anche in questa situazione, molte imprese cinesi per avere la possibilità di diventare il OEM delle imprese straniere, abbassano irragionevolmente i loro prezzi che danneggia l'interesse di tutta industria. Come il vantaggio più notevole della Cina, anzi il costo basso è stato sfidato dagli altri paesi in via sviluppo come Maysia e Indonesia, e con questo fenomeno i redditi di OEM, che sono già bassi, potrebbero esser mandati in fumo.

Di conseguenza, la trasforma del modello dell'esportazione delle imprese cinesi è urgente.

Il modello di ODM (original design manufacture) vuole dire che un'azienda progettatrice e produttrice di articoli rivenduti a terze aziende le quali commercializzeranno i prodotti col proprio marchio. Tali aziende ODM permettono che la ditta del marchio produca (come integrazione alla propria produzione o in modo esclusivo) senza che si debba impegnare nell'organizzazione o nella gestione di una fabbrica.[18]

E il modello di OBM (orignal brand manufacture) è definito come un'impresa possiede la propria marca dei prodotti e riesce a venderli con i propri canali di vendita, questo modello ha fatto una richiesta più rigida alle imprese, oltre al costo per costruire i canali di vendita e il rete dei servizi, avrebbe un contrasto coi propri clienti di OEM e ODM. Quindi solo quando un'impresa ha una capacità tecnologica e di marketing molto forte, riesce a sviluppare la propria marca.

Avrebbe bisogno di un periodo di transizione dal modello OEM al ODM e alla fine arriva al OBM, come è stato osservato in una ricerca fatta dal Forbes[19], per le imprese dei paesi di nuova industrializzazione, il modello OEM ha offerto l'accumulazione dei capitali per la realizzazione del modello ODM e OBM. La strategia della marca delle imprese deve essere basata sulla solidità finanziaria e l'esperienza gestionale, e un'impresa avesse voglia di costruire una nuova marca, avrebbe dovuto investire sia per la produzione che il marketing della marca, non solo che deve separare la propria attenzione e le risorse ma anche deve correre il rischio sia della produzione che della marca.

Ma in certo punto, il passaggio di OEM, ODM e OBM ha solto questo problema. La capacità produttiva della grande quantità e la capacità di disegna e d'innovazione sono i capitali complementari[20], quindi dopo aver passato della fase di OEM, con la forte capacità produttiva, le imprese sono più capaci di realizzare la strategia di OBM.

4.2.3 La trasforma strategica del Galanz

[18] http://it.wikipedia.org/wiki/Original_design_manufacturer

[19] 汪建成,毛蕴诗.<从 OEM 到 ODM、OBM 的企业升级路径——基于海鸥卫浴与成霖股份的比较案例研究>[J].<中国工业经济>,2007(12).

[20] 于明超,刘志彪,江静.<外来资本主导代工生产模式下当地企业升级困境与突破----以中国台湾笔记本电脑内地封闭式生产网络为例>[J],<中国工业经济>,2006(11).

Per esempio, il Galanz, come abbiamo già parlato nei primi capitoli, è stata una volta "la fabbrica mondiale", usava il modello di OEM come il primo passo per entrare nel mercato globale. All'inizio degli anni '90, il Galanz ha introdotto la linea produttiva più avanzata al momento dal TOSHIBA, e negli seguenti ha elevato velocemente la propria capacità produttiva. In 1997, con la crisi finanziaria asiatica, il Galanz ha colto l'opportunità, è diventato il compagno di OEM col Delonghi d'Italia, il GE d'America e il Sanyo di Giappone. In 1998, il Galanz ha cominciato la sua strada verso la globalizzazione. Mentre lavora come l'impresa di OEM per le imprese straniere, il Galanz costruisce anche la propria piattaforma di produzione, come dice Liang Qingde[21]:"hai la proprità della marca, e spostila tua linea produttiva a noi; sposti la marca A, produciamo la marca A per te, sposti la marca B, produciamo la marca B per te, però quelli che rimangono sono tutti del Galanz."[22]

Fino al 2000, il Galanz ha già investito 200milioni RMB e ha iniziato la trasforma dalla "fabbrica mondiale" al "centro produttivo mondiale degli elettrodomestici delle marche famose" sottolineando il concetto che "la marca di fama mondiale è prodotta dal Galanz". Questa azione è stata fatta per debilitare l'immagine del valore aggiunto basso portata della "fabbrica" e rafforzare la nuova immagine dell'impresa con la parola "produrre". Dal 2000 al 2003, il Galanz ha investito più di 1miliardo RMB per la ricerca tecnologica. E durante questo periodo, tutti i forni a microonde esportati sono disegnati e prodotti da sé stessa, realizzando la trasforma dal OEM al ODM e OBM.

In breve, l'esportazione come un metodo principale della globalizzazione delle imprese cinesi, è molto adattato alla situazione statale della Cina e del mercato della manodopera cinese. Sarà ancora uno dei metodi più principali della globalizzazione delle imprese cinesi nei prossimo 5-10anni, dal punto di vista delle imprese, bisogna sempre cercare di rafforzare il valore della propria marca e l'influenza nel mercato gloale con questo metodo. Così riesce a portarci al nostro obbiettivo----la

[21] http://baike.baidu.com/view/730214.htm?fr=aladdin
[22] 项文.<推动中国商业国际化 100 人:梁庆德>[J].<环球企业家>,2004(14).

globalizzazione.

4.3 L'affiliazione commerciale(il franchising)

Il metodo dell'affiliazione commerciale è stato introdotto per la prima volta negli Stati Uniti ed è diventato, successivamente, popolare in tutto il mondo in quanto rappresentava un mezzo nuovo e particolare per la gestione aziendale. Il franchising è infatti un metodo molto efficace per realizzare velocemente l'espansione delle imprese ed è anche un sistema relativamente nuovo.

In Cina, il franchising è stato introdotto recentemente ma sta riscontrando uno sviluppo molto veloce. Dal 2000, è iniziata l'epoca della grande crescita del franchising: il metodo dell'affiliazione commerciale ha svolto un ruolo molto importante (fondamentale) per lo sviluppo delle medie e piccole imprese (da spostare dopo aggettivo) e per aumentare l'occupazione.

4.3.2 Le tipologie e le caratteristiche del franchising

In base al contenuto dell'affiliazione commerciale, possiamo classificare il franchising in 3 categorie[23]: il franchising della marca del prodotto, il franchising del modello di gestione e il franchising personalizzato.

Il franchising della marca del prodotto, chiamato anche "franchising della distribuzione del prodotto", prevede che l'azienda madre trasferisca il diritto di produzione e di vendita agli affiliati, mettendo anche a disposizione le proprie proprietà intellettuali, come la tecnologia e la marca del prodotto, ma non permette alla stessa di controllare le attività produttive o le attività di vendita degli affiliati. Questa tipologia di franchising è molto usata nell'industria delle bevande.

Il franshising del modello di gestione, chiamato anche "franchising della seconda generazione", richiede non solo che il prodotto e il servizio siano forniti dagli affiliati, ma anche che lo standard qualitativo e il metodo di gestione soddisfino le modalità prescritte dall'azienda madre. Agli affiliati spetta il compito di pagare il costo del

[23] 朱明侠,魏铁梅.<特许经营>[M].北京:对外经济贸易大学出版社,2007, P4-5.

franchising all'azienda madre, la quale, con questi fondi, continua a fornire i servizi di formazione, pubblicità e di ricerca dei prodotti. Il franchising del modello di gestione prevede dunque che gli affiliati forniscano i prodotti e i servizi ai clienti secondo gli standard dell'azienda madre.

Nel franchising della marca del prodotto, sono i prodotti stessi ad essere più importanti rispetto al modello di amministrazione. Solitamente infatti gli affiliati sono molto influenzati dalla marca del prodotto e ciò comporta un aumento del rischio di gestione. Inoltre, dal momento che i redditi degli affiliati sono generalmente bassi, con l'aumento della concorrenza tra le varie industire, la tendenza è quella di una trasformazione verso il franchising del modello di gestione, in cui gli affiliati amministrano completamente il sistema di amministrazione, di servizio e di vendita dei prodotti. Questo sistema ha dunque portato ad una maggiore coerenza tra l'azienda madre e gli affiliati, coerenza che è alla base del successo della gestione.

L'ultima tipologia di franchising è il franchising personalizzato, che non rappresenta, tuttavia, una tipologia a sé stante, bensì una trasformazione del franchising del modello di gestione. In questo caso, molti affiliati hanno già maturato una certa esperienza nel settore e non sono molti inclini a modifica il proprio metodo di gestione per adattarsi a quello richiesto dall'azienda madre. Dunque questa modalità di affiliazione riguarda solo le pubblicità, la formazione, lo standard dell'assistenza clienti ecc. Questo modello di franchising è molto usato nell'industria delle agenzie immobiliari[24]

Le caratteristiche del franchising sono le seguenti:

Innanzitutto, il nucleo del franchising è il trasferimento delle proprietà intellettuali. L'azienda madre permette gli affiliati di usare la sua tecnologia, la marca dell'impresa e il modello di gestione, il quale è solitamente testato in precedenza dall'azienda madre e poi traferito nei negozi gestiti dagli affiliati.

In secondo luogo, il franchising permette di concentrare il diritto di gestione ma non il diritto di proprietà no. Dal momento che l'azienda madre sviluppa il prodotto e

[24] 李立辉,<WTO 与中国特许经营权>[M].成都:西南财经大学出版社,2003: P29-30; 朱明侠,魏铁梅.<特许经营>[M].北京:对外经济贸易大学出版社,2007, P4-5.

lo vende agli affiliati, i due interlocutori non risultano essere titolari dello stesso bene. Gli affiliati hanno le proprietà dei propri negozi ma il diritto di gestione è dell'azienda madre, quindi il sistema di amministrazione e il progetto di promozione di solito sono elaborati insieme all'azienda madre. Tutti gli affiliati sono isolati, non hanno rapporti con gli altri affiliati e sono responsabili dei propri profitti e perdite.

L'azienda madre ha il dovere di aiutare gli affiliati ad assimilare la tecnologia originale o a riprodurre il prima possibile il mdello di gestione. Di solito, dopo aver ricevuto la richiesta di franchising, è compito dell'azienda madre svolgere un'attenta ricerca riguardo al negozio o all'investitore, informandosi sull'indirizzo del negozio, sulla situazione finanziaria dell'investitore, la sua capacità di vendita ecc.

Nonostante gli affiliati abbiano la proprietà dei loro negozi, essi hanno bisogno di avere una linea unificata da seguire, come lo stile nel negozio, la confezione del prodotto, le procedure del servizio ecc. Gli affiliati sono tenuti al mantenimento di questa coerenza[25].

4.3.2 Le condizioni dello svolgimento del franchising delle/nelle imprese cinesi

Un'impresa che vuole svolgere l'attività del franchising deve soddisfare alcuni prerequisiti. In Cina per essere un'affiliante bisogna innanzitutto rientrare nelle categorie indicate nel settimo articolo della <La Normativa di Amministrazione di Franchising>, promulgata dal dipartimento del commercio (di dove??)): "Gli affilianti che vogliono svolgere un'attività di franchising (oppure L'attività DEL franchising) devono possedere un modello di gestione maturato negli anni e la capacità di fornire continuamente agli affiliati istruzioni riguardanti la gestione e la tecnologia, nonchè la proprietà di almeno 2 negozi aperti da più di un anno.

Oltre alla richiesta legale, per garantire che gli affiliati riescAno a guadagnare con il prodotto e il modello di gestione, gli affilianti devono analizzare la fattibilità del proprio progetto tenendo in considerazione i seguenti aspetti:

[25] 朱明侠,魏铁梅.<特许经营>[M].北京:对外经济贸易大学出版社,2007: P8-9; 李维华.<特许经营学>[M].北京:中国发展出版社,2009: P96-101.

- gli affilianti devono avere un sistema di istruzione completo del proprio progetto commerciale e devono precisare sopratutto il costo del proprio progetto, non solo i costi fissi ma anche il costo relativo all'apertura del negozio da parte degli affiliati;

- i prodotti o i servizi forniti devono piacere ai consumatori: senza la qualità del prodotto o del servizio, il franchising fallirà di sicuro;

- l'intenzione del franchising deve esser giustificata. Se all'affiliante sono sufficienti alcuni negozi in delle zone precise, allora è possibile che l'azienda decida di gestirsi autonomamente, se invece l'intenzione è quella di avere più di cinquanta negozio in un anno, allora il franchising è il modo più adattato;

- quando c'è una grande quantità dei negozi affiliati, l'affiliante deve inoltre dimostrare di essere capace di controllare tutto il sistema di gestione, sia sul piano finanziario sia su quello di amministrazione.

- prima di stabilire un'affiliazione, l'affiliante deve valutare la redditività del progetto, del prodotto e del servizio. Se il reddito riesce a raggiungere il valore di quello previsto dagli affiliati, ciò influenza in modo positivo il loro entusiasmo[26].

Tutti i fattori sopra elencati valgono sia per il franchising in Cina sia per quello globale.

Il franchising d'oltremare in particicolare suscita un interesse speciale nelle imprese. Prima di tutto, l'affiliazione commerciale può diventare subito proficua senza pagare un elevato costo iniziale. É infatti possibile accumulare fin da subito i capitali necessari per entrare successivamente nel mercato globale attraverso altri canali. In secondo luogo, il franchising d'oltremare evita l'aumento dei costi grazie all'abbatimento delle barriere commerciali e degli ostacoli potenziali dell'esportazione. Dunque, grazie a queste favorevoli condizioni di avviamento, il franchising ha un rischio di gestione molto ridotto ed è quindi un metodo molto efficace per le imprese cinesi che non sono ancora molto esperte di mercato globale.

[26]李维华.<特许经营学>[M].北京:中国发展出版社,2009: P157-178.

Fattori di successo	Fattori di fallimento
·Scegliere le imprese affidabili con cui lavorare ·Il valore della tecnologia e della marca ·La coerenza sull'obbiettivo dell'affiliato e affiliante ·Il controllo ragionevole all'affiliato ·Il supporto per l'affiliato ·La flessibilità della collaborazione ·La definizione precisa del potere e dovere ·L'indagine profonda per il mercato	·Mancanza d'indagine profonda del mercato ·Superare il bilancio dei costi dell'affiliato ·L'incoerenza con l'obiettivo ·Il momento inadatto per entrare nel mercato ·La mancanza della ricerca dei competitors ·Il supporto per l'affiliato non è abbastanza ·Il prodotto o il servizio scadenti

Tabella 9 I fattori che influenzano il franchising multinazionale[27]

4.3.3 La gestione del franchising del "Little Sheep"

Una delle imprese cinesi che ha realizzato un gran successo grazie al franchising è la (azienda è femminile) "Little Sheep"(小肥羊), una delle imprese catena di hot pot più famose della Cina. Dalla fondazione dell'impresa nel 1999, possiamo classificare il suo sviluppo in 3 fasi: l'espansione veloce dell'impresa, il periodo di transizione e il secondo sviluppo dell'impresa.

Nelle prime due fasi, la "Little Sheep" si è concentrata sul mercato domestico, ma a partire dal giugno del 2008, col secondo sviluppo dell'impresa, ha cominciato la sua globalizzazione. All'inizio l'azienda madre aveva le proprietà di tutti i ristoranti all'estero e la maggior parte dei suoi affiliati eran immigrati cinesi locali che conoscevano meglio la situazione del mercato, la cultura sociale dell'altro paese, e erano più capaci a svolgere le attività di gestione. Per esser accettata più facilmente dai clienti stranieri, la "Little Sheep" ha modificato molti elementi dei ristoranti all'estero. Ad esempio, in Giappone hanno adattato il vasellame allo stile giapponese, e hanno assunto i giapponesi come personale amministrativo per adeguarsi alle

[27] Phatak,A.V., Bhagat,R.S., Kashlak,R.J, 石永恒. <International Management>. Beijing: CMP, 2006: P178.

consuetudini dei giapponesi.

Nel 2009, la “Little Sheep” ha deciso di trasferire le proprietà dei ristoranti del Giappone e degli Stati Uniti al suo partner d’oltremare; l'insieme delle proprietà dei 20 ristoranti all’estero è diventata un franchising. Il motivo per cui la “Little Sheep” ha scelto questa strategia è che, benché la globalizzazione abbia portato un gran successo all’impresa, tuttavia il mercato di hot pot in Cina è molto più grande, e per questo motivo ha deciso di concentrarsi sul mercato domestico invece di lanciarsi in un processo di globalizzazione irriflessiva. Il franchising in questo caso permetterebbe di realizzare un certo livello di globalizzazione evitando un grande rischio sia finanziario che gestionale.

È ovvio che il franchising è un metodo semplice di globalizzazione, dato che non richiede un grande investimento all’estero, però le imprese che hanno scelto questo metodo devono pensare bene se le caratteristtiche dei loro prodotti e delle proprie imprese riescano a soddisfare le richieste del franchising.

4.4 L’alleanza strategica

Dagli anni ’80, nel contesto della globalizzazione economica e dell'innovazione tecnologica, sempre più imprese provano a costruire un rapporto di collaborazione con le altre imprese. Ciò ha causato un grande sviluppo dell’alleanza strategica che sta diventando anche una delle maniere e dei metodi principali e più importanti della globalizzazione delle imprese.

La nascita del concetto di alleanza strategica non è causale. Esso è stato il frutto dello sviluppo dei tempi. La nascita dell’alleanza strategica è avvenuta sostanzialmente sotto due condizioni: la prima è la globalizzazione dell’economia, che ha offerto un’opportunità inaspettata nella gestione multinazionale delle imprese, la seconda è la formazione del mercato globale che ha dato più possibilità alla loro espansione avendo portato anche la competizione a livello globale. Questo fenomeno ha costretto le imprese multinazionali a modificare nuovamente le loro strategie, a dare più attenzione alla crescita della capacità competitiva intrinseca. La maggior

parte delle imprese ha scelto l'alleanza strategica come metodo per modificare le proprie strategie. Altre imprese hanno puntato sullo sviluppo veloce di tecnologia. Dopo la seconda guerra mondiale, è stata stimolata la terza rivoluzione tecnologica; da quel momento i prodotti sono diventati più e più complicati e richiedono una tecnologia avanzata. La nascita di un prodotto nuovo di solito richiede molta più capacità di produzione, di tecnologia e di gestione delle imprese, quindi un'impresa singola è difficile che riesca a soddisfare queste richieste. In questo caso l'alleanza strategica riesce a combinare le diverse imprese e sfruttare il più possibile le proprie risorse.

Per quanto riguarda le imprese cinesi che sono partite per la globalizzazione recentemente, l'alleanza con imprese multinazionali grandi può aiutarle efficacemente ad evitare i loro competitors e ad acculmulare esperienza nella gestione multinazionale. Però l'alleanza strategica è anche una spada a doppio taglio: a causa della debolezza relativa delle imprese cinesi, nell'allenaza che hanno fatto con le imprese straniere, sono solitamente in una situazione di svantaggio.

Grazie ai vantaggi notevoli dell'alleanza strategica, è stata scelta dalla maggior parte delle imprese cinesi come il metodo di globalizzazione.

4.4.1 La definizione dell'alleanza strategica

Come gli altri concetti nello studio di amministrazione, molti studiosi hanno definito la cosidetta alleanza strategica. Di seguito sono riportate le interpretazioni più note.

Teece ha definito l'alleanza strategica dal punto di vista dell'integrazione delle risorse. Egli pensa che l'alleanza strategica sia un'attività di collaborazione per realizzare la condivisione delle risorse e i vantaggi complementari, fatta da due o più di due imprese. Le forme specifiche includono: il contratto di acquisto, il co-produzione, la ricerca e la condivisione della teconologia e il marketing[28].

Invece Gulati l'ha definita dal punto di vista della rete della società. Egli ritiene che l'alleanza strategica sia una rete della società, sia un'azione volontaria tra le

[28] Teece D.J., Pisano G, Shuen A,<Dynamic Capabilities Strategic Management>[J], 1997: P509-533.

imprese, con l'obbiettivo di costruire una barriera esclusiva di entrata realizzando l'interesse comune dei membri dell'alleanza. Qualunque impresa desidera potenzialmente avere un rapporto o un'alleanza per costruire questa barriera[29].

Nonostante esista la differenza tra i metodi di espressione, il significato interno è uguale. L'alleanza strategica deve avere innanzitutto un'obbiettivo strategico: la collaborazione dei due lati è stata fatta considerando la strategia. Inoltre, l'alleanza strategica è un rapporto di collaborazione piuttosto che un semplice rapporto di transazione. L'alleanza non è stata fatta in tutti i settori delle due imprese, cioè esiste non solo la collaborazione ma anche la competizione. Alla fine il punto di partenza dell'alleanza strategica è "win-win", poiché attraverso la collaborazione entrambe le imprese hanno un vantaggio rispetto a gestirsi in autonomia.

4.4.2 Le tipologie dell'alleanza strategica

Esistono molti modelli di alleanza strategica e secondo standard diversi possiamo classificare l'alleanza strategica in diverse tipologie.

Michael Porter ha diviso l'alleanza strategica in alleanza trasversale e longitudinale seguendo le diverse posizioni delle imprese nella catena di valore. Alleanza trasversale significa alleanza tra imprese che occupano lo stesso posto nella catena di valore, per esempio l'alleanza della produzione. In questo caso i prodotti delle imprese di un'alleanza sono omogenei, cioè le imprese nell'alleanza sono in competizione. Invece l'alleanza longitudinale coinvolge le imprese che occupano posti diversi nella catena di valore e che lavorano assieme per realizzare più reddito ed elevare la propria capacità. L'alleanza longitudinale è solitamente caratterizzata da integrazione della fornitura, della produzione e della vendita[30].

In seguito, Michael A.Hitt e altri studiosi, secondo i diversi livelli della strategia, hanno classificato l'alleanza in alleanza strategica di gestione e l'alleanza strategica dell'impresa.

---

[29] Gulati R..<Alliance and Networks>[J]. Strategic <Manegement Journal>, 1989: P293-317.
[30] Porter M.E., <Competitive Advantage>[M], New York: Free Press, 1985.

Grafico 3 La classificazione dell'alleanza strategica di Hitt[31]

L'alleanza strategica dell'impresa indica il modello dell'alleanza tra le imprese che promuovono la diversificazione dei prodotti e del mercato. Include tre tipologie:

1- l'alleanza di diversificazione. Questo tipo di alleanza ha reso possibile introdurre le attività dei prodotti nuovi in nuovi mercati. Il vantaggio di questa tipologia è che le imprese possono godere degli stessi vantaggi dell'acquisizione ma allo stesso tempo evitare il rischio, anche se fallirà l'alleanza, ad un costo molto meno inferiore all'acquisizione.

2- L'alleanza dell'effetto sinergico. Vuole dire che le imprese, per ottenere l'effetto sinergico, costruiscono un'alleanza trasversale. Questo tipo di alleanza riesce a causare un'effetto di scala attraverso l'incremento della produzione, e creare il valore con l'effetto sinergico.

3- l'alleanza del franchising. Di solito vuole dire che un'impresa dà il permesso all'altra di vendere il suo prodotto o svolgere le attività commerciali col suo marchio. Il vantaggio di questo modello è che l'impresa che da il permesso può sfruttare le proprie risorse e concentrarsi sulla costruzione della capacità intrinseca, allo stesso tempo per l'impresa che riceve il permesso è possibile concentrarsi sulla ricerca del mercato nuovo, così tutte e due le imprese hanno la possibilità di svulupparsi.

[31] R. Duane Ireland, R.E. Hoskisson, Micheal A. Hitt. <Strategic Management. Competitività e Globalizzazione>. Giappichelli, 2007: P202-208.

L'alleanze strategica della gestione indica il modello di alleanza che prevede che le imprese si alleano con dei progetti commerciali. Esistono in tutto 4 tipi di questo modello dell'alleanza:

1- l'alleanza complemantare, cioè le risorse o la capacità di ogni membro dell'alleanza sono complementari. Questo tipo dell'alleanza si stipula di solito tra le imprese nella stessa industria.

2 - l'alleanza dell'evasione di competizione, le cui caratteristiche permettono alle imprese, attraverso la fondazione dell'alleanza, di evitare la competizione reciproca tra loro stesse.

3 - l'alleanza corrisponde alla competizione. Significa che, mediante un'alleanza con dei progetti commerciali, le imprese affrontano la competizione in un modo più vantaggioso.

4 - l'alleanza dell'avversione di rischio. È un tipo di alleanza fatto dalle imprese il cui il prodotto ha un ciclo di vita breve per evitare il rischio[32].

A seconda dei diversi settori di cooperazione delle imprese, l'alleanza strategica è stata classificata in tre tipologie: l'alleanza di ricerca, l'alleanza di produzione e l'alleanza di marketing[33]. L'alleanza di ricerca di solito esiste tra imprese di alta tecnologia, che sviluppano assieme i prodotti nuovi con le proprie capacità. L'obiettivo di questa alleanza è ottenere una tecnologia avanzata per abbassare il costo e il rischio della ricerca. L'alleanza di produzione invece è il modello che mira alla realizzazione della produzione di grande quantità e che combina le imprese con alta capacità produttiva. Ci sono molte forme di alleanza di produzione e il modello OEM che abbiamo presentato nel capitolo primo è un esempio di alleanza di produzione. L'alleanza di marketing vuole dire che l'obbiettivo dell'alleanza tra le imprese è vendere i propri prodotti con i canali di vendita dell'altra, così possono rafforzare la capacità di controllo del mercato attraverso il gran numero dei punti di vendita.

---

[32] . Duane Ireland, R.E. Hoskisson, Micheal A. Hitt. <Strategic Management. Competitività e Globalizzazione>. Giappichelli, 2007: P198-208.

[33] Glaister K.W., Buckley P.J., <Strategic Motives for International Alliance Formation>[J]. <Journal of Management>, 1996,22(3): P576-591.

Si osserva che la classificazione delle alleanze strategiche soprascritte non è assoluta, ma per studiare ed analizzare bene le organizzazioni dell'alleanza strategica, in realta, tutte le tipologie non esistono induvidualmente.

4.4.3 Lo sviluppo e le caratteristiche dell'alleanza strategica delle imprese cinesi

Per lungo tempo, la crescita organica è stata considerata come il metodo principale di globalizzazione delle imprese cinesi, con cui hanno realizzato il proprio modello di sviluppo. Tuttavia la velocità della crescita organica è bassa, e richiede una forza complessiva forte delle imprese. Visto che la concorrenza sia del mercato domestico che globale si sta intensificando molto, sempre più imprese si sono accorte che con la propria crescita e l'impegno, è impossibile elevare velocemente la propria competitività in breve tempo. Il metodo dell'acquisizione o della ristrutturazione sono molto rischiosi, perciò dagli annni '90, sulla base dello studio e dell'analisi della storia dello sviluppo delle imprese multinazionali famose, alcune imprese cinesi hanno cominciato a costruire un'alleanza strategica con le imprese straniere.

Oggi c'è un numero crescente di imprese cinesi che hanno costruito o stanno costruendo un'alleanza con le imprese straniere. Prendendo in considerazione uno sviluppo di una decina di anni, l'alleanza delle imprese cinesi ha le seguenti caratteristiche.

Il numero delle alleanze cresce velocemente, e ci sono sempre più industrie coinvolte nella costruzione dell'alleanza strategica. Le imprese stanno capendo che l'alleanza strategica è un metodo efficiente per l'accesso alle risorse e per realizzare l'obiettivo strategico delle imprese, dunque, sempre più imprese cinesi hanno scelto di servirsene per lo sviluppo delle imprese. Anche se la partenza della costruzione dell'alleanza strategica è in ritardo rispetto agli altri paesi, tuttavia si sta sviluppando velocemente e ci sono non solo alleanze tra le imprese della stessa industria, ma anche le alleanze tra imprese appartenenti a industrie diverse. Dal contenuto dell'alleanza, esistono: l'alleanza della ricerca e della tecnologia, l'alleanza della produzione e l'alleanza della vendita.

La qualità e il livello dell'alleanza possono esser migliorati in futuro. Le alleanze in cui partecipano le imprese cinesi si concentrano principalmente sulla cooperazione bilaterale, esiste invece una certa mancanza di alleanze diffuse e profonde e di una rete delle alleanze. Cioè le richieste strategiche della costruzione delle alleanze strategiche sono poche, gli obbiettivi di molte alleanze sono ancora introdurre i capitali ed avere profitto invece di una pianificazione strategica a lungo termine dell'alleanza e delle imprese.

I modelli delle alleanze sono pochi. Solitamente le imprese cinesi preferiscono il modello di equità di alleanza (oppure alleanza equa) invece di non-equità di alleanza. Questo perché la maggior parte delle imprese crede che l'equità di alleanza potrebbe consolidare meglio il rapporto tra le diverse imprese dell'alleanza e favorire il controllo e la supervisione per il partner, così da evitare i comportamenti opportunistici. Tuttavia molte ricerche dimostrano che il sistema degli azionariati non c'entra con il mantenimento del rapporto tra le imprese. Anzi, perché l'equità di alleanza di solito regola precisamente i settori in cui lavorano le imprese, ovviamente essa ha abbassato la flessibilità dell'alleanza e dell'autogestione delle imprese. Quindi dal punto di vista della tendenza dello sviluppo dell'alleanza, nel contesto golobale complessivo, l'equità di alleanza sarà meno adattata al mercato e il modello di non-equità alleanza strategica verrà scelta con più frequenza.

4.4.4 L'alleanza strategica nel procedimento della globalizzazione di Huawei

La Huawei, una delle imprese cinesi che ha cominciato la gestione globale con più anticipo, è stata anche una delle imprese cinesi che ha realizzato la globalizzazione con successo. È stata fondata nel 1986, e dopo quasi 30 anni di sviluppo, la Huawei è già diventata una dei fornitori di primo piano del mondo delle soluzioni di telecomunicazione. Quando guardiamo la storia della globalizzazione della Huawei, scopriamo subito che i partner strategici scelti dalla Huawei sono principalmente le aziende top del mondo. Esistono inoltre vari modelli di collaborazione che la Huawei ha avuto con loro, tra tutti la costruzione delle alleanze con le imprese straniere è molto notevole.

In 1997, con l'aiuto della famosa compagnia di consulenza Towers Perrin, dello studio contabile Pricewaterhouce(PWC) e del Fraunhofer-Gesellschaft(FhG), la Huawei è riuscita ad aggiornare il proprio sistema dell'azionariato operaio, delle risorse umane, della gestione finanziaria ed il controllo della qualità, e ha realizzato così un grande passo in avanti per capacità amministrativa di globalizzazione.

Nel 1998, ha cominciato ad entrare nel mercato straniero avendo chiesto l'IBM come consulente dello sviluppo di prodotto e ha puntato al mercato occidentale. Un anno dopo, ha fondato il centro di ricerca a Bangalore in India e ha iniziato ad aprirsi al mercato africano. Ha costruito, poi, un'alleanza strategica con la Motorola, i cui canali di vendita e la rete di servizio hanno aiutato la Huawei a realizzare una grande scala del mercato d'oltremare.

Nel 2001, la Goldman Sachs è entrato a far parte della Huawei come consulente finanziario ed la Huawei è diventata membro dell'Unione di Telecomunicazione Internazionale. Fino al 2002, la Huawei è riuscita a collaborare con la Motorola ai prodotti di GSM ed è riuscita ad entrare in più di 40 paesi.

Nel 2003, con la fondazione della Huawei-3Com azienda, la Huawei è riuscita a registrare molti record mondiali nell'industria delle telecomunicazioni. Il reddito d'oltremare ha raggiunto il miliardo e cinquanta milioni di dollari.

Dopo il 2003, con un grande successo nel mercato all'estero, la Huawei ha cominciato a tentare un altro metodo di globalizzazione che è molto simile all'alleanza strategica, cioè la Joint Venture, con cui ha consolidato la proprio base all'estero e ha dato la possibilità di uno sviluppo più profondo. Verrà presentata dettagliamente nel capitolo seguente.

4.5 La Joint Venture

La Joint Venture è praticamente un modo di collaborazione tra le diverse imprese. Generalmente, la fondazione di un Joint Venture in collaborazione con l'impresa del paese di cui si vuole operare è un modello universale. Per chi vuole vendere i propri prodotti all'estero, c'è un vantaggio nella produzione e nello sviluppo del prodotto,

invece chi vuole importare i prodotti e rivenderli nel proprio paese, con l'esperienza del marketing del mercato locale, si possono massimizzare le vendite e il reddito del prodotto. In questo caso, la Joint Venture diventa un modo migliore per realizzare gli interessi di entrambi.

La Joint Venture esisteva già all'inizio della riforma e dell'apertura della Cina. Per migliorare l'arretratezza economica e tecnologica, le imprese cinesi avevano bisogno dell'aiuto delle imprese straniere per quanto riguardava l'aspetto amministrativo e tecnologico; allo stesso tempo le imprese straniere avevano bisogno di aprire il mercato cinese che è molto grande e potenziale. Ad oggi, le imprese cinesi hanno cominciato a costruire Joint Venture con le grandi imprese straniere per aprire il mercato sia domestico che straniero.

4.5.1 La definizione della Joint Venture

La Joint Venture multinazionale indica l'impresa che è costruita da due o più imprese, in cui l'impresa A ha voglia di entrare nel mercato del paese dove sta l'altra impresa B. Con la fondazione della Joint Venture, l'impresa A riesce a vendere i suoi prodotti all'estero e realizzare la espansione, invece l'impresa B riesce ad avere i prodotti nuovi, le tecnologia nuova e conoscenze di amministrazione.

Il metodo di Joint Venture è stato utilizzato diffusamente nell'industria dell'automobile. Quasi tutte le marche dell'automobile, quando entrano nel mercato di un'altro paese, cercano di costruire una Joint Venture con le imprese locali che sono responsabile dell'importazione di alcuni componenti, della produzione e dell'acquisto di alcuni componenti dal mercato locale, del lavoro di montaggio e della vendita. Invece l'impresa locale di solito trasforma le proprie imprese collegate nelle fabbriche dei componenti che riforniscono la Joint Venture.

Per l'impresa che vuole entrare nel mercato estero, la costruzione della Joint Venture è praticamente una forma alternativa della filiale e della semplice esportazione, e per l'impresa locale, la Joint Venture è una forma alternativa rispetto

alla semplice importazione[34]. La maggior parte dei casi di Joint Venture, l'impresa locale non ha la tecnologia richiesta e le altre risorse neccessarie, e molte Joint Venture sono costruite da un'impresa del paese sviluppato con un'altra del paese in via di sviluppo e tra le due imprese esiste una grande differenza di capacità.

In alcuni casi specifici, la Joint Venture è il metodo più adattato per entrare in un mercato estero grazie a vantanggi specifici. Prima di tutto, la Joint Venture è la scelta ideale per entrare nel mercato estero limitato. A causa dell'esistenza del controllo del governo, è imposto un certo limite ai prodotti esotici per proteggere i prodotti locali, però il governo desidera allo stesso tempo che le attività produttive siano nel proprio paese per creare più opportunità di occupazione. In questo caso, la semplice esportazione è molto difficile. Per soddisfare la richiesta del governo, le imprese straniere devono realizzare un certo livello di localizzazione delle attività produttive, quindi costruire o un filiale all'estero o un Joint Venture con le imprese locali. Dal momento che il governo di alcuni paesi impone un limite anche per le industrie in cui entrano i capitali stranieri o i metodi con cui entrano, la Joint Venture diventa il metodo più facile e ideale per entrare nel mercato estero. Inoltre la Joint Venture riesce ad affrontare meglio il mercato estero che è più complicato, in modo che tutte e due le imprese (o di più) possano evitare i rischi del mercato.

4.5.2 Le tipologie della Joint Venture

Una Joint Venture è un'impresa che appartiene all'aziende madre ma è indipendente, teoricamente le due imprese tengono il 50% ciascuna capitale. Tuttavia ciò dipende dai paesi: le quote che riescono ad avere sono diverse, e appropriatamente, i poteri nella Joint Venture sono diversi.

Dal punto di vista dei poteri nella Joint Venture, possiamo individuare 3 tipologie[35].

La prima è la Joint Venture gestita dalla parte vantaggiosa. Una delle imprese che

[34] 皮埃尔·杜尚哲,贝尔纳·加雷特,李东红.<战略联盟>[M].北京:中国人民大学出版社,2006: P60.
[35]井润田,宁静,张远.<合资企业管理:文化、结构与行为>[M].北京:科学出版社,2008: P53-58.

hanno investito nella Joint Venture ha un vantaggio notevole negli aspetti dell'amministrazione, dei fondi, delle risorse e della tecnologia, e con questi vantaggi, l'impresa occupa il primo posto assoluto nella la gestione della Joint Venture. La caratteristica di questa tipologia è che l'impresa col vantaggio considera e gestisce la Joint Venture come una propria filiale. Le decisioni strategiche della Joint Venture sono prese dai direttori esecutivi dell'impresa col vantaggio, anche se il consiglio di amministrazione è composto dai direttori esecutivi di tutte le imprese. Il direttore della Joint Venture è nominato dall'impresa col vantaggio da chi è responsabile del personale dell'impresa col vantaggio invece che dal consiglio di amministrazione della Joint Venture.

La seconda è la Joint Venture di cogestione. La Joint Venture è gestita dal proprio consiglio di amministrazione che è composto dal personale di tutti gli investitori. Il direttore è nominato dal consiglio di amministrazione, e spetta a lui riferire sul proprio lavoro al consiglio. Quindi il sistema amministrativo della Joint Venture è un'integrazione dei sistemi di due imprese.

La terza è il Joint Venture di auto-gestione, in cui il direttore è indipendente dall' azienda madre, e di solito le imprese che investono non forniscono allo stesso tempo le risorse che serivrebbero. La gestione della Joint Venture dipende completamente dal proprio dirigente. La Jointe Venture di auto-gestione è relativamente rara, perché in questo modo, la Joint Venture non riesce a sfruttare efficacemente le risorse complementari delle imprese madri.

Dopo aver analizzato molti esempi, tanti studiosi hanno scoperto che tra le tre tipologie sopra descritte, la Joint Venture gestita dalla parte vantaggiosa ha più possibilita di successo, perché la parte vantaggiosa di solito ha avuto molta esperienza nella costruzione del gruppo amministrativo e nella creazione la cultura della marca. Quando questo vantaggio è stato promosso nella Joint Venture, è più probabile che essa abbia successo. Rispetto alla Joint Venture della parte vantaggiosa, quello di cogestione ha un tasso di fallimento relativamente alto; il motivo è che nessuno degli investitori ha il diritto di gestione della Joint Venture e quando il gruppo amministrativo è composto dal personale di tutte e due le imprese o più, la

cooperazione tra i membri diventerà probabilmente un problema che causerà il fallimento del Joint Venture.

4.5.3 La Joint Venture nella globalizzazione della Huawei

Come ho già presentato nel capitolo precedente, la globalizazazione della Huawei dal 1998 al 2003, possiamo capire che la Huawei ha una visione a lungo temine. Dopo aver avuto un grande successo nella prima fase della globalizzazione, la Huawei ha fatto un passo in avanti nel 2004, quando ha fondato una Joint Venture con Siemens, puntando allo sviluppo della tecnologia di TD-SCDMA per il mercato cinese. Ha partecipato per la prima volta alla costruzione della rete di Europa come fornitore dell'attrezzatura del servizio UMTS per Telfort, operatore della telefonia mobile di Oralanda. Nel 2005, Dingqiao Co, Ltd è stata fondata, come Joint Venture di Huawei e Siemens. Poco dopo la fondazione, ha ricevuto l'ordine dall'operatore in Thailandia, il CAT, per la costruzione della rete 3G, e la Thailandia è diventata il secondo mercato all'estero della Huawei.

Nel 2007, la Huawei ha fondato un'altra Joint Venture con il quarto sviluppatore di software mondiale, la Symantec Corp, che si chiama Huasai e si dedica allo sviluppo del software di sicurezza per le imprese e tutti gli operatori della telefonia mobile.

Indubbiamente, la Joint Venture è il modello efficiente per entrare nel mercato nuovo. Rispetto all'esportazione, riesce ad evitare efficacemente il rischio del mercato del paese di ospitante; invece rispetto alla costruzione della propria filiale, la Joint Venture può ostruire i canali di vendita ed occupare il mercato più velocemente. Però la Joint Venture dipende ancora molto dalle capacità delle imprese e dai loro modelli organizzativi, quindi se un'impresa vuole realizzare la globalizzazione mediante una Joint Venture, bisogna scegliere l'occasione giusta, il partner giusto ed aver un'idea precisa per l'amministrazione delle imprese. Così è possibile per le imprese approfittare della Joint Venture.

4.6 Overseas M&A

Dal 1990 al 2008, la crescita degli investimenti internazionali è stata realizzata dal Overseas M&A(merger & acquisitiongs). Il giro di affari è aumentato da 720 miliardi dollari nel 1999 a 1,640 miliardi dollari nel 2007, e il peso specifico del Overseas M&A negli investimenti all'estero di tutto il mondo è aumentato dall' 83% in 1999 al 91% nel 2007. Il giro di affari del Overseas M&A delle imprese cinesi sta aumentando continuamente, e il peso negli investimenti all'estero anche. In Asia, il numero del Overseas M&A delle imprese cinesi è al terzo posto, dopo quello di Gioppone e Sud-Corea. Quindi, è possibile dire che l'Overseas M&A è diventato un mezzo molto importante della globalizzazione delle imprese cinesi..

4.6.1 La definizione e le motivazioni del Overseas M&A

L'Overseas M&A è il collettivo del merger, cioè la fusione delle imprese e l'acquisizione delle imprese. La fusione delle imprese vuole che due o più imprese individuali si uniscano in una singola impresa, di solito l'impresa vantaggiosa assorbe l'altra o le altre imprese ottenendo i loro capitali e i debiti. L'acquisizione invece indica l'attività commerciale per cui un'impresa acquista una parte o tutte le azioni dell'altra o le altre imprese, acquisendone il potere esecutivo. Nel <Blackwell Dizionario Enciclopedico Di Finanza>[36], la spiegazione di M&A è: quando i capitali e le attività delle due imprese individuali si sono uniti sotto il controllo di una singola impresa, l'M&A ha avuto successo. Quindi possiamo concludere che sono due i fattori neccessari del M&A. Il primo fattore è che il contenuto del M&A è costituito dalle azioni o dai capitali delle imprese. Le attività del M&A potrebbero esser svolte in due modi: o il trasferimento delle azioni o il trasferimento dei capitali. Il secondo fattore è che il M&A deve coinvolgere il trasferimento di una parte o di tutto il potere della gestione delle imprese. Non esiste ancora uno standard del livello del trasferimento del potere di gestione, ma un certo livello di trasferimento è neccessario.

L'Overseas M&A vuole dire che l'impresa A di un paese, per realizzare il proprio

[36] Dean Paxson, Douglas Wood. <Blackwell Encyclopedic Dictionary Of Finance>. Beijing: 对外经贸大学出版社. 2001: P119.

obbiettivo strategico e commerciale, mediante una maniera di pagamento, acquista i capitali e le azioni dell'impresa B di un altro paese, e l'impresa A controlla e gestisce conpletamente l'impresa B. Nel <Rapporto sugli Investimenti Mondiali 2000> rilasciato dalla Conferenza delle Nazioni Unite sul commercio e lo sviluppo, sono stati conclusi i diversi metodi del Overseas M&A

Le imprese multinazionali			
La fusione multinazionale: dopo la combinazione dei capitali delle imprese locali e straniere, creare una nuova impresa o diventare una singola impresa che già esisteva.(Esiste una persona giuridica sola)		**L'acquisizione multinazionale: l'acquisizione di una impresa straniera all'estero o di un filiale locale dell'impresa straniera.(Tutte le persone giuridiche esistono ancora)**	
La combinazione: uguaglianza tra le due imprese. Creare una impresa nuova.	***La combinazione statutaria: rimane una impresa sola e diventa l'impresa nuova, conquistare tutte le azioni e accollarsi tutto il debito dell'altra impresa***	***L'acquisizione di una impresa straniera all'estero, include le imprese private e le imprese pubbliche.***	***L'acquisizione di un filiale locale dell'impresa straniera.***

Tabella 10 Le tipologie dei diversi metodi del Overseas M&A

Facciamo ancora un esempio. Supponiamo che l'impresa A di un paese voglia acquistare l'impresa B dell'altro paese, secondo il rapporto tra l'industria dell'impresa A e dell'impresa B, possiamo classificare il M&A in 3 tipologie: il M&A trasversale, il M&A longitudinale e il M&A misto.

Il M&A trasversale è l'acquisione tra le imprese che hanno un'omogeneità di prodotti, in pratica è la cooperazione tra i competitors. Questo modello può aumentare

efficientemente la scala di produzione abbassando il costo, migliorare la rinnovazione della tecnologia e la divisione del lavoro, e favorire l'acquisito dei materiali originali e la vendita dei prodotti.

Il M&A longitudinale invece è l'acquisizione tra le imprese e i propri fornitori e clienti. Ovvero, l'impresa vantaggiosa acquisita le imprese collegate alla propria industria realizzando così l'integrazione della produzione. Questo modello può rendere le attività produttive più efficienti ed accelerare le procedure produttive così l'impresa risparmi le risorse e l'energia.

Il M&A misto è l'acquisizione tra le imprese che non sono né competitors né clienti e fornitori. Esistono 3 forme del M&A misto: il M&A dell'espansione di prodotto, cioè i prodotti delle entrambi imprese sono collegati. E il M&A dell'espansione di mercato, cioè per allargare il mercato, l'impresa acquisita le imprese che hanno i prodotti simili delle regioni che non è sono ancora state raggiunte. L'ultimo è il M&A misto puro per cui esiste una grande diversità tra i prodotti delle imprese, l'attività del M&A si svolge solo per evitare il rischio causato dalla gestione a lungo termine di un singolo settore.

Dall'ottocento fino ad oggi, ci sono state cinque grandi onde del M&A delle imprese. Molti economisti hanno cercato di spiegare le motivazione di questa attività, ma a casusa della complessività del M&A, esistono varie spiegazioni dai diversi punto di vista. Sostanzialmente esistono la teoria sinergica, la teoria del costo di transazione e la teoria della diversificazione pura.

La teoria sinergica semplicemente prevede che la fusione delle diverse imprese potrebbe avere un reddito più alto rispetto a quando gestiscono individualmente, dal momento che la fusione ha causato un effetto di 1+1>2, grazie all'adattabilità dei diversi dipartimenti delle imprese. La teoria sinergica sostiene che il motivo del fenomeno del M&A sia riuscire a migliorare la ripartizione delle risorse delle imprese, attraverso una serie di effeti di integrazione, eleva la C_{go} delle imprese e il reddito. La teoria sinergica è la motivazione che è stata riconosciuta più diffusamente, ed include

la teoria sinergica di amministrazione, di finanziamento e di gestione[37].

La teoria del costo di transazione sostiene invece che l'obiettivo finale di un'impresa sia internalizzare la transazione di mercato, così l'impresa può essere liberata dal controllo del meccanismo di mercato. E il M&A, che porta praticamente una nuova organizzazione all'impresa, in realtà ha abbassato il costo di transazione, quindi è stato un metodo di internalizzare delle imprese. La teoria del costo di transazione riesce a spiegarci molto bene il fenomeno del M&A longitudinale.

Alla fine abbiamo la teoria della diversificazione pura. Questa teoria prevede che la gestione diversificata non solo dà un senso più forte di appartenenza e più opportunità di promozione ai propri dipendenti, ma riesce allo stesso tempo a mantenere una buona fama dell'impresa. Nonostante il M&A non sia l'unico metodo per realizzare la gestione diversificata delle imprese, è stato quello più veloce e efficace, che permette alle imprese di evitare il rischio causato dalla gestione in una singola industria attraverso le altre imprese che acquistano.

4.6.2 La situazione del Overseas M&A delle imprese cinesi

Con la varietà dei metodi della globalizzazione delle imprese cinesi, il M&A è già diventato un metodo principale delle imprese cinesi per entrare velocemente nel mercato globale ed accelerare le procedure della globalizzazione. Specialemente dal 2008, le imprese occidentali hanno sofferto a causa della crisi finanziaria, e molte imprese cinesi hanno cominciato l'attività del Overseas M&A. Nel 2003, la somma del Overseas M&A delle imprese cinesi era 1miliardo e 600milioni dollari, ma nel 2008, questo numero, sommato 33miliardi e 100milioni dollari, è diventato 19.7 volte rispetto a prima.

È possibile dividere lo sviluppo del Overseas M&A delle imprese cinesi in tre fasi principali:

La prima fase è stata il periodo prima degli anni '90, questa è la fase di ricerca del Overseas M&A per le imprese cinesi. Nel 1984, il China Resources (Holdings)

[37] 干春晖,<并购经济学>[M],北京:清华大学出版社.2004: P42-44.

Co.,Ltd. e la *Bank of China Group Investment Limited* hanno acquisitato assieme il Kangding Investimento Co.,Ltd. di Hong Kong. Un'anno dopo, nel 1985, il Gruppo Shougang ha acquistato 70% delle azioni del Mesta degli Stati Uniti con 3 milioni 400 mila dollari. Nel 1986, con la fondazione della Banca Zhongxin a Hong Kong, molte regioni cinesi hanno costruito le "window" imprese a Hong Kong per la preparazione dello sviluppo d'oltremare.

La seconda fase è stata definita dagli anni '90 fino alla fine del XX secolo. Questa è la fase di partenza delle imprese cinesi, dalla quale sempre più imprese hanno provato la gestione di globalizzazione col metodo del Overseas M&A.

Anno	Somma	Anno	Somma
1988	0.02	1999	0.1
1989	0.2	2000	0.47
1990	0.02	2001	0.45
1991	0.003	2002	1.05
1992	0.57	2003	1.65
1993	0.49	2004	1.12
1994	0.3	2005	5.28
1995	0.25	2006	9.1
1996	0.45	2007	18.67
1997	0.8	2008	33.2
1998	1.28	2009	33.5

Tabella 11 La somma del Overseas M&A delle imprese cinesi(miliardi dollari)[38]

In questa fase, le imrpese che hanno realizzato il Overseas M&A sono maggiormente le imprese statali, quindi è stata fatta per soddisfare la richiesta strategica dello stato invece che delle imprese.

La terza fase è dal 2000 fino ad oggi. È stato il periodo dello sviluppo più veloce

[38] UNCTAD. World Investment Report(1989-2008).

del Overseas M&A delle imprese cinesi. Le attività di M&A sono state svolte in tutte le regioni economiche principali. Specialmente dopo esser diventato membro dell'organizzazione mondiale del commercio, l'Overseas M&A ha attivato tutta una serie delle attività. Una caratteristica notevole è che più e più imprese private hanno partecipato a questa attività. Nel 2010, il Geely ha acquisitato la Volvo che con 1.8 miliardi dollari è stato il M&A più grande dell'industria dell'automobile[39].

L'Overseas M&A è già diventato la scelta di più e più imprese cinesi. Il peso della somma degli investimenti all'estero emerge una tendenza di crescita.

Anno	Overseas M&A (miliardi $)	Investimenti all'estero (miliardi $)	Il peso(%)
1989-1997	3.13	17.08	18.32
1998	1.28	2.63	48.44
1999	0.1	1.76	5.69
2000	0.47	0.92	51.31
2001	0.45	6.88	6.57
2002	1.05	2.52	41.58
2003	1.65	2.86	57.68
2004	1.12	5.49	20.49
2005	5.28	12.26	42.91
2006	9.1	16.1	56.45
2007	18.67	24.84	75.15
2008	33.2	55.91	59.38
2009	33.5	77.7	43.11

Tabella 12 Il peso della somma del Overseas M&A negli investimenti all'estero della Cina dal 1989 al 2009[40]

[39] I dati raccolti dal sito ufficiali delle imprese e le informazioni pubbliche sull'internet;; 曹海涛,叶日松.<中国大陆企业海外投资之分析>; http://homepage.ntu.edu.tw/~ntuccs/upload/research/paper-14.pdf

[40] UNCTAD. World Investment Report(1989-2008).

Rispetto alle imprese occidentali, le imrpese cinesi hanno le proprie caratteristiche su molti aspetti.

Prima di tutto, benché esista una grande variazione delle imprese coinvolte nelle attività del Overseas M&A, la maggior parte è ancora costituita da imprese statali. Specialmente nella prima fase, le imprese cinesi hanno scelto di acquisitare le imprese straniere su invito del governo solo per realizzare lo slogan di "Uscire dalla Cina", negli anni '90. Il difetto delle imprese la cui gestione è stata influenzata molto dal governo è stato milgiorato, l'autonomia e il grado di mercatizzazione delle imprese sono state aumentati molto e gli Overseas M&A fatti per soddisfare le richieste delle imprese è molto più freqente. Anche se adesso le politiche elaborate dal governo influenzano ancora l'Overseas M&A delle imprese, almeno durante il procedimento, l'intervento del governo sta diminuendo.

La tipologia del Overseas M&A delle imprese cinesi è maggiormente il M&A trasversale, che riesce ad espandere la dimensione delle imprese, abbassando il costo creando l'effeto di scala. Inoltre è molto più facile evitare le barriere commerciali ed occupare più posto nel mercato globale.

I dipartimenti o le filiali delle imprese grandi che le imprese cinesi vogliono acquisitare sono maggiormente quelli che stanno ritirandosi dal mercato globale. La globalizzazione della catena di valore dell'industria ha causato la ristrutturazione delle grandi imprese mondiali, di conseguenza ci sono naturalmente molte industrie che si ritirano dall'impresa. Le imprese cinesi sono compratori molto importanti per i dipartimenti di queste industrie. Per esempio il dipartimento di PC del IBM che è stato acquistato dalla Lenovo, è stato in declino in tre (se sono numeri piccoli devi scriverli in lettera) anni avendo una perdita di 0.97miliardi dollari.

L'obbiettivo delle imprese cinesi che hanno acquistato le imprese straniere è evidentemente l'accesso delle risorse, della tecnologia o allargare il mercato. Oltre a alcune risorse naturali di cui c'è una mancanza in Cina, la maggior parte delle imprese cinesi, a causa della carenza del valore della marca o per interesse nei confronti del valore della marca delle imprese straniere, ha scelto di acquisire le imprese straniere anche se in declino.

Capitolo 5 la gestione delle imprese cinesi multinazionali

"Per realizzare la vera globalizzazione di un'impresa, dobbiamo raccogliere i fondi dove il capitale è più economico, produrre dove abbiamo il vantaggio di costo e vendere i prodotti dove il reddito è più alto." Come affermato da Narayana Murthy, il fondatore dell'indiana Infosys Technologie, la globalizzazione di un'impresa è complicata, non si può scegliere un mercato in maniera approssimativa e poi investire. Quindi è stato richiesto un modello di business specifico per la globalizzazione.

Con l'espansione delle imprese, la complessità nell'amministrazione aumenta in modo esponenziale. Come abbiamo notato nel primo capitolo, la terza variabile del C_{go} delle imprese - l'amministrazione dello staff - è molto importante. Come lo schieramento dell'esercito durante la guerra, attraverso l'amministrazione dello proprio staff e dei propri reparti, l'impresa potrebbe integrare le risorse interne ed esterne, e garantire la correttezza delle decisioni strategiche.

Per quanto riguarda le imprese cinesi, di solito incontrano due difficoltà sulla gestione aziendale rispetto alle imprese straniere.

La prima è la debolezza nell'integrazione delle risorse globali. Nel tentativo di diminuire il tempo necessario al processo di globalizzazione e competere su scala globale, le imprese cinesi adottano principalmente il sistema dell'imitazione dell'abbattimento del prezzo, poiché alcune di esse o mancano di esperienza gestionale all'interno del contesto globale - non sapendo sfruttare le risorse estere -, o non sanno utilizzare efficientemente le risorse locali. Tuttavia per un successo a lungo termine, le imprese cinesi devono cominciare a conoscere la disposizione delle risorse all'estero e progettare la struttura organizzativa e il sistema amministrativo adeguato.

La seconda è lo squilibrio tra la centralizzazione e il decentramento. La caratteristica di amministrazione della maggior parte delle imprese cinesi che sono cresciute nel contesto dell'ambiente cinese e è che esse rispecchiano la cultura cinese: si tratta della "regola dell'uomo" e non della "regola di legalità". Cioè pur esistendo il

processo sistematico, i dirigenti lo sovrastano e influenzano la gestione o la decisione delle imprese con le proprie volontà. Questo modo di amministrazione potrebbe funzionare quando la dimensione dell'imprese è piccola, perché con una grande flessibilità, quando il dirigente dell'impresa è sagace e ha un'intuizione del mercato, è possibile velocizzare il processo decisionale e cogliere le opportunità commerciali. Ma quando la dimensione dell'impresa è grande, la decisione non può essere presa da un oligopolio. Oltre all'influenza negativa sulla qualità e la velocità della decisione strategica, i dipendenti stranieri e quelli cinesi, mentre hanno un'esperienza con le imprese multinazionali, poiché si sono già abituati al processo sistematico e al rispetto delle regole, avranno sicuramente un senso di esclusione istintivo che causerà un'influenza negativa sulla coorperazione reciproca. Dall'altro lato, visto che le filiali di molte imprese cinesi si sono disgregate in seguito alla "regola dell'uomo" non riuscendo a lavorare insieme neppure in Cina, è difficile immaginare un loro sviluppo all'estero. Quindi la globalizzazione delle imprese cinesi richiede una C_{go} interna molto forte e un equilibrio tra la centralizzazione e il decentramento.

5.1 La struttura aziendale

La struttura aziendale delle imprese globalizzate ha diviso chiaramente la responsabilità dei diversi dipartimenti delle imprese e la distribuzione delle risorse. Di solito, un'impresa che ha appena cominciato la globalizzazione inizia dalla fondazione della sede all'estero – a questo proposito esiste un limite sia nella quantità che nella varietà dei prodotti -. Con l'espansione del mercato d'oltremare e la segmentazione del mercato, le imprese potrebbero costruire la divisione operativa, la divisione di prodotto, la divisione delle diverse regioni e la sezione clienti.

5.1.1 La divisione operativa globale

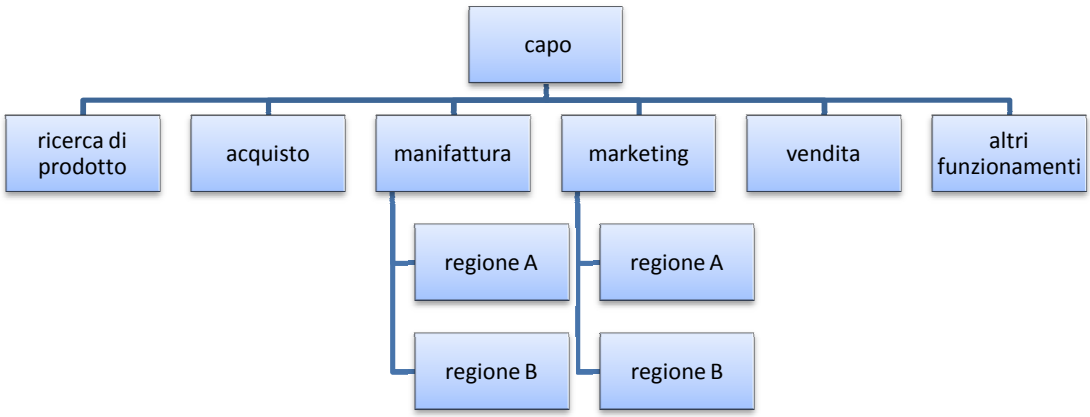

Grafico 4 La struttura della divisione operativa globale

Questo modello della struttura aziendale ha usato le diverse divisioni operative come struttura principale ed è stato adattato alle imprese che hanno uno singolo prodotto o i cui prodotti sono assomiglianti. Con questa struttura, per l'impresa è possibile utilizzare completamente la conoscenza dei singoli dipartimenti e aver un singolo standard produttivo. Però è arduo coordinare tutte le divisioni operative, ad esempio, se l'impresa vuole sviluppare un nuovo prodotto, è necessario l'aiuto di tutte le divisioni, e ciò risulta di difficile attuazione in questa struttura.

5.1.2 La divisione di prodotto globale

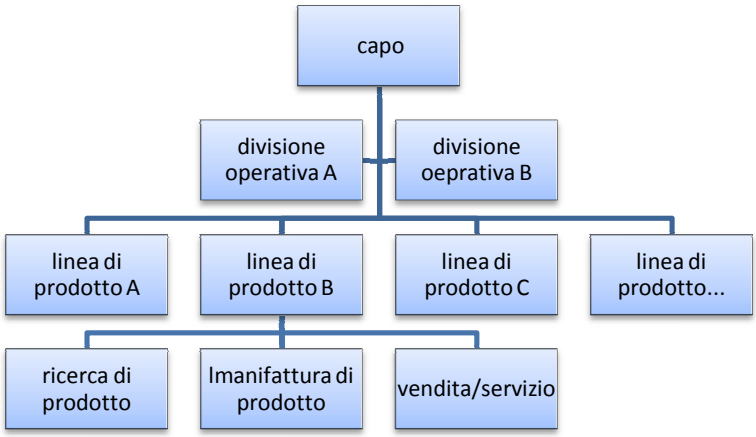

Grafico 5 La struttura della divisione di prodotto globale

Il modello strutturale della divisione secondo prodotto globale è adatto invece alle imprese che hanno una diversificazione dei prodotti, dal momento che esiste uno standard del prodotto in diverse regioni. Il vantaggio di questo modello è la velocità e la scala della produzione, ma la ripetizione delle divisioni operative potrebbe causare lo spreco delle risorse.

5.1.3 La divisione delle diverse regioni globale

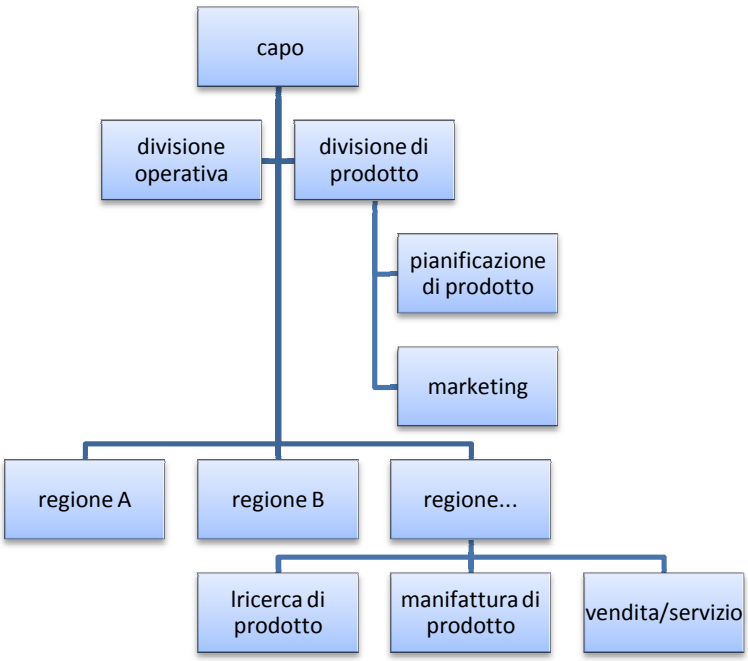

Grafico 6 La struttura della divisione delle diverse regioni globali

Questo modello è specifico delle imprese che forniscono i prodotti con tanta differenza regionale, per esempio lo studio legale e lo studio contabile, tutte industrie facilmente influenzabili dai decreti governativi. Così certamente i prodotti sono originali, tuttavia a causa della mancanza di sinergia tra i diversi dipartimenti aziendali e della condivisione delle risorse, è difficile aver la possibilità di fornire i grandi clienti su scala globale.

5.1.4 Il dipartimento di cliente globale

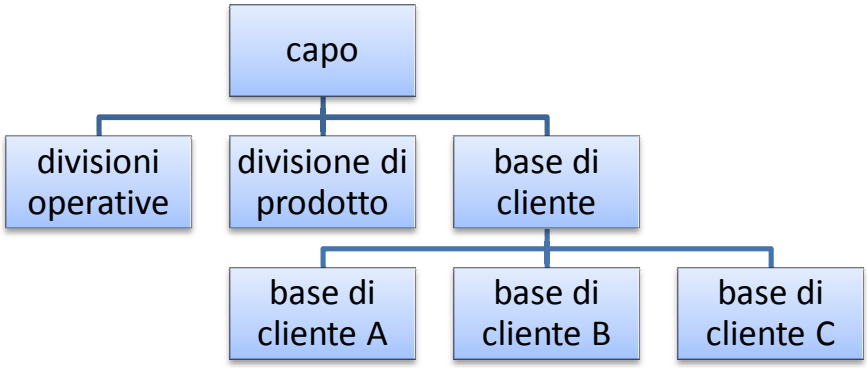

Grafico 7 La struttura del dipsrtimento di cliente globale

Quando la diversificazione tra i diversi bacini di consumatori è più grande della diversificazione tra le diverse regioni, l'impresa potrebbe usare il consumatore come base principale per la sua struttura. Indubbiamente questo modello può soddisfare tutti i clienti seguendo le loro richieste, però richiede allo stesso tempo una capacità forte per l'integrazione delle risorse interne; l'impresa deve riuscire cioè ad offrire tutti i prodotti che ha in tutte le regioni.

5.2 La gestione delle risorse umane

Possiamo semplicemente dividere lo staff dell'impresa in base alle loro origine in 3 tipologie, quello dal "home country" dell'impresa, quello del paese ospitante e quello del "terzo paese". Esistono rispettivamente tre modelli amministrativi delle risorse umane, il modello amministrativo d'origine, il modello amministrativo di localizzazione e il modello amministrativo misto. E la trasformazione dei modelli amministrativi è correlata strettamente alle diverse fasi dello sviluppo dell'impresa.

All'inizio della globalizzazione delle imprese, poiché l'esportazione è considerata come il metodo principale per entrare nel mercato globale, e i cittadini locali conoscono meglio la situazione del mercato locale e la legge, l'impresa si

rivolge solitamente agli agenti stranieri per aprire il mercato. Quindi la maggior parte dello staff proviene dal paese ospitante.

Con la crescita della dimensione aziendale, molte imprese scelgono di fondare il centro di ricerca e il filiale all'estero, quindi servono più dipendenti del proprio pase che conoscono meglio la tecnologia produttiva e il modello amministrativo dell'impresa. Questo è il cosiddetto modello amministrativo d'origine.

Quando il centro dell'impresa all'estero è stato fondato per un bel po' di tempo, i dipendenti stranieri hanno conosciuto bene la situazione dell'impresa, ci sarebbe un numero incremento dei dipendenti dal paese ospitante, questo periodo lo chiamiamo il modello amministrativo di localizzazione.

Infine, con una grande varietà dei prodotti, l'impresa assume solitamente il personale del proprio paese o del paese che dispone di tecnologia avanzata o esperienza nella gestione globale dell'impresa; si tratta del modello amministrativo misto, in cui i dipendenti sono, allo stesso modo, del paese ospitante.

Le fasi dello sviluppo	Le strutture organizzative	Il modello amministrativo
L'inizio della globalizzazione	*Settore dell'esportazione*	*il modello amministrativo di localizzazione*
La fase produttiva iniziale	*Settore dell'esportazione o degli affari internazionali*	*il modello amministrativo d'origne*
La fase di standardizzazione del processo di produzione	*Settore degli affari internazionali*	*il modello amministrativo di localizzazione*
La fase della diversificazione dei prodotti	*Struttura dei prodotti globale*	*il modello amministrativo d'origne, il modello amministrativo misto*
La fase della gestione globale	*Struttura organizzativa globale*	*il modello amministrativo di localizzazione*

Tabella 13 Il rapporto tra i modelli amministrativi delle risorse umane, le strutture organizztive e le fasi dello sviluppo di globalizzazione

5.3 La gestione della multiculturalità

Prima di tutto dobbiamo chiarire che la gestione della multiculturalità è nata con la gestione multinazionale delle imprese. Su questo argomento, i dirigenti delle imprese multinazionali hanno bisogno prima di tutto di comprendere l'esistenza della diversità delle culture. Questa diversità deve essere discussa pubblicamente invece di essere nascosta, solo quando la diversità è stata identificata, ci sarà una soluzione per il contrasto culturale.

Infatti, il contrasto culturale non è visibile, ma esiste al contrario solamente nelle mentalità dei dipendenti delle imprese. Dunque se esso è stato percepito dai dipendenti, questi ultimi giudicano la situazione e decidono come reagire. Questa consapevolezza fa sì che il contrasto si trasformi in manifestazioni specifiche, come lo sciopero ecc.

Per il contrasto culturale, ci sono i seguenti modelli risolutivi: il primo è il modello autoritario. Questo modello nega l'esistenza della diversità culturale e reprime le culture degli altri paesi, intensificando il conflitto.

Poi c'è il modello di compromesso, che riconosce l'esistenza del conflitto culturale ma lo nasconde invece di impegnarsi a migliorarlo. Questo modello riesce a mantenere l'armonia superficiale ma alimenta un rischio latente.

Il terzo modello è il modello di fusione. Questo modello riconosce l'esistenza della diversità culturale e la comprende. È in effetti il modello migliore per risolvere questo problema.

Infine c'è il modello di trapianto, cioè introdurre i propri costumi e la propria cultura aziendale nel paese dove si svolgeranno le attività commerciali. Questo modello è difficilmente accettato dallo staff locale e causa solitamente l'ambientata della cultura.

Insomma, per realizzare un'amministrazione di multiculturalità efficace, l'impresa avrebbe bisogno di una visione internazionale e una comprensione culturale. Anche i dipendenti dovrebbero imprescindibilmente rispondere a caratteristiche di adattamento e flessibilità; nel lavoro quotidiano, devono provare continuamente ad

imparare e comprendere la cultura locale, cercando dei metodi che evitino il conflitto culturale.

È necessario perciò collaudare la propria cultura aziendale, la tecnologia e l'amministrazione dei dipendenti locali, così da rafforzare il loro senso di appartenenza, e realizzare la globalizzazione dell'impresa..

Capitolo 6 conclusioni

Grazie all'ambiente del mercato favorevole e alle risorse abbondanti del mercato cinese, la tendenza della globalizzazione delle imprese è inevitabile. Tuttavia nella storia di quasi 30 anni dall'inizio della globalizzazione, non ci sono state molte aziende che hanno avuto veramente un grande successo strategico. La consapevolezza del mercato globale rimane in Cina ancora in una fase relativamente primaria. Intanto le imprese stanno esplorando la strada della globalizzazione, sperimentando il doppio-cambiamento nella situazione del mercato domestico-estero e nei fini della strategia. La presentazione di tutte le scelte strategiche e metodologiche, effettuate dalle imprese cinesi in un'ottica di globalizzazione, ha come obiettivo quello di riassumere la situazione generale della globalizzazione cinese negli ultimi 30 anni e analizzare come le imprese cinesi, affrontando il mercato e la situazione economica di oggi, possono scegliere la propria strada nella globalizzazione e sfruttare le risorse locali e estere in un modo più efficiente.

In particolare, riguardo le imprese cinesi che hanno già iniziato la globalizzazione, sarebbe più importante trovare un modello gestionale e amministrativo adatti al nuovo ambiente del mercato.

In breve, nella situazione in cui quasi tutte le imprese cinesi sono influenzate dalla globalizzazione economica, queste ultime devono avere una chiara conoscenza del fenomeno, allo stesso tempo dando una risposta adeguata alla luce delle proprie caratteristiche.

La globalizzazione è sì necessaria ma può essere altrettanto cieca, come dice Sun Tzu: "conosci te stesso e conosci il tuo nemico, la tua vittoria non sarà mai minacciata." Trovare la corretta modalità di gestione e di amministrazione, studiare profondamente il mercato nel contesto globale, questo è l'arma potente con cui le imprese cinesi possono andare più lontano sulla strada della globalizzazione.

Bibliografia

·Dalton Maxine, Ernst Chris, Deal Jennifer, Leslie Jean, Success for the now global manager, Beijign, China Renmin University Press. 2005

·Qiu Zhaocheng, La globalizzazione dell'economia e il destino delle imprese cinesi, Beijing, China Financial Publishing House, 2008

·Gruppo di Ricerca Aziendale del Centro di Ricerca dello Sviluppo del Consiglio di Stato. <La Strategia Di Globalizzazione Delle Imprese Cinesi >. 北京:人民出版社, 2006

·Ye Gang. <Chinese Transnational Corporations>[J]. Transnational Corporation, 1992

·Dianna Farrell and Andrew J.Grant, "China's Looming Talent Shortage", The McKinsey Quarterly, New York: 2005

·Jeffrey Joerres, <Break through the bottleneck of China's human resources management>, Wallstreet, 13,02,2007

·Augusto Lopez-Claros, Michael E.Porter, <The Global Competitiviness Report 2006-2007: Creating an Improved Business Environment>[M], Palgrave Macmillan; 2006-07

·Peterson, Bent, and Torben Pedersen(1996) <Twentu Years After: Suport and Critique of Uppsala International Model>, workshop paper for presentation at the 22nd Annual EIBA Conference in Stockholm, Dec 15-17, 1996

·**Phatak A.V., Bhagat,R.S., Kashlak R.J,** 石永恒. **<International Management>. Beijing: CMP, 2006**

·**Teece D.J., Pisano G, Shuen A, <Dynamic Capabilities Strategic Management>[J], 1997**

·**Gulati R., <Manegement Journal>, 1989**

·**Porter M.E., <Competitive Advantage>[M], New York: Free Press, 1985**

·**Duane Ireland, R.E. Hoskisson, Micheal A. Hitt. <Strategic management. Competitività e globalizzazione>. Giappichelli, 2007**

·**Glaister K.W., Buckley P.J.. <Journal of Management>, 1996**

·**Dean Paxson, Douglas Wood. <Blackwell Encyclopedic Dictionary Of Finance>. Beijing:** 对外经贸大学出版社. **2001**

• 杨雪冬.《西方全球化：概念、热点和使命》[J].国外社会科学, 1999(3)

• 丁祥生,《中国企业对外直接投资：优势、动因与战略选择》[D].天津:南开大学,2009

• 陆燕荪.<中国制造业的现状与未来发展>[J].经济研究参考,2005(1).

• 马亚明，张岩贵，《策略竞争与跨国公司的国际化经营》，北京，中国经济出版社，2006

• 杨国安，忻榕，刘胜军，戴华，《鲜花与荆棘：探寻中国企业全球化之路》，

北京，商务印书馆，2009

・王育琨，《全球化之舞：向海而生的中国企业》，北京，北京师范大学出版社，2006

・金占明，段鸿，《企业国际化战略》，北京，高等教育出版社，2011

・汪建成,毛蕴诗.<从 OEM 到 ODM、OBM 的企业升级路径——基于海鸥卫浴与成霖股份的比较案例研究>[J]. 中国工业经济,2007(12)

・项文.<推动中国商业国际化 100 人:梁庆德>[J].<环球企业家>,2004(14)

・朱明侠,魏铁梅.<特许经营>[M].北京:对外经济贸易大学出版社,2007

・李立辉,<WTO 与中国特许经营权>[M].成都:西南财经大学出版社,2003

・李维华.<特许经营学>[M].北京:中国发展出版社,2009

・井润田,宁静,张远.<合资企业管理:文化、结构与行为>[M].北京:科学出版社,2008

・埃尔・杜尚哲,贝尔纳・加雷特,李东红.<战略联盟>[M].北京:中国人民大学出版社,2006

・干春晖,<并购经济学>[M],北京:清华大学出版社.2004

・王巍，余曦，《全球化与市场开放中的中国案例研究》，北京，中国发展出版社，2008

Sitografia

L'inroduzione dello studioso di strategia Michael Porter, URL:

http://it.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter

Le informazioni della catena supermercato Lianhua, URL:

http://en.wikipedia.org/wiki/Lianhua_Supermarket

Le informazioni dell'università di Antwerp,URL:

http://en.wikipedia.org/wiki/University_of_Antwerp

Il sito ufficiale di WTO, URL:

http://www.wto.org

La definizione del valore aggiunto, URL:

http://it.wikipedia.org/wiki/Valore_aggiuntoù

La definizione del ODM, URL:

http://it.wikipedia.org/wiki/Original_design_manufacturer

L'intervista di Zhou Fangsheng, URL:

http://special.caixin.com/2012-12-07/100469875.html

La presentazione del CEO del Galanz Liang Qingde, URL:

http://baike.baidu.com/view/730214.htm?fr=aladdin

中国企业的全球化之路，**URL：**

http://www.forbeschina.com/review/201209/0020081.shtml

全球化的挑战，周展宏，**URL：**

http://app.fortunechina.com/blog/zhouzhanhong/archives/633

L'intervista di Liu Jiren, 中国企业应具有全球化视野，**URL：**

http://finance.qq.com/a/20100913/001331.htm

http://homepage.ntu.edu.tw/~ntuccs/upload/research/paper-14.pdf

走出去的"机遇和挑战"，**URL：**

http://app.fortunechina.com/blog/gmt8/archives/79