Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
(*ordinamento ex D.M. 270/2004*)
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Le strategie competitive delle imprese italiane in Cina

Relatore
Ch.mo Prof. Claudio Giachetti

Laureando
Alice Renesto
Matricola 831722

AAnno Accademico
22011 / 2012

A i miei genitori,

A gostino e Donatella

INDICE

Introduzione p. 7

1. Le strategie di Porter: un dibattito ancora aperto 9

1.1. Il concetto di strategia 10

1.2. Le strategie competitive di Porter 13

1.3. Il dibattuto sulle strategie competitive 21

1.3.1. Cost leadership e differenziazione: strategie compatibili o esclusive? 22

1.3.2. Cost leadership e/o differenziazione o strategia ibrida? 26

1.3.3. L'efficacia delle strategie competitive dipende dal contesto 28

1.3.4. Cost leadership, differenziazione o strategia ibrida per competere negli emerging market? 30

2. Il risveglio del più grande Emerging Market: la Cina 35

2.1. Definizione di Emerging Market 35

2.2. I vuoti istituzionali di un Emerging Market 38

2.3. La politica estera della Cina dal 1960 al suo ingresso alla WTO 39

2.3.1. Anni Sessanta. Timidi segnali di una possibile apertura 40

2.3.2. Anni Settanta. Le politiche di apertura 41

2.3.3. Anni Ottanta. Ascesa della Cina come potenza mondiale 44

2.3.4. Anni Novanta. Il decennio glorioso 46

2.4. La lenta adesione alla WTO 50

2.4.1. Le paure del governo di Pechino 53

2.4.2. I principali aspetti dell'adesione della Cina alla WTO 56

2.5. Il primo decennio da membro della WTO 59

2.6. Il nuovo Millennio a confronto con il passato 64

3. Strategie competitive e performance nei paesi in via di sviluppo. Un'analisi delle imprese italiane in Cina 69

3.1. Obiettivi 69

3.2. Metodologia 70

3.2.1. Raccolta dei dati 70

3.2.2. Variabili 72

3.2.3. Modello di analisi 78

3.3. Risultati 80

3.3.1. Implicazioni manageriali 84

3.3.2. Limiti della ricerca e possibili ricerche future 85

Appendice 87

Bibliografia 89

Sitografia 93

INTRODUZIONE

"Tra il 2015 e il 2020 il prodotto interno lordo (PIL) della Cina supererà quello degli Stati Uniti. Dunque la Cina non è più solo il più importante tra i paesi emergenti nella fase più recente della globalizzazione economica, ma una potenza economica con la quale dovranno fare i conti le altre potenze economiche mondiali, gli Stati Uniti, l'Unione Europea, il Giappone" (Musu, 2011 p. 7).

Di fronte a questa previsione, le imprese possono assumere due atteggiamenti contrapposti: da una parte quello della paura e della difesa, dall'altra quello del riconoscimento dell'esistenza di grandi opportunità. Questo lavoro è dedicato a tutte quelle imprese che non vedono nella Cina una minaccia, ma riescono ad andare oltre e a sfruttare tutte le possibilità di crescita offerte da questo paese. In particolare, si pone l'obiettivo di individuare la migliore o le migliori strategie competitive che le imprese italiane possono adottare per competere sul mercato cinese. La Cina è stata scelta come mercato-obiettivo per questa ricerca a fronte dell'interesse e dell'attenzione dimostrati verso questo paese dalle imprese italiane, soprattutto negli ultimi anni, proprio per ricercare nuove opportunità di crescita (Orlandi, 2004). Infatti, con un miliardo e mezzo di abitanti e un tasso di crescita che si attesta attorno al 9% annuo, il Dragone è considerato oggi il più grande *emerging market* e uno dei mercati più competitivi al mondo (Li e Li, 2008). In generale, negli ultimi trent'anni il paese è stato la meta preferita di molte imprese dei paesi occidentali, come Stati Uniti, Germania, Francia, attirati appunto dalla sua incessante crescita, dal suo ampio mercato interno e dall'abbondanza di forza lavoro a basso costo. Molti autori sostengono inoltre che la sua crescita e la sua integrazione internazionale siano i due fenomeni più importanti della storia economica mondiale del dopoguerra (Chiarlone e Amighini, 2007).

Il primo capitolo è dedicato all'analisi del dibattito che ancora oggi interessa le strategie competitive. In particolare, dopo aver esposto le principali teorie di Porter (1980, 1985), considerato il paradigma dominante delle strategie competitive, seguirà uno studio della letteratura. Da tale studio è emerso che le imprese che operano negli *emerging market*, in generale, devono adottare appropriate strategie di marketing per far fronte alle numerose sfide proposte da questi mercati, caratterizzati da elevati livelli di incertezza e dalla mancanza di intermediari specializzati (Khanna, Palepu e Bulock,

2011). Dunque, solo adeguate strategie competitive consentono alle imprese di ottenere il successo in questi difficili ambienti competitivi. Inoltre, è emersa ancora l'esistenza di un ampio dibattito su quale sia o su quale siano le migliori strategie competitive che le imprese delle economie avanzate dovrebbero adottare per avere successo negli *emerging market*. Tuttavia, le ricerche condotte sui mercati competitivi e, soprattutto, sulla Cina rappresentano un numero limitato e questo è un forte limite per la letteratura economica. Questo studio cerca quindi, per quanto possibile, di inserirsi in questo dibattito e di contribuire alla ricerca delle strategie cha hanno un impatto migliore sui risultati delle imprese in Cina.

Il secondo capitolo è quindi dedicato all'analisi delle caratteristiche che contraddistinguono un *emerging market* e dell'evoluzione politica ed economica della Cina. Infatti, solo una comprensione più esaustiva delle cause della sua crescita, del suo *background* e delle forze che regolano il paese, le imprese possono essere in grado di indirizzare tutte le loro risorse e le loro capacità verso la realizzazione di strategie di marketing di successo.

Infine, l'ultimo capito è dedicato alla descrizione dell'analisi empirica condotta su un campione di imprese italiane, che hanno intrapreso appunto un processo di internalizzazione in Cina, con lo scopo di studiare l'effetto delle strategie competitive sulle performance di queste imprese per individuare quella o quelle, tra *cost leadership*, differenziazione e ibrida, che hanno un effetto maggiore sulla performance. Infatti, benché la maggior parte dei ricercatori abbia confermato la compatibilità delle due strategie di base di Porter (1980, 1985), *cost leadership* e differenziazione, rimane ancora il dubbio su quale sia la migliore strategia da adottare tra pure e ibrida. In particolare, sarà descritta la metodologia di raccolta e di analisi dei dati, e i risultati ottenuti dall'analisi empirica degli stessi.

1. LE STRATEGIE COMPETITIVE DI PORTER: UN DIBATTITO ANCORA APERTO

La strategia è un elemento chiave per il successo (Grant, 2005). In particolare, le strategie competitive hanno il compito di determinare il modo in cui ciascuna impresa deve impiegare le proprie risorse per conseguire un vantaggio competitivo in un determinato ambiente, ovvero per ottenere performance superiori rispetto ai concorrenti e quindi il successo. Ciononostante, le decisioni strategiche sono cruciali per le imprese perché implicano un consistente impiego di risorse che difficilmente sono reversibili. Questo capitolo è dunque dedicato allo studio delle principali teorie strategiche, al fine di individuare una base teorica per agevolare le imprese nel formulare e nell'implementare strategie competitive di successo. Tuttavia, molti autori che sono intervenuti sull'argomento si sono lamentati non solo dei risultati contrastanti ottenuti dalle diverse indagini condotte, ma soprattutto della mancanza di studi focalizzata sugli *emerging market.* Per questo motivo è stata data una particolare attenzione soprattutto a quelle imprese che hanno avviato un processo di internazionalizzazione nei paesi emergenti, e più in particolare in Cina, paese-obiettivo dell'analisi empirica condotta e che sarà successivamente descritta nel terzo capitolo. Dopo aver introdotto il concetto di strategia e aver individuato le principali motivazioni d'interesse riservate soprattutto alle strategie competitive, le pagine seguenti saranno destinate all'analisi delle principali teorie di Porter (1980, 1985), considerato il paradigma dominante delle strategie competitive, e del dibattito che ha preso avvio proprio dalla pubblicazione dei suoi scritti. Nel dettaglio, verrà discussa la validità o meno del suo pensiero, cioè se le strategie di leadership di costo e di differenziazione siano due strategie esclusive o compatibili, quindi valutata quale strategia, tra differenziazione, *cost leadership* e ibrida (data da una combinazione delle prime due), abbia un impatto maggiore sulle performance, anche nel caso di una su implementazione in un paese emergente.

1.1. Il concetto di strategia

La strategia, come oggi intesa dal mondo imprenditoriale, è un concetto cha ha origini molto lontane e nasce circa attorno al V-IV secolo a.C. con le teorie della strategia militare. Infatti, il termine deriva dalla parola greca *strategìa* che significa "generalato", che a sua volta deriva da *stratòs*, che significa "esercito", e *–ag*, che significa "comandare" (Grant, 2005). La strategia doveva quindi servire a organizzare e coordinare l'esercito per raggiungere un determinato scopo. Effettivamente, molti princìpi di strategia militare sono stati anche utilizzati in campo imprenditoriale, in particolare: "l'efficacia relativa delle strategie offensive e difensive; i vantaggi dell'aggiramento rispetto all'assalto frontale; l'efficacia delle risposte graduali a fronte di iniziative aggressive; i benefici dell'effetto sorpresa; i potenziali vantaggi derivanti da inganno, accerchiamento, escalation e logoramento" (Grant, 2005 p. 27). Tuttavia la principale differenza tra strategia militare e aziendale risiede nel fatto che l'obiettivo della guerra è solitamente quello di sconfiggere il nemico, al contrario, lo scopo di un'impresa è raramente così aggressivo, ma la maggior parte delle imprese cerca di trovare una qualche forma di coesistenza con i *competitor* piuttosto di annientarli. Lo scopo dunque della strategia è quello di pianificare il modo in cui un'organizzazione o un individuo possono raggiungere i loro obiettivi. Tuttavia, ad oggi non si è ancora raggiunto un diffuso consenso sulla definizione di strategia, soprattutto in ambito aziendale, ma un aspetto è in comune a tutte: la strategia implica effettuare delle scelte. Infatti, l'impresa, per raggiungere il successo, deve scegliere prima di tutto il settore in cui operare e in secondo luogo il vantaggio competitivo che intende perseguire (Porter, 1980, 1985). Queste due fonti garantiscono all'impresa performance superiori rispetto ai concorrenti e allo stesso tempo definiscono due livelli di base della stessa, ovvero:

- "strategia di gruppo (*corporate strategy*) definisce il campo di azione dell'impresa attraverso la scelta dei settori e dei mercati nei quali competere;
- strategia di business (*business strategy*) ha il compito di determinare come l'impresa deve impiegare le risorse all'interno del proprio ambiente di riferimento, settore o mercato, per soddisfare i propri obiettivi di lungo termine e il modo in cui deve organizzarsi per realizzare tale strategia. Se l'impresa intende avere successo in un settore deve conseguire un vantaggio competitivo sui suoi rivali. Per tale motivo quest'area della strategia è anche definita come

strategia competitiva" (Grant, 2005 p.37). Questo studio si concentrerà proprio su questa seconda tipologia di strategia.

La distinzione tra strategia di gruppo e di business riflette dunque la struttura organizzativa della maggior parte delle grandi imprese: la strategia di gruppo è responsabilità dell'alta direzione, al contrario la strategia di business è specifica del management delle divisioni. Precisamente, le strategie di business sono elaborate e implementate attraverso strategie funzionali per le diverse aree: produzione, R&S, marketing, risorse umane, finanza. Da tutte queste considerazioni si evince quindi che la strategia è un elemento chiave per il successo in quanto è un modello, una linea guida, che dona armonia alle decisioni aziendali per cui, non solo viene semplificata l'assunzione delle decisioni, ma la stessa creazione di un processo strategico che conduce a decisioni migliori poiché consente di mettere in comune le conoscenze di diverse persone e facilitarne l'applicazione di strumenti analitici (Grant, 2005). Infatti, non si deve considerare "la strategia come un programma dettagliato o di istruzioni, ma piuttosto come un tema unificatore che conferisce coerenza e unicità di direzione alle azioni e alle decisioni di un individuo o di una organizzazione" (Grant, 2005 p.15), e non si occupa solo di come l'impresa può competere oggi, ma soprattutto di ciò che l'impresa diventerà nel futuro e per tale motivo la strategia è da considerarsi un vero e proprio processo prospettico. In definitiva, le imprese adottano proprie linee strategiche al fine di creare una posizione competitiva efficace e raggiungere dunque un risultato economico superiore a quello dei concorrenti. Inoltre, la strategia più appropriata per ogni singola impresa è quella che aderisce meglio alle caratteristiche e alle competenze dell'impresa stessa (Porter, 1980). Non esiste quindi una strategia universale che vada bene per tutte le imprese e per ogni tipologia di attività, ma ciascuna azienda deve cercare di modellare una strategia che tenga conto delle proprie risorse, capacità, tipologia di attività, obiettivi e dell'ambiente esterno in cui opera. In particolare, l'ambiente esterno comprende una vasta gamma di fattori economici, sociali, politici e tecnologici che sono in grado di influenzare le decisioni e i risultati aziendali, ma per la maggioranza delle decisioni strategiche, il principale ambiente esterno di riferimento è il settore, il quale definisce le relazioni dell'impresa con clienti, concorrenti e fornitori. Tuttavia, per avere successo, l'impresa deve mantenere una certa coerenza strategica ovvero deve essere coerente con le caratteristiche sia dell'ambiente esterno dell'impresa sia con quelle del suo ambiente interno, cioè obiettivi e valori, risorse e competenze, strutture e sistemi. In definitiva, possiamo affermare che la ragione per cui la

pianificazione strategica è così fondamentale per la vita di una impresa, tanto da impegnare notevolmente i *decision maker* aziendali, è da ricercare nel fatto che può condizionare le sorti dell'impresa stessa, ovvero determinarne il successo o, nei casi più gravi, il fallimento.

La letteratura accademica economica ha sempre rivolto molta attenzione alle decisioni strategiche aziendali, dato il ruolo fondamentale che rivestono nella vita delle imprese. Infatti, "le imprese hanno bisogno delle strategie perché attraverso queste si danno una linea di condotta e uno scopo, impiegano le risorse nella maniera più efficace e coordinano il flusso delle decisioni prese dai diversi membri dell'organizzazione" (Grant, 2005 p.26). In sintesi, il compito della strategia è quello di pianificare il modo in cui un'azienda possa raggiungere i suoi obiettivi: assicurarne la sopravvivenza e il successo. Infatti, il successo di un'impresa si manifesta nel raggiungimento di una posizione competitiva, o di una serie di composizioni competitive, che conducono a performance finanziarie superiori e sostenibili. Tale posizione deve quindi essere misurata in relazione ai maggiori *competitor* del mondo (Porter, 1991)[1]. Ne consegue che le decisioni strategiche sono cruciali per le imprese poiché implicano un consistente impiego di forze e risorse che difficilmente sono reversibili. La letteratura economica si è dunque preoccupata di fornire alle imprese solide basi teoriche al fine di agevolarle nel formulare e nell'attuare la migliore strategia, nell'individuare le maggiori fonti di profitto disponibili e di sfruttarle per raggiungere il successo.

Il più sostanziale e influente contributo che sia mai stato realizzato nello studio del comportamento strategico delle organizzazioni è sicuramente quello di Michael Eugene Porter (1980, 1985) (Campbell-Hunt, 2000), tanto che, in pochi anni di pubblicazioni, molti autori hanno riconosciuto le sue teorie come il paradigma dominante delle strategie competitive (Hill, 1988; Murray, 1988). Benché vi sia ancora un diffuso interesse nel mondo accademico e una costante ricerca nelle applicazioni delle sue teorie, a tutt'oggi risulta difficile implementarle nelle realtà aziendali. Le prossime pagine di questo capitolo si concentreranno quindi sullo studio delle principali teorie strategiche di Porter e saranno approfondite alcune tematiche-chiave che ci permetteranno di comprendere meglio l'analisi empirica condotta e descritta nel terzo capitolo.

---

[1] Porter (1991 p. 96),*"[...] firm success is manifested in attaining a competitive position or serie of competitive positions that lead to a superior and sustainable financial performance. Competitive position is measured,in this contest, relative to the world's best rivals. Financial success derived from government intervention or from the closing of markets is excluded. A successful firm may 'spend' dome of the fruit of its competitive position on meeting social objectives or enjoying slack [...]".*

1.2. Le strategie competitive di Porter

Con la pubblicazione di "*Competitive Strategy*, *Techniques for Analyzing Industries and Competitors"* (1980) e di "*Competitive advantage, creating and sustaining superior performance"* (1985), Porter ha introdotto un modello generico di strategie che ha influito, se non addirittura rivoluzionato, il mondo accademico e aziendale. Il contributo che Porter ha dato quindi alla letteratura economica è stato così apprezzato, tanto da divenire il paradigma dominante delle strategie competitive (Hill, 1988; Murray, 1988). Infatti, dalla pubblicazione dei suoi scritti, tutto il mondo accademico si è mobilitato e, in trent'anni di storia, sono state condotte molte ricerche, in ciascuna delle quali ogni autore ha cercato di confermare o meno le sue tesi. Inoltre, molti manager hanno preso il suo modello come riferimento nell'attuazione delle strategie aziendali e molti continuano a farlo. Tuttavia, ancora oggi il mondo accademico e aziendale si interroga circa la validità o meno delle sue teorie e del loro campo di applicazione. Questo paragrafo ha quindi lo scopo di riprendere brevemente i concetti principali del pensiero di Porter sulle strategie competitive, in quanto solo una conoscenza approfondita del suo pensiero ci permetterà di comprendere meglio il dibattito che ancora oggi si interessa delle stesse, dibattito che sarà riportato nei paragrafi successivi.

Innanzitutto, Porter (1996) afferma che "la strategia è la creazione di una posizione unica e di valore, che coinvolge un diverso insieme di attività"[2], ovvero è una configurazione di attività, coerente con il suo ambiente interno ed esterno, che distingue l'azienda dai suoi concorrenti (Porter, 1985), e quella più appropriata per ciascuna impresa, è quella che aderisce meglio alle caratteristiche e alle competenze della stessa. In particolare, la concorrenza determina in che misura tali attività possono contribuire alle prestazioni dell'azienda. La strategia competitiva, in quanto ricerca di una posizione competitiva favorevole in un determinato settore industriale, è il terreno principale in cui si realizza la concorrenza. Per questi motivi, "la strategia competitiva mira a stabilire una posizione redditizia e sostenibile contro le forze che determinano la concorrenza nell'ambito di un settore industriale" (Porter, 1985, p.1). Gli elementi che stanno alla base della scelta di una strategia competitiva sono due: attrattività del settore industriale e posizione competitiva all'interno del settore industriale. L'attrattività è riferita alla redditività a lungo termine e ai fattori che la determinano. Infatti, non tutti i

[2] Porter (1996, p.68), "*Strategy is the creation of unique and valuable position, involving a different set of activities*".

settori industriali sono redditizi allo stesso modo nel lungo periodo e la redditività del settore di appartenenza è un elemento fondamentale per determinare quella dell'impresa. Dunque, la strategia competitiva si deve fondare, come prima cosa, su una conoscenza approfondita del livello della concorrenza presente all'interno del settore e delle sue regole ed esserne in sintonia, in quanto è la concorrenza stessa a determinare l'attrattività del settore industriale di riferimento. Porter (1985) riassume le regole della concorrenza in cinque forze competitive: entrata di nuovi concorrenti, manaccia di sostituti, potere contrattuale dei clienti, potere contrattuale dei fornitori e rivalità tra i concorrenti presenti nel settore. Tali forze determinano la redditività di un settore poiché ne influenzano i prezzi, i costi e gli investimenti che le imprese, appartenenti a quella data industria, devono sostenere. L'intensità di queste cinque forze cambia da settore a settore e per questo motivo i settori industriali presentano tutti una redditività diversa. Anche la posizione dell'impresa all'interno del proprio settore industriale concorre a determinarne la sua redditività, ovvero se le sue prestazioni sono al di sopra o al di sotto della media delle altre imprese del settore in cui si colloca. In particolare, per riuscire a conquistare e a mantenere una prestazione al di sopra della media, cioè per avere successo, l'impresa deve possedere un vantaggio competitivo sostenibile. Il vantaggio competitivo nasce principalmente dal valore che una impresa è in grado di creare per i suoi acquirenti: il valore è quello che gli acquirenti sono disposti a pagare per usufruire del bene o del servizio. Per ottenere prestazioni migliori rispetto ai *competitor* è necessario però che il vantaggio competitivo sia in grado di garantire all'impresa risultati superiori alla spesa da lei sostenuta per crearlo. Esistono due tipi fondamentali di vantaggio competitivo: costi bassi o differenziazione. Entrambi derivano dall'abilità dell'impresa di difendersi dalla concorrenza, ovvero dalla sua abilità nel destreggiarsi con le cinque forze competitive in modo migliore rispetto ai suoi rivali. Questi due tipi di vantaggio, combinati con l'ambito competitivo nel quale l'impresa cerca di ottenerli, determinano tre strategie di base che permettono all'impresa di realizzare performance superiori a quelli dei *competitor*. Le tre strategie di base sono: leadership di costo, differenziazione e focus. Tuttavia, Porter (1980, 1985) specifica che in merito alla strategia focus sono possibili due varianti: focus sui costi e focus sulla differenziazione. La figura 1.1., riportata qui di seguito, illustra graficamente le tre strategie.

Figura 1.1. Le strategie di base

		VANTAGGIO COMPETITIVO	
		Diminuzione costi	Differenziazione
AMBITO COMPETITIVO	Mercato Ampio	**1.** *Leadership di costo*	**2.** *Differenziazione*
	Segmento di mercato	**3a.** *Focus sui costi*	**3b.** *Focus sulla differenziazione*

Fonte: Porter (1985, p. 12)

Ogni strategia di base implica fondamentalmente la scelta del tipo di vantaggio competitivo al quale l'impresa vuole aspirare e dell'ambito competitivo nel quale vuole operare, per ottenere il vantaggio stesso. Nel dettaglio, leadership di costo e differenziazione tendono a perseguire il vantaggio competitivo in un vasto *range* di segmenti del settore industriale, cioè in un ampio mercato. Al contrario, le strategie focus mirano al vantaggio di costo (focus sui costi) o alla differenziazione (focus sulla differenziazione), entrambi però all'interno di un segmento più ristretto. L'idea di Porter (1985) è che al centro di ciascuna strategia di base vi sia il vantaggio competitivo, per cui se un'impresa vuole raggiungere questo vantaggio, deve necessariamente scegliere quale tipo di vantaggio competitivo perseguire e l'ambito in cui lo vuole raggiungere. Porter non ammette perciò la possibilità per un'impresa di perseguire contemporaneamente due vantaggi competitivi e quindi due strategie di base ma deve necessariamente operare una scelta. Infatti, qualsiasi tentativo di combinare o conciliare strategia di differenziazione e leadership di costo porta l'impresa a livelli di performance inferiori rispetto ai concorrenti e quindi a trovarsi "*stuck in the middle*". L'autore sostiene che la scelta della strategia di base è necessaria in quanto ciascuna strategia richiede l'impiego di differenti risorse e competenze, coinvolge diverse forze aziendali, necessita di una struttura organizzativa e di procedure di controllo differenziate, per cui risulterebbe impossibile per l'impresa perseguire allo stesso tempo sia una strategia di costo che di differenziazione. Dunque, lo sforzo e l'impegno richiesti all'impresa, per perseguire contemporaneamente le due strategie competitive,

sarebbe talmente consistente che indebolirebbe solamente l'impresa. Infatti, Porter afferma che "essere 'tutto per tutti' è una ricetta per la mediocrità strategica e per prestazioni al di sotto della media: spesso significa che l'impresa non avrà alcun vantaggio competitivo" (Porter, 1985 p.12). L'esistenza per Porter di questo *trade off,* che obbliga ciascuna azienda a scegliere una strategia di base, è divenuto il concetto maggiormente criticato da parte di molti autori, tanto che in diversi, come vedremo in seguito, hanno cercato di dimostrare l'infondatezza di questa teoria, considerandolo un limite del suo pensiero (Campbell-Hunt, 2000; Hill, 1988; White, 1986). Vediamo brevemente le tre strategie di base di Porter (1980, 1985).

Leadership di costo

Perseguendo tale tipo di strategia, l'impresa si pone l'obiettivo di raggiungere un vantaggio di costo e quindi di diventare il produttore a più basso costo all'interno del proprio settore industriale, ovvero di produrre a costi più bassi rispetto ai concorrenti. La riduzione dei costi può essere raggiunta mediante: un'innovazione del processo produttivo che porti ad esempio a un minor utilizzo delle materie prime o di manodopera, a minori scorte; l'eliminazione dei costi inutili; l'esternalizzazione di attività che non appartengono al *core business* dell'azienda. Inoltre, servendo con questo tipo di strategia un mercato ampio, può raggiungere talvolta molti segmenti del settore e anche settori collegati per cui l'ampiezza del suo ambito competitivo è spesso cruciale per il suo vantaggio di costo (Porter, 1980, 1985). Le fonti del vantaggio di costo sono molteplici e dipendono dalla struttura del settore industriale in cui opera l'azienda. Tra le principali fonti ricordiamo le economie di scala, l'esperienza, le tecnologie esclusive e l'accesso preferenziale alle materie prime. Dunque, se una impresa riesce a raggiungere e a mantenere una leadership di costo, allora le sue prestazioni saranno superiori alla media dei concorrenti nel settore in cui opera a patto che riesca a vendere i suoi prodotti o servizi a prezzi uguali o vicini alla media del settore. Infatti, se i prezzi dell'impresa sono più bassi, o comunque equivalenti a quelli dei suoi *competitor*, allora la sua posizione di *low cost* si traduce in profitti più elevati. Un produttore deve quindi essere in grado di scovare e sfruttare tutte le fonti del vantaggio competitivo se vuole ottenere livelli di performance maggiori rispetto a quelli dei rivali. Tuttavia, l'impresa leader di costo "non può del tutto ignorare la differenziazione del prodotto" (Porter, 1985 p.13). Infatti, se il suo prodotto non è percepito dagli acquirenti come equiparabile o simile a quello dei concorrenti, l'impresa *low cost* è costretta a dover abbassare di

molti i prezzi per vendere il prodotto: questa politica però può annullare di fatto i benefici derivanti dalla sua posizione di leader di costo. In definitiva, anche se l'impresa si affida alla leadership di costo per conseguire il suo vantaggio competitivo, deve cercare di raggiungere se non la parità ma almeno la prossimità nella differenziazione rispetto ai suoi *competitor*.

Differenziazione

Attraverso questa seconda tipologia di strategia di base, l'impresa si differenzia dai concorrenti e quindi risulta essere "unica" all'interno del proprio settore, avendo valorizzato alcune variabili ritenute molto importanti dagli acquirenti. In altre parole, differenziare significa "creare in un modo unico valore per l'acquirente" (Porter, 1985 p. 14). La differenziazione permette alle imprese di imporre un *premium price* ma questo aumento di prezzo deve essere giustificato da una reale differenziazione del prodotto rispetto a quello dei concorrenti. Tuttavia, la differenziazione porta a risultati superiori rispetto ai concorrenti solo se il vantaggio di prezzo acquisito supera tutti i costi addizionali sostenuti per differenziare il prodotto. Infatti, molto spesso le imprese che scelgono questa tipologia strategia dedicano scarsa attenzione ai costi che ne derivano, perdendo così la possibilità di godere dei vantaggi da essa derivanti. Per questo devono cercare di mantenere una parità, o almeno una somiglianza, ai costi dei suoi rivali. Un altro errore che le imprese compiono frequentemente è quello di circoscrivere la differenziazione alle sole caratteristiche del prodotto. In realtà sono molte le possibilità che un'azienda ha per differenziarsi, tanto che può creare la sua unicità partendo da qualsiasi attività della catena del valore svolta in modo unico rispetto ai rivali, per cui l'impresa deve essere in grado di fondare la propria strategia differenziando quelle attività che svolge in modo unico rispetto ai concorrenti. Fonti potenziali di unicità possono essere, ad esempio, il sistema logistico in uscita, l'approvvigionamento delle materie prime, le attività di manutenzione e così via. Molto dipende, infatti, dalle leve che l'impresa intende utilizzare, anche congiuntamente, come l'immagine di marca, la tecnologia, l'assistenza al cliente e la rete dei punti vendita o degli intermediari. In generale l'impresa può perseguire la differenziazione: migliorando la qualità del prodotto avvertita dall'acquirente, offrendo un prodotto con una forte componente innovativa, integrando un prodotto con un servizio e attraverso politiche di marketing innovative.

Focus

Questa terza strategia diverge dalle prime due per la scelta dell'ambito competitivo a cui l'impresa si rivolge. Infatti, la strategia focus richiede all'impresa una scelta circa l'area di competizione del settore industriale dove intende operare, ovvero l'impresa si deve focalizzare su un gruppo specifico di clienti, di prodotti o su un'area geografica limitata. Dunque l'impresa sceglie un segmento, o un gruppo di segmenti, e adatta la propria strategia per meglio servirlo/i, escludendone di fatto gli altri. La focalizzazione su determinati segmenti presuppone che questi siano mal serviti dai concorrenti e che invece l'impresa sia capace di realizzare i propri obiettivi con maggior efficienza ed efficacia rispetto ai suoi rivali, che magari sono impegnati a coprire segmenti più ampi. In particolare tale strategia presenta due varianti (Figura 1.1.):

- focus sui costi, per cui l'impresa si pone come obiettivo quello di ottenere un vantaggio di costo nel segmento o nei segmenti scelti. Focalizzandosi sui costi l'impresa sfrutta le differenze di comportamento dei costi in alcuni segmenti;
- focus sulla differenziazione, dove al contrario l'impresa cerca di differenziarsi nel segmento o nei segmenti scelti. Focalizzandosi sulla differenziazione sfrutta invece le particolari esigenze degli acquirenti in determinati segmenti.

Come descritto in precedenza, ogni strategia di base presuppone un approccio diverso da parte dell'azienda, al fine di creare e mantenere il vantaggio competitivo prescelto, ovvero si rende necessario, per Porter (1980,1985), che l'impresa operi una scelta strategica tra le tre tipologie enunciate, altrimenti corre il rischio di ritrovarsi "*stuck in the middle"* . In questa situazione, infatti, l'azienda non possiede alcun vantaggio competitivo e per questo è destinata a ottenere performance inferiori rispetto ai suoi rivali. Dunque, per Porter non esiste solo un *trade off* tra strategia focus e quelle invece che si riferiscono a un segmento più ampio (leadership di costo e differenziazione), ma le stesse "strategie di leadership di costo e di differenziazione sono di solito incompatibili, poiché di norma la differenziazione è costosa" (Porter, 1985 p. 18). Per contro, la leadership di costo richiede che l'azienda sacrifichi in parte alla differenziazione, optando invece per una certa standardizzazione dei prodotti e riducendo le spese di marketing e delle attività a essa correlate al fine di mantenere un livello dei costi in linea con quello dei concorrenti. Tuttavia, Porter (1985) non esclude la possibilità che un'impresa riesca a conseguire contemporaneamente leadership di costo e differenziazione, ottenendo così un consistente guadagno poiché i benefici

vengono sommati: la differenziazione permette di imporre prezzi più elevati, mentre la leadership di costo consente di mantenere un livello basso dei costi. È lo stesso Porter però a sottolineare come questa possibilità, di perseguire simultaneamente leadership di costo e differenziazione, sia rara e circoscritta a tre precise circostanze. Queste tre condizioni si verificano quando:

- la concorrenza si trova *stuck in the middle*, ovvero i *competitor* non si trovano in una posizione così forte da costringere l'impresa a operare una scelta tra *cost leadership* e differenziazione. Porter precisa però che questa situazione è solo momentanea. Ben presto, infatti, uno dei concorrenti sceglierà la propria strategia di base e l'impresa, che perseguiva entrambe le strategie, si troverà impossibilitata ad emergere nei confronti del concorrente che invece, perseguendo un vantaggio competitivo, ha ottenuto prestazioni migliori;
- i costi sono pesantemente condizionati dalla quota di mercato o dalle interrelazioni. Nel primo caso l'impresa può raggiungere contemporaneamente leadership di costo e differenziazione basando la propria posizione rispetto ai costi sulla quota di mercato anziché sul prodotto, sulla tecnologia, sul servizio o su altri fattori. Se un'azienda detiene quindi una consistente quota di mercato, i vantaggi di costo, derivanti dalla quota di mercato in alcune attività, le permettono di sostenere costi aggiuntivi e mantenere ugualmente la leadership di costo. La quota di mercato può anche ridurre i costi sostenuti per la differenziazione, creando così una posizione favorevole rispetto ai concorrenti. Nel secondo caso invece, il perseguimento simultaneo delle due strategie si può realizzare quando vi sono interrelazioni importanti tra settori industriali che l'impresa riesce sapientemente a sfruttare, rispetto agli ai rivali. Anche in queste circostanze però, Porter precisa che cercare di realizzare entrambe le strategie di base rende comunque l'impresa sempre vulnerabile rispetto a quei concorrenti che abilmente hanno fatto la loro scelta strategica e investito tutte le loro capacità e risorse per realizzarla. Questi *competitor* ottengono, infatti, lo stesso livello della quota di mercato o di interrelazioni, vanificando così i successi ottenuti dall'impresa che aveva, al contrario, di raggiungere entrambi i vantaggi competitivi;
- l'impresa attua per prima un'importante innovazione tecnologica. Infatti, l'introduzione di una significativa innovazione può, non solo riuscire a ridurre i costi, ma anche ottimizzare la differenziazione, facendo così perseguire

all'impresa simultaneamente le due strategie e beneficiare dei loro rispettivi vantaggi. Tuttavia, anche tale situazione è temporanea in quanto la capacità di avere sia costi bassi che una posizione differenziata si ha solo nel momento in cui l'impresa è l'unica a possedere l'innovazione. Una volta che anche i concorrenti iniziano a beneficiare dell'innovazione e la introducono nelle loro attività, l'impresa si ritrova in una situazione analoga a quella precedente l'innovazione e quindi costretta ad operare una scelta.

Come evidenziato, queste tre circostanze per Porter sono temporanee e alla fine si rende sempre necessaria una scelta strategica. Inoltre, in tutti e tre i casi l'impresa, che persegue contemporaneamente le due strategie, è vulnerabile alla nascita di un *competitor* esperto in grado di ottenere un vantaggio competitivo perseguendo una sola strategia: differenziazione o leadership di costo. Si conferma dunque l'esistenza di un *trade off* circa la strategia di base da perseguire, poiché l'impresa si trova costretta necessariamente a scegliere il vantaggio da perseguire e l'ambito competitivo nel quale operare: la combinazione delle due strategie non produce, infatti, alcun vantaggio competitivo sostenibile. Infine, anche la strategia di base scelta deve essere sostenibile in quanto deve assicurare all'impresa performance superiori rispetto ai concorrenti. Affinché la strategia di base sia sostenibile, l'impresa deve avere delle barriere che rendono difficile l'imitazione della strategia stessa da parte dei *competitor*.

Dal momento in cui Porter (1980, 1985) ha enunciato le proprie teorie, il mondo letterario si è fermentato e molti autori hanno cercato, ormai nei decenni, di soddisfare quel desiderio di creare una solida e condivisa struttura teorica economica, in relazione alle strategie competitive. Tuttavia, anche se in molti hanno ambito a confermare, confutare e approfondire le teorie di Porter, i risultati ottenuti sono tra loro contrastanti. Cerchiamo quindi di fare un po' di chiarezza sul dibattito, ancora aperto, a proposito delle strategie competitive e delle loro implicazioni a livello aziendale. In particolare, nei prossimi paragrafi cercheremo di comprendere se per gli autori intervenuti le strategie competitive sono davvero incompatibili o se possono essere adottate simultaneamente dalle imprese.

1.3. Il dibattito sulle strategie competitive

Come enunciato in precedenza, Porter (1980, 1985) afferma che le imprese ottengono performance superiori rispetto ai concorrenti scegliendo il vantaggio competitivo da perseguire: di costo o di differenziazione. Anche se esistono molti studi che provano gli effetti positivi di una scelta strategica (Aulakh, Kotabe e Teegen, 2000; Phillips, Chang e Buzzel, 1983; Spanos, Zaralis e Lioukas, 2004), alcuni autori lamentano l'esistenza, ancora oggi, di un dibattito sulle strategie competitive individuate da Porter (1980, 1985), ovvero se differenziazione e *leadership* di costo sono strategie esclusive o compatibili (Li e Li, 2008; Campbell-Hunt, 2000; Spanos *et al*., 2004). Altri lamentano invece la mancanza di studi in grado di rivelare quale sia la migliore e la più appropriata strategia di marketing che le imprese dei paesi sviluppati e quelle dei paesi emergenti possano adottare per competere con successo negli *emerging markets* (Li *et al.*, 2008; Purkayastha, Manolova e Edelman, 2012; Acquaah, Adjei e Mensa-Bonsu, 2008) e, in particolare, in Cina (Li *et al.*, 2008), cioè se sia possibile adottare le strategie competitive usate nei paesi industrializzati anche nei *developing countries* (Kim e Lim, 1988) e dalle imprese di questi stessi paesi emergenti (Aulakh *et al*., 2000). Infatti, le imprese che decidono di operare in questi particolari ambienti competitivi necessitano di strategie di marketing *ad hoc* poiché sono mercati molto diversi da quelli in cui le imprese dei paesi sviluppati sono solitamente abituate a operare e si caratterizzano per elevati livelli di incertezza e per la mancanza di intermediari specializzati (Khanna, Palepu e Bullock, 2011). Più in generale, alcuni autori lamentano la troppa attenzione data alle sole imprese americane (Pertusa-Ortega, Molina-Azorìn e Claver-Cortés, 2009; Kim *et al*., 1988; Acquaah *et al*., 2008) a fronte di numerose indagini condotte (Hall, 1980; White, 1986; Hill, 1988). Infine, molti lamentano che gli studi attuati presentano una consistente diversità circa le determinanti, le variabili e le misure di performance utilizzati. Queste disparità hanno portato inevitabilmente a risultati tra loro contrastanti e alla mancanza di una coerente teoria economica sulle strategie competitive (Aulakh *et al*., 2000; Murray, 1988; Pertusa-Ortega *et al*., 2009; Kim *et al*., 1988; Spanos *et al*., 2004). Come si può notare, il dibattito è tutt'oggi ancora molto vivo e si rende quindi necessario un approfondimento per ciascuna tematica, qui esposta.

1.3.1. Cost leadership e differenziazione: strategie compatibili o esclusive?

La strategia che l'impresa vuole perseguire deve essere coerente sia con le caratteristiche dell'ambiente esterno sia con l'ambiente interno aziendale. Ciascuna impresa si trova dunque costretta a dover mitigare obiettivi e valori, risorse e competenze, strutture e sistemi, se intende avere successo (Grant, 2005). La scelta della strategia più appropriata è quindi una scelta difficile in quanto implica un significativo impiego di risorse, che difficilmente sono reversibili. Con le sue teorie sulle strategie competitive, Porter è diventato il paradigma dominante all'interno della letteratura di politica economica (Hill, 1988; Murray, 1988; Li *et al*., 2008; Campbell-Hunt, 2000). Il pensiero di Porter, ricordiamolo, si basa sulla concezione che, in un contesto competitivo, il successo e la sopravvivenza di una impresa dipendono dalla creazione di una posizione difendibile, operando una scelta del vantaggio da perseguire e dell'ambiente nel quale operare. L'impresa raggiunge quindi il successo scegliendo la strategia di base più consona alla propria organizzazione: *cost leadership*, differenziazione o focus. Porter non ammette perciò la possibilità, per una impresa, di perseguire contemporaneamente *cost leadership* e differenziazione ma, necessariamente, l'impresa deve scegliere la strategia da adottare. La scelta della strategia di base si rende necessaria in quanto ciascuna richiede l'impiego di differenti risorse e competenze, coinvolge diverse forze aziendali, necessita di una struttura organizzativa e di procedure di controllo differenziate, per cui risulterebbe impossibile per l'impresa perseguire allo stesso tempo sia una strategia di costo che di differenziazione. Per questi motivi, qualsiasi tentativo di combinare o conciliare strategia di differenziazione e leadership di costo porta l'impresa a livelli di performance inferiori rispetto ai concorrenti, trovandosi così "*stuck in the middle*".

Alcuni studi (Kim *et al*., 1988; Aulakh *et al*., 2000) confermano il pensiero di Porter per cui, per avere successo, le imprese devono scegliere e sostenere il loro impegno verso un'unica strategia di base, altrimenti corrono il rischio di trovarsi *"stuck in the middle"*, per cui non ammettono la possibilità di adottare simultaneamente le strategie *cost leadership* e di differenziazione. Ad esempio, Kim e Lim (1988) hanno condotto uno studio su 54 imprese dell'industria elettronica di Korea. I risultati ottenuti hanno dimostrato che, negli ambienti in cui le imprese hanno una debole forza contrattuale o quando il mercato è competitivo, la strategia di differenziazione ottiene migliori

prestazioni. In questi ambienti dunque la differenziazione può accrescere i margini, creare una *brand loyalty*, per cui la sensibilità al prezzo dei consumatori diminuisce, e proteggere l'impresa da altre forze competitive che possono minare la sua posizione. Al contrario, la strategia di *cost leadership* riesce a far raggiungere prestazioni superiori negli ambienti in cui le imprese hanno una forte forza contrattuale. Infatti, le imprese che hanno un forte potere contrattuale riescono ad avere facilmente un'ampia quota di mercato e usufruire di economie di scala, dando all'impresa un vantaggio di costo. Aulakh, Kotabe e Teegen (2000) hanno invece analizzato l'impatto delle strategie di esportazione di imprese dei mercati emergenti sulle performance raggiunte sui mercati sviluppati. La loro indagine è stata condotta analizzando un campione di imprese di tre paesi-chiave dell'America Latina: Brasile, Cile e Messico. La ricerca ha evidenziato come la strategia di leadership di costo tenda a migliorare la performance delle esportazioni delle imprese delle economie emergenti sia nei mercati sviluppati che in quelli in via di sviluppo. Tuttavia, l'impatto di questa strategia è più consistente quando il mercato-obiettivo è quello dei paesi sviluppati. Al contrario, una strategia di differenziazione porta a migliori prestazioni se il mercato-obiettivo è quello dei paesi in via di sviluppo.

Altri autori (Hill, 1988; Phillips *et al*., 1983; White, 1986; Murray, 1988;) sostengono invece, non solo che le strategie di differenziazione e di *cost leadership* sono tra loro compatibili, ma soprattutto che una loro combinazione è in grado di far ottenere all'impresa performance superiori rispetto ai *competitor*. In particolare, Hill (1988) aderisce alla visione di Porter in merito al fatto che ciascuna delle tre strategie rappresenta "*a fundamentally different approach to creating and sustaining a competitive advantage*" (Porter, 1985, p. 17). Tuttavia, per Hill (1988) il modello di Porter è difettoso per due importanti aspetti:

- la differenziazione può essere per le imprese un mezzo per ottenere una generale posizione *low-cost.* Hill dunque confuta la teoria di Porter per cui *cost leadership* e differenziazione non sono più incompatibili;
- ci sono alcune situazioni nelle quali, per sostenere un vantaggio competitivo, è richiesto alle imprese di perseguire contemporaneamente sia la strategia di *cost leadership* sia di differenziazione, poiché in alcune industrie non esiste un'unica posizione *low cost,* dato che queste imprese hanno una simile struttura dei costi. Infatti, Hill specifica che questa situazione si verifica specialmente nei mercati maturi e nelle industrie mergenti. Dunque, solo le imprese che perseguono

> entrambe le strategie di *cost leadership* e di differenziazione possono raggiungere performance economiche superiori. Al contrario, per Porter queste imprese sono destinate a trovarsi "*stuck in the middle*" e quindi a ottenere livelli di performance inferiori.

Per l'autore quindi la differenziazione è uno strumento che le imprese possono utilizzare per stabilire una posizione *low cost*. La misura in cui la differenziazione è in grado di far raggiungere questa posizione dipende da due fattori: la porzione in cui la curva di domanda si posta verso destra per effetto di un aumento della domanda stessa dovuta dalla differenziazione (diminuisce l'elasticità della domanda e aumenta l'attrattività del prodotto) e la misura in cui i costi unitari si riducono per effetto dell'aumento di volume delle vendite. Dunque, l'impresa riesce a ottenere performance superiori adottando entrambe le strategie se riesce a spostare di molto la curva di domanda verso destra e se riesce contemporaneamente ad assicurarsi che lo spostamento della curva dei costi medi di lungo periodo sia minore di quello della curva di domanda. Tuttavia, questa non è l'unica situazione in cui differenziazione e *cost leadership* possono essere utilizzate congiuntamente. L'impresa può impiegarle anche quando l'impatto della differenziazione sulla domanda è irrilevante e quando l'impresa ha già ottenuto una *low cost position*. Questo accade, ad esempio, quando la posizione *low cost* raggiunta dall'impresa non è l'unica. In questi casi, Hill sostiene che la combinazione delle strategie di differenziazione e di *cost leadership* può portare le imprese a ottenere un vantaggio competitivo sostenibile e quindi a performance superiori rispetto ai concorrenti. Similmente anche Phillips, Chang e Buzzel (1983) hanno esaminato gli effetti della qualità di prodotto, definita come base per la differenziazione, sui costi diretti e sui *return on investment* (ROI). Gli autori hanno trovato che la qualità del prodotto, attraverso un'associazione positiva con la relativa quota di mercato, è negativamente correlata ai relativi costi diretti (indicatori di una leadership di costo). Essi sostengono dunque l'esistenza di una relazione significativa e positiva tra differenziazione e una posizione *low cost* nel mercato. La differenziazione può quindi essere una strategia per ottenere una posizione generale di *cost leadership* in quanto, aumentando la quota di mercato, l'impresa può ottenere e perciò sfruttare le economie di scala che ne derivano: ne consegue che differenziazione e leadership di costo sono strategie tra loro compatibili. Anche White (1986) conferma la possibilità per le imprese di combinare differenziazione e *cost leadership*. L'autore ha condotto un'indagine su 69 unità di business, provenienti da 12 differenti imprese diversificate, e

ha osservato che un terzo delle unità analizzate aveva un vantaggio competitivo basato sulla combinazione di entrambe le strategie e, in aggiunta, a queste imprese erano collegati gli indici più elevati di redditività del capitale investito (ROI). Questi risultati avvalorano non solo l'ipotesi di una possibile coesistenza delle strategie di differenziazione e di leadership di costo, ma soprattutto che una strategia combinata porta a performance superiori rispetto alle imprese che ne perseguono una sola (differenziazione o *cost leadership*). Infine, anche Murray (1988) conferma la possibilità per le imprese di perseguire simultaneamente le due strategie di base in quanto sostiene che non ci sia alcuna ragione per cui un'impresa si debba limitare a priori nella scelta di un'unica strategia. Infatti, Murray specifica che le condizioni per attuare una strategia *cost leadership* derivano principalmente dalle caratteristiche strutturali del settore, mentre quelle per differenziare il prodotto derivano essenzialmente dai gusti dei consumatori. Dunque, "essendo questi due fattori tra di loro indipendenti ed esogeni, ed essendo difficile ma non impossibile per la struttura interna dell'impresa perseguire entrambe le strategie, esiste una possibilità per l'impresa di perseguire contemporaneamente differenziazione e *cost leadership*" (Murray, 1988 p. 396). Inoltre, dato che molti studi sulle strategie competitive hanno dimostrato come le imprese che seguono con successo una di queste strategie registrano performance migliori rispetto a quelle dei concorrenti allora, per Murray, estendendo il concetto, la giusta combinazione delle due strategie può far raggiungere importanti livelli di performance rispetto alle imprese che invece ne perseguono una sola. Queste visioni sono tutte ovviamente in netto contrasto con quella di Porter (1980,1985) che al contrario negava la possibilità di una ricerca simultanea del vantaggio di costo e di differenziazione. Infatti, per Porter la differenziazione richiede normalmente l'uso di componenti più costosi, processi di produzione meno standardizzati e l'adozione di tecniche manageriali e industriali che sono logicamente incompatibili con una posizione *low cost*. Hall (1980) ha invece ottenuto risultati intermedi. Egli ha condotto uno studio su 64 grandi imprese delle otto maggiori industrie mature americane, attraverso lo studio di dati pubblici e operando delle interviste sul campo. L'autore ha notato che la maggior parte delle imprese, che hanno ottenuto ottimi risultati di profitto, hanno operato una scelta tra le due strategie competitive, *cost leadership* o differenziazione. Questi risultati confermano dunque la posizione di Porter e lo stesso Hall avvalora il concetto per cui le competenze e le risorse necessarie per ottenere una posizione *low cost* sono insufficienti o incompatibili per raggiungere simultaneamente una solida posizione di

differenziazione (Porter 1980, 1985). In aggiunta, dalla sua analisi emerge che il leader di costo cresce in media più lentamente, con prezzi e margini operativi minori e in genere ha un giro d'affari di vendita inferiore rispetto al produttore che intende differenziarsi. Queste caratteristiche riflettono la necessità da parte di un leader di costo di maggiori *asset* per ottenere una riduzione dei costi nella produzione e distribuzione. Al contrario, la posizione di un leader nella differenziazione tipicamente cresce più velocemente, con prezzi e margini operativi più alti per coprire i costi di promozione, ricerca e di altri servizi. Tuttavia, Hall ha notato anche che una minor parte delle imprese di maggior successo ha ottenuto invece ottimi risultati perseguendo simultaneamente le due strategie e dunque non ha escluso la possibilità che differenziazione e *cost leadership* siano compatibili. In generale comunque tutte le imprese studiate da Hall si sono poste come obiettivo di lungo termine quello di indirizzare le loro risorse e capacità al fine di raggiungere e difendere una vincente posizione strategica. Questo suggerisce che le imprese, contenute nel campione, hanno usato attente analisi strategiche nel guidare i loro investimenti e hanno invece evitato di aderire passivamente a formule strategiche legate più al mondo teorico, consapevoli del ruolo cruciale rivestito dalla strategia

Dallo studio della letteratura è dunque emerso che, benché tutti gli autori riconoscano appieno la teoria di Porter (1980, 1985) come modello di riferimento, i loro risultati sono tra loro contrastanti e dunque rimane l'incertezza sul fatto che *cost leadership* e differenziazione siano due strategie esclusive oppure tra loro compatibili.

1.3.2. *Cost leadership*, differenziazione o strategia ibrida?

I risultati contrastanti e le incertezze rimangono anche nel momento in cui cerchiamo di individuare la miglior strategia da perseguire per ottenere performance superiori rispetto ai concorrenti tra leadership di costo, differenziazione o una strategia ibrida, ovvero una combinazione simultanea tra *cost leadership* e differenziazione. Differentemente da Murray (1988), Hill (1988), Phillips, Chang e Buzzel (1983), che hanno sostenuto la compatibilità delle due strategie competitive, altri autori (Spanos *et al*., 2004; Pertusa-Ortega *et al*., 2009; Li *et al*., 2008) hanno introdotto nelle loro analisi un terzo tipo di strategia, chiamata appunto ibrida, *hybrid*, *dual, integrated, mixed* a seconda dell'autore, e quindi dato per scontato la loro compatibilità. Questi autori hanno cercato quindi di

verificare quale, tra le tre, fosse la strategia a cui erano associati livelli di performance superiori. Spanos, Zaralis e Lioukas (2004) hanno esaminato l'impatto delle tre strategie sulla redditività di un campione di imprese greche. I risultati della loro indagine hanno mostrato che le strategie "ibride", ovvero la scelta combinata delle strategie di differenziazione e di *cost leadership*, hanno più successo rispetto alle imprese che invece scelgono di seguire una strategia "pura" (*cost leadership* o di differenziazione). Più in generale, le strategie ibride che ottengono i migliori risultati sono quelle la cui componente primaria è quella *low cost*. Anche Pertusa-Ortega, Molina-Azorìn e Claver-Cortés (2009) si sono posti l'obiettivo di esaminare la produttività delle strategie competitive ibride e il loro impatto sulle performance delle imprese, comparando i risultati ottenuti con quelli invece di strategie pure e di imprese "*stuck in the middle*". Lo studio si è focalizzato sull'analisi di 164 imprese spagnole di grande dimensione e ha confermato che queste utilizzano diverse combinazioni di strategie ibride, alle quali sono associati livelli di performance più elevati, soprattutto quelle che pongono una maggiore attenzione sulla differenziazione di innovazione. Per gli autori quindi, la differenziazione attraverso l'innovazione è una delle dimensioni più importanti in termini di competitività tra le imprese. Infine, la ricerca di Li e Li (2008), condotta su 249 imprese, ha cercato di scovare la strategia di marketing più appropriata per ottenere performance finanziarie superiori in un particolare ambiente competitivo come la Cina. Gli autori hanno perciò confrontato gli effetti di una strategia pura con quelli di una *dual strategy* sulle performance finanziarie di imprese domestiche e straniere, in differenti livelli di concentrazione del mercato cinese. I loro risultati hanno suggerito che l'impatto di una strategia ibrida è maggiore per le imprese straniere e quindi questa tipologia non è poi così proibitiva da implementare nei mercati emergenti, a patto che l'impresa sia provvista delle risorse e delle capacità per perseguirla. Anche la strategia *cost leadership* ha un impatto migliore per le imprese estere anziché per quelle domestiche. Per le imprese domestiche è, quindi, più profittevole perseguire una strategia di differenziazione rispetto a quelle estere.

Gli studi esaminati in questa sezione hanno tutti evidenziato che la strategia alla quale sono associati livelli più elevati di performance rispetto ai rivali è quella ibrida e in particolare che le imprese adottano diverse combinazioni di strategie *integrated* (Pertusa-Ortega *et al*., 2009). Tuttavia, differiscono sulla componente che influisce maggiormente i risultati: Spanos, Zaralis e Lioukas (2004) sostengono che le imprese devono preferire una posizione *low cost* rispetto ad una differenziata basata

sull'innovazione, come invece dichiarano Pertusa-Ortega, Molina-Azorìn e Claver-Cortés (2009). Al contrario, Li e Li (2008) dichiarano che anche la leadership di costo è una strategia di successo per le imprese estere che intendono operare in Cina.

1.3.3. L'efficacia delle strategie competitive dipende dal contesto

A fronte di questi risultati discordanti, alcuni autori hanno cercato di risolvere il dibattito suggerendo che *cost leadership*, differenziazione e *dual strategy* dipendono dal contesto nel quale sono implementate (Aulakh *et al*., 2000; Hill, 1988; Kim *et al*., 1988; White, 1986; Spanos *et al*., 2004).

Ad esempio, Hill (1988) sostiene che le circostanze, in cui possono essere perseguite simultaneamente le strategie di *cost leadership* e di differenziazione, sono in realtà molto comuni e dipendono da altri fattori rispetto a quelli individuati da Porter (1985). Hill dunque, come abbiamo osservato in precedenza, sostiene che la combinazione delle due strategie non solo è possibile ma porta le imprese a ottenere un vantaggio competitivo sostenibile e in particolare quando (Hill, 1988, p. 409):

- l'impresa ha una elevata capacità di differenziare il prodotto;
- il legame dei consumatori con i prodotti dei concorrenti è basso;
- il mercato registra tassi di crescita elevati;
- la struttura del mercato è frammentata;
- il processo di produzione è nuovo e complesso;
- sono presenti economia di scala, soprattutto a livello di impresa;
- esistono economie di scopo.

L'autore precisa che non è necessario che tutte queste circostanze convivano simultaneamente, tuttavia alcune di queste sono critiche per il funzionamento della strategia stessa. Ad esempio, se l'abilità dell'impresa di differenziare il prodotto è bassa, se i costi di differenziazione sono elevati, se il processo produttivo è ben costituito, e se le economie di scopo e di scala sono irrilevanti, allora la strategia non darà i frutti sperati. Ricordiamo inoltre che, per Hill, livelli superiori di performance possono essere ottenuti sia nelle industrie emergenti ma soprattutto nei mercati maturi. Al contrario, Kim e Lim (1988) si sono lamentati che se i risultati sono discordanti, lo sono a causa del diverso modo che gli autori delle ricerche hanno considerato l'ambiente, in cui le

imprese operano. Infatti, hanno sottolineato come alcuni autori abbiano considerato l'ambiente in modo oggettivo e quindi come una variabile indipendente rispetto alle performance delle imprese. Altri invece l'hanno considerato come una variabile in grado di influenzare l'organizzazione strategica delle imprese. Il loro studio, condotto su 54 imprese dell'industria elettronica della Korea, quindi su un'industria caratterizzata da elevati margini di crescita in un paese in rapido sviluppo, ha mostrato non solo l'esistenza di diversi ambienti competitivi all'interno di un singolo settore, ma anche che la relazione tra strategie competitive e performance dipende dall'ambiente nelle quali vengono implementate e per questo l'ambiente non può essere considerato come una variabile data ma in grado di influenzare i risultati aziendali. White (1986) si è proposto al contrario di investigare sulle caratteristiche organizzative che facilitano il raggiungimento di una posizione di *cost leadership* o di differenziazione, valutandone gli effetti sulle performance. L'autore ha appurato che un'inappropriata organizzazione interna può rallentare o addirittura impedire lo sviluppo e l'implementazione di una strategia, facendo così registrare all'impresa una minore performance rispetto al suo potenziale. Spanos, Zaralis e Lioukas (2004) hanno invece esaminato gli effetti che il settore industriale può avere nel determinare il profitto dell'impresa. Essi confermano che la struttura del settore industriale influenza la redditività delle imprese per cui quelle più redditizie si trovano nei settori con più elevati livelli di reddittività e quindi con una struttura competitiva favorevole. Ad esempio, le barriere all'entrata hanno un impatto positivo e significativo sulla redditività. Tuttavia, il successo o meno di una impresa dipende più dalle scelte strategiche a livello di impresa che a livello di condizioni dell'industria. Infine, Li e Li (2008) hanno evidenziato invece che quando la concentrazione di mercato è bassa è più probabile che una strategia di differenziazione porti a un miglior risultato a livello di performance rispetto alla *leadership* di costo; paragonando invece la scelta tra una strategia pura e una ibrida, hanno dimostrato come una *dual strategy* porti a risultati inferiori in un mercato con bassa concentrazione. Lo stesso Porter (1980, 1985) aveva ammesso la possibilità per le imprese di combinare *cost leadership* e differenziazione, circoscrivendola solo nel caso del verificarsi di tre condizioni, ovvero: i competitors si trovano "*stuck in the middle*", se i costi sono condizionati dalla quota di mercato o dalle interrelazioni, se l'impresa è la prima ad attuare una importante innovazione tecnologica.

Possiamo infine affermare che, anche se questi autori giungono a diverse conclusioni, tutti però considerano che l'ambiente competitivo sia in grado di

influenzare l'implementazione delle strategie. È dunque importante per i *decision maker* aziendali adottare specifiche strategie competitive che siano coerenti con l'ambiente esterno e interno dell'impresa, come sostenuto da Grant (2005).

1.3.4. *Cost leadership*, differenziazione o strategia ibrida per competere negli *emerging market*?

Le imprese che decidono di operare nei mercati emergenti, devono scegliere attentamente la loro strategia in quanto è un elemento chiave per il successo. Le decisioni strategiche sono però ancora più difficili in contesti come quello degli *emerging markets* e mettono a dura prova i *decision maker* aziendali. In aggiunta, questi tipi di mercati necessitano di strategie di marketing *ad hoc* in quanto si diversificano notevolmente da quelli in cui le imprese sono solitamente abituate ad operare per l'elevato tasso di cambiamento del loro ambiente competitivo e per i loro vuoti istituzionali (Khanna, Palepu e Sinha, 2005).

I continui cambiamenti che hanno interessato l'ambiente economico negli ultimi cinquant'anni hanno messo a dura prova le imprese soprattutto nella gestione strategica (Grant, 2005). Tecnologia, deregolamentazione, mutazione delle preferenze dei consumatori e volatilità dei cambi di tasso e dei prezzi delle materie prime hanno profondamente mutato lo scenario internazionale, obbligando le imprese a ridefinire il loro ruolo all'interno del panorama economico. In particolare, oggigiorno è la globalizzazione la sfida più critica che le imprese devono affrontare (Khanna *et al*., 2005). Infatti, la globalizzazione ha imposto alle imprese, soprattutto negli ultimi anni, di allargare il loro business e di ricercare nuove opportunità in altri mercati, al fine di ottenere e sostenere il proprio vantaggio competitivo (Aulakh *et al*., 2000). Le politiche di liberalizzazione dei mercati degli ultimi decenni, in particolare dei mercati di Asia, Europa orientale e America Latina, hanno fornito alle imprese dei paesi sviluppati la possibilità di ricercare in questi nuovi mercati inedite possibilità di investimento, quindi di crescita e di profitto. Tuttavia, manager e vertici dirigenziali sono consapevoli che oggi è diventato molto più difficile, rispetto al passato, scegliere i paesi nei quali operare e identificare appropriate strategie internazionali da mettere in atto in questi nuovi mercati (Khanna *et al*., 2005). Infatti, molte imprese faticano a sviluppare strategie di successo giacché implementano in questi nuovi mercati quelle che hanno

tradizionalmente impiegato nei paesi di origine e quindi si trovano a enfatizzare approcci standard con ridotti adattamenti al contesto e alle tendenze locali. Questo comportamento le porta inevitabilmente a ottenere livelli di performance inferiori rispetto alle aspettative. Il mancato sviluppo di strategie di successo nei paesi emergenti è dovuto, per la maggiore, alla mancanza in questi paesi di intermediari specializzati, di sistemi di regolazione e meccanismi di *contract-enforcing*. Come vedremo in seguito, questi problemi, chiamati "*institutional voids*", non fanno altro che ostacolare l'implementazione delle strategie nei mercati emergenti e minare quindi il successo delle imprese (Khanna *et al*., 2005). Per contro, le imprese di queste economie emergenti hanno cresciuto la loro presenza nei mercati globali, integrandosi quindi con l'economia mondiale. L'origine di questa nuova presenza è da ricercare nello spostamento del baricentro delle attività delle imprese delle *emerging economies*. Esse sono passate da un approccio *inward-oriented*, ovvero incentrato sulle politiche di importazione, ad un approccio *outward-oriented*, trainato al contrario dalle esportazioni come fonte di crescita (Aulakh *et al*., 2000). Dunque, le imprese delle economie emergenti, dopo aver ampliato il loro business attraverso le esportazioni, e quindi dopo aver acquisito una maggior conoscenza dei mercati, hanno potuto aumentare le loro possibilità e capacità di investimento, consentendo così di operare a pieno titolo nei mercati sviluppati. Di fatto però, l'ingresso di queste imprese dei mercati emergenti nel mercato globale potrebbe costituire sempre più una minaccia per le imprese dei paesi sviluppati tanto che si potrebbe assistere a un ricollocamento degli equilibri di mercato a favore delle prime. Per questi motivi diventa fondamentale conoscere non solo le strategie che adottano le imprese dei paesi emergenti per competere in un ambiente competitivo globale, ma soprattutto le strategie competitive che le imprese possono adottare, una volte entrate negli *emerging market*, per ottenere performance superiori rispetto ai concorrenti. Infatti, l'obiettivo di questo studio è quello di scovare quali strategie competitive dovrebbero adottare le imprese italiane per competere sul mercato cinese in quanto assicurano loro livelli di performance maggiori rispetto ai *competitor*. Tuttavia, come affermato in precedenza, vi è una generale mancanza di studi in grado di rivelare quale sia la migliore e la più appropriata strategia competitiva che le imprese dei paesi sviluppati possano adottare per competere con successo negli *emerging markets* (Li *et al*., 2008; Purkayastha *et al*., 2012) e, in particolare, in Cina (Li *et al*., 2008), paese-obiettivo di questo lavoro. Dunque, la mancanza di studi focalizzati su questi mercati e, in particolare, sulla Cina, rappresentano dei forti limiti nella letteratura

economica. Già a partire dai primi anni del XXI secolo, queste economie emergenti ottenevano importanti risultati economici e, grazie ai processi di liberalizzazione che sono stati intrapresi dai vari governi negli ultimi decenni, hanno aumentato in modo così consistente il loro peso all'interno dell'economia mondiale che stanno iniziando a cambiare gli equilibri del commercio internazionale, spostandone il baricentro a loro favore. Le previsioni sostengono, infatti, che nei prossimi anni saranno Cina, Russia, India e Brasile i nuovi protagonisti nello scenario mondiale, per cui non si può rimandare, ma deve partire già da ora una maggiore attenzione verso questi paesi e in modo particolare delle leggi che regolano i loro mercati. Cerchiamo ora di individuare i principali risultati ottenuti dai diversi autori che si sono focalizzati su questi nuovi ambienti competitivi.

Aulakh, Kotabe e Teegen (2000) lamentano che, anche se il focus principale per i ricercatori, delle discipline di management e di marketing, è dato dalla comprensione delle scelte delle strategie competitive, tuttavia molti dei modelli sono stati sviluppati per comprendere l'ambiente competitivo delle imprese all'interno di mercati sviluppati, primi fra tutti Stati Uniti, Europa e Giappone. Al contrario, di fronte all'emergere di nuove economie, sostengono la necessità di interrogarsi sulla validità di queste strategie sia nei mercati *developed* sia in quelli *developing* e se anche le imprese dei paesi emergenti possono adottarle. Infatti, le imprese che decidono di affacciarsi a questi mercati, si trovano a competere in ambienti totalmente diversi da quello a cui sono state abituate poiché richiedono differenti capacità manageriali, diverse risorse e conoscenze per avere successo. Gli autori lamentano quindi la mancanza di studi sulle strategie di esportazione e dei loro effetti sulle performance nei mercati esteri da parte di imprese dei paesi emergenti. Lo scopo del loro studio è stato dunque quello di comprendere quali siano le strategie di esportazione adottate dalle imprese delle economie emergenti di tre paesi-chiave dell'America Latina (Brasile, Cile e Messico) e di osservarne gli effetti sulle performance. Gli autori hanno sottolineato come numerosi paesi dell'America Latina siano stati investiti da drastiche riforme tra il 1980 e il 1990, riforme che hanno interessato la privatizzazione di imprese statali, con un crescente ruolo quindi delle imprese private come motore trainante delle crescita del paese; l'apertura dei mercati per attirare capitali e nuove tecnologie in grado di aumentare l'efficienza delle imprese nazionali già esistenti; iniziative per stimolare le industrie *noncommodity* e quelle *highet-value-added*. Tuttavia, gli autori sostengono che tutte queste riforme di liberalizzazione dei mercati hanno reso ancora più difficile per le

imprese di questi mercati emergenti competere a livello globale, poiché possono basarsi solamente sui vantaggi di costo del lavoro e delle risorse naturali, al momento che le loro conoscenze e le loro esperienze a livello internazionale sono ancora ridotte, per cui si trovano in un relativo svantaggio nell'adozione di una strategia ibrida. Per questi motivi si rendono necessarie indagini *ad hoc* che si focalizzino sui mercati emergenti. Gli autori hanno quindi dimostrato che una strategia di differenziazione porta le imprese dei mercati emergenti a migliori prestazioni se decidono di competere all'interno del loro mercato. Gli stessi Kim e Lim (1988) si sono interrogati se fosse possibile adottare le strategie competitive usate nei paesi industrializzati anche nei *developing country*. I risultati del loro studio, condotto su 54 imprese koreane, hanno dimostrato che le imprese dei paesi emergenti possono adottare le stesse strategie competitive perseguite dalle imprese dei paesi sviluppati. In particolare, se le imprese hanno una debole forza contrattuale e quindi il mercato è competitivo, la strategia di differenziazione ottiene migliori prestazioni. Al contrario, se l'impresa ha una forte forza contrattuale è preferibile che adotti una strategia di *cost leadership*. Risultati opposti sono stati invece ottenuti da Acquaah, Adjei e Mensa-Bonsu (2008). Gli autori hanno studiato l'impatto dell'implementazione delle strategie competitive sulla performance, in risposta alle politiche economiche di liberalizzazione, utilizzando i dati delle imprese del Ghana. Si sono lamentati della troppa attenzione data ai paesi emergenti dell'Europa, dell'Asia e dell'America Latina e la totale mancanza di studi per il Continente Africano. I risultati della loro ricerca hanno dimostrato che sia le strategie pure, di leadership di costo e di differenziazione, sia la strategia ibrida sono positivamente correlate con la performance. In particolare, una strategia *low cost* ottiene migliori risultati per quelle organizzazioni che operano in settori industriali con elevati livelli di competitività, al contrario una strategia di differenziazione è vantaggiosa per le aziende che sono impegnate in un settore industriale a bassa competitività.

Gli unici autori che hanno contribuito ad analizzare l'efficacia delle strategie competitive in Cina sono stati Li e Li (2008). Più di tutti, questi due autori hanno lamentano la mancanza di studi focalizzati sui paesi emergenti e soprattutto sulla Cina. La loro indagine ha confermato il ruolo positivo negli *emerging markets* sia delle strategie pure che di quella ibrida. In particolare, hanno dimostrato che l'impatto di una strategia ibrida è maggiore per le imprese straniere e quindi questa tipologia non è poi così proibitiva da implementare nei mercati emergenti, a patto che l'impresa sia provvista delle risorse e delle capacità per perseguirla. Questo risultato conferma che le

imprese dei paesi emergenti si trovano ancora in netto svantaggio rispetto a quelle estere nell'adozione di una strategia ibrida (Aulakh *et al*., 2000). Anche la strategia *cost leadership* ha un impatto migliore per le imprese estere rispetto a quelle domestiche. Per quest'ultime è, infatti, più profittevole perseguire una strategia di differenziazione. Questo risultato è in netto contrasto con le dichiarazioni di Spanos, Zaralis e Lioukas (2004), che sostengono invece che le imprese dei paesi emergenti si trovano in realtà disavvantaggiati nella ricerca di una posizione strategica di differenziazione. Al contrario, questo risultato può confermare la teoria secondo cui le imprese degli emerging market sono in realtà in una posizione privilegiata perché, attraverso la loro conoscenza e la loro dimestichezza nel loro stesso mercato, possono ottenere una posizione di vantaggio, rispetto alle imprese estere, rispondendo alle preferenze dei consumatori locali (Frambach, Prabhu e Varhallen, 2003). Infine, i due ricercatori hanno osservato che quando la concentrazione di mercato è bassa è più probabile che una strategia di differenziazione porti a un miglior risultato a livello di performance rispetto alla *leadership* di costo; paragonando invece la scelta tra una strategia pura e una ibrida, hanno dimostrato come una *dual strategy* porti a risultati inferiori in un mercato con bassa concentrazione.

Pur di fronte all'indiscutibile interesse dimostrato da molti autori verso i tre tipi di strategie competitive (*cost leadership*, differenziazione e ibrida), rimane ancora irrisolto il quesito su quale sia quella che ottiene migliori livelli di performance. Questo studio cerca di essere quindi un contributo, per quanto possibile e con tutti i limiti del caso, alla letteratura economica e si pone l'obiettivo di ricercare la migliore strategia, tra *cost leadership*, differenziazione o ibrida, che le imprese, in particolare quelle italiane, possono adottare per competere sul mercato cinese.

2. IL RISVEGLIO DEL PIÙ GRANDE EMERGING MARKET: LA CINA

Nell'arco di poco meno di trent'anni, la Cina ha recuperato gran parte dell'importanza economica di cui aveva beneficiato prima della Rivoluzione industriale del XIX secolo e che aveva perso a causa della più rapida industrializzazione dei paesi occidentali e della sua lunga parentesi di chiusura internazionale, durata fino agli Anni Settanta. La maturazione di questo paese ha avuto una portata così significativa che "la crescita e l'integrazione internazionale dell'economia cinese sono stati uno dei fenomeni più importanti della storia economica del secondo dopoguerra" (Chiarlone e Amighini, 2007 p. 9). Inoltre, molti studiosi sostengono che entro il 2020 il Prodotto Interno Lordo (PIL) della Cina supererà addirittura quello degli Stati Uniti. Dunque "la Cina non sarà più solo il più importante tra i paesi emergenti, ma una potenza economica con la quale dovranno fare i conti le altre potenze economiche mondiali" (Musu, 2011 p. 7).

Questo capitolo è dedicato quindi alla comprensione delle principali tappe storiche ed economiche, di un breve cammino, che hanno portato la Cina a essere considerato il più grande *emerging market* e uno dei mercati più competitivi al mondo (Li e Li, 2008).

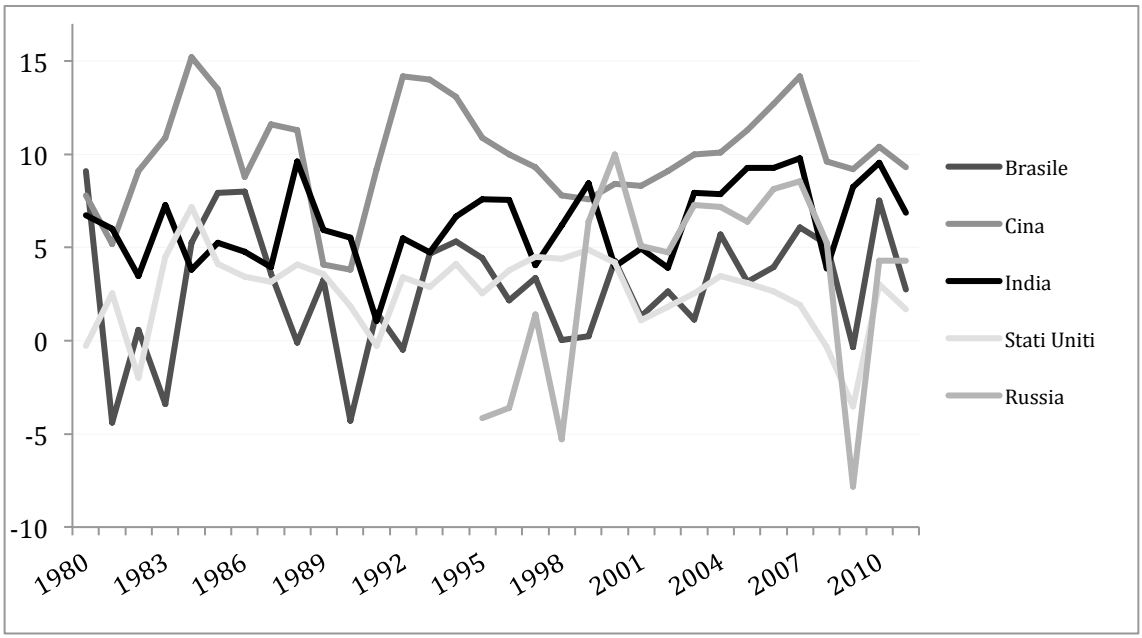
2.1. Definizione di *Emerging Market*

Durante gli Anni Ottanta il termine *newly industrializing countries* fece il suo ingresso nel mondo economico. Veniva utilizzato per indicare quei paesi, principalmente di Asia e America Latina, caratterizzati da tassi di crescita elevati e da una sostanziale liberalizzazione del loro mercato interno. Data l'enorme entità di questo fenomeno di apertura dei mercati di molti paesi, il termine *newly industrializing countries* fu progressivamente sostituito dal termine *emerging market economies* (Hoskisson, Eden, Lau e Wright, 2000). Più precisamente, il termine *emerging market* fu coniato da Antoine van Agtmael durante *l'International Finance Corporation* (IFC) nel 1981, quando il gruppo stava per promuovere il primo *mutual fund investment* nei paesi sviluppati. Da allora, l'utilizzo del termine è diventato inflazionato dato il suo largo impiego nei media, nei dibattiti di politica estera, nei report delle imprese e nel mondo

accademico. Tutt'oggi il mondo è concentrato sugli *emerging market* e grazie alla liberalizzazione, alla crescita e alla globalizzazione si sono trasformate in una straordinaria fonte di interesse e di opportunità per i paesi avanzati (Khanna, Palepu e Bullock, 2011). Tuttavia, manca ancora una definizione che sia ampiamente condivisa da tutto il mondo economico, ma al contrario le sue accezioni sono numerose. Ad esempio, il termine è stato molto spesso ridotto alla concezione per cui gli *emerging market* si definiscono "*emerging*" perché non sono ancora "*emerged*". Questo riferimento è però troppo riduttivo e anzi, per comprendere appieno un *emerging market,* è necessario considerare attentamente le misure nelle quali sono *emerging* (Khanna *et al.*, 2011). In generale, gli *emerging market* sono caratterizzati da: elevati tassi di crescita della loro economia, una costante adesione al sistema di libero mercato (Hoskisson *et al.*, 2000), elevati livelli di incertezza e dalla mancanza di intermediari specializzati (Khanna, Palepu e Sinha, 2005; Khanna *et al.*, 2011). Competere oggi in questi mercati risulta molto più difficile rispetto al passato, soprattutto nell'identificare appropriate strategie di marketing. Tuttavia, solo attraverso una conoscenza approfondita di questi nuovi mercati, le imprese possono essere in grado di implementare strategie competitive di successo e di far fronte alle particolari sfide che le attendono. Ad esempio, l'apertura degli ultimi vent'anni di grandi economie come Brasile, Cina, India e Russia, a capitali e a tecnologie estere, è stata la causa di una profonda crescita degli stessi. Infatti, il *Gross Domestic Product* (GDP), o PIL, di questi paesi ha fatto registrare un notevole incremento della crescita, di molto superiore a quelli delle economie avanzate. In particolare, nella figura riportata qui di seguito (Figura 2.1.), si può notare che, soprattutto a partire dal XXI secolo, i principali *emerging market* hanno ottenuto una crescita media di gran lunga superiore a quella degli Stati Uniti. Gli USA sono stati scelti in questa circostanza come termine di paragone rispetto ai paesi emergenti e come rappresentante di quelli sviluppati, per il ruolo predominante che hanno avuto per decenni all'interno del contesto internazionale. Solo la Germania è riuscita a fare meglio negli ultimi decenni. La figura proposta ci suggerisce anche che i tassi di crescita e, di conseguenza, i cambiamenti politici, economici e sociali, che hanno interessato le economie emergenti, non sono stati tra loro uniformi (Hoskisson *et al.*, 2000). In generale però, questi paesi hanno faticato molto per ottenere una certa stabilità macroeconomica, uno sviluppo di istituzioni di mercato e di un'efficiente normativa, soprattutto per quanto riguarda i diritti di proprietà intellettuale e, benché siano stati fatti molti sforzi, molto rimane da fare tanto che

ancora oggi rimangono questi gli obiettivi principali delle politiche dei governi degli *emerging market*. Dal grafico emerge però anche un altro dato interessante: il paese che ha fatto registrare costantemente elevati tassi di crescita del PIL, rispetto non solo agli altri *emerging markets*, inclusa l'India – l'altra grande economia dell'Asia – ma anche dei principali paesi industrializzati, è stato la Cina. Con una popolazione di circa un miliardo e mezzo di persone e un tasso di crescita medio di oltre il 9%[3] annuo, la Cina rappresenta oggi la più grande economia emergente del mondo (Li *et al*., 2008).

Figura 2.1. Crescita del PIL (% annuale)



Fonte: The World Bank

Negli ultimi trent'anni, questo paese è stato, più di tutti, al centro dei riflettori e il maggior punto di riferimento dei paesi industrializzati attirati, non solo dall'elevato tasso di crescita, ma soprattutto dalla sua popolazione che, tradotta, rappresenta il mercato più ampio al mondo e una fonte inesauribile di forza lavoro a basso costo. Dunque la forza della Cina è, ancora oggi, la dimensione del suo mercato interno (Prodi, 2011). Questi importanti numeri hanno inoltre attirato nel paese un enorme flusso di *Foreign Direct Investment* (FDI) e, grazie all'elevata competizione con le aziende estere, la Cina è diventata uno dei mercati più competitivi al mondo (Li *et al.*, 2008).

[3] Il prodotto interno lordo della Cina ha registrato una crescita dello 7, 6% nel secondo trimestre del 2011, ma in netta frenata se si considera il +8,1% del primo trimestre. Si tratta del tasso di crescita più basso degli ultimi 3 anni fatto registrare dalla RPC. Per un ulteriore approfondimento: http://archivio-radiocor.ilsole24ore.com/articolo-1089001/cina-pil-trimestre/.

2.2. I vuoti istituzionali di un *emerging market*

La liberalizzazione, la crescita e la globalizzazione di alcune economie nascenti hanno attirato l'attenzione, ma anche l'interesse, l'opportunità e talvolta anche un po' di disagio da parte di paesi industrializzati e quindi ai vertici dell'economia mondiale. Come abbiamo visto, tuttora rimane difficile dare un'esatta definizione di *emerging market*, definizione che va ben oltre brillanti previsioni di crescita e di consistenti liberalizzazioni degli investimenti e che invece sottolinea il loro bisogno di infrastrutture che supportino le loro appena nate economie *market-oriented*. Khanna, Palepu e Bullock (2010) definiscono quindi *emerging markets* tutti quei "mercati in cui sono assenti o mal funzionanti gli intermediari specializzati" (Khanna *et al*., 2010, p.24). Dunque la sola esistenza di intermediari specializzati non garantisce che il loro ruolo venga svolto in modo ottimale ed efficiente, garantendo quindi un effettivo funzionamento del sistema economico del paese. Infatti, nel caso specifico della Cina, vedremo che il suo sviluppo istituzionale, politico, economico, sociale e culturale è stato un processo lungo e insidioso, processo che non è ancora del tutto concluso e che quindi non ha ancora prodotto un sistema ben funzionale. Gli autori sostengono che per divenire un paese sviluppato devono riuscire a creare un adeguato sistema di infrastrutture, come ponti, strade, network di telecomunicazioni, condutture per acqua e così via, altrimenti senza diventa difficile plasmare un mercato dei prodotti, dei capitali e del lavoro ben funzionante. In aggiunta un paese deve avere alla base un sistema istituzionale che rafforzi e sostenga i mercati stessi. Il termine dunque "vuoti istituzionali" (*institutional void*) serve dunque a indicare le lacune che si sono create dall'assenza di intermediari di mercato (Khanna *et al*., 2010, p. 14). Questi *institutional void* si presentano in varie forme e ciascuno gioca un ruolo differente nell'influenzare i mercati del capitale, del lavoro e dei prodotti nelle economie emergenti e la scarsa attenzione che le imprese, che operano in questi paesi, dedicano a questi vuoti può essere la causa di pesanti fallimenti. Tuttavia i vuoti istituzionali non sono solamente un ostacolo, ma possono anche rappresentare delle importanti opportunità per le imprese, sia straniere che per quelle nazionali. Infatti, il successo di tali imprese può derivare dalla consapevolezza dell'esistenza di questi vuoti che se, sapientemente "colmati", possono essere una fonte inesauribile di successo. Dunque, lo sviluppo di una strategia di successo nelle economie emergenti è trainata da tre mercati primari, prodotto, lavoro e capitale, e i vuoti istituzionali si possono presentare all'interno di uno o di tutti questi

mercati. Le imprese che intendono avviare un'attività all'interno di mercati emergenti, devono quindi come prima cosa individuare il vuoto o i vuoti del mercato stesso. Le imprese, oltre a dover individuare i vuoti istituzionali, devono anche essere consapevoli che i vuoti sono costosi e influenzati dal macro contesto. La storia, la cultura e la politica di un paese possono dunque influenzare forma, funzioni e sviluppo dei vuoti istituzionali. In definitiva, le imprese dovrebbero riuscire a sviluppare e accrescere la loro capacità di individuare i vuoti istituzionali perché questo consentirà loro di sfruttare al meglio le opportunità offerte dai paesi emergenti e di scovare opportunità anche all'interno dei propri mercati (Khanna *et al*., 2010).

2.3. La politica estera della Cina dal 1960 al suo ingresso alla WTO

Sebbene non sia facile elencare tutti i fattori che hanno contribuito alla crescita economica di questo paese, si possono individuare due grandi forze propulsive: l'apertura del paese al resto del mondo, sia al commercio internazionale che agli investimenti diretti esteri; secondo, un ampio ma graduale programma di riforme strutturali che hanno posto le basi per la nascita di un sistema produttivo privato in grado di trainare tutto il paese verso lo sviluppo economico. Infatti, se l'apertura ha permesso di superare vincoli tecnologici, economici e finanziari e quindi di modernizzare l'economia nazionale, il principale fattore di rilancio dell'economia della Cina è stato di tipo istituzionale: il passaggio da un sistema economico pianificato a uno di mercato ha stimolato la produttività del paese e quindi la sua crescita (Chiarlone *et al*., 2007). Nelle pagine a seguire saranno dunque riportate le principali tappe storiche ed economiche che hanno caratterizzato questo paese. Infatti, solo una comprensione più esaustiva delle cause della sua crescita, quindi dell'interesse verso questo paese, può consentire di valutarne la sostenibilità anche nei prossimi anni. In generale, infatti, solo conoscendo il *background,* le forze che regolano il paese e le diversità tra i consumatori, le imprese possono essere in grado di indirizzare tutte le loro risorse e le loro capacità verso la realizzazione di strategie di marketing di successo, che è il tema centrale di questo lavoro.

2.3.1. Anni Sessanta. Timidi segnali di una possibile apertura

Dagli Anni Sessanta, la politica estera cinese è stata oggetto di graduali ma sempre più intensi cambiamenti, tanto che la sua economia sarà pressoché irriconoscibile alle soglie del XXI secolo (Bergère, 2000). Questo accentuato gradualismo è stato considerato però da alcuni autori (Chiarlone *et al*., 2007) come una delle chiavi di successo delle riforme. Infatti, le riforme sono state prima testate in via sperimentale in alcune aree e, solo dopo averne valutata l'effettiva efficacia e i risultati ottenuti, sono state estese a tutto il paese. Il governo di Pechino ha quindi optato, come vedremo meglio in seguito, per meccanismi intermedi al fine di facilitare il passaggio a una economia di mercato, cercando di mantenere sempre alcune caratteristiche socialiste per ridurre i costi sociali della crescita e l'opposizione di coloro che non volevano perdere i propri privilegi.

L'alleanza cino-sovietica degli Anni Cinquanta si può considerare ormai conclusa, come pure la fase di subordinazione della Cina a una potenza straniera. La rottura di questo legame ha perciò imposto alla Cina di riconsiderare le proprie politiche e il proprio ruolo all'interno non solo del contesto asiatico ma anche in quello internazionale. Infatti, il partito comunista cinese inizia a lanciare, proprio in questi anni, dei primi timidi segnali che presuppongono un cambiamento di rotta della politica del partito di governo, tanto da prendere vita un discreto avvicinamento ai paesi occidentali. Questo cambiamento però si materializzerà solo nei decenni successivi e la sua portata sarà così imponente che sarà riconsiderato il peso della Cina nel mondo. Tuttavia, dopo la rottura dell'alleanza con l'Unione Sovietica, alla fine degli Anni Cinquanta appunto, la Cina si trova respinta in un relativo isolamento e completamente chiuso agli scambi internazionali (Chiarlone *et al*., 2007). Infatti, il paese dimostra di non essere ancora pronto a un contatto con gli Stati Uniti, considerati l'incarnazione della minaccia imperialistica, e di credere che l'Occidente non fosse del tutto interessato a un avvicinamento con la Repubblica cinese (Bergère, 2000). I primi segni di distensione dei rapporti con l'Occidente si hanno quindi solo a metà degli Anni Sessanta, in corrispondenza della guerra in Vietnam. Precisamente, dopo la rottura delle relazioni con l'URSS, la Cina si vede costretta a rivolgersi ad alcuni paesi industrializzati non socialisti per procurarsi prodotti e rifornimenti industriali: è proprio questo bisogno che la porta a tessere rapporti commerciali con il Giappone e diplomatici con la Francia. Queste prime relazioni internazionali rappresentano però solo due fenomeni isolati e sprovvisti di maggiore interesse politico (Bergère, 2000).

2.3.2. Anni Settanta. Le politiche di apertura

Questo decennio è generalmente indicato con il nome di "Apertura" in quanto è tra il 1970 e il 1980 che possiamo assistere a un primo e vero avvicinamento della Cina all'Occidente e a un infittirsi dei contatti con il resto del mondo. Infatti, questi anni rappresentano la prima fase di un breve percorso, al fine del quale vedrà la Cina trasformata in una economia di mercato e ai vertici del Mondo, a fianco delle potenze occidentali (Ianchovichina *et al*., 2001). Questo processo di distensione dei rapporti verso l'Occidente inizia nel 1970 a Varsavia con l'incontro dei rispettivi ambasciatori di Cina e Stati Uniti. Questa ripresa del dialogo tra i due Paesi è sicuramente agevolata dal cambiamento ai vertici del governo degli stessi Stati Uniti, ora sotto la guida del nuovo presidente Nixon. Infatti, il nuovo atteggiamento del governo americano verso la Repubblica Cinese è giustificato dalla diffusa credenza di considerare questa distensione dei rapporti tra i due paesi come una imperdibile occasione per conciliare la fine dell'impegno americano nel Vietnam con la volontà di mantenere comunque un equilibrio a loro favorevole in Asia, per allentare la pressione sovietica nell'area stessa. Nel febbraio del 1972 il primo viaggio del presidente Nixon in Cina si conclude con il Comunicato di Shangai con il quale gli Stati Uniti riconoscono il principio dell'unità cinese e l'appartenenza di Taiwan alla Cina. Tuttavia il problema di Taiwan, isola di particolare interesse per gli americani, crea un ristagno nei rapporti tra i due paesi. Si deve, infatti, attendere la fine degli Anni Settanta con l'elezione del presidente Carter e di Deng Xiaoping, per assistere alla fine delle divergenze sull'isola: solo allora gli Stati Uniti accetteranno il principio di sovranità del governo cinese su Taiwan e riconosceranno la Repubblica popolare come il solo governo legale in Cina. Sarà da questo momento quindi che le relazioni tra i due paesi effettivamente si intensificheranno sotto tutti i profili quali politico, economico, culturale e soprattutto strategico (Bergère, 2000). La neonata "amicizia" con gli Stati Uniti ha giovato anche i rapporti con altri paesi occidentali e con il Giappone, attraverso i quali la Cina sancisce la rottura del suo isolamento dal resto del mondo, riuscendo così a porre le basi per la costruzione di un proprio ruolo all'interno dello scenario internazionale. In aggiunta, questa apertura della Cina verso l'Occidente ha contribuito notevolmente a mantenere una certa stabilità nell'area asiatica. Tuttavia, tale atteggiamento è attribuibile essenzialmente alla volontà della Repubblica di mantenere il confronto con l'Unione Sovietica e ostacolarne l'espansione, in particolare nell'area asiatica.

Questa fase di apertura sicuramente rispecchia un filone di pensiero più riformista che stava avanzando all'interno partito comunista cinese e che già dalla metà degli Anni Sessanta stava creando le basi per un progetto di riforme politiche, economiche, ideologiche e sociali con lo scopo di rendere la Cina una grande potenza economica. Il progetto è stato però lanciato definitivamente solo nel 1978 da Deng Xiaoping con il nome di "Quattro Modernizzazioni". L'obiettivo era quello di *"costruire un paese socialista di alto grado di civilizzazione e democrazia entro il 2000"* e, per farlo, la riforma avrebbe interessato contemporaneamente agricoltura, industria, scienza e tecnologia, difesa (Samarani, 2008). Tale obiettivo si concretizzò lentamente nei decenni successivi grazie alle diverse decisioni che venivano prese durante ciascun congresso nazionale del Partito comunista cinese (XII nel 1982, XIII nel 1987, XIV nel 1992, XV nel 1997 e XVI nel 2002). Dunque, nel 1979 iniziano le riforme economiche dal settore agricolo attraverso le quali vengono eliminate le "etichette di classe", abbandonate le cooperative e, al loro posto, introdotto un sistema di gestione della terra a responsabilità familiare e dunque semi privato, chiamato *household responsibility system*. Questo nuovo concetto introduceva un'importante tipologia di imprese collettive, le *Town and Village Enterprises* (Tve), che consentiva alle famiglie di tenere quella parte di produzione in eccesso rispetto alle soglie previste dal piano governativo. Questa possibilità aveva lo scopo di creare un aumento della produttività del settore agricolo e aumentare il reddito delle famiglie. Esse si costituirono maggiormente nei settori ad alta intensità di lavoro poiché cercavano di sfruttare la manodopera a basso costo. A queste si aggiunsero le cosiddette *State-owned Enterprises* (Soe), imprese statali. È importante sottolineare però che il governo di Pechino era molto riluttante alla possibilità di privatizzare tali imprese, sostanzialmente per due motivi: primo perché la privatizzazione andrebbe contro le ideologie-base del pensiero comunista cinese e secondo perché la Cina non predispone ancora di un mercato finanziario sviluppato in grado di supportare tale cambiamento. Infatti, le imprese cinesi hanno sempre avuto un sostegno da parte dello Stato che non ha avuto eguali al mondo (Prodi, 2011). Le Soe subiscono quindi, negli anni, una graduale ristrutturazione tanto che giungeranno anche loro ad affacciarsi al mercato e a non servire più esclusivamente all'attuazione dei Programmi quinquennali.

Questi anni coincidono anche con l'entrata delle prime imprese straniere nel mercato cinese, dapprima in forma di *joint venture* e successivamente tramite investimenti a controllo totale. Quindi, dopo l'esperienza autarchica, la politica commerciale cinese

cambia drasticamente rotta e il paese si apre anche al commercio internazionale grazie all'adozione, come vedremo in seguito, della cosiddetta "politica della porta aperta". L'obiettivo primario di tale apertura per il governo cinese era stimolare lo sviluppo del mercato interno cinese, attraverso la creazione di nuove imprese e introducendo tecnologie e capitali dall'estero. Vengono perciò mossi i primi e tangibili passi dal governo di Pechino per rendere la Cina un'economia di mercato. In questo periodo quindi il paese si apre al mercato e si costituiscono gli attori dello steso (Prodi, 2011). Nel 1979 sono così istituite le cosiddette "zone economiche speciali" (Zes) di Shenzhen, Zhuhai e Shantou nella provincia del Guangdong e di Xiamen in quella del Fujian e nel 1988 anche dell'isola di Hainan. Tali zone rappresentavano delle forme sperimentali di cooperazione con le imprese straniere e dovevano incoraggiare gli investimenti, l'introduzione di nuove tecnologie e avanzati metodi di gestione, attraverso la nascita di *joint venture* tra imprese cinesi e internazionali. Il governo di Pechino concesse alle autorità locali di offrire alcune condizioni fiscali privilegiate per attrarre i capitali esteri, prime fra tutte l'esenzione dalle tariffe doganali e la riduzione dell'imposizione fiscale (Chiarlone *et al*., 2007). I capitali e le tecnologie provenienti dai paesi esteri servivano per sperimentare nuove politiche economiche che, in caso di successo, sarebbero state estese all'intero paese. Tuttavia, benché fossero offerti numerosi incentivi da parte del governo di Pechino, le imprese che si insediavano in tali zone avevano l'obbligo di riesportare completamente la propria produzione e questo creava un generale malcontento tra le imprese estere, che invece avevano ben sperato di poter usufruire di questa possibilità per entrare nel mercato della Cina. Il motivo di tale restrizione è sicuramente da ricercare nel fatto che il governo di Pechino voleva proteggere le imprese nazionali dalla concorrenza dei prodotti esteri, in quanto era consapevole della debolezza e dell'inferiorità delle sue aziende (Prodi, 2011). Questa possibilità di entrata nel mercato cinese, data alle imprese occidentali, è stata sicuramente il primo e indiscutibile segnale che ha fatto venir meno l'ideologia "cinocentrica", che per secoli aveva ispirato l'azione del regime imperiale e il progetto utopico di fare della Cina un paese autarchico.

Seguirono altre riforme tra cui quella del sistema giudiziario, amministrativo, bancario e finanziario, ma tutte di marginale interesse, data la loro scarsa capacità di cambiare radicalmente la struttura del paese. Si dovranno ormai attendere i decenni successivi per assistere a un ulteriore passo verso la realizzazione delle "Quattro Modernizzazioni" e alla consacrazione della Cina come una vera e propria economia di

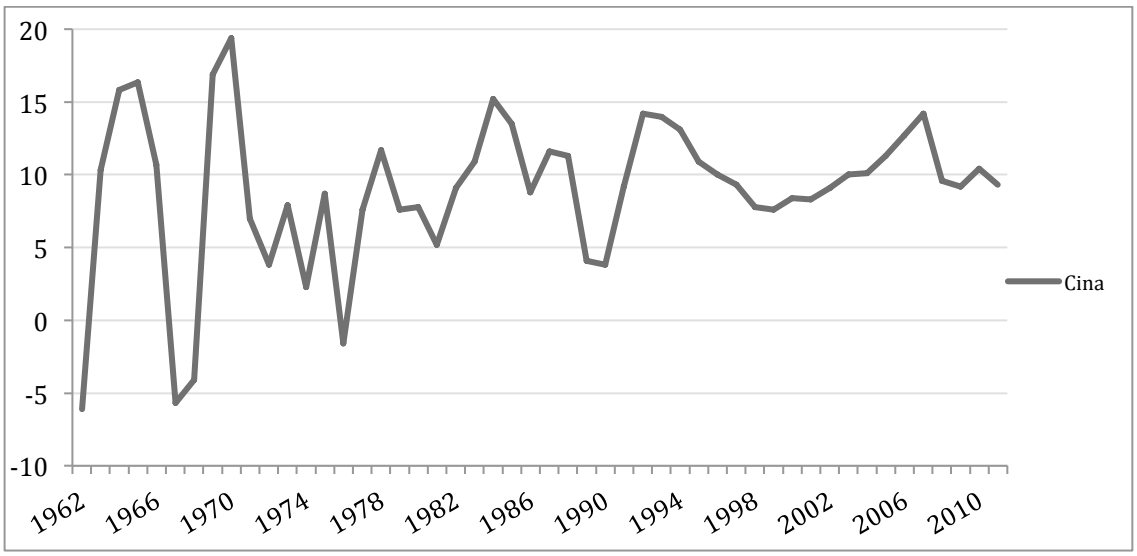
mercato. Tuttavia, non va dimenticata la nuova tendenza politica del governo di Pechino che si è mosso verso una debole valorizzazione dell'iniziativa privata e promosso l'apertura del paese ai capitali esteri, politiche che solo fino a pochi anni prima non sarebbero mai state minimamente prese in considerazione.

2.3.3. Anni Ottanta. Ascesa della Cina come potenza mondiale

Il merito per aver dato i primi segnali concreti di apertura dell'economia cinese va senza dubbio a Deng Xiaoping. Infatti, Deng cercò, durante la sua attività politica, di superare il "*Great Leap Forward*", simbolo della rivoluzione di Mao del 1969, creando una nuova politica che può essere definita "ibrida" poiché, pur mantenendo l'ideologia socialista, avrebbe abbracciato il libero mercato, da cui economia socialista di mercato. Come si può vedere dalla figura proposta qui di seguito (Figura 2.2.), il livello del PIL cinese ha conosciuto, a partire dagli Anni Ottanta, elevati ritmi di crescita che si attestano attorno al 10% circa. Questi ritmi vertiginosi di crescita trovano quindi fondamento sicuramente nelle "*Open Door Policy*" di Deng Xiaoping, che consentì anche di quadruplicare il reddito pro-capite del paese.

Tuttavia, le riforme di questi anni investirono solamente l'economia cinese e il governo di Pechino non dimostrò la stessa rapidità nell'adeguare il sistema giuridico e sociale del paese e così si crearono e si evidenziarono maggiormente le differenze interne all'interno del paese.

Figura 2.2 PIL Cina (% annuale)



Fonte: World Bank

In contemporanea, durante i primi Anni Ottanta, la Cina cerca da una parte di allentare le tensioni con l'Unione Sovietica e dall'altra di dare più spazio agli interessi regionali del paese. Infatti, in questo periodo, si parla di un ritorno al regionalismo tra le file del governo e che lo porta ad attenuare la sua presenza politica ed economica nel paese, lasciando invece una maggiore autonomia alle province, in particolare alle regioni del sud che erano già state raggiunte dalle politiche di apertura del 1979. In particolare, il Governo di Pechino lo rende possibile attraverso una riforma varata nel 1984 con la quale estende i contenuti, che erano stati precedentemente sperimentati in alcune zone-chiave (Zes), all'intero paese e autorizza addirittura qualche Soe a gestire direttamente il commercio estero (Chiarlone *et al*., 2007). Nel paese aumentano quindi gli investimenti stranieri, nascono imprese miste e numerose iniziative di cooperazione tra imprese straniere e quelle cinesi. Inoltre, le imprese cinesi conquistano la possibilità di trattenere una quota dei profitti dopo aver adempiuto agli obblighi fiscali, una maggiore autonomia decisionale nella definizione dei piani di produzione, di marketing, nella distribuzione dei profitti all'interno dell'impresa, in materia di assunzione e licenziamento (Bergère, 2000). Questa euforica attività del governo cinese ottiene finalmente le sue prime soddisfazioni: nel 1984 il PIL fa registrare il suo massimo raggiungendo il 15,2% (Figura 2.2.). Questo enorme successo ripaga il partito comunista, sempre più deciso a percorrere la strada intrapresa nel 1979. In realtà, nel corso di questi anni, si sono alternate riforme, da una parte, spinte verso una maggiore autonomia e, dall'altra invece, verso il mantenimento di un forte controllo pubblico, che di fatto resterà fino alla fine degli Anni Novanta. Tali alternanze di pensiero rispecchiano l'ambiguità dell'ideologia dello stesso governo di Pechino e che si ritrovano in molte delle riforme attuate in questi anni. Tuttavia, rimane indiscusso il cambiamento che sta interessando l'economia della Cina dove, a piccoli passi, si sta sostituendo l'economia pianificata con un'economia di mercato (Prodi, 2011).

Negli stessi anni, si assiste a un aumento della partecipazione della Cina alla comunità internazionale, non solo attraverso l'aumento dei traffici commerciali con gli stati esteri, ma soprattutto con l'adesione della Repubblica alle più grandi istituzioni internazionali, quali il Fondo Monetario Internazionale e la Banca Mondiale (1980) e la Banca Asiatica di Sviluppo. Tutte queste iniziative sono sostenute dal governo cinese per convergere nell'unico grande obiettivo di modernizzare il paese e crescendo sotto il profilo economico. Una cosa va però sottolineata. Anche se le relazioni tra Cina e Stati Uniti si intensificano durante questo decennio, tuttavia questi ultimi mantengono

sempre una posizione molto critica nei confronti della Cina in materia di politica interna. Infatti, il governo di Washington, come i maggiori governi occidentali, condanna le repressioni violente cinesi contro l'azione tibetana (1987) e le manifestazioni studentesche (Tien-an Men 1989). Queste tensioni non arrestano però il grande sviluppo commerciale tra i due Paesi e le relazioni cino-americane rimangono relativamente buone dati gli interessi in gioco di entrambi i paesi. Da una parte, infatti, la Cina vuole mantenere la possibilità che gli è stata offerta dal governo americano di accedere alla tecnologia, all'armamento militare e al mercato americano. Dall'altra gli Stati Uniti vedono questa relazione come un potente mezzo per controbilanciare la potenza dell'Unione Sovietica (Bergère, 2000). Gli Anni Ottanta sono però ricordati anche come gli anni del ri-avvicinamento tra Cina e Russia, frutto soprattutto della politica di Gorbaciov, intenzionato a interrompere l'isolamento diplomatico dell'URSS e a modernizzare anch'esso il suo paese.

Nonostante la forte estensione dei diritti a commerciare, in questo decennio il sistema commerciale era ben lontano dall'essere liberalizzato data l'esistenza di numerose restrizione sugli scambi con l'estero, sia attraverso barriere tariffarie (dazi sulle importazioni), sia soprattutto con l'ausilio di barriere non tariffarie (quote sulle importazioni e licenze per attività di import ed export), tanto che il dazio medio sulle importazioni totali è stato per tutti questi anni vicino al 50% (Chiarlone *et al*., 2007).

2.3.4. Anni Novanta. Il decennio glorioso

Gli Anni Novanta segnano la fine definitiva dell'economia pianificata dal governo cinese (i Piani quinquennali assolvono ora la sola funzione di linea giuda, di indirizzo) ed elevano definitivamente la Cina a potenza economica. La crescita dell'economia cinese è stata resa possibile dal governo di Pechino e l'ha trasformata da una economia pianificata a una economia di mercato, o quasi. I successi delle politiche e del cambiamento vanno perciò attribuiti al partito comunista cinese che è stato in grado di pianificare lo sviluppo del paese e di indirizzarne le risorse, che di volta in volta erano richieste e per farlo il governo di Pechino ha utilizzato le politiche industriali come strumento per indirizzare la crescita economica del paese (Prodi, 2011). Due sono stati principalmente i motori trainanti della crescita cinese: gli investimenti diretti esteri (IDE) e le esportazioni, entrambi fortemente controllati dal partito di governo. Ad

esempio, il rapporto investimenti e PIL ha addirittura superato il 40% in Cina, prima solo il Giappone era riuscito a fare meglio raggiugendo la soglia del 30%.

In questi anni, il governo si è finalmente dimostrato in grado di fornire incentivi alle imprese e di sostenere la loro crescita grazie alle ingenti disponibilità finanziarie ottenute con la maturazione dell'economia durante gli anni Ottanta. Il primo sforzo è stato indirizzato quindi alla ristrutturazione delle imprese statali, sono state chiuse quelle meno efficienti e altre aggregate a imprese private. A fronte dell'enorme successo che si è registrato nelle prime zone economiche speciali (Zes), i privilegi che erano stati in precedenza indirizzati solo a queste zone, ora sono estesi a quasi tutto il paese per cercare di attrarre maggiormente i capitali stranieri. Per stimolare ulteriormente l'arrivo di capitali esteri in queste zone, il governo di Pechino nel 1991 differenzia le aliquote fiscali sugli utili delle società miste in base alla collocazione geografica all'interno del paese, tuttavia privilegiando sempre le Zes. Le aliquote, attestandosi normalmente attorno al 33%, vengono ridotte al 24% nelle regioni di ultima apertura e scendono fino al 15% nelle Zes (Chiarlone *et al*., 2007). In aggiunta, alla fine degli Anni Novanta, più precisamente nel 1999, il governo di Pechino predispone delle normative che attribuiscono alle regioni del centro del paese delle misure analoghe, con l'intento di colmare quel *gap* economico che si è venuto a creare all'interno del paese e che vede contrapposte da una parte le regioni industrializzate e sviluppate del sud-est, specialmente quelle della costa, e dall'altra quelle arretrate e povere del centro-ovest e del nord della Cina. Tuttavia il governo di Pechino cercherà di mantenere comunque un forte controllo sulle imprese, talvolta limitando le importazioni dai paesi esteri di prodotti concorrenti a quelli cinesi, al fine di tutelare e proteggere le imprese cinesi, ritenute non ancora in grado di fronteggiare da sole la concorrenza con le imprese estere (Prodi, 2011). La fine di queste politiche restrittive sarà però sancita con l'ingresso della Cina nella *World Trade Organization* (WTO) nel 2001, in quanto verrà limitata fortemente l'azione di governo all'interno del paese, in particolare il controllo dei prezzi e i dazi sulle importazioni. In ogni caso, le politiche di questi anni hanno sicuramente centrato l'obiettivo del partito comunista cinese, quello di creare un'economia socialista di mercato, ovvero un'economia dove il mercato è sicuramente un attore importante, ma solo uno dei tanti strumenti a disposizione per lo sviluppo del paese. Gli Anni Novanta rappresentano dunque il decennio di consacrazione della Cina durante il quale il paese continua a mantenere ritmi vertiginosi di crescita, tanto che il PIL si mantiene per tutto il decennio in media attorno al 12% (Chiarlone *et al*., 2007). Tuttavia, tale crescita

marca maggiormente le disparità all'interno dei confini cinesi: continuano a beneficiare principalmente le zone costiere mentre le province dell'Ovest e del Centro rimangono totalmente lontane dalla straordinaria prosperità. Lo sviluppo economico del paese riflette ancora una volta la natura ambigua dell'ideologia di partito cinese, soprattutto in ambito sociale: se da una parte gli agenti economici accrescono la loro autonomia e le iniziative, dall'altra parte non si assiste alla nascita di una società moderna ma, anzi, a un vero e proprio ritorno delle tradizioni e dei poteri arcaici, che avevano dominato il paese per secoli e che avevano notevolmente limitato l'emancipazione dei suoi cittadini, specialmente delle donne (Bergère, 2000). Dunque, questo dinamismo economico non è stato accompagnato da un simile dinamismo sociale e la causa principale è sicuramente da ricercare nell'immobilità politica del governo e che prova, dopo le repressioni di Tien-an Men (1989), a riportare una certa stabilità all'interno dei confini, ritornando però a una ideologia nazionalista, che aveva caratterizzato i decenni precedenti.

Ritornando ai numeri, la vertiginosa crescita economica cinese raggiunge il suo massimo nel 1993 facendone registrare un tasso di crescita pari al 13,1% (vedi Figura 2.2.), gli scambi con l'estero passano da 135 miliardi di dollari nel 1991 a 236 miliardi nel 1994 e gli investimenti stranieri diretti aumentano del 700% in soli tre anni, raggiungendo quindi quota 33 miliardi di dollari nel 1994 (Bergère, 2000). Questa crescita è stata possibile grazie a prezzi competitivi e all'abbondanza di manodopera a basso costo, che hanno attirato l'attenzione delle aziende di tutto il mondo, che hanno approfittato anche delle riduzioni fiscali, riversando nella Cina grandi possibilità di sviluppo. Il settore che beneficia maggiormente di tale momento di crescita è sicuramente quello non statale. Nel 1993 la proprietà statale industriale non raggiunge il 44%, ma rimane tuttavia predominante in settori chiave quali petrolio, elettricità e acciaio. Il boom di questi anni non ha però interessato in modo omogeneo tutti i settori: il settore del consumo è quello che ha ottenuti i più elevati tassi di crescita, mentre l'industria pesante e delle infrastrutture non hanno ottenuto lo stesso successo. Tale discrepanza ha influito negativamente altri settori, in particolare il settore delle materie prime, dell'energia e dei trasporti (Samarani, 2008). Un discorso a parte va affrontato per il settore pubblico cinese che, soprattutto in quest'ultimo decennio, ha rappresentato un forte ostacolo alla modernizzazione di tutto il paese e, talvolta, ne ha pure limitato la crescita. Questo settore ha sempre rispecchiato fedelmente lo stato della politica del governo di Pechino, ovvero quello di un regime comunista, ormai anacronista, che non ha mai seguito un percorso lineare nelle sue teorie ma è sempre stato indeciso, talora

anche incoerente, non solo nell'attuare le riforme ma soprattutto nelle ideologie cardine del pensiero del regime (Bergère, 2000). Il settore pubblico, mai come in questi anni, rappresenta un settore immobile, che non beneficia della modernizzazione che, al contrario, sta investendo gli altri settori, è cronicamente in perdita e pervaso dalla corruzione (Chiarlone *et al*., 2007). Il governo di Pechino, consapevole di questa fragilità, cerca durante gli anni di alleviare il problema ma si trova sempre combattuto tra il desiderio di crescita e di modernizzazione da una parte, e il mantenimento degli ideali comunisti, quindi anti imperialista dall'altra. Questa indecisione lo costringe ad attuare deboli riforme sulla proprietà, come quella discussa durante il XV Congresso del partito comunista nel 1997, dove cerca a piccoli passi di raggiungere una certa privatizzazione nel settore industriale. Tuttavia, nel concreto, finisce per indebolire la struttura economica del paese in quanto il partito cinese limita la possibilità di privatizzare in settori ritenuti strategici per il paese, quali l'automobile, la comunicazione l'elettronica, la meccanica e la petrolchimica (Chiarlone *et al*., 2007). Nell'anno successivo, si registra, infatti, un calo generalizzato nei tassi di crescita del paese, tanto da raggiungere il 7.6% nel 1999 anno in cui vi è il riconoscimento ufficiale del settore privato da parte del governo di Pechino. Infatti, viene approvata una riforma costituzionale per cui la proprietà privata è riconosciuta come una componente primaria e necessaria per lo sviluppo economico del paese.

Le numerose politiche di apertura condussero la Cina alla fine degli Anni Novanta verso un sistema commerciale sostanzialmente più aperto rispetto a quello di molti altri paesi in via di sviluppo e a essere perciò nelle condizioni di poter premere sull'adesione alla WTO, che sarebbe stato un passo cruciale e fondamentale verso una piena integrazione del paese nell'economia mondiale (Chiarlone *et al*., 2007). Il governo di Pechino riuscì inoltre a garantire la sua adesione confermando la propria forza e le proprie potenzialità anche durante la crisi dei Paesi asiatici durante la metà del decennio in corso. Infatti, gli altri paesi della regione asiatica furono costretti a svalutare la propria moneta, nella possibile eventualità di arrestare la crisi. Al contrario, il governo cinese riuscì, di fatto, a resistere alla tentazione di emulare gli altri paesi, svalutando la propria moneta. Infatti, la svalutazione dello yuan avrebbe assicurato una maggiore competitività alle esportazioni cinesi e limitato così la crisi all'interno del proprio paese. Questa mancata svalutazione assicurò però una certa stabilità per gli anni avvenire non solo alla Cina ma anche a tutta l'area asiatica. Infatti, se il governo di Pechino avesse svalutato la propria moneta, avrebbe creato un effetto domino e portato al tracollo i

paesi della zona asiatica e, nel peggiore dei casi, le ripercussioni sarebbero potute giungere fino in Occidente (Bergère, 2000). Questa condotta del governo cinese ha sicuramente attirato l'attenzione dei paesi occidentali e delle organizzazioni mondiali e fortificato l'immagine della Cina nel mondo, dato che tutti videro scongiurare il peggio. Il governo di Pechino si assicurò così un sicuro avvicinamento ai paesi più sviluppati, che si materializzò nel 2001 con l'ingresso della Cina alla più importante organizzazione mondiale: la WTO. Infatti, il nuovo primo ministro Zhu Ronji era ben consapevole che la crisi sarebbe stata la miglior occasione per mostrare le potenzialità del proprio paese a tutto il mondo. Tuttavia, come evidenziato più volte in precedenza, anche negli anni antecedenti alla sua adesione alla WTO, il governo di Pechino tardava ad attuare importanti riforme per paura dei consistenti sacrifici di conversione che avrebbe dovuto sopportare il paese e che avrebbero investito economia, politica, finanza, diritto e l'intera società (Chiarlone *et al*., 2007). Questa mancanza si farà però sentire in modo più concreto solo dopo l'ingresso alla WTO, poiché il governo di Pechino si troverà costretto ad attuare tutta quella serie di normative, per allineare la Cina con il resto dei paesi membri, che non aveva fatto dagli Anni Ottanta.

2.4. La lenta adesione alla WTO

L'ingresso alla WTO è stato un processo lento e meditato sia per questioni di politica interna che internazionale (Chiarlone *et al*., 2007). La Cina era al corrente non solo delle enormi opportunità che avrebbe potuto cogliere con l'adesione all'organizzazione, ma soprattutto del processo di adattamento che il governo di Pechino avrebbe dovuto mettere in atto per adeguare l'intero paese alle normative dello stesso. Infatti, le riforme che il governo avrebbe dovuto varare avrebbero riguardato non solo la sfera economica e finanziaria, ma una parte consistente dell'impegno di governo sarebbe dovuto essere indirizzato verso il sistema giuridico e sociale del paese. Alcuni degli aggiustamenti richiesti per ottenere l'ingresso nell'organizzazione, erano stati in parte mitigati dalle riforme e dai vari provvedimenti presi a partire già dal 1979 (Ianchovichina *et al*., 2001). Precisamente, se si paragona la Cina è del 1948, anno in cui ha aderito al GATT, e alla Cina del 2001 quando è stata accolta nella WTO, è indubbio che il paese ha subito un profondo e radicale cambiamento in questi cinquant'anni. La questione merita però un chiarimento.

È il 30 Ottobre 1947 quando viene firmato il *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT) da 23 paesi, tra cui la Cina. Tale organismo nasce per prima cosa con lo scopo di creare un sistema multilaterale di relazioni commerciali per favorire così il libero commercio a livello mondiale. In secondo luogo, il GATT è stato istituito con l'intento di realizzare un progetto notevolmente più ambizioso: creare la WTO, un organismo permanente predisposto per regolare i flussi commerciali mondiali, da affiancare agli altri due organismi mondiali, quali la Banca Mondiale e Fondo Monetario Internazionale. L'accordo per la costituzione della WTO fu raggiunto durante la *Conferenza sul Commercio e l'Occupazione* delle Nazioni Unite, a Cuba, tra il 21 novembre 1947 ed il 24 marzo del 1948. Infatti, la conferenza si concluse con l'adozione dello statuto della WTO, ma rimase però bloccato per la mancata ratifica degli Stati Uniti. Il motivo per cui l'accordo non venne approvato è da ricercare nella convinzione, da parte del governo americano, che la WTO avesse potuto interferire con la politica economica interna degli USA. Tuttavia, il GATT prese avvio anche a seguito della mancata istituzione della WTO, ovvero anche senza l'affiancamento di organi permanenti. Pur non essendo riconosciuto nel diritto internazionale, il GATT ha comunque avuto un ruolo chiave tra il 1948 e il 1994, in quanto ha permesso la discussione e l'adozione di numerose regole che hanno disciplinando i rapporti commerciali e cambiato il commercio internazionale.

Il GATT si basa sul principio della "*most favored nation",* per cui le condizioni applicate al paese più favorito (vale a dire quello al quale vengono applicate il minor numero di restrizioni) sono applicate incondizionatamente a tutte le nazioni partecipanti. L'articolo 1[4] sancisce che: *"tutti i vantaggi, favori, privilegi o immunità, concessi da una Parte contraente a un prodotto originario da ogni altro Paese, o a esso destinato, saranno estesi, immediatamente e senza condizioni, a tutti i prodotti congeneri, originari del territorio di ogni altra Parte contraente, o a esso destinati. [...]".* Dal 1947, anno della sua fondazione, il GATT ha consolidato la propria immagine all'interno del panorama internazionale, tanto che si sono susseguite otto diverse sessioni di negoziati, chiamati *"round"*, attraverso le quali sono state ridotte le tariffe doganali e sono stati raggiunti accordi plurilaterali tra i paesi partecipanti.

Le differenze sostanziali tra GATT e WTO riguardano, innanzitutto, le tipologie di settori di interesse: il GATT si rivolge al solo settore del commercio dei beni, mentre la WTO include anche il settore dei servizi e quello della proprietà intellettuale. Infatti, al

[4] Per maggiori informazioni si rimanda a: http://www.gatt.org/.

momento della sua creazione, sono stati confermati e quindi unificati i tre accordi principali raggiunti nei decenni precedenti, ovvero:

- *GATT (General Agreement on Tariffs and Trade)*, accordo generale sulle tariffe doganali e del commercio:
- *GATS (General Agreement on Trade in Services)*, accordo generale sul commercio dei servizi;
- *TRIPS (Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights)*, raccoglie gli aspetti commerciali dei diritti di proprietà intellettuale.

In secondo luogo, il GATT è stato un accordo provvisorio, mai convalidato dagli stessi stati membri, al contrario la WTO è stata e tuttora è una solida organizzazione internazionale i cui accordi sono permanenti e vincolanti per tutti i paesi membri. La domanda che ora sorge spontanea è: perché l'ingresso della Cina ha tardato ben sei anni dalla creazione della WTO? Infatti, non possiamo non pensare come un paese come la Cina potesse rimanere fuori da una organizzazione che si definisce essa stessa mondiale. Anche nel suo discorso, Renato Ruggero[5] (1997), direttore generale all'epoca della WTO presso l'Università di Pechino, ammesse che l'organizzazione stessa aveva bisogno della Cina, come membro attivo, per essere un sistema veramente universale e così l'11 dicembre 2001 la Repubblica popolare cinese divenne membro ufficiale della WTO.

Molti autori sostengono che l'adesione della Cina all'organizzazione abbia contribuito a cambiare in modo consistente, non solo l'Asia (Ianchovichina *et al*.,2001), ma soprattutto l'intera economia globale, tanto che la sua integrazione ha sostenuto la crescita del commercio internazionale (Rumbaugh, 2004). La lentezza e le difficoltà con cui sono state condotte le negoziazioni, durante questo arco temporale di stallo, possono dunque essere spiegati dalle importanti conseguenze che sarebbero seguite a questa adesione, dato che avrebbero a dir poco rivoluzionato gli equilibri internazionali ma avrebbero richiesto un cospicuo sacrificio alla popolazione. Non a caso, alle soglie del suo ingresso, l'economia cinese appariva ormai rafforzata e diversificata. Infatti, il paese non si interessava più ormai di esportare solamente prodotti *low tech* e ad alta intensità di manodopera e il XXI secolo l'avrebbe consacrata come uno dei leader mondiali per gli investimenti nella ricerca, tanto da coinvolgere indistintamente imprese e università. Al contrario, durante le prime fasi di apertura del paese le uniche fonti di

[5] Ruggero (1997), *China and the World Trading System*, Beijing University, China, 21 April 1997, WTO News: 1995-99 Speeches – Renato Ruggero, Former DG WTO, http://www.wto.org/english/news_e/sprr_e/china_e.htm.

innovazione e quindi di input per l'economia cinese erano state le importazioni e gli investimenti diretti da parte dei paesi esteri, che si erano insediati entro i suoi confini (Prodi, 2011). L'adesione quindi alla WTO era ormai indispensabile per affermare, prima di tutto, la sua competitività e, in secondo luogo, minimizzare il rischio di una esclusione dai mercati, ormai indispensabili per un paese che era ancora nel pieno del suo boom economico. L'ingresso della Cina nei meccanismi del commerciale mondiale andava di molto oltre quindi al semplice aspetto commerciale, ma risultava decisivo per il futuro del paese e per la possibilità di giocare un ruolo fondamentale negli equilibri economici e politici mondiali, influenzandone la direzione futura dell'organizzazione e quindi dell'economia internazionale. In poche parole "la Cina non si poteva permettere di stare a guardare mentre gli altri scrivevano le regole del gioco" (Ruggero, 1997). L'entrata nel sistema commerciale mondiale era, come abbiamo visto, indispensabile per la Cina al fine di usufruire di tutti quei vantaggi risultanti da un sistema commerciale multilaterale. Infatti, la Cina avrebbe aumentato le possibilità di accesso ai mercati anche grazie ai principi di base sui quali si fonda la WTO: principio di non discriminazione e di *Most Favoured Nation*, descritto in precedenza. Quindi, la Cina avrebbe potuto gestire al meglio le sue crescenti relazioni economiche, sostenuta dai diritti e dagli obblighi contenuti nella normativa della WTO.

2.4.1. Le paure del governo di Pechino

Il governo di Pechino ha dovuto costantemente sfidare la propria capacità di governare un paese in continua e profonda trasformazione. Se oggi il paese registra ancora importanti tassi di crescita, il merito va sicuramente ai vari governi che si sono via a via succeduti e che hanno saputo abilmente combinare un'azione riformatrice del paese, pur sempre mantenendo un certo rigore in alcuni ambiti, in particolare quello sociale. Tuttavia, il governo cinese ha lasciato alquante lacune, soprattutto in materia di diritti, dove ancora molto rimane da fare (Chiarlone *et al*., 2007; Bergère, 2000).

L'approccio della Cina al processo di globalizzazione è stato però simile a quello di molti altri paesi: il desiderio di beneficiare degli effetti positivi della globalizzazione era compensato da un forte disagio dato da elevati costi politici e sociali, costi che sarebbero dovuti essere corrisposti per partecipare al nuovo sistema economico. Nella Cina quello che è stato diverso è stato l'accento che il governo di Pechino ha sempre

posto più sulla globalizzazione economica che su quella culturale. Per questo tutti gli sforzi sono stati indirizzati all'obiettivo di ottenere un grande sviluppo economico, snobbando invece quello sociale, che era perlopiù inteso dal partito comunista cinese come "americanizzazione" (Bergère, 2000). Ma la Cina non è stata la sola ad avere degli atteggiamenti ambivalenti. Infatti, anche molti paesi occidentali hanno spesso cambiato la loro posizione e a loro visione nei confronti della Cina e del ruolo che poteva avere all'interno dei rapporti internazionali. E' indubbio che tali paesi fossero attratti dalla Cina per la manodopera a basso costo e soprattutto per le dimensioni del suo mercato interno. Tuttavia, allo stesso tempo, alcuni paesi erano impauriti dai suoi elevati ritmi di crescita e dal peso che stava assumendo all'interno dell'economia mondiale, tanto da poterne minacciare il ruolo di alcuni di loro. Tali paure erano comunque ben fondate in quanto la dirigenza del partito cinese sembrava realmente intenzionata in qualche modo a portare avanti l'obiettivo primo, ovvero lo sviluppo economico del paese. Allo stesso tempo però, la Cina non aveva mai nascosto le proprie debolezze, soprattutto per le questioni sociali interne al paese, nelle quali aveva sempre mantenuto una ferma posizione: primi tra tutti Taiwan e il Tibet. Ma il governo di Pechino ha sapientemente imparato dagli errori del passato e ha capito quanto fosse fondamentale per il paese stesso avere una buona immagine all'esterno, immagine che talvolta sarebbe potuta risultare fondamentale nel perseguimento degli obiettivi fissati dal partito comunista. Il governo era inoltre consapevole che, anche se il paese veniva sempre più visto come una potenza, gli mancavano le basi per poter svolgere tale ruolo a livello mondiale, al pari di Stati Uniti e Unione Europea. Infatti, le paure del governo di Pechino sull'adesione alla WTO riguardavano principalmente due aspetti:

- dal punto di vista socioeconomico, l'apertura del mercato cinese ai prodotti esteri avrebbe minacciato numerosi settori produttivi, soprattutto quelli più deboli e proprio per questo più impreparati ad affrontare una rivalità con le imprese straniere nel proprio mercato interno. In modo particolare, il governo cinese era preoccupato per il settore agricolo, un settore ancora troppo arretrato, che era sempre stato sostenuto dal partito comunista poiché considerata la base economica del paese. Con l'apertura del mercato interno sarebbero state inoltre danneggiate tutte quelle imprese che per decenni avevano usufruito del sostegno statale e che quindi si trovavano impreparate alle leggi della concorrenza e del libero mercato. Quest'ultimo problema aveva limitato fortemente la costruzione di un forte settore industriale nazionale, dato che il sostegno da parte del

governo di Pechino nei confronti delle imprese nazionali non ha avuto eguali nel mondo (Prodi, 2011). Questa preoccupazione purtroppo si è in parte realizzata. Infatti, come hanno notato alcuni autori (Li *et al*., 2008), molte imprese, dopo l'adesione alla WTO, hanno sofferto una dura pressione da parte delle imprese straniere che si sono insediate all'interno del paese. Tuttavia, negli anni le imprese cinesi hanno sapientemente imparato da quelle estere, anche grazie alle numerose collaborazioni intraprese dal 1979 attraverso le quali hanno accresciuto le loro conoscenze e competenze, tanto da rappresentarne oggi una minaccia;

- dal punto di vista giuridico, l'adesione alla WTO e quindi a una serie di disposizioni in materia di uniformità normativa, trasparenza, controllo giurisdizionale di atti della pubblica amministrazione, parità di trattamento, avrebbero compromesso la tradizione giuridica cinese. Infatti, queste disposizioni sono tipiche di un sistema liberal-democratico e quindi in contrasto con un sistema giuridico tipico di un paese comunista. Questa sfida era però già stata in parte superata dal 1988, quando fu ammessa l'esistenza di un settore privato nell'economia cinese nella Costituzione. Del resto il governo di Pechino non era nuovo a queste ideologie "ibride". Infatti, già a partire dal 1979, il partito cinese si era posto l'obiettivo di rendere la Cina un paese socialista di alto grado di civilizzazione e democrazia (Bergère, 2000). E fu lo stesso Deng Xiaoping, in occasione del XIV Congresso nel 1992, a sottolineare che l'obiettivo del governo era quello di costruire "*il socialismo di libero mercato*". Sicuramente con questa affermazione ha voluto in qualche modo giustificare il controllo da parte del governo cinesi di alcuni settori-chiave dell'economia del paese. Tuttavia, ancora oggi uno dei problemi che affligge il paese e che mina lo sviluppo delle imprese, sia estere che nazionali, è lo scarso livello della normativa in termini di proprietà intellettuale, che rallenta i progressi innovativi all'interno del paese (Prodi, 2011).

Dunque, alle soglie del suo ingresso alla WTO, la Cina si presenta come la più grande economia emergente al mondo (Li *et al*., 2008). La politica di apertura, iniziata nel 1979, le ha consentito una crescita economica vertiginosa. Con il passare degli anni, la Cina è diventata uno dei maggiori *partner* commerciali di Stati Uniti, Giappone, Europa e Canada. Il suo ingresso alla WTO era dunque inevitabile. Infatti, erano troppi gli elementi che spingevano verso una sua imminente entrata nell'organizzazione e non

poteva più essere rimandata. Come visto in precedenza, questi motivi erano legati alle esigenze di tutte le parti coinvolte: sviluppo economico mondiale, benefici per i paesi aderenti, questioni di credibilità di un organismo "mondiale" come la WTO, il cui senso "mondiale" era appunto venuto meno senza la partecipazione cinese. Alle soglie del XXI dunque, tutti i membri dell'organizzazione si resero conto che la questione dell'adesione andava affrontata con rapidità e quindi si giunse a un compromesso sulle tempistiche delle politiche di adattamento alle normative dell'organizzazione per velocizzarne i tempi. Così, pur essendoci ancora delle divergenze tra i paesi membri, nel 2001 la Cina aderisce alla WTO, diventando il 143° membro, ma l'unico a cui è stato concesso l'ingresso ancor prima di un adeguamento della legislazione interna del paese alle normative e ai principi su cui si fonda la WTO. Per la Cina dunque non è stato previsto alcuno sconto, ma l'adeguamento alle normative della WTO è stato semplicemente rimandato. Infatti, l'organizzazione si era resa conto che non si sarebbe trattato di un semplice adattamento in materia commerciale, ma il paese sarebbe stato investito da profonde e radicali riforme che avrebbero colpito tutti i settori del paese, dal *welfare*, a quello politico e giuridico. Avrebbero dunque fatto il loro ingresso entro i confini nazionali concetti di natura liberal-democratica, in netto contrasto con l'ideologia socialista/comunista della Cina e che avrebbero potuto minare la stabilità politica del paese stesso, cosa che tutti i paesi membri volevano in realtà evitare. A fronte di tutto ciò, i paesi membri hanno trovato questo compromesso per cui, anche se la Cina avesse impiegato alcuni anni per adeguarsi alle disposizioni dell'organizzazione, nel frattempo gli stessi membri avrebbero però iniziato da subito a usufruire dei benefici dell'ingresso della Cina e così facendo si sono anche tutelati da una qualsiasi presa di posizione da parte del governo di Pechino, che si sarebbe invece visto impegnato nell'adeguare la propria politica, attenuando così il peso del suo ruolo all'interno della WTO almeno per i primi anni dal suo ingresso.

2.4.2. I principali aspetti dell'adesione della Cina alla WTO

Il protocollo di adesione alla WTO, oltre a richiedere di accettare gli obblighi derivanti dai trattati preesistenti come il GATT, ha imposto principalmente alla Cina di smantellare in modo progressivo il suo sistema di barriere tariffarie e non, di aprire maggiormente il paese agli IDE, di eliminare ogni pratica di *dual pricing* e di controllo

dei prezzi. Riportare tutti gli impegni sottoscritti dalla Cina al momento dell'adesione alla WTO risulterebbe troppo prolisso, per questo sono stati sintetizzati ed elencati i punti più attinenti alla ricerca[6].

- Commercio di prodotti: tutte le tariffe sulle merci importate devono essere eliminati o ridotti entro il 2004. In particolare, le tariffe sui prodotti industriali devono essere ridotti circa del 9% circa, mentre quelle sui prodotti agricoli del 15% circa. Le quote, licenze e barriere non tariffarie di diverso tipo sulle importazioni dovranno essere eliminate a partire dal 2005.
- Commercio dei servizi: l'accesso delle imprese straniere al mercato deve essere garantito mediante la concessione di licenze trasparenti e procedure automatiche in vari settori, tra cui banche e assicurazioni, servizi professionali legali, telecomunicazioni e turismo. Più precisamente:
  - diritto al commercio e alla distribuzione: entro due anni, quindi entro la fine del 2003, deve essere consentito di esercitare la vendita al dettaglio di tutti i prodotti a tutti prestatori di servizi stranieri. Inoltre entro tre anni, dunque entro la fine del 2004, a tutte le imprese dovrà essere riconosciuto il diritto di importare ed esportare tutti i prodotti, ad eccezione di quelli soggetti a monopoli di Stato (ad esempio, olio o fertilizzanti). Infine entro cinque anni, entro cioè la fine del 2006, le imprese straniere saranno autorizzate a distribuire tutti i beni all'interno del mercato cinese;
  - istituzioni finanziarie e banche: gli istituti stranieri saranno autorizzati a prestare servizi senza restrizioni circa i clienti con valuta estera al momento dell'adesione, per i servizi invece a valuta locale per le società cinesi entro due anni, ovvero da dicembre 2003, e i servizi per tutti i clienti cinesi entro cinque anni, quindi da dicembre 2006.
- Commercio e regimi di investimento:
  - trattamento nazionale di non-discriminazione, saranno rimosse quelle misure e quelle pratiche che discriminano i prodotti importati e/o le società estere;
  - sussidi alle esportazioni, a partire dal momento dell'adesione, tutte le forme di sussidi alle esportazione incompatibili con le norme della WTO, comprese le sovvenzioni e gli sgravi fiscali legati all'andamento delle esportazioni, dovranno essere eliminati;

[6] Per una visione più completa degli impegni sottoscritti dalla Cina al momento della sua adesione alla WTO si rimanda all'indirizzo: http://www.wto.org/english/news_e/pres01_e/pr252_e.htm.

- *Trade-Related Investment Measures* (TRIMs), l'autorizzazione degli investimenti esteri non sarà più soggetti a requisiti obbligatori, come ad esempio il trasferimento di tecnologia;
- *Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights* (TRIPs), per cui la Cina farà valere i diritti in materia di tutela della proprietà intellettuale all'interno del paese;
- sovvenzioni agricole, la Cina accetterà di limitare le sovvenzioni agricole nazionali all'8,5% rispetto al valore della produzione (cioè meno del 10% rispetto al limite consentito per i paesi sviluppati ai sensi dell'accordo della WTO sull'agricoltura), e di eliminare tutte le sovvenzioni alle esportazioni agricole dal momento del suo ingresso alla WTO.

• Garanzia per i partner commerciali:

- meccanismo di salvaguardia per specifici prodotti durante il periodo di transizione, un paese può imporre restrizioni alle importazioni se può dimostrare che queste possono minacciare o addirittura arrecare un grave pregiudizio alle imprese nazionali produttrici di prodotti simili;
- meccanismo di salvaguardia speciale per l'industria tessile della Cina e per le esportazioni di abbigliamento;
- anti-dumping, in base agli accordi previsti dalla WTO, gli altri membri possono invocare la "*non-market economy*", cioè disposizioni per la determinazione di casi di dumping per tutti i 15 anni successivi all'adesione. Questa disposizione implica che i prezzi interni non possono essere utilizzati come punto di riferimento e rendono perciò molto più facile raggiungere un risultato positivo in un'indagine antidumping.

Con la sua adesione alla WTO, la Cina ha dunque implicitamente accettato il principio di monitoraggio internazionale sugli affari interni, economici e non, da parte dell'organizzazione stessa e quindi di tutti i suoi membri (Samarani, 2008).

Quello che ha caratterizzato il comportamento di questo paese, dagli anni della sua "*open policy*", è stata la volontà di condividere con il resto del mondo i benefici della globalizzazione, ma solo da un punto di vista economico. Infatti, l'integrazione sotto il profilo culturale, politico e sociale avrebbe richiesto un cambiamento troppo radicale per il paese, in quanto si sarebbe dovuta mettere in discussione l'intera ideologia comunista. Effettivamente l'ingresso nella WTO non ha trovato un unanime consenso in

Cina. Il dibattito tra gli esponenti del governo di Pechino è stato lungo e non senza enormi difficoltà, tanto da aver contribuito ad aumentarne le tempistiche delle trattative. È stato sia uno scontro ideologico tra le due anime del partito comunista cinese, ovvero tra il filone autarchico e quello invece sostenitore della necessità di una apertura del paese con il mondo esterno. In aggiunta, per Orlandi (2001) il discrimine è stato essenzialmente di tipo pragmatico. Alla fine del dibattito, all'interno del governo cinese ha prevalso però la considerazione che, alla fine del lungo percorso che la Cina avrebbe dovuto fare per adeguare il proprio sistema a quello previsto dalla WTO, i vantaggi derivanti dall'adesione alla WTO sarebbero stati maggiori dei sacrifici sostenuti. L'entrata della Cina alla WTO, come si è già sottolineato più volte, ha avuto un impatto notevole non solo all'interno del paese, ma i suoi benefici hanno raggiunto l'economia di tutti i paesi. Il ruolo della Cina, a partire dal 2001, non è stato più quindi solamente quello di un "grande produttore", ma è diventato uno dei principali protagonisti del mercato, tanto da essere uno degli artefici delle sorti dell'economia mondiale.

2.5. Il primo decennio da membro della WTO

L'adesione alla WTO è stata per la Cina la tappa più importante per il suo sviluppo economico, per la sua modernizzazione e per la sua integrazione nell'economia mondiale e i suoi effetti si sono estesi a tutta l'area asiatica, per cui molti di questi paesi hanno beneficiato della globalizzazione (Ianchovichina *et al*., 2001). Avendo riconosciuto gli importanti vantaggi derivati dall'apertura del mercato cinese a partire dal 1979, il governo di Pechino è stato sicuramente incentivato ad attuare le riforme indotte dal suo ingresso alla WTO. Come descritto in precedenza, il processo di apertura era iniziato in modo molto cauto e modesto negli Anni Ottanta attraverso la diminuzione di elevati e complessi controlli nelle attività di import ed export. È però solo negli Anni Novanta che questo processo si è intensifico: vengono estesi tutti quei benefici che erano stati riservati in precedenza alle sole Zes anche al resto del paese, viene riconosciuto il settore privato, giungono importanti riforme sul commercio, come la riduzione delle tariffe e lo smaltimento di numerose *nontariff barriers* (NTBs)[7].

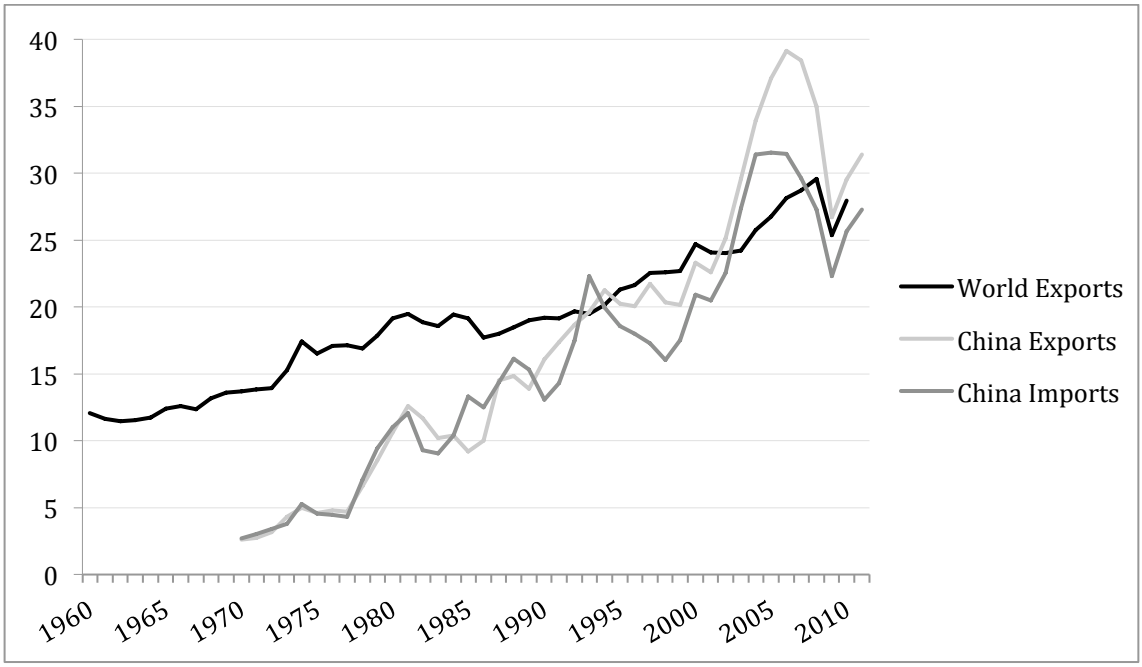
[7] Ricordiamo che le *nontariff barriers* comprendono una vasta gamma di strumenti quali norme in materia di etichettatura e imballaggio, quote di importazione, sovvenzioni, formalità doganali, controlli onerosi e altre misure politiche (diverse dalle *tariff*) che limitano o impediscono il commercio.

Questi cambiamenti hanno attirato al suo interno molte imprese dei paesi avanzati e, di conseguenza, hanno fatto lievitare i traffici commerciali. Più in generale, importazioni ed esportazioni cinesi hanno mantenuto tassi di crescita superiori rispetto a quelli degli altri paesi, per più di vent'anni. Tuttavia, questi tassi di crescita non sono stati un caso anomalo, ma sono stati in linea con quelli di un qualsiasi paese al momento in cui ha integrato la propria economia al sistema internazionale. Infatti, tali ritmi di crescita non sono senza precedenti né per la portata né per il ritmo. Ad esempio, il Giappone e le economie di recente industrializzazione dell'Asia (NIEs) hanno ottenuto tassi di crescita molto simili a quelli che ha avuto e che sta avendo tutt'oggi la Cina (Samarani, 2010). Questi precedenti storici ci suggeriscono però che il potenziale di sviluppo della Cina non si è ancora esaurito e che tassi simili si potranno registrare anche durante i prossimi anni, salvo shock politici o economici, che potrebbero comprometterne la crescita. Inoltre, la Cina non ha solo intensificato le esportazioni verso i paesi più industrializzati, ma è piano piano diventata il principale punto di riferimento dell'economia della zona asiatica. Questo nuovo ruolo interpretato dalla Cina è stato reso possibile anche dalla crisi che ha investito il Giappone negli ultimi decenni, facendo così pendere il baricentro della bilancia commerciale a favore della Cina (Rumbaugh *et al*., 2004). In generale, possiamo dunque affermare che il commercio internazionale della Cina ha conosciuto un'espansione costante dall'apertura della sua economia nel 1979.

Consapevole di tutto ciò, il governo di Pechino non è rimasto immobile dopo l'adesione alla WTO, ma ha voluto dare una pronta risposta alle attese di tutti i paesi membri. Così nella primavera del 2001 l'Assemblea Nazionale Popolare (Anp) ha enunciato il nuovo Programma Quinquennale di sviluppo economico e sociale (il X Programma). Gli obiettivi principali contenuti nel piano erano, in linea generale: consolidare e rafforzare l'agricoltura in quanto base economica del paese; accelerare lo sviluppo della parte occidentale dello stesso; incrementare gli investimenti nei settori scientifico, tecnologico, dell'educazione e del *welfare*. Con l'attuazione del X Programma, il governo di Pechino ha dimostrato una maggiore capacità di intervento data ormai la crescente importanza del ruolo assunto dalla Cina con l'adesione alla WTO, non solo in Asia, ma soprattutto nelle relazioni internazionali. Dall'altra parte, quasi a voler sottolineare la volontà di creare effettivamente un unico mercato mondiale, per condividere i benefici derivanti dalla globalizzazione, molti paesi stranieri hanno prontamente eliminato qualsiasi tipo di restrizione sui prodotti importati dalla Cina al momento della sua adesione. Nel dettaglio, la figura 2.3. mostra come esportazioni e

importazioni siano cresciute più rapidamente del commercio mondiale a partire dagli Anni Duemila, in coincidenza con l'adesione alla WTO, tuttavia il divario creato in questi anni è stato quasi del tuto vanificato con la crisi mondiale del 2008. Nel biennio 2011-2012 però i tasi di importazioni ed esportazioni sono ritornati a crescere di più rispetto alla media degli altri paesi e questo fa sperare in una ripresa non solo dell'economia cinese ma anche di quella mondiale. In generale però, la crescita dei flussi di import ed export cinesi si è sempre attestata su elevati livelli già a partire dagli Anni Ottanta.

Figura 2.3. Crescita del commercio della Cina (% del PIL)



Fonte: World Bank

La Cina ha inoltre incrementato la sua penetrazione nei mercati dei paesi avanzati. Infatti, la quota delle importazioni dei paesi avanzati dalla Cina, come mostrata dalla tabella qui di seguito (Tabella 2.1.), è decollata a partire dagli Anni Novanta fino quasi a quadruplicarsi nei primi anni del XXI secolo.

Tabella 2.1. Quota di mercato nei principali mercati delle esportazioni

(Importazioni dalla Cina divisi per le importazioni totali, in %)

	1970	1980	1990	1995	2000	2002	2003
Giappone	1.4	3.1	5.1	10.7	14.5	18.3	18.8
Stati Uniti	0.0	0.5	3.2	6.3	8.6	11.1	11.3
UE*	0.6	0.7	2.0	3.8	6.2	7.5	6.9

Fonte: Rumbaugh et al., 2004

* Escluso il commercio tra i paesi dell'UE

Come rilevato in precedenza, anche il ruolo della Cina all'interno dell'area asiatica ha conquistato sempre un peso maggiore. Infatti, una quota sempre più crescente delle sue importazioni proviene dall'interno della ASEAN e, di riflesso dunque, la Cina è una delle principali destinazioni delle esportazione dei più importanti paesi asiatici, in particolare del Giappone. Inoltre, la Tabella 2.2. riportata qui sotto, ci informa che nel contesto internazionale la Cina sembra preferire l'Unione Europea rispetto agli Stati Uniti.

Tabella 2.2. Fonti delle importazioni

(% delle importazioni totali della Cina)

	1980	1990	1995	2000	2002	2003
Asia	15.0	41.0	47.1	50.6	53.1	54.9
ASEAN	3.4	5.6	7.4	9.8	10.4	10.5
Giappone	26.5	14.2	21.9	18.4	18.1	17.7
Korea	-	0.4	7.8	10.3	9.7	9.5
Taiwan	-	-	11.2	11.3	12.9	11.6
UE	15.8	17.0	16.1	13.7	13.1	12.0
Stati Uniti	19.6	12.2	12.2	9.9	9.2	8.5

Fonte: Rumbaugh et al., 2004

Esportazioni e importazioni non hanno solamente registrato elevati tassi si crescita, ma sono stati anche interessati da profondi cambiamenti nella loro composizione,

modificandone la tipologia dei traffici commerciali. In particolare, dagli Anni Novanta, le esportazioni cinesi sono state trainate dall'industria manifatturiera, anche se la loro composizione si è notevolmente diversificata negli anni, adattandosi così alle dinamiche della domanda mondiale. Infatti, agli inizi del decennio, i piccoli prodotti manifatturieri rappresentavano il 40% delle esportazioni cinesi. Tali prodotti erano principalmente giocattoli, abbigliamento, scarpe e altri prodotti. Un'altra importante fetta delle esportazioni era rappresentata da beni manifatturieri, principalmente tessili, piccola elettronica e trasporti. Nei primi Anni 2000 invece la Cina ha ottenuto il primato di esportazioni anche in altre categorie come l'elettronica (macchine da officina, dispositivi di telecomunicazione e del suono, dispositivi elettronici automatici di data processing), l'arredamento e idraulica, i beni da viaggio e i rifornimenti industriali. Quest'ultimo gruppo di prodotti è cresciuto dal 17% del 1993 al 41% nel 2003, mentre il primo gruppo di prodotti è diminuito dal 42% al 28% (Chiarlone *et al*., 2007). La Cina ha dunque acquisito un'elevata capacità di esportazione di prodotti intensivi di tecnologia, ovvero di prodotti *high tech,* rispetto agli altri paesi emergenti della zona asiatica. Tuttavia, queste esportazioni di alta tecnologia non riflettono la capacità di innovazione tecnologica dell'industria manifatturiera del paese, anche se negli ultimi decenni la Cina ha cercato di aumentare gli investimenti nella ricerca e nel progresso tecnologico (Prodi, 2011). Questo gap tecnologico lo si deve alla mancanza di una tradizione di ricerca, propria della Cina. Infatti, molti autori concordano nel fatto che, sin dalla creazione delle zone economiche speciali (1979), il governo di Pechino ha sempre cercato di assicurarsi le nuove tecnologie attraendole al suo interno attraverso *joint venture* tra imprese straniere e imprese locali (Bergère, 2000; Chiarlone *et al*., 2007; Prodi, 2011). Non a caso le zone che tuttora trainano il paese nel progresso tecnologico sono appunto quelle costiere, che hanno potuto consolidare la propria capacità produttiva dagli Anni Ottanta. Solo negli ultimi anni il governo cinese ha cercato di promuovere la ricerca tecnologica all'interno delle aziende ma anche nelle università (Prodi, 2011). Per quanto riguarda invece le importazioni, la loro composizione riflette l'elevata specializzazione verticale della produzione con i paesi della zona asiatica. Il principale indicatore è rappresentato dall'elevata quota delle importazioni destinate alla trasformazione industriale, che si materializzano poi in uscita come esportazioni della stessa Cina.

Dunque, il rispetto degli impegni previsti al momento dell'adesione alla WTO ha avuto il compito principale non solo di favorire una maggiore integrazione interna dei

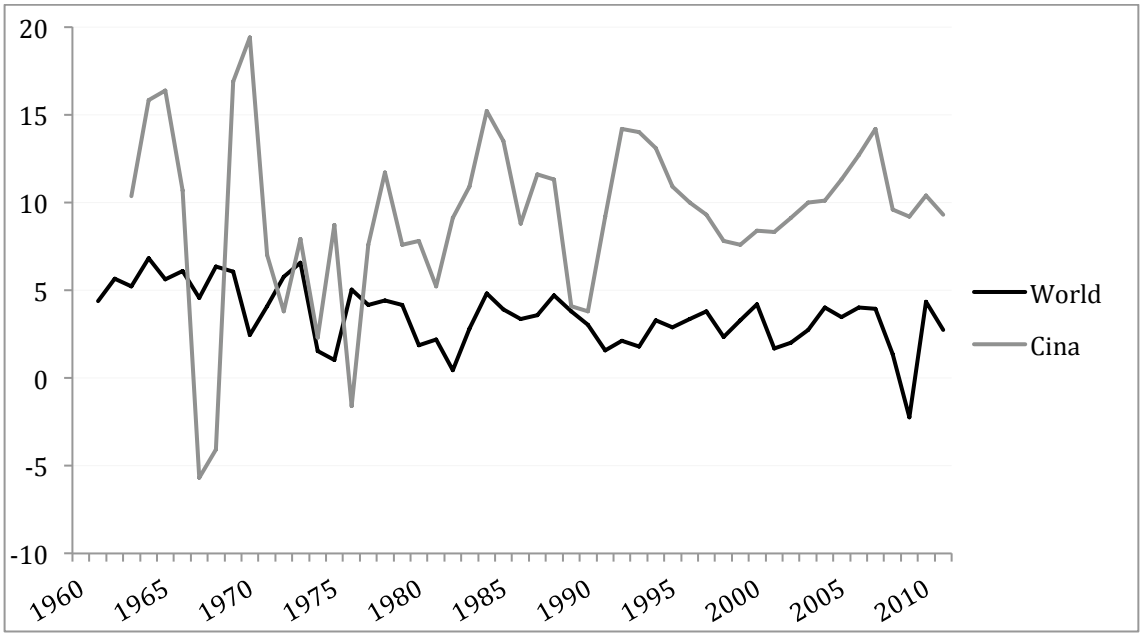
mercati nazionali, attraverso la rimozione delle barriere inter-provinciali, ma soprattutto di rafforzare la prevedibilità del contesto economico, aumentandone la trasparenza e riducendo in qualche modo le asimmetrie informative tra i protagonisti degli scambi (Rumbaugh *et al*., 2004). Anche se la Cina ha fatto registrare notevoli progressi, soprattutto dall'anno dell'adesione, lo sforzo richiesto al paese non è del tutto finito, ma anzi dovrà continuare anche negli anni a venire. Gli sforzi maggiori si dovranno però concentrare per cercare di rafforzare e adeguare le misure sottoscritte ad ogni livello del paese, in particolar modo nelle province e nei comuni del centro, dove le amministrazioni hanno ancora ridotte capacità di intervento e sono spesso pervase da forte corruzione che non fa altro che peggiorare il loro stato, allontanandole sempre di più dal resto del paese.

2.6. Il nuovo Millennio a confronto con il passato

Con una popolazione circa di un miliardo e mezzo di persone e un tasso di crescita che si attesta in media attorno al 9%, la Cina rappresenta ancora oggi la più grande economia emergente al mondo. Infatti, la Cina ha saputo mantenere il meritato ruolo da protagonista, ottenuto negli Anni Ottanta, all'interno del panorama economico internazionale. Come si può notare dalla figura riportata qui di seguito (Figura 2.4.), la crescita della Cina è sempre stata superiore alla media di tutti gli altri paesi. Gli anni Sessanta e Settanta sono stati per la Cina gli anni meno dinamici e fruttosi dal punto di vista economico. Sono, infatti, gli anni della rivoluzione Culturale (1966) portata avanti da Mao Tze-Tung, come reazione alla perdita di potere a favore di Deng Xiaoping e Liu Shaoqi e per di più la Cina si ritrova spinta in un relativo isolamento a causa dei suoi timidi approcci con i paesi Occidentali (Bergère, 2000). Una certa stabilità l'ha raggiunta solo a partire dalla metà degli Anni Ottanta, quando le politiche di apertura e la creazione delle Zes (1979) hanno dato i primi risultati positivi. Da questo momento in poi il PIL della Cina ha mantenuto elevati tassi di crescita, facendo registrare alcune forti diminuzioni nel 1990 e alle soglie del XXI secolo. Tuttavia, anche il Dragone ha risentito della crisi iniziata nel 2008-2009 e che ha colpito indifferentemente tutti i paesi, *developed* e *developing*, mettendo quindi in ginocchio l'intero sistema economico mondiale. Anche se nel 2011 il tasso di crescita è cresciuto del 9,3%, nel secondo

trimestre del 2012 si è ridotto di quasi due punti percentuali, arrivando al 7,6%[8]. In realtà questi livelli di crescita sono comunque ottimi e, per di più, di molto sopra alla media di tutti gli altri paesi, quello che è inconsueto è pensare alla Cina in recessione dato che ci ha abituato a notevoli livelli di crescita annua. Anche altri *emerging market,* come Russia, India, Brasile stanno registrando una diminuzione del PIL, ma anche i loro livelli si mantengono comunque alti (vedi Figura 2.1.). In realtà i paesi che stanno soffrendo maggiormente di questa congiuntura negativa sono i paesi occidentali, primi fra tutti Stati Uniti e a seguire Germania, Regno Unito, Francia, Italia e Giappone.

Figura 2.4. Crescita del PIL (% annuale)



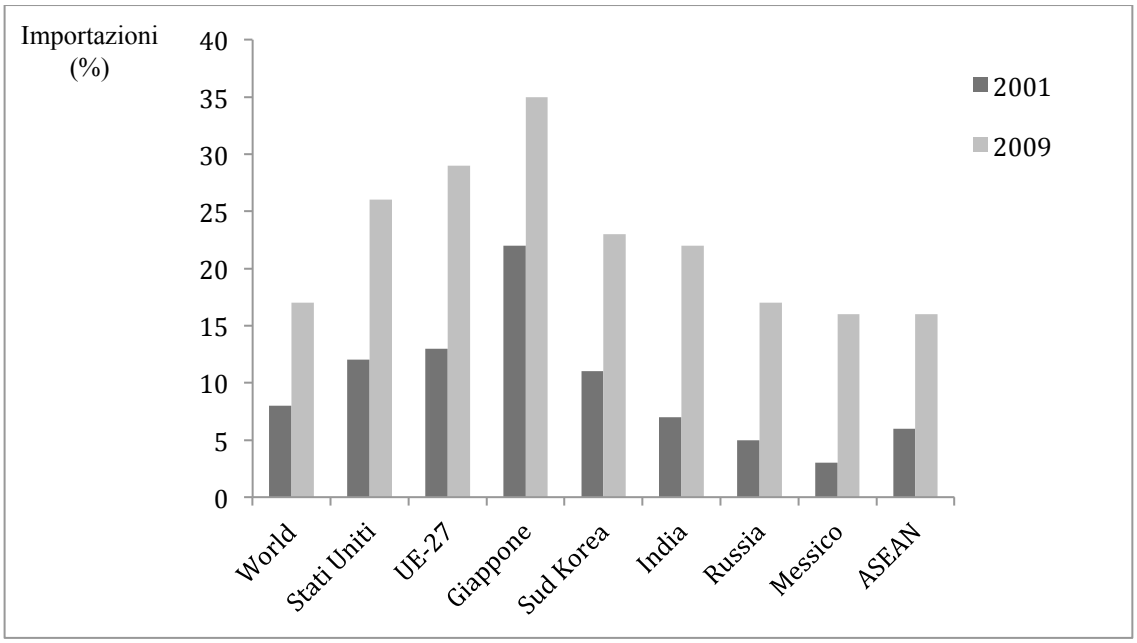
Fonte: World Bank

La Cina è ancora oggi uno dei più grandi fornitori dei principali mercati: la sua presenza è cresciuta e si è consolidata in modo significativo a partire dal 2001, anno di adesione alla WTO (Matoo *et al*., 2011). Considerati i principali protagonisti degli scambi commerciali mondiali, la quota della Cina nei mercati d'importazione è raddoppiata tra il 2001 e il 2009, tanto che per alcuni paesi rappresenta ormai più di un quinto delle importazioni totali. Come si può notare dalla figura riportata qui di seguito (Figura 2.5.), la quota maggiore delle importazioni cinesi è detenuta dal Giappone con il 35% nel 2009, dall'Unione Europea con circa il 30% e dagli Stati Uniti con il 26%, seguono

[8] Per un ulteriore approfondimento si rimanda all'indirizzo internet: http://archivio-radiocor.ilsole24ore.com/articolo1089001/cina-pil-trimestre/.

invece gli *emerging market* (Sud Korea, India, Messico e Russia) che si attestano attorno tra il 15-20%.

Figura 2.5. Importazioni dalla Cina dei principali paesi importatori dal 2001 al 2009



Fonte: Matoo et al., 2011

Alle soglie dell'entrata della Cina alla WTO, la paura più grande dei paesi industrializzati era rappresentata dalla forte concorrenza che avrebbe potuto esercitare la Cina con i propri prodotti, una volta eliminate le barriere commerciali. Tuttavia oggi questa paura è venuta meno, ma i paesi esteri lamentano ancora una troppo limitata apertura, non dei mercati dei servizi o dell'agricoltura, ma del settore manifatturiero. Infatti, nonostante la Cina si sia subito messa al lavoro dopo l'adesione alla WTO per uniformare il proprio sistema, ancora oggi alcuni settori rimangono ancora troppo protetti, quali fertilizzanti, veicoli e altri prodotti manifatturieri, causando il malcontento diffuso tra i membri dell'organizzazione. Alcuni autori (Rumbaugh *et al*., 2004; Matoo *et al*., 2011) sostengono che l'apertura del mercato interno cinese, in tutti i suoi settori, non farà altro che aumentare l'integrazione della Cina al mercato mondiale, ottenendo lei stessa maggiori benefici e allargandoli anche ai paesi partner. Dall'adesione alla WTO, il governo di Pechino si è molto impegnato ad allineare il paese alle regole imposte dall'Organizzazione. Tuttavia, come si è visto, c'è ancora molto da fare e

l'operato futuro non sarà solamente cruciale per lo stesso governo cinese, ma lo sarà anche per la WTO in quanto dovrà, non solo controllare l'operato della Cina, ma dovrà essere anche in grado di adottare di volta in volta delle misure che non contrastino la crescita della Cina stessa, mettendo quindi a repentaglio la stabilità e le sorti del commercio internazionale.

A oggi, i problemi che minano ancora fortemente lo sviluppo e l'incoronazione vera e propria della Cina come potenza economica mondiale sono le sue troppe lacune in materia di diritti di proprietà intellettuale e più in generale nelle politiche sociali. In aggiunta, da una parte le ideologie del partito comunista hanno limitato fortemente la nascita di una società moderna ed emancipata, dall'altra lo sviluppo economico non ha interessato allo stesso modo l'intero paese. Sono le regioni costiere e del sud che hanno maggiormente beneficiato dell'apertura del mercato del paese dal 1979, al contrario le regioni del centro e del nord ancora oggi soffrono di elevati tassi di povertà e di analfabetizzazione (Cui *et al*., 2000). Ad esempio, il carattere nazionalistico del paese è stato nuovamente confermato nel 2008 in occasione delle proteste in Tibet e nelle vicine province di Gansu, Qinghai e Sichuan, dove ancora oggi vivono molti tibetani. Tutti i paesi internazionali hanno espresso una ferma condanna nei confronti delle brutali repressioni delle proteste del governo di Pechino. In tutta risposta lo stesso governo non si è lasciato perdere l'occasione per denunciare l'intrusione e l'interferenza da parte degli stati esteri negli affari interni della Cina, rivendicando così la sua sovranità all'interno dei confini del paese. Ma questo è solo uno dei tanti problemi sociali che affliggono il paese e che tempestivamente vengono denunciati dagli stati occidentali, primi fra tutti Stati Uniti ed Europa. Infatti, anche se la Cina ha conosciuto a partire dagli Anni Ottanta una notevole modernizzazione in campo economico, lo stesso impegno non è stato assolto dal governo di Pechino in materia di diritti umani. Tuttora sono ancora molti i casi denunciati ma la pronta risposta del governo di Pechino è sempre irritata e decisa a ribadire la sua piena autonomia operativa all'interno del paese. Tuttavia, la nuova classe dirigente ha dato prova della sua accresciuta abilità politica e non si è lasciata scappare l'occasione delle Olimpiadi del 2008. Si è quindi servita dei giochi olimpici per cercare di promuovere una nuova immagine del paese all'estero, cercando di far emergere il suo profilo positivo, pacifico e cooperativo cercando allo stesso tempo di scacciare gli stereotipi e le false credenze che avevano interessato il paese, primi fra tutti le proteste di Tian'anmen (Samarani, 2010). La Cina è stata, dalle sue origini, un paese in costante trasformazione e le previsioni per il futuro confermano

importanti ritmi di crescita. Le previsioni annunciano, infatti, che entro il 2030 la Cina sarà probabilmente l'economia dominante: entro vent'anni il suo PIL sarà pari a quello degli Stati Uniti e il commercio in Cina nel settore dei beni sarà quasi due volte superiore a quello di Stati Uniti ed Europa (Musu, 2011). Di fronte a questi numeri il governo di Pechino non potrà rimanere immobile ma dovrà dimostrare di avere una grande capacità di governare un paese in continua e profonda trasformazione.

3. STRATEGIE COMPETITIVE E PERFORMANCE NEI PAESI IN VIA DI SVILUPPO. UN'ANALISI DELLE IMPRESE ITALIANE IN CINA

3.1. Obiettivi

Questo studio si pone l'obiettivo di individuare la migliore o le migliori strategie competitive che le imprese italiane possono adottare per competere sul mercato cinese. È stata scelta la Cina come mercato-obiettivo di questa indagine dati l'interesse e la preferenza dimostrati verso questo paese dalle imprese italiane, soprattutto negli ultimi anni, per ricercare nuove opportunità di crescita (Orlandi, 2004). Infatti, con un miliardo e mezzo di abitanti e un tasso di crescita che si attesta attorno al 9% annuo, il Dragone è considerato oggi il più grande *emerging market* e uno dei mercati più competitivi al mondo (Li e Li, 2008). In generale, negli ultimi trent'anni il paese è stato la meta preferita di molte imprese dei paesi occidentali, come Stati Uniti, Germania, Francia, attirati appunto dalla sua incessante crescita, dal suo ampio mercato interno e dall'abbondanza di forza lavoro a basso costo. Molti autori sostengono inoltre che la sua crescita e la sua integrazione internazionale siano i due fenomeni più importanti della storia economica mondiale del dopoguerra (Chiarlone e Amighini, 2007). Tuttavia, dallo studio della letteratura è emerso che le imprese che operano negli *emerging market*, in generale, devono adottare appropriate strategie di marketing per far fronte alle numerose sfide proposte da questi mercati, caratterizzati da elevati livelli di incertezza e dalla mancanza di intermediari specializzati (Khanna, Palepu e Bulock, 2011). Dunque, solo adeguate strategie competitive consentono alle imprese di ottenere il successo in questi difficili ambienti competitivi. Inoltre, dallo studio è emersa ancora l'esistenza di un ampio dibattito su quale sia o su quale siano le migliori strategie competitive che le imprese delle economie avanzate dovrebbero adottare per avere successo negli *emerging market*. Questo studio cerca, per quanto possibile, di inserirsi in questo dibattito e di contribuire alla ricerca delle strategie cha hanno un impatto migliore sui risultati delle imprese in Cina.

In questo capitolo verrà descritta l'analisi empirica condotta su un campione di imprese italiane, che hanno intrapreso appunto un processo di internalizzazione in Cina, con lo scopo di studiare l'effetto delle strategie competitive sulle performance di queste imprese per individuare quella o quelle, tra *cost leadership*, differenziazione e ibrida, che hanno un effetto maggiore sulla performance. Infatti, benché la maggior parte dei ricercatori abbia confermato la compatibilità delle due strategie di base di Porter (1980, 1985), *cost leadership* e differenziazione, rimane ancora il dubbio su quale sia la migliore strategia da adottare tra pure e ibrida. Per di più, gli autori che si sono occupati di questa tematica sono veramente un numero limitato, soprattutto se si considerano quelli che si sono focalizzati sulla Cina, paese-obiettivo di questo studio: questo rappresenta un forte limite della letteratura economica, soprattutto se si considera l'importanza rivestita dalle decisioni strategiche nel caso di un processo di internalizzazione in un paese emergente. In particolare, nelle prossime pagine sarà descritta la metodologia di raccolta e di analisi dei dati, e i risultati ottenuti dall'analisi empirica degli stessi. Più precisamente, si è cercato di dimostrare se le strategie leadership di costo e di differenziazione siano compatibili e quindi valutare quale tra *cost leadership*, differenziazione e ibrida (nella quale si cerca di ottenere sia un vantaggio di costo che la differenziazione), sia la migliore strategia che le imprese devono implementare per competere con successo sul mercato cinese.

3.2. Metodologia

3.2.1. Raccolta dati

L'indagine si è focalizzata, come già anticipato, sulle imprese italiane che hanno intrapreso un percorso di internalizzazione in Cina[9]. In un primo momento si era pensato di circoscrivere l'analisi alle sole imprese della provincia di Modena. La Camera di Commercio di Modena ci ha quindi fornito due elenchi, dove erano riportate le imprese della provincia che, dal 2008 al 2011, avevano avviato ed eventualmente mantenuto una qualunque forma di attività con la Cina. In particolare, i due elenchi

[9] Nel termine "Cina" sono incluse le province della Repubblica Popolare Cinese, la Regione Amministrativa Speciale di Hong Kong e la provincia autonoma di Taiwan.

erano divisi in base alla tipologia di attività svolta: un elenco conteneva le imprese che prevalentemente svolgevano attività di importazione, il secondo le imprese che erano dedite all'attività di export. Tuttavia, l'elenco delle imprese modenesi che svolgevano attività di import dalla Cina non era affine al nostro tipo di ricerca ed è stato quindi tralasciato. Nell'elenco rimasto, oggetto della ricerca, erano riportate le generalità delle imprese: ragione sociale, indirizzo della sede, recapiti telefonici, mail aziendale o del principale referente, indicazione dell'attività e del settore produttivo, prodotti principali, sito web, nome del paese in cui esportava (in questo caso 'Cina') e infine erano specificati gli anni, tra il 2008 e il 2011, nei quali l'impresa aveva svolto l'attività di esportazione. Le imprese che sarebbero state quindi contattate erano circa 140 e provenivano da diversi settori industriali della provincia di Modena.

La procedura per la raccolta dei dati si sarebbe realizzata tramite l'invio di un questionario alle mail aziendali, o del principale referente per l'impresa, presenti nell'elenco a disposizione. Alla preparazione del questionario si sono susseguite diverse versioni ed è stato quindi oggetto di numerose modifiche. La stesura del questionario è stata preceduta da uno studio della letteratura sulle strategie competitive al fine di renderlo il più completo possibile e affine al tipo di analisi che sarebbe stata condotta. Dopo la realizzazione di una prima versione, è seguito un test pilota su un campione di sei imprese. Il test aveva l'obiettivo di verificare la chiarezza del questionario, individuare eventuali problematiche legate alla compilazione dello stesso e confermare la sua effettiva utilità e pertinenza per l'indagine. Il questionario è stato quindi inviato alle sei imprese selezionate in precedenza e, dopo tre giorni dall'invio, le imprese che non avevano inviato il questionario compilato o, in generale, non ci avevano contattato per confermare o meno la loro adesione alla ricerca, sono state raggiunte telefonicamente e ne è stata sollecitata la compilazione o fissato un appuntamento per una intervista telefonica. Tuttavia, al termine di questo periodo di prova, si è reso necessario allargare l'indagine all'intero contesto nazionale e non più in riferimento alle sole imprese modenesi. La motivazione è da ricercare nella preoccupazione per un basso tasso di risposta da parte delle aziende. Per questo motivo, si è incluso anche il database dell'Istituto nazionale per il Commercio Estero (ICE), aggiornato al 2009, nel quale erano riportate le imprese italiane che operavano in Cina. Anche questo elenco conteneva la stessa tipologia di dati, elencati in precedenza, ma in aggiunta riportava le generalità della corrispondente sede in Cina. Il questionario è stato così inviato agli indirizzi mail presenti nei due elenchi a disposizione e la raccolta è durata da gennaio a

maggio. Nel dettaglio, se le imprese non rispondevano prontamente, dopo una settimana dall'invio della mail di presentazione della ricerca con allegato il questionario, le stesse venivano contattate telefonicamente e sollecitata la compilazione. Tuttavia, in qualche occasione, si è resa necessaria una seconda mail di contatto per accelerare i tempi di risposta. In aggiunta, in questa fase di raccolta dei questionari, vi sono stati numerosi problemi: molti indirizzi mail presenti negli elenchi erano errati e quindi molte aziende non avevano ricevuto il questionario e per questo è stato previsto un ulteriore invio al nuovo indirizzo fornito; molte imprese non avevano mai avuto o avevano interrotto da molti anni i loro rapporti con la Cina; molte imprese erano in stato di liquidazione o in fallimento, alcune erano state oggetto di fusioni o acquisizioni e talune non potevano divulgare informazioni, come previsto dalla loro *corporate policy* aziendale. Al termine di questo periodo di raccolta, tutti i questionari sono stati analizzati e sono stati eliminati quelli incompleti. In definitiva, 60 sono state le imprese che hanno partecipato alla ricerca.

3.2.2. Variabili

Variabili indipendenti. Come in molte ricerche precedenti (Pertusa-Ortega, Molina-Azorìn e Claver-Cortès, 2009; Spanos, Zaralis e Lioukas, 2004), anche questo studio ha considerato le strategie competitive di Porter non come diversi tipi di strategie che si escludono a vicenda, ma è stato assunto che le imprese potessero seguire ciascuna strategia competitiva in misure diverse, al fine di caratterizzare in modo unico ed esclusivo la propria competitività strategica. Inoltre, gli *item* utilizzati per misurare le strategie competitive sono frutto di una sintesi e di un adattamento, al contesto italiano, rispetto a quelli maggiormente adottati negli studi analizzati (Pertusa-Ortega *et al*., 2009; Kim e Lim, 1988; Li e Li, 2008; Acquaah, Adjei e Mensa-Bonsu, 2008). Nel dettaglio, la strategia *cost leadership* è stata stimata attraverso la media di due *item*, misurati entrambi sulla base di una scala da 1 a 7 (1= per nulla; 7= molto). La scelta di questa *7-point scale,* chiamata anche scala Likert, è data dalla possibilità di cercare, ove possibile, di utilizzare strumenti già adottati o applicati nella letteratura economica, come sottolineano anche molti autori (Su, Xie, Wang e Li, 2009; Pertusa-Ortega *et al*., 2009), al fine di ridurre le diversità tra le metodologie impiegate, tra cui anche la scelta degli *item* da analizzare, e rendere i risultati tra loro confrontabili. La stessa scala è stata

quindi adottata anche per la strategia di differenziazione, solo che in questo caso è stata stimata attraverso la media di quattro *item*. La descrizione degli *item* adottati per lo studio delle variabili è riportata nella tabella 3.1., qui di seguito. Nell'Appendice invece si può ritrovare la rappresentazione del questionario grazie al quale sono stati ricavati i dati. Tuttavia, nella ricerca sono state utilizzate altre tre variabili dipendenti, la *cost leadership* "pura" e la differenziazione "pura" e la strategia ibrida. Le modalità di creazione e gli aspetti generali di queste variabili saranno approfonditi nelle pagine successive.

Tabella 3.1. Variabili e rispettivi *item*

Strategie competitive	***Item***
Cost leadership	Prezzi competitivi rispetto ai competitor Costi inferiori rispetto ai competitor
Differenziazione	Qualità dei prodotti/servizi rispetto ai competitor Capacità di innovare rispetto ai competitor Reputazione del marchio rispetto ai competitor Made in Italy
Performance	Aumento fatturato complessivo Aumento profitti complessivi Aumento conoscenze e quindi maggior capacità di operare sui mercati internazionali Rinforzo della posizione competitiva a livello internazionale

Variabile dipendente. L'obiettivo di questa ricerca, come più volte sottolineato, è studiare l'effetto delle strategie competitive, pure e ibride, sulle performance delle imprese italiane in Cina. Tuttavia, dagli studi precedenti (Pertusa-Ortega *et al*., 2009), è emersa l'esistenza di un consistente dibattito circa l'adeguatezza dei vari approcci nella concettualizzazione e nella misurazione della variabile dipendente: la *firm performance*. Infatti, se la scelta degli *item* da prendere in considerazione per l'analisi delle strategie competitive ha impegnato molti autori, il problema è diventato ancora più consistente nel momento in cui i ricercatori si sono trovati a dover misurare la performance delle

aziende. Il diverbio riguarda, infatti, l'approccio da adottare per la misurazione della performance: alcuni autori sostengono l'adozione di un approccio oggettivo (Li e Li, 2008; Spanos *et al.,* 2004; Kim *et al*., 1988), altri difendono invece l'adeguatezza di un approccio soggettivo, soprattutto nel caso di uno studio multisettoriale (Pertusa-Ortega *et al*., 2009; Su *et al*., 2009). L'approccio soggettivo è difatti in grado di mostrare le differenze nelle performance delle imprese dovute dal settore industriale di appartenenza delle imprese e non dalle reali differenze tra le stesse. Inoltre, le misurazioni oggettive, come ROA, ROE, tasso di crescita delle vendite, sono ritenute inattendibili in quanto molto spesso sono oggetto di manipolazioni manageriali, soprattutto nelle piccole e medie imprese, per diversi motivi, primi fra tutti per evitare consistenti tassazioni (Pertusa-Ortega *et al*., 2009). In questa sede è stato adottato un approccio soggettivo, anche per evitare di incombere in numerose difficoltà nel reperire le misurazioni delle performance per tutte le imprese del campione che fossero oltretutto attendibili. La *firm performance* è stata dunque stimata come la media di quattro *item*, valutati dalle imprese sempre sulla base di una scala da 1 a 7 (1= per nulla d'accorso; 7= molto d'accordo). Gli *item* utilizzati sono anch'essi presenti nella tabella 3.1., riportata nella pagine precedente.

Nella tabella di seguito (Tabella 3.2.), sono invece riportate le caratteristiche generali delle imprese del campione analizzato: tipologia di clienti dell'impresa, fatturato complessivo dell'impresa, numero dipendenti e anno di ingresso dell'impresa italiana in Cina. Per ciascuna di queste variabili sono indicati: media, *standard deviation*, valore minimo e massimo. Questo tipo di informazioni ci permette di avere una panoramica generale del campione di imprese intervenute nell'analisi.

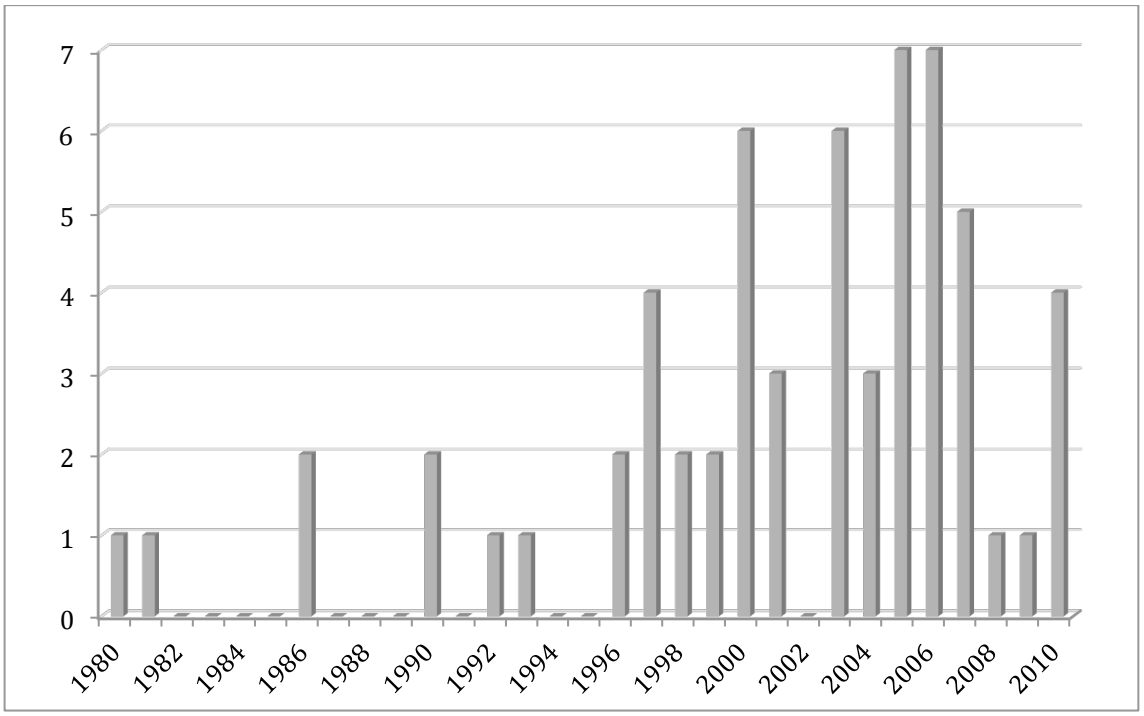
Tabella 3.2. Caratteristiche generali del campione

Variabile	**Media**	**Std. Dev.**	**Min**	**Max**
Tipologia cliente:				
B2B	0,8788136	0,2441882	0,1	1
B2C	0,1211864	0,2441882	0	0,9
Fatturato (migliaia di €)	649	649	200	4580
N. Dipendenti	375	955.4859	0	6813
Anno ingresso Cina	2001	6.886899	1980	2010

Numero osservazioni = 60

Come si può notare dalla tabella, circa l'88% delle imprese contenute nel campione si rivolge a clienti industriali (*business to business*, B2B), e solo il 12% a consumatori finali (*business to consumer*, B2C). Inoltre, le imprese B2C non raggiungono mai la totalità del fatturato per questa tipologia di cliente (il massimo è il 90%), a differenza invece delle imprese B2B che presentano un minimo di 10% e raggiungono anche la totalità del fatturato con i clienti industriali (100%). Le imprese contenute nel campione hanno in media 375 dipendenti, ma possono raggiungere addirittura i 7000, e nel 2010 hanno avuto in media 649 mila euro di fatturato: si tratta quindi di imprese di medie dimensioni. Infine, anche se le prime sono entrate nei primi Anni Novanta, periodo in cui il governo cinese ha dato vita a numerose iniziative di apertura del paese, la maggior parte delle imprese italiane si è affacciata alla Cina e al suo mercato principalmente nel XXI secolo (Figura 3.1.). Come sottolineato nel secondo capitolo, gli Anni Duemila coincidono con l'adesione del dragone alla WTO e rappresentano un periodo di forte crescita e prosperità per il paese, per cui anche le imprese italiane hanno sfruttato questa congiuntura positiva della Cina.

Figura 3.1. Anno di ingresso delle imprese italiane in Cina



Nella tabella 3.3. sono riportate invece le caratteristiche degli *item* utilizzati per lo studio delle strategie competitive di leadership di costo e di differenziazione. Non si notano particolari differenze tra le deviazioni standard delle variabili prese in esame e

questo ci suggerisce che le imprese italiane che fanno leva sugli stessi fattori, per competere sul mercato cinese, lo fanno in modo molto simile. Tuttavia gli *item* che hanno una media maggiore sono, rispettivamente: qualità del prodotto, capacità di innovazione e reputazione del marchio. Questo ci suggerisce che le imprese italiane che competono sul mercato cinese danno più peso a questi tre *item,* ovvero tentano di raggiungere un vantaggio competitivo differenziandosi dai *competitor.* Al contrario, le stesse imprese non fanno quasi per niente leva sui prezzi competitivi e sui costi inferiori per ricercare una posizione *low cost* all'interno del mercato. Dunque le imprese italiane preferiscono implementare in Cina una strategia di differenziazione. Tuttavia, ciascun *item* presenta tutti i livelli di giudizio contenuti nella *7-point scale*, scelta per il questionario, per cui vi è una grande variabilità nella scelta dei fattori competitivi adottati dalle imprese italiane.

Tabella 3.3. Caratteristiche *item*

Variabili	**Media**	**Std. Dev.**	**Min**	**Max**
Prezzi competitivi	2,65	2,057026	1	7
Costi inferiori	1,883333	1,508076	1	7
Qualità prodotto	5,95	1,640845	1	7
Capacità di innovazione	5,6	1,805829	1	7
Reputazione del marchio	5,559322	1,802978	1	7
Made in Italy	4,75	2,376616	1	7

Numero osservazioni = 60

La Tabella 3.4. riporta invece le caratteristiche delle variabili dipendenti e indipendenti prese in esame: le due strategie competitive di Porter (*cost leadership* e differenziazione) e la performance. Anche in questo caso i livelli delle deviazioni standard sono tra loro molto simili, per cui le imprese che adottano una strategia lo fanno in modo analogo così come le loro performance. Le uniche due particolarità da sottolineare sono: il livello massimo della variabile *cost leadership* è 6 e non 7, per cui si presume che tale tipo di strategia abbia un peso leggermente minore rispetto alla strategia di differenziazione e, questo risultato, è confermato anche dal fatto che la media di quest'ultima è il doppio rispetto a quella di *cost leadership*. Per quanto riguarda invece la performance, la sua media fatica ad arrivare a 4 che, nella *7-point scale*, è considerato come il numero minimo per la sufficienza. Questo risultato ci indica

che le imprese italiane del campione non considerano in modo positivo la loro esperienza in Cina e quindi di non aver ottenuto importanti livelli di successo dal processo di internalizzazione.

Nella tabella sono riportate anche altre tre strategie: *cost leadership "pura", differenziazione "pura"* e strategia ibrida. Le prime due sono state create per poter valutare se le imprese italiane utilizzano in modo esclusivo *cost leadership* o differenziazione, quindi una strategia "pura" appunto, o se le adottano entrambe in diverse misure attraverso l'implementazione di una strategia "ibrida" (Pertusa-Ortega *et al*., 2009, 2009; Spanos *et al*., 2004). Quest'ultima strategia è stata ideata quindi per verificare l'esistenza di una terza possibile strategia con l'obiettivo di individuare quale tra *cost leadership*, differenziazione e appunto strategia ibrida, abbai un impatto maggiore sulle performance, come hanno già dimostrato da diversi autori (Pertusa-Ortega *et al*., 2009; Li *et al*., 2008; Spanos *et al*., 2004). Nel dettaglio la strategia "pura" *cost leadership* è stata creata come variabile *dummy* con valore "1" alle imprese che, nella *7-point scale*, avevano dato un punteggio maggiore di 4 agli *item* relativi alla *cost leadership* e un punteggio inferiore a 4 per quelli della differenziazione, e "0" quando questa relazione non si verificava. Lo stesso procedimento è stato applicato per la strategia "pura" di differenziazione, solo che in questo caso il valore "1" è riferito solo alle aziende che hanno dato un punteggio maggiore di 4 ai fattori competitivi relativi alla differenziazione e un punteggio inferiore a 4 per quelli riferiti alla *cost leadership,* "0" se i valori sono opposti. Infine, anche la strategia ibrida è stata costruita come una variabile *dummy* per cui il valore "1" indica che l'impresa in esame ha dato un votazione maggiore di 4 sia per gli *item* della strategia *cost leadership* sia per quelli della differenziazione, mentre il valore "0" quando i valori di entrambe le strategie sono minori di 4. Dall'analisi dei dati si evince che, tra queste ultime tre strategie, il 75% delle imprese italiane compete sul mercato cinese con una strategia "pura" di differenziazione, solo il 10% con una strategia ibrida e solo l'1,6% con una strategia "pura" *cost leadership*.

In sintesi, possiamo affermare che il campione di imprese italiane esaminato ha fatto leva soprattutto sui fattori competitivi di differenziazione e solo poche hanno invece cercato di essere competitivi sul mercato cinese con prezzi e costi inferiori rispetto ai *competitor*. Paragonando invece le strategie pure con quella ibrida, è emerso che anche in questo caso la maggior parte delle aziende mira soprattutto a perseguire una strategia di differenziazione pura, valutando il vantaggio di costo non performante sul mercato

cinese. Più in generale, in termini relativi, sono quattro le tipologie di imprese che competono in Cina:

- imprese che competono solo con una strategia *cost leadership* pura (1,6%);
- imprese che competono solo con una strategia di differenziazione pura (75%);
- imprese che competono solo con una strategia ibrida (10%);
- imprese che competono in modo poco aggressivo senza una di queste tre strategie (il restante 13,4%).

Tabella 3.4. Caratteristiche variabili

Variabili	**Media**	**Std. Dev.**	**Min**	**Max**
Cost leadership	2,266667	1,497078	1	6
Differenziazione	5,45339	1,489529	1	7
Performance	3,7375	1,733533	1	7
Cost leadership "pura"	0,016 (1,6%)	0,1290994	0	1
Differenziazione "pura"	0,75 (75%)	0,4366669	0	1
Ibrida	0,1 (10%)	0,3025317	0	1

Numero osservazioni = 60

3.2.3. Modello di analisi

Il modello di analisi adottato in questo studio, come anticipato in precedenza, assume come variabili indipendenti le due strategie di Porter, differenziazione e *cost leadership*, alle quali sono state aggiunte altre tre tipologie, ovvero *cost leadership "pura", differenziazione "pura"* e strategia ibrida. L'obiettivo è stato quello di valutare i loro effetti sulla variabile dipendente, la performance, al fine di individuare la migliore strategia che le imprese italiane dovrebbero implementare per competere sul mercato cinese. Contemporaneamente si è verificato se leadership di costo e differenziazione sono due strategie esclusive o compatibili. Nella tabella qui di seguito (Tabella 3.5.), sono riportati i coefficienti di correlazione tra le strategie competitive e la performance.

Tabella 3.5. Coefficienti di correlazione tra strategie e performance

Variabile	Performance
Cost leadership	0,2870*
Differenziazione	0,2238*
Cost leadership "pura"	-0,0748
Differenziazione "pura"	-0,1665
Ibrida	0,2529*

Numero osservazioni = 60

** p < 0,1*

In termini assoluti, è la *cost leadership* che ha un impatto maggiore sulle performance rispetto alla strategia di differenziazione, in quanto ottiene un coefficiente di correlazione maggiore. In termini relativi invece, è la strategia ibrida a detenere il coefficiente più elevato e quindi ad avere un effetto superiore sulle performance rispetto alle due strategie pure. Dunque, indirettamente è confutata l'ipotesi di Porter (1980, 1985) secondo cui le imprese devono necessariamente scegliere il vantaggio competitivo da raggiungere e quindi la strategia da implementare, considerando *cost leadership* e differenziazione due strategia incompatibili. Tuttavia, la tabella ci mostra che le due strategie pure di *cost leadership* e di differenziazione non sono significative e quindi i coefficienti di correlazione non ci sono d'aiuto nel determinare quale strategia pura sia preferibile da adottare tra le due.

Per questo lavoro di ricerca è stato dunque utilizzato un approccio dimensionale per creare la strategia ibrida e per valutare la misura in cui le imprese hanno enfatizzato ciascuna dimensione strategia. D'accordo con Pertusa-Ortega, Molina-Azorìn e Claver-Cortès (2009), tale tipo di approccio, differentemente da quello di classificazione, consente di pensare che non esiste un'unica combinazione della strategia ibrida, ma le strategie generiche di Porter possono essere associate in modi distinti, dando di volta in volta un peso diverso agli *item*. Infatti, ciascun item può avere un impatto minore sulla performance se utilizzato in una certa dimensione, cioè in una particolare combinazione della strategia ibrida, mentre può avere un forte effetto in una diversa associazione. Al contrario, Kim e Lim (1988) hanno impiegato nel loro studio un *taxonomy appoach*, per esplorare la relazione tra ambiente, strategia e performance. Inoltre, questa ricerca non si è focalizzata su un unico settore industriale, come Kim e Lim (1988) hanno fatto con

l'industria dell'elettronica in Korea, ma è stata condotta un'analisi multisettoriale (Aulakh, Kotabe e Teegen, 2000; Pertusa-Ortega, *et al*., 2009; Li *et al*., 2008; Hall, 1980), dato che le imprese italiane del campione analizzato provenivano da diversi settori industriali.

Dunque, possiamo affermare che, benché le imprese che fanno leva su una strategia *cost leadership* rappresentano un numero minore (vedi Tabella 3.4.), queste imprese raggiungono però livelli di performance leggermente superiori a quelle che puntano a differenziarsi rispetto ai concorrenti. Al contrario, in termini relativi, sarebbe preferibile che le imprese adottassero una strategia ibrida in quanto assicurerebbe loro performance migliori rispetto alle due strategie pure, che nella nostra analisi risultano addirittura non significative.

3.3. Risultati

Una *emerging economy* è caratterizzata da un elevato tasso di crescita dell'economia, da una graduale ma costante adesione all'economia di mercato (Hoskisson, Eden, Lau e Wright, 2000), da elevati livelli di incertezza e infine dalla mancanza di intermediari specializzati (Khanna, *et al*., 2011; Khanna, Palepu e Sinha, 2005). Avere successo in questi mercati risulta veramente difficile per due ordini di motivi. Primo, gli *emerging market* sono ambienti pieni di insidie e di difficoltà proprio per la presenza di *insitutional void* che frenano l'implementazione delle strategie delle imprese, e quindi ne minano il successo (Khanna, *et al*., 2005). Secondo, questi mercati sono diventati fortemente competitivi grazie ai significati vantaggi concessi soprattutto alle imprese domestiche da parte dei governi locali e all'accumulazione di conoscenze e di esperienza che ha permesso alle stesse di essere competitive nei confronti delle aziende straniere (Li *et al*., 2008). Dunque, diventa fondamentale per le imprese conoscere quali siano le strategie competitive che ottengono livelli di performance superiori, perché solo scegliendo un'adeguata strategia possono ottenere un vantaggio competitivo e assicurarsi così la sopravvivenza e il successo in questi mercati ostili. Tuttavia, abbiamo spesso sottolineano che solo un ridotto numero di studi si interroga su quale sia la strategia di marketing più opportuna per competere in questi mercati (Li *et al*., 2008; Hoskisson *et al*., 2000; Purkayastha *et al*., 2012) e la letteratura esistente ha fornito per lo più solo risultati contrastanti sul ruolo delle strategie competitive e dell'influenza

dell'ambiente competitivo (Li *et al*., 2008; Murray, 1988; Aulakh *et al*., 2000; Pertusa-Ortega *et al*., 2009; Kim *et al*., 1988; Spanos *et al*., 2004). Questo studio quindi cerca di dare, per quanto possibile, un contributo alla letteratura economica per aiutare e quindi facilitare le imprese dei paesi sviluppati nell'adozione di strategie di successo per competere negli *emerging market*. In particolare è stata scelta la Cina come mercato-obiettivo di questa indagine dati l'interesse e la preferenza dimostrati verso questo paese dalle imprese italiane, soprattutto negli ultimi anni, per ricercare nuove opportunità di crescita (Orlandi, 2004). L'analisi empirica è stata quindi condotta su un campione di imprese italiane che competono sul mercato cinese e ha voluto studiare gli effetti delle strategie competitive sulle performance per individuare le migliori strategie che le imprese italiane dovrebbero adottare per competere con successo in Cina.

La nostra ricerca ha evidenziato innanzitutto che solo le strategie competitive, intese in termini assoluti (*cost leadership, differenziazione*) e la strategia ibrida, intesa in termini relativi, hanno un impatto positivo sulla performance. Questo risultato è in linea con quelli ottenuti da molti autori (Li *et al*., 2008; Pertusa-Ortega *et al*., 2009; Spanos *et al*., 2004). Al contrario, le due strategie "pure" di *cost leadership* e differenziazione risultano non significative e quindi non ci possono fornire informazioni utili sul l'impatto che hanno sulla performance.

In termini assoluti, sia la strategia leadership di costo che la strategia di differenziazione hanno un impatto positivo e significativo sulla performance. Questo risultato ci informa quindi che, a prescindere dalla strategia di differenziazione, tanto maggiore è la capacità e la volontà di competere attraverso la leadership di costo, tanto maggiore sarà l'effetto sulle performance. La stessa considerazione può essere fatta per la strategia di differenziazione per cui, a prescindere da quella di costo, tanto maggiore è la capacità e la volontà di competere attraverso questa strategia, tanto maggiore sarà l'effetto sulle performance. Tuttavia, tra le due, è la strategia *cost leaderhip* ad avere un impatto migliore sulle performance e questo sta a indicare che le imprese che fanno leva su prezzi bassi e costi di produzione inferiori rispetto a quelli dei concorrenti, riescono a essere più competitive nel mercato cinese.

In termini relativi, invece, è la strategia ibrida ad avere un impatto migliore sulle performance rispetto alle due strategie è pure, che in realtà risultano non significative. Questo risultato è stato raggiunto anche dalla maggior parte degli autori analizzati (Li *et al*., 2008; Pertusa-Ortega *et al*., 2009; Spanos *et al*., 2004), e quindi viene confermata l'ipotesi secondo cui le imprese che intendono competere e avere successo sul mercato

cinese devono perseguire una strategia ibrida, ovvero devono adottare contemporaneamente leadership di costo e differenziazione. Questi risultati hanno altresì dimostrato che le due strategie competitive di Porter non solo sono compatibili ma soprattutto che la strategia ibrida non è poi così proibitiva da implementare negli *emerging market*, in particolare in Cina, sempre se l'impresa sia provvista delle risorse e delle capacità per perseguirla (Li *et al*., 2008). In aggiunta, sfruttare tale tipo di strategia può essere un vantaggio per le imprese italiane dato che le imprese dei mercati emergenti sono, relativamente, disavvantaggiati nel competere con una *hybrid strategy,* in quanto non dispongono di sufficienti capacità per avere sia un elevato livello di qualità che per competere sul prezzo (Aulakh *et al*., 2000; Pertusa-Ortega *et al*., 2009). Dunque, benché le imprese che adottano la strategia ibrida siano un gruppo molto limitato (10%), se confrontate con quelle che si differenziano(75%) (vedi Tabella 3.4.), tuttavia queste ottengono i migliori risultati. Al contrario, alcune ricerche hanno anche dimostrato che la strategia di differenziazione è più profittevole per le imprese domestiche di Cina (Li *et al*., 2008) e di Brasile, Cile e Messico (Aulakh *et al*., 2000). Le strategie pure invece non hanno alcun impatto sulla performance. Questo risultato ci informa che le imprese che adottano una strategia *cost leadership* pura non sono necessariamente più brave o peggiori di quelle che invece adottano una di differenziazione pura, e il contrario. Adottare dunque una strategia pura non implica per forza che tutte le imprese riescano a raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile in quanto ci sono alcune imprese che hanno successo e altre no. Al contrario, la volontà di adottare un modo aggressivo una strategia ibrida porta a ottenere ottimi livelli di performance. Tuttavia, le imprese che adottano quest'ultima tipologia di strategia, hanno la possibilità di configurarla in modi diversi ovvero di dare un peso diverso ai fattori competitivi per competere sul mercato cinese.

In particolare, nella tabella qui di seguito (Tabella 3.6.) sono riportati i coefficienti di correlazione degli *item* utilizzati per stimare la strategia leadership di costo e sono utili per comprendere quali hanno un impatto maggiore sulle performance. I fattori competitivi che stimolano di più la performance e che quindi aiutano a migliorare i risultati delle imprese sono, rispettivamente, la capacità di produrre a costi inferiori rispetto ai *competitor* e i prezzi competitivi dei prodotti/servizi dell'azienda.

Tabella 3.6. Coefficienti di correlazione tra gli *item* della strategia di *cost leadership* e la performance*

Item	**Performance**
Prezzi competitivi	0,2150*
Costi inferiori	0,2766*

Numero osservazioni = 60

** p < 0,1*

Al contrario, nella tabella (3.7.) sono riportati i coefficienti di correlazione degli *item* della differenziazione. Le imprese dovrebbero quindi fare leva principalmente sulla reputazione del proprio marchio e sulla capacità di innovazione, mentre il concetto di Made in Italy e soprattutto la qualità dei prodotti non incidono molto sulle performance, a causa della loro non significatività. Similmente Pertusa-Ortega, Molina-Azorìn e Claver-Cortès (2009) hanno evidenziato, nel loro studio condotto su un campione di 164 imprese spagnole, che l'*item* al quale sono associati livelli di performance più elevati è rappresentato dall'innovazione. Al contrario, Spanos, Zaralis e Lioukas (2004) sostengono che i fattori della *cost leadership* incidono di più sulla performance. In definitiva, gli *item* ai quali sono associati coefficienti di correlazione maggiori sono rispettivamente la reputazione del marchio e i costi inferiori.

Tabella 3.7. Coefficienti di correlazione tra *item* della strategia di differenziazione e performance*

Item	**Performance**
Qualità dei prodotti/servizi	0,0296
Capacità di innovazione	0,2650*
Reputazione del marchio	0,3429*
Made in Italy	0,0846

Numero osservazioni = 60

** p < 0,1*

In definitiva, le imprese italiane che vogliono avere successo sul mercato della Cina dovrebbero quindi adottare una strategia ibrida facendo leva principalmente sulla reputazione del proprio marchio, sulla capacità di produrre a costi inferiori, sulla

capacità di innovare e sui prezzi competitivi. Questo risultato ci comunica quindi che l'impresa non deve ignorare del tutto né la differenziazione del proprio prodotto né i costi. Porter (1980,1985) aveva, infatti, sostenuto che, se il prodotto non è percepito dagli acquirenti come simile a quello dei rivali, l'impresa è costretta ad abbassare di molto i prezzi per vendere il prodotto e colmare questa mancanza di differenziazione. Questa politica però annullerebbe di fatto i benefici derivanti da una posizione *low cost*, e le tabelle 3.6 e 3.7. confermano questa teoria. Come osservato in precedenza (Tabella 3.3.), la maggior parte delle aziende del campione cerca però di ottenere un vantaggio competitivo differenziandosi sul mercato cinese, puntando soprattutto alla qualità del prodotto, alla capacità di innovazione e alla reputazione del marchio. Tuttavia da un'analisi più approfondita (Tabella 3.7) la qualità è risultata non significativa e quindi non sappiamo il suo reale impatto sulle performance. Al contrario, un numero ancor più limitato aveva fatto leva sui fattori competitivi della strategia di leadership di costo, tuttavia se le imprese vogliono ottenere risultati migliori sul mercato cinese devono implementare maggiormente questi fattori e quindi cercare di ottenere anche una posizione *low cost*. Lo stesso Porter (1980, 1985) aveva sostenuto che, anche se l'impresa decide di differenziarsi, non può del tutto ignorare i costi ma deve cercare invece di mantenere una parità, o almeno una somiglianza, dei costi rispetto ai *competitor*.

Infine possiamo affermare che il campione di imprese esaminato non ha valutato positivamente il proprio processo di internazionalizzazione in Cina, come emerso dalla tabella 3.4. Il valore performance aveva, infatti, ottenuto una media di circa il 3,7 punti che, su una scala Likert, non raggiungono neanche la sufficienza. In sintesi, questo risultato ci indica che le imprese italiane non hanno ottenuto elevati livelli di successo nel competere sul mercato cinese, tuttavia tra le imprese del campione sono presenti delle eccellenze in quanto hanno valutato con il massimo (7) la loro esperienza in Cina.

3.3.1. Implicazioni manageriali

Questo studio fornisce alcune pratiche testimonianze che manager e *decion maker* aziendali possono usare come punto di riferimento per delineare la miglior strategia che permetta all'azienda di competere con successo nel mercato cinese. Del resto Khanna, Palepu e Sinha, (2005) sostengono che se un'impresa sceglie un'appropriata strategia

competitiva, che si plasma in modo ottimale con il contesto di mercato in cui intende operare, allora può beneficiare della posizione che si è creata all'interno dell'ambiente. In particolare, i manager possono ottenere un discreto vantaggio competitivo cercando di raggiungere una posizione *low cost* oppure trovando una posizione intermedia tra la differenziazione e *cost leadership*, attraverso l'implementazione di una strategia ibrida. In particolare, in termini assoluti, per avere successo l'impresa deve cercare di perseguire una posizione *low cost* cercando di ridurre al minimo i costi di produzione e i prezzi di vendita, ma non deve ignorare del tutto la differenziazione del proprio prodotto. In particolare, non deve trascurare la reputazione del proprio marchio e la capacità di innovazione, poiché questi due fattori competitivi incidono fortemente sulla performance. In termini relativi invece, è la strategia ibrida ad avere le migliori probabilità di successo nel mercato della Cina. Tuttavia, anche in questo caso, i *decision maker* aziendali non devono trascurare la reputazione del proprio marchio, i costi di produzione, la capacità di innovare il prodotto o il servizio e i prezzi di vendita. La strategia ibrida dunque non è poi così proibitiva da implementare negli *emerging market*, in particolare in Cina. Infatti, il 10% delle imprese del campione ha adottato questa linea strategica per competere sul mercato cinese. Tuttavia, l'impresa che decide di perseguirla deve essere provvista delle risorse e delle capacità necessarie, in quanto è richiesto un significativo sforzo da parte di tutte le funzioni aziendali.

3.3.2. Limiti della ricerca e possibili ricerche future

Anche se questo studio ha contribuito, in qualche modo, a ricercare quale sia o quali siano le strategie che hanno un maggior effetto sulla performance e che quindi dovrebbero essere implementate dalle imprese che decidono di competere sul mercato cinese, tuttavia presenta alcuni limiti che potrebbero essere colmati con l'aiuto di possibili ricerche future. Infatti, l'indagine si è concentrata su un campione di imprese italiane che hanno intrapreso un processo di internalizzazione in Cina, per cui ulteriori ricerche future potrebbero allargare il campione a imprese di altri paesi industrializzati e confrontare i risultati ottenuti. Inoltre, la ricerca potrebbe essere allargata ad altri *emerging market* oltre che alla Cina, come Brasile, Russia e India, in modo da poter convalidare gli output ottenuti in questa sede (Li *et al*., 2008; Hoskisson *et al*., 2000; Aulakh *et al*., 2000). Alternativamente, si potrebbe confrontare l'impatto sulle

performance delle strategie utilizzate dalle imprese degli stessi paesi emergenti, quindi comparare l'attività delle imprese industrializzate con quelle emergenti, come hanno fatto alcuni autori (Li *et al*., 2008).

Inoltre, i dati raccolti sono riferiti all'anno 2010, quindi sarebbe interessante estendere la ricerca a più anni, in questo modo, con l'utilizzo di serie storiche, i dati potrebbero essere comparati e si potrebbe verificare il cambiamento strategico delle imprese durante gli anni e il cambiamento dell'impatto delle diverse strategie competitive sulle performance aziendali (Pertusa-Ortega *et al*., 2009).

Ricordiamo inoltre che dall'analisi delle caratteristiche del campione (Tabella 3.2) era emerso che quasi l'88% delle imprese esaminate si rivolgeva a clienti industriali, e quindi solo il 12% a consumatori finali. Una possibile ricerca futura potrebbe quindi valutare se la stessa strategia ibrida ottiene lo stesso impatto sulle performance o se invece sono altre le strategie che consentono di raggiungere risulati migliori, anche nel caso di consumatori e non più di clienti industriali

Infine, per sopperire in qualche modo alla problematica inerente l'utilizzo di diverse unità per misurare performance e strategie, e quindi appianare i risultati contrastanti sottolineati da molti autori (Kim *et al*., 1988; Pertusa-Ortega *et al*., 2009; White, 1986; Hall, 1980; Aulakh *et al*., 2000), si potrebbero definire dei parametri generali, il più possibile condivisi, entro cui si potrebbero stimare le diverse variabile.

APPENDICE

Qui di seguito sono riportate le domande del questionario che hanno permesso di creare gli item utilizzati per la costruzione delle variabili. In particolare, la domanda D1 ha permesso di creare le variabili indipendenti (*cost leadership*, differenziazione, *cost leadership* pura, differenziazione pura), al contrario la domanda D2 la variabile dipendente (performance).

D1) **Fattori competitivi.** Tra gli elementi sottoelencati esprimere il grado con cui l'azienda fa leva su di essi per **competere sul mercato cinese** (sulla base di una scala da 1 a 7, dove 1=per nulla 7=molto):

a) Prezzi competitivi dei prodotti/servizi dell'azienda rispetto ai competitor sul mercato cinese	
b) Capacità di produrre a costi inferiori rispetto ai competitor sul mercato cinese	
c) Qualità dei prodotti/servizi dell'azienda rispetto ai competitor sul mercato cinese	
d) Capacità di innovare dell'azienda rispetto ai competitor sul mercato cinese	
e) Reputazione del proprio marchio rispetto ai competitor sul mercato cinese	
f) Made in Italy (utilizzo del "paese di origine" come elemento di differenziazione del prodotto/servizio fabbricato o disegnato in Italia)	

D2) **Successo del processo di internazionalizzazione in Cina.** Tra le affermazioni sotto elencate esprimere il proprio grado di accordo/disaccordo (sulla base di una scala da 1 a 7, dove 1=per nulla d'accordo, 7=molto d'accordo):

a) L'ingresso nel mercato cinese ha contribuito ad aumentare in modo consistente il **fatturato complessivo** dell'azienda	
b) L'ingresso nel mercato cinese ha contribuito ad aumentare in modo consistente i **profitti complessivi** dell'azienda	
c) L'ingresso nel mercato cinese ha consentito all'azienda di acquisire tutta una serie di conoscenze che hanno aumentato considerevolmente la sua capacità di operare sui mercati internazionali	
d) L'ingresso nel mercato cinese ha consentito all'azienda di rinforzare considerevolmente la sua posizione competitiva a livello internazionale	

BIBLIOGRAFIA

Acquaah, M., Adjei, M. C., Mensa-Bonsu, I. F. (2008), "Competitive strategy, environment characteristics and performance in African emerging economies: lessons from firms in Ghana", *Journal of African Business*, 9 (1), 93-120.

Akan, O., Allen, R.S., Helms, M.M., Spralls III, S. A. (2006), "Critical tactics for implementing Porter's generic strategies", *Journal of Business Strategy*, 27 (1), 43-53.

Aulakh, P. S., Kotabe, M., Teegen, H., (2000), "Export strategies and performance of firms from Emerging Economies: evidence from Brazil, Chile and Mexico", *Academy of Management Journal*, 43 (3), 342-361.

Bergère, M. C., (2000), "La Cina dal 1949 ai giorni nostri", Il Mulino.

Campbell-Hunt, C. (2000), "What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis", *Strategic Management Journal*, 21 (2), 127-154.

Chiarlone, S., Amighini, A. (2007), "L'economia della Cina. Dalla pianificazione al mercato", Carocci Editore.

Cui, G., Liu, Q. (2000), "Regional market segments of China: opportunities and barriers in a big emerging market", *Journal of Consumer Marketing*, 17 (1), 55-72.

Dexiun, Z. (2005), "The opportunities and challenges of China's joining the World Trade Organization", *The Chinese Economy*, 38 (2), 5-15.

Frambach, R. T., Prabhu, J., Verhallen, T. M. M. (2003), " The influence of business strategy on new product activity: the role of market orientation", *International Journal of Research in Marketing*, 20, 377-397.

Grant, R. M. (2005). “L’analisi strategica per le decisioni aziendali”, Il Mulino.

Hall, W. K. (1980), “Survival strategies in a hostile environment,” *Harvard Business Review*, 58 (5), 75-85.

Hill, C. W. L. (1988), “Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework,” *Academy of Management Review*, 13 (3), 401-412.

Hoskisson, R. F., Eden, L., Lau, C. M., Wright, M. (2000), “ Strategy in emerging economies”, *Academy of Management Journal*, 43 (3), 249-267.

Khanna, T., Palepu, K. G., Sinha, J. (2005), “Strategies that fit emerging markets”, *Harvard Business Review*, 83 (6), 63-76.

Khanna, T., Palepu, K. G., Bullock, R. (2011), “ Winning in emerging markets. A road map for strategy and execution”, Harvard Business Press.

Kim, L., Lim Y., (1988), “Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach”, *Academy of Management Journal*, 31 (4), 802-827.

Konomoto, S. (2000), “Rebuilding competitive strategy aimed at emerging markets”, *Nomura Research Institute*, 145, 1-8.

Li, C. B., Li, J. J. (2008), “Achieving superior financial performance in China: differentiation, cost leadership, or both?”, *Journal of International Marketing*, 16 (3), 1-22.

Lin, C. C., Lin, J. (2006), “Capitalism in contemporary China: globalization strategies, opportunities, threats, and cultural issues”, *The Journal of Global Business Issues*, 2, 31-40.

Matoo, A., Subramanian, A. (2011), “China and the World tradins system”, *Policy Research Working Paper – The World Bank*, 1-39.

Murray, A. I. (1988), "A contingency view of Porter's generic strategies", *The Academy of Management Review*, 13 (3), 390-400.

Musu, I. (2011), "La Cina contemporanea", Il Mulino.

Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorìn, J. F., Claver-Cortés, E. (2009), "Competitive strategies and firm performance: a comparative analysis of pure, hybrid and 'stuck-in-the-middle' strategies in Spanish firms", *British Journal of Management*, 20, 508-523.

Phillips, L. W., Chang, D. R., Buzzell, R. D. (1983), "Product quality, cost position and business performance: a test of some key hypotheses, *Journal of Marketing*, 47 (2), 26-43.

Porter, M. E. (1980), "Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors", New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1985), "Competitive advantage: creating and sustaining superior performance", New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1991), "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.

Porter, M. E. (1996), "What is strategy?", *Harvard Business Review*, 60-78.

Prodi, G., (2011), "Il modello Cina", in Masini, F., Miranda, M., Spolletta, A., Modello Cina. L'asino d'oro edizioni.

Purkayastha, S., Manolova, T.S., Edelman, L. F. (2012), "Diversification and performance in developed and emerging market contexts: a review of the literature", *International Journal of Management Reviews*, 14, 18-38.

Rumbaugh, T., Blancher, N. (2004), "China: International trade and Wto accession", *International Monetary Fund*, 36, 1-24.

Samarani, G., (2008), "La Cina nel Novecento. Dalla fine dell'impero ad oggi", Einaudi.

Samarani, G., (2010), "Cina, ventunesimo secolo", Einaudi.

Spanos, Y. E., Zaralis G., Lioukas S. (2004), "Strategy and industry effects on profitability: evidence from Greece", *Strategic Management Journal*, 25 (2), 139-65.

Su, Z., Xie, E., Wang, D., Li, Y. (2011), "Entrepreneurial startegy making, resources, and firm performance: evidence from China", *Small Business Economics*, 36, 235-247.

Tuan, C., Fung-Yee Ng, L. (2004), "FDI and industrial restructuring in post-Wto greater PRD: implications on regional growth in China", *Blackwell Publishing Ltd*, 1609-1630.

Walters, P. G. P., Samiere, S. (2003), "Executive insights: marketing strategy in emerging markets: the case of China", *Journal of International Marketing*, 11 (3), 97-106.

White, R. E., (1986), "Generic business strategies, organizational context and performance: an empirical investigation", *Strategic Management Journal*, 7 (3), 217-231.

Xinping, G. (2001), " An analysis of the impact of Globalization on China's social policies after China Joins the Wto", *The Chinese Economy*, 34 (3), 12-32.

SITOGRAFIA

Gatt: http://www.gatt.org/.

Il Sole 24 Ore: http://archivio-radiocor.ilsole24ore.com/articolo-1089001/cina-pil-trimestre/.

Khanna, T., Palepu, K. G. (1997), "Why focused strategies may be wrong for emerging markets", http://www.scribd.com/doc/63908416/khanna-palepu-1997.

Romeo, O. (2001), "L'adesione della Cina al WTO", Mondo Cinese, 108: http://www.tuttocina.it/mondo_cinese/108/108_orla.htm.

Romeo, O. (2004), "La Cina per le aziende italiane: minacce ed opportunità", Mondo Cinese, 118: http://www.tuttocina.it/mondo_cinese/118/118_orla.htm.

Ruggero, R. (1997), "*China and the World Trading System"*, Beijing University, WTO News: 1995-99 Speeches – Renato Ruggero, Former DG WTO, http://www.wto.org/english/news_e/sprr_e/china_e.htm.

World Bank: http://data.worldbank.org/country/china.

World Trade Organization: http://www.wto.org/english/news_e/pres01_e/pr252_e.htm.