



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Economia degli Scambi
Internazionali

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

FARE BUSINESS IN CINA: OPPORTUNITÀ E PROBLEMATICHE PER LE PMI ITALIANE

Relatore

Ch. Prof. Anna Comacchio

Primo Correlatore

Ch. Prof. Sara Bonesso

Secondo Correlatore

Ch. Prof. Giovanni Favero

Laureando

Pamela Monetti
Matricola 811175

Anno Accademico

2011 / 2012

Ai miei nonni

RINGRAZIAMENTI

Nessuno percorre da solo il lungo e misterioso viaggio della vita. Così, tramite questa tesi e le sue pagine colgo l'occasione per dire "grazie" a chi ha camminato accanto a me e ha contribuito a formare la persona che sono attraverso insegnamenti, incoraggiamenti, supporto e allegria che spesso ha distolto la mia attenzione dai problemi, scacciando lo sconforto e la paura.

Innanzitutto un grazie di cuore alla Prof.ssa Anna Comacchio, per avermi accolto come tesista, per avermi guidato verso questo affascinante traguardo e per avermi dedicato pazientemente molto del suo tempo.

Desidero ringraziare profondamente il Dott. Augusto Paolo Scaglione, manager di Intesa Sanpaolo Spa, Asian Strategic Expert, per l'immensa disponibilità accordatami e per la sua capacità di trasmettere valori e nozioni importanti.

Ringrazio il Dott. Massimiliano Toti, responsabile China Desk presso Sanpaolo IMI, il Dott. Leonardo Dini, consulente sulla Cina presso Intesa Sanpaolo Spa, ed il Dott. Giorgio Pavanetto, dal 1985 rappresentante in Cina per conto di numerose azienda italiane, per la loro disponibilità, il loro contributo e le testimonianze offerte.

Un ringraziamento speciale ai colleghi dell'ufficio Supporto Business Estero d'Intesa Sanpaolo, per il supporto morale, per i consigli, i suggerimenti e i continui incoraggiamenti.

In particolar modo ringrazio la mia famiglia. Se ho raggiunto una tappa importante di questo lungo viaggio, lo devo a loro. Grazie per aver avuto fiducia in me e per aver sempre sostenuto e assecondato le mie scelte.

Un grazie di cuore al mio ragazzo, Marco, per aver camminato al mio fianco dall'inizio alla fine di questo percorso e per avermi trasmesso la convinzione che nella vita è possibile raggiungere qualsiasi meta con impegno e un pizzico di fortuna.

Desidero infine ringraziare tutti gli amici che mi sono stati vicini in questi anni di università e con i quali ho condiviso non solo nozioni ma anche spensierati momenti di vita.

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni si è registrato un significativo spostamento del baricentro economico dalle economie mature a quelle emergenti: tra queste la Repubblica Popolare Cinese costituisce un caso di sviluppo unico al mondo, esemplare per il proprio impareggiabile tasso di crescita.

Attualmente è la Cina il paese che meglio di chiunque altro è stato in grado di reagire alla crisi internazionale, grazie soprattutto ad una profonda modifica del proprio modello di sviluppo, che si sta gradualmente spostando dall'esportazione allo stimolo della domanda interna.

Numerose appaiono in un tale scenario le opportunità per le PMI italiane, in particolare per quelle in grado di offrire prodotti e servizi di qualità e know-how necessari a soddisfare le crescenti esigenze dei consumatori e delle imprese cinesi.

Tuttavia, per aziende di dimensioni modeste, la Cina non appare solo sinonimo di opportunità, ma anche di minaccia.

Il Capitolo I è dedicato all'analisi delle teorie sui modelli di internazionalizzazione. Particolare rilievo è dato alle motivazioni che spingono le PMI imprese a superare i confini nazionali, confrontandosi con culture diverse.

Partendo da tale premessa, nel Capitolo II è stata evidenziata la crescente attrattività della Repubblica Popolare Cinese. Viene esaminato nel dettaglio il mercato cinese, i suoi punti di forza, le prospettive, le opportunità offerte e le sue criticità. Vengono analizzate le modalità d'ingresso, la tipologia e la struttura dell'investimento e le principali problematiche riscontrate da imprese di piccole e medie dimensioni nel condurre un'attività di successo in territorio cinese.

Nel terzo Capitolo viene analizzato l'impatto della dimensione culturale nelle pratiche di business in Cina a livello organizzativo e strategico aziendale.

Il quarto Capitolo approfondisce uno tra i più grandi ostacoli che si trova ad affrontare un'impresa di modeste dimensioni nella delicata fase di follow-up: l'individuazione di un organico adeguato.

L'ultimo Capitolo ha infine l'obiettivo di focalizzare da un punto di vista empirico l'entità e le caratteristiche d'ingresso nel mercato cinese di imprese italiane di piccole e medie dimensioni e le difficoltà affrontate dalle stesse nell'individuazione di una struttura del personale adeguata. Il Capitolo riporta principalmente quanto emerso da una serie di

interviste effettuate ad alcuni testimoni chiave dell'esperienza di internazionalizzazione di moltissime PMI italiane in Cina.

I riferimenti bibliografici, come le note a piè di pagina, sono stati particolarmente curati. I dati, le proiezioni ed i trend si riferiscono a fonti recenti (2011-2012).

INDICE

RINGRAZIAMENTI.....	5
INTRODUZIONE	7
INDICE	10
CAPITOLO I	14
L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI.....	14
1.1 Modelli di internazionalizzazione delle PMI	16
1.1.1 Teoria del ciclo di vita di un prodotto	17
1.1.2 Il Modello Uppsala.....	18
1.1.3 L'approccio Born Global.....	20
1.2 Motivi che spingono le PMI ad internazionalizzarsi.....	22
1.3 Fattori che incidono sulle scelte di internazionalizzazione	27
1.4 L'influenza della diversità culturale nelle scelte di internazionalizzazione	33
CAPITOLO II	40
IL MERCATO CINESE	40
2.1 Aree di maggior interesse economico per le PMI italiane	42
2.2 La Cina: il risveglio del gigante dormiente	46
2.3 Internazionalizzarsi in Cina	46
2.4 Perché fare business in Cina?	49
2.4.1 Prospettive e criticità dell'economia cinese	49
2.4.2 Dinamica e struttura del commercio estero: il ruolo dell'Italia	55
2.4.3 Gli investimenti diretti esteri (IDE): il ruolo dell'Italia.....	60
2.4.4 Conclusione	62
2.5 Entry mode nel mercato cinese	63
2.6 Le principali problematiche di internazionalizzazione in Cina	68
2.7 La differenza culturale quale ostacolo fondamentale	71
CAPITOLO III	73
LA DIMENSIONE CULTURALE NELLE PRATICHE DI BUSINESS IN CINA.....	73
3.1 Le differenze culturali: "cultural intelligence"	75
3.2 L'importanza della dimensione culturale in ambito organizzativo	77
3.3 Misurare la distanza culturale	79
3.4 Implicazioni e limiti del modello di Hofstede.....	84

3.5	Misure della distanza culturale tra Italia e Cina	86
3.5.1	Indice di distanza dal potere (PDI)	87
3.5.2	Indice di individualismo (IDV)	89
3.5.3	Indice di mascolinità (MAS)	90
3.5.4	Indice di rifiuto dell'incertezza (UAI)	91
3.5.5	Indice di orientamento a lungo termine (LTO)	92
3.5.6	Le dimensioni della cultura cinese a confronto	93
3.6	Altri aspetti culturali cinesi che influenzano le attività di business nel mercato	96
3.6.1	Guanxi e Mianzi	96
3.6.2	La necessità di armonia	100
3.6.3	La concezione del tempo	101
3.6.4	La comunicazione non verbale	104
CAPITOLO IV		108
LA GESTIONE DEL PERSONALE.....		108
4.1	Approccio di internazionalizzazione etnocentrico e policentrico	110
4.2	Internazionalizzazione e risorse umane.....	112
4.3	Una corretta strategia di gestione del personale in Cina.....	115
4.4	Risorse umane in Cina	116
4.5	Manodopera specializzata e non specializzata	118
4.6	Management locale o espatriato?.....	119
4.7	Third-country nationals	124
4.8	Il fenomeno del turnover	125
4.9	Le caratteristiche di un manager espatriato.....	128
CAPITOLO V		132
ESPERIENZE E PROBLEMATICHE DI PMI ITALIANE IN CINA.....		132
5.1	Disegno della ricerca	134
5.2	Analisi dei punti di forza della Cina.....	135
5.3	Difficoltà delle PMI nell'internazionalizzarsi in Cina	135
5.4	Studio preliminare di fattibilità.....	137
5.5	Il catalogo degli investimenti stranieri ed i settori incoraggiati	139
5.6	Lo status di "High and New Tech Enterprise"	139
5.7	Modalità d'investimento diretto estero	141
5.8	La scelta del sito industriale/commerciale	145
5.8.1	La scelta dell'ETDZ	146

5.9	Cause di insuccesso per una PMI italiana in Cina	146
5.10	Reclutamento e gestione del personale locale	147
5.10.1	La manodopera non qualificata	149
5.10.2	Reclutamento e selezione di profili manageriali.....	150
5.10.3	L'importanza di una giusta <i>guanxi</i> nei processi di selezione.....	151
5.10.4	Il turnover	153
5.10.5	Strategia per ridurre il tasso di turnover	154
5.11	La necessità di management espatriato	155
5.11.1	Qualità di un manager espatriato	156
5.11.2	<i>Packages</i> elevati	158
5.12	Third-country nationals	159
5.13	Conclusioni	161
	CONCLUSIONI.....	164
	BIBLIOGRAFIA.....	167
	SITOGRAFIA.....	177

CAPITOLO I

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI

1.1 Modelli di internazionalizzazione delle PMI¹

La globalizzazione è espressione di un'economia in rapida crescita ed evoluzione che ha condotto sia le imprese di grandi che di piccole-medie dimensioni alla medesima arena competitiva. E' diventato via via sempre più difficile per le PMI operare all'interno dei loro mercati tradizionali e spesso protetti. Nonostante le loro dimensioni ed i propri limiti di struttura, risorse, organizzazione e cultura, queste ultime sono infatti costrette a competere e frequentemente collaborare con società molto più grandi.

Al giorno d'oggi le imprese devono perciò essere in grado di "pensare globale" e di individuare la loro strategia vincente in un'ottica internazionale al fine di posizionarsi competitivamente sia in termini di attività che di localizzazione.

Generalmente, quando ci si riferisce ad un'azienda internazionale, la quasi totalità dei contributi riguarda la classica grande impresa multinazionale, rinviando solitamente all'analisi degli effetti causati dall'internazionalizzazione su ciascuna attività aziendale, all'individuazione delle strategie di successo per oltrepassare i confini nazionali e degli *entry mode* più opportuni da attuare in ciascun specifico mercato.

Ciò nonostante, il processo di internazionalizzazione non riguarda unicamente le grandi aziende, in particolare in un paese come il nostro in cui le PMI non solo rappresentano il motore trainante del sistema economico, ma anche rivelano una notevole propensione a superare i confini, e spesso limiti, del mercato nazionale.

L'internazionalizzazione è dunque diventata di fatto un fenomeno di massa, che riguarda tutte le imprese e tutte le attività. Per rispondere al nuovo scenario e alla nuova arena competitiva, le PMI devono affrontare radicali cambiamenti rispetto alle loro concorrenti di maggiori dimensioni. Da un lato esse devono infatti sviluppare le condizioni di base per raggiungere il medesimo livello di competitività iniziale, pur partendo da una posizione svantaggiata. D'altra parte devono affrontare la mancanza di teorie adeguate e linee guida per una crescita internazionale efficace ed efficiente.

¹ Nota: Definizione di piccola e media impresa:

Tipo	Occupati		Fatturato <small>(Mil.ni di euro)</small>		Totale di bilancio <small>(Mil.ni di euro)</small>
Media impresa	< 250	e	≤ 50	oppure	≤ 43
Piccola impresa	< 50	e	≤ 10	oppure	≤ 10

Affrontando il concetto di internazionalizzazione, numerosi sono gli studiosi che ritengono ragionevole applicare alcuni modelli adottati per le grandi multinazionali anche ad imprese di piccole e medie dimensioni, in alcuni casi adattandole e in altri mettendo a punto nuove teorie ad hoc. Ad ogni caso, è necessario ricordare sempre che gli ostacoli incontrati dalle PMI nel corso del loro processo di internazionalizzazione divergono, spesso profondamente, da quelli affrontati dalle grandi aziende.

In riferimento alle modalità attuate da una PMI al fine di internazionalizzarsi, si possono individuare principalmente due differenti approcci. Da un lato, secondo un approccio per stadi, le aziende iniziano a vendere i propri prodotti all'interno del mercato nazionale, per poi successivamente espandersi oltre i confini; dall'altro vi sono aziende che non seguono tale approccio incrementale per stadi, iniziando la loro attività internazionale sin dalla nascita, entrando in diversi paesi contemporaneamente ed avvicinandosi a nuovi mercati sia per l'esportazione che per la fornitura.

In riferimento all'approccio per stadi, due modelli principali possono essere identificati: la "Teoria del ciclo di vita di un prodotto" di Raymond Vernon e il "Modello *Uppsala*" di internazionalizzazione².

1.1.1 Teoria del ciclo di vita di un prodotto

In base a quanto osservato nel corso degli anni '60, l'economista statunitense Raymond Vernon individua uno specifico processo di crescita internazionale e di direzione dei flussi del commercio internazionale. Sostiene che vi sia uno stretto legame tra il ciclo di vita del prodotto, le peculiarità dei paesi e l'espansione internazionale delle imprese³.

Nello specifico, durante la prima fase di introduzione, i prodotti vengono realizzati all'interno del mercato nazionale più avanzato. Il prodotto è nuovo e non standardizzato, l'elasticità al prezzo bassa e l'ottimizzazione del costo è un problema che ancora non sussiste. Le sue caratteristiche che prevarranno sono ancora pressoché incerte, così come la tecnica di produzione ottimale, le dimensioni finali del mercato e il comportamento dei rivali. E' fondamentale in questa fase la capacità dell'impresa di essere flessibile, sperimentando nuovi modelli e materie prime. E' fortemente rilevante una localizzazione

² Johanson, J. e Vahlne, J.E., 1977. The international process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitment. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.

³ Vernon, R., 1979. The product life cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41 (4), 255-267.

della produzione che permetta una rapida comunicazione col mercato di riferimento: l'impresa *first mover* sarà in esso localizzata, velocemente seguita da imitatori locali.

Successivamente, nel corso della fase di sviluppo del prodotto, la rapida espansione della domanda determina un certo grado di standardizzazione dello stesso, riducendo parzialmente la necessità di flessibilità. In questa fase le aziende mirano quindi a realizzare economie di scala attraverso la produzione di massa, in quanto il problema dei costi diventa via via più significativo. Allo stesso tempo, parte della domanda del bene inizia a provenire da nuovi paesi avanzati con simili esigenze, preferenze e reddito. Ha inizio quindi una prima fase di esportazione, che, partendo dal presupposto che la capacità produttiva non sia interamente utilizzata per l'offerta domestica, terminerà nel momento in cui i costi di trasporto sommati a quelli marginali di produzione saranno inferiori al costo medio di produzione nei mercati in cui si esporta. Nel momento in cui saranno superiori, diverrà conveniente per l'azienda investire all'estero, realizzando impianti di produzione in loco al fine di soddisfare la domanda locale. La numerosità dei siti produttivi esteri dipenderà in larga parte dall'importanza delle economie di scala.

Nella successiva fase di maturità del prodotto si stabilizzano le vendite all'interno del mercato nazionale e le dimensioni di quelli esteri si espandono fino a consentire, grazie allo sfruttamento di economie di scala, produzioni in loco efficienti. In tali mercati crescono inoltre i processi imitativi dei produttori locali, agevolati dai vari governi nazionali grazie all'introduzione di strumenti tariffari miranti a scoraggiare le importazioni e ad incentivare gli investimenti nel territorio.

Infine, in una fase avanzata di standardizzazione del prodotto, considerata di declino, la domanda dello stesso appare ovunque stabile o in calo, la tecnologia è matura e completamente accessibile agli imprenditori locali. In questa fase gli impianti di produzione verranno aperti in paesi meno sviluppati, considerati attraenti secondo una logica di riduzione dei costi.

In alternativa, l'impresa può decidere di abbandonare completamente il mercato di tale prodotto, al fine di attuare una strategia innovativa, offrendo nuovi prodotti sostitutivi e quindi ripercorrendo il medesimo percorso analizzato.

1.1.2 Il Modello Uppsala

Secondo il Modello *Uppsala* di internazionalizzazione si ritiene che l'impresa aumenti gradualmente il proprio coinvolgimento internazionale. Johanson e Vahlne partono dal

presupposto che le aziende dispongano di informazioni imperfette sul mercato e considerano l'internazionalizzazione come un processo necessario al fine di accrescere la propria conoscenza esperienziale.⁴ Si presuppone un'interdipendenza incrementale tra la presenza nel mercato e lo sviluppo di una conoscenza dello stesso: i clienti, i problemi e le opportunità del mercato internazionale sono acquisiti pienamente dall'azienda solo operando all'interno di esso. La conoscenza esperienziale non è facilmente accessibile quanto quella oggettiva ed è ottenuta principalmente attraverso l'esperienza diretta. Essa costituisce una forza trainante nel processo di internazionalizzazione: non solo permette una riduzione dei rischi connessi agli investimenti esteri, ma fornisce anche un veicolo per l'individuazione delle risorse interne ed esterne e delle loro combinazioni ottimali, generando quindi opportunità di business.

Secondo tale modello le modalità di apprendimento delle imprese influenzano il loro comportamento in ambito internazionale. Johanson e Vahlne dimostrano che le decisioni relative agli investimenti esteri vengono prese in maniera incrementale, a causa dell'incertezza dei rischi e delle opportunità percepite. La mancanza di conoscenza esperienziale del nuovo mercato costringe quindi l'azienda a perseguire un processo di internazionalizzazione graduale e lento.

Altro contributo rilevante del modello consiste nel tentativo di spiegare quali sono i fattori importanti da prendere in considerazione nella scelta del mercato-obiettivo. In un'ottica di riduzione dell'incertezza e dei rischi connessi all'entrata in un nuovo paese, si ritiene opportuno per le aziende iniziare il loro processo di internazionalizzazione in paesi più vicini "psichicamente", prima di avventurarsi verso quelli più distanti. Nello specifico, si sostiene che l'inserimento dell'azienda in nuovi mercati sia influenzato soprattutto dalla cosiddetta "distanza psichica", quale insieme di differenze linguistiche, culturali, etiche, politiche ed economiche, che determina una maggiore lontananza tra l'azienda ed il mercato di quanta ne possa creare la distanza fisica. L'impresa inizierà perciò il suo processo di internazionalizzazione proprio da quei mercati da lei percepiti come "psichicamente" vicini. Successivamente, poiché l'esperienza in tali nuovi mercati aumenta, l'azienda acquisirà nuove conoscenze che le permetteranno gradualmente di espandersi in nuovi paesi caratterizzati da una maggiore "distanza psichica". Inoltre, maggiore è la distanza culturale tra il paese di investimento e quello di accoglienza, maggiore è la probabilità che l'impresa scelga una joint venture (JV) per ridurre

⁴ Johanson, J. e Vahlne, J.E., 1977. The international process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitment. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.

l'incertezza del mercato scelto. E' opportuno sottolineare infine che la "distanza psichica" non è costante, ma può variare in seguito ad alcuni elementi, come lo sviluppo del commercio e del sistema di comunicazione. Come risultato, essa non è l'unico fattore importante nell'ambito del commercio internazionale. Le dimensioni e il valore potenziale del mercato di riferimento sono considerati elementi altrettanto fondamentali.

In realtà, sia la "Teoria del Ciclo di Vita del Prodotto" di Vernon che il "Modello Uppsala" di internazionalizzazione non sono pienamente in grado di spiegare l'internazionalizzazione delle PMI nel mercato globale odierno. Un nuovo paradigma, il cosiddetto "Approccio Globale", è stato sviluppato al fine di colmare questa lacuna.

1.1.3 L'approccio Born Global

Molte PMI non seguono l'approccio incrementale per stadi, ma spesso iniziano la loro attività internazionale sin dalla nascita, entrando in paesi diversi in una sola volta e avvicinandosi a nuovi mercati sia per l'esportazione che per la fornitura.

I fattori che hanno contribuito alla nascita e allo sviluppo di questo tipo di imprese sono principalmente tre. In primo luogo l'ascesa e l'affermazione delle comunicazioni elettroniche, che hanno consentito ad imprese geograficamente distanti di entrare nei mercati tradizionali in modo tempestivo. Inoltre, la convergenza globale di alcuni gusti e preferenze ha permesso ai produttori di avere a disposizione un più ampio pubblico di buyers. Infine, fattori fondamentali sono il desiderio e la capacità delle imprese di procurarsi prodotti e servizi intermedi necessari al loro processo di produzione in luoghi distanti dal loro paese d'origine. Insieme, queste forze hanno contribuito alla formazione di fattori *technology-push* e *market-pull*, con la successiva nascita di imprese globali. Se da un lato infatti vi sono la tecnologia ed i mezzi di trasporto che consentono a tali aziende di spingersi verso i mercati internazionali, dall'altro vi è la forza attrattiva di poter accedere a segmenti di domanda molto grandi in altre economie nazionali.

Ne consegue che le cause di un impegno internazionale immediato possono essere svariate, quali progressi tecnologici in materia di produzione, trasporto e comunicazione oppure l'avvento di nuovi imprenditori con una maturata esperienza internazionale e una maggiore conoscenza del mercato estero. Allo stesso tempo, la liberalizzazione del commercio ha consentito ai clienti delle imprese di affacciarsi al mercato internazionale al fine di soddisfare i propri bisogni, provocando perciò una concorrenza più intensa derivante dalle importazioni nel mercato interno dell'impresa.

Tutte queste mutate condizioni ambientali hanno quindi contribuito alla creazione di un contesto ideale per la nascita e la rapida proliferazione delle cosiddette imprese “born global”.

Il termine “born global” è stato coniato nel corso di un sondaggio per il Consiglio di Produzione australiana dai consulenti McKinsey⁵. In questo studio, le PMI born global sono state definite come aziende che concepiscono il mondo come loro mercato sin dalle origini, incapaci di considerare i paesi esteri come successive aggiunte utili al mercato nazionale. Esse sono aziende imprenditoriali che incorporano le caratteristiche delle grandi imprese multinazionali, sia per quanto riguarda il mercato di destinazione che la dispersione internazionale di attività a valore aggiunto. Tali PMI, seppure imprenditoriali in termini di assetto proprietario e di gestione, sono praticamente multinazionali sin dall’inizio e possono prosperare accanto ad imprese multinazionali tradizionali.

I loro ricavi sono generati principalmente all’interno di mercati internazionali, mentre i ricavi ottenuti nel mercato domestico sono trascurabili⁶. Il sondaggio riporta che questo tipo di imprese sono presenti in tutti i settori esposti alla concorrenza e sono in grado di vincere gli avversari grazie a qualità e valore del prodotto offerto, creati attraverso una tecnologia ed un design altamente innovativi.

Le aziende globali normalmente competono in mercati di nicchia. Esse hanno successo innanzitutto grazie alla loro peculiare capacità di soddisfare la richiesta di prodotti personalizzati e specializzati da parte di nuovi clienti. In aggiunta, altra fonte di successo di tali imprese scaturisce proprio dalla loro natura: aziende di piccole e medie dimensioni hanno tempi di risposta più rapidi, sono quindi maggiormente flessibili e adattabili ai mutamenti del mercato internazionale.

Un approccio simile è stato proposto da Oviatt e McDougall,⁷ che identificano questo tipo di imprese con il nome “International New Ventures”. A partire da alcuni studi intrapresi in più di dieci diverse aree geografiche, in cui tali aziende sono in crescita, le “International New Ventures” sono definite come “organizzazioni aziendali che sin dalla loro nascita cercano di trarre un significativo vantaggio competitivo dall'utilizzo di risorse e la vendita di prodotti in più paesi”.

⁵ Rennie, M.W., 1993. Born global. *McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.

⁶ Oviatt, B.M. e McDougall, P.P., 1994. Towards a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25 (1), 45-64.

⁷ Oviatt, B.M. e McDougall, P.P., 1994. Towards a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25 (1), 45-64.

Altri studi analizzano in profondità il fenomeno delle imprese *Born Global* secondo diversi punti di vista. Ganitsky,⁸ ad esempio, le definisce come “esportatori innati”, in contrasto con gli “esportatori adottivi”. Esse hanno un innato know-how dei mercati esteri grazie alla loro prospettiva internazionale nella gestione. Tali imprese, pur essendo in grado di vincere la concorrenza grazie all’elevato grado di flessibilità che le caratterizza, devono però affrontare una serie di limiti causati dalla loro inesperienza e carenza di risorse a livello internazionale.

1.2 Motivi che spingono le PMI ad internazionalizzarsi

Così come differenti sono gli approcci delle PMI all’internazionalizzazione, appaiono diverse anche le motivazioni che le spingono ad espandersi in nuovi mercati. Con riferimento alla letteratura internazionale sulle PMI, sono state individuate quattro fondamentali ragioni che spingono tali imprese a superare i confini nazionali, riguardanti fattori legati all’azienda, al management, alla rete e all’ambiente esterno.⁹

Per quanto riguarda i fattori connessi all’azienda, c’è da dire che l’intensa competizione globale delle grandi multinazionali ha spinto le PMI con il desiderio di internazionalizzarsi a specializzarsi in prodotti di nicchia, differenziati ed unici in un determinato segmento di mercato. Sulla base di una tale strategia, le PMI possono distinguersi dai propri competitors mondiali servendo con successo un determinato segmento di mercato. Come sottolineato da Simpson e Thorpe nel 1995 nel loro articolo “A Conceptual Model of Strategic Considerations for International Retail Expansion”, “focalizzando l’attenzione su alcuni elementi quali il prodotto, l’immagine e la nicchia del marchio, l’impresa può raggiungere più facilmente vantaggi differenziali rispetto ai concorrenti, evidenziando particolari caratteristiche distintive proprie che le garantiranno successo a lungo termine nei mercati internazionali”.¹⁰

Considerando successivamente i fattori chiave legati al management in grado di condizionare il processo di internazionalizzazione aziendale, ci si riferisce da un lato alle

⁸ Ganitsky, J., 1989. Strategies for innate and adoptive exporters: Lessons from Israel's Case. *International Marketing Review*, 6(5), 50-65.

⁹ D'Amboise, G. e Muldowney, M., 1988. Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements. *The Academy of Management Review*, 13 (2), 226-240.

¹⁰ Simpson, E. M. e Thorpe, D., 1995. A conceptual model of strategic considerations for international retail expansion. *Service Industries Journal*, 15 (4), 16-24.

competenze gestionali delle figure manageriali, e dall'altro al loro orientamento internazionale e alla loro visione corporate.

Come sostenuto dagli economisti Burpitt e Rondinelli, nelle PMI, attitudini manageriali orientate all'internazionalizzazione influenzano notevolmente la tendenza dell'azienda ad affacciarsi oltre i confini nazionali, e possono attenuare o stimolare l'attività della stessa indirizzandola ad una vera e propria strategia di business internazionale.¹¹ Quelle imprese in cui i manager percepiscono “l'attività globale come un'opportunità ed una sfida piuttosto che un onere indesiderabile” proseguiranno probabilmente con più successo il loro percorso verso l'internazionalizzazione. La performance della PMI sui mercati esteri, quindi, non dipende solo dell'accessibilità delle risorse, ma anche delle competenze manageriali. Alexander e Myers, nel loro articolo “The retail internationalisation process”, ritengono che la capacità dell'impresa di internazionalizzare le proprie attività sia determinata dalle competenze gestionali interne, quali l'esperienza del manager, le sue qualità e la sua percezione del mercato, dalla qualità di leadership e dalla capacità di saper coordinare le diverse aree funzionali all'interno dell'organizzazione su un livello internazionale.¹²

Le aziende di piccole e medie dimensioni inoltre, dotate di diverse conoscenze a livello manageriale, sono in grado di attuare strategie maggiormente competitive e di ottenere opportunità più promettenti oltreconfine rispetto alle multinazionali classiche.

Con riferimento ai fattori legati alla rete, o network, le imprese di piccole e medie dimensioni dispongono di vantaggi competitivi non solo derivanti dalle proprie risorse interne, ma anche dall'interazione con altre imprese. Suddette reti agiscono quali veri e propri catalizzatori per l'espansione internazionale delle attività delle PMI, garantendo loro l'entrata in mercati diversi da quello nazionale di origine.¹³

In particolare, secondo Ian Fillis, l'internazionalizzazione è guidata prevalentemente dalla creazione e dallo sfruttamento delle relazioni tra gruppi di imprese, piuttosto che dall'esistenza di particolari vantaggi strategici. Secondo l'autore, la capacità di espandersi in mercati esteri attraverso il network può essere ottenuta mediante la creazione di nuove

¹¹ Burpitt, W. J. e Rondinelli, D. A., 2000. Small firms' motivations for exporting: to earn and learn?. *Journal of Small Business Management*, 38 (4), 1-14.

¹² Alexander, N. e Myers, H., 2000. The retail internationalisation process. *International Marketing Review*, 17 (4/5), 334 – 353.

¹³ Johanson, J. e Vahlne, J.E., 1990. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.

relazioni in nuovi mercati oppure attraverso il collegamento a reti già presenti in altri paesi.¹⁴

La necessità di sviluppare relazioni con network di aziende da parte delle PMI sembra rispondere soprattutto all'insufficienza di esperienza internazionale e alla mancanza di un'adeguata conoscenza della nuova arena competitiva. Questo, in particolare, è un problema profondamente evidente per i mercati asiatici, dove “non si può entrare e pensare di riuscire a far affari in cinque minuti”. Ne consegue quindi che molte aziende decidono di superare i confini nazionali collegandosi a reti di imprese estere al fine di ottenere l'accesso ad un determinato know-how o ad una specifica tecnologia che permetta loro di rimanere competitive.¹⁵

Sebbene l'importanza delle relazioni di rete non è specificamente proposta da Buckley, Pass, e Prescott, anch'essi riconoscono che, grazie alla rete, l'accesso alle risorse di altre imprese può aiutare a sviluppare numerosi e necessari vantaggi competitivi¹⁶.

Facendo riferimento poi all'importanza e alla tipologia di relazioni di network attuate, si possono facilmente distinguere i contatti effettuati dalle PMI in informali, come rapporti familiari oppure di amicizia in paesi stranieri, e formali, con organizzazioni governative e di business, mediante la partecipazione attiva a fiere internazionali ed esposizioni, oppure attraverso la condivisione di fornitori, acquirenti o clienti grazie ad alleanze strategiche, joint venture e scambi di management.¹⁷

Secondo un'indagine condotta da UniCredit nel VII “Rapporto Unicredit sulle Piccole Imprese” si pone l'attenzione soprattutto sulle reti formali quali elementi fondamentali all'internazionalizzazione. Qui si individuano alcune ragioni principali alla base della costituzione di reti formali (Tabella 1.1).¹⁸ Nello specifico, il 37,2% delle imprese intervistate indica la necessità di costituire network formali al fine di poter realizzare rendimenti crescenti di scala attraverso una riduzione dei costi unitari di produzione. A seguire, il 32,4% di esse individua nella rete formale uno strumento utile al fine di

¹⁴ Fillis, I., 2001. Small firm internationalisation: an investigative survey and future research directions. *Management Decision*, 39(9), 767-783.

¹⁵ Coviello, N. E., Ghauri, P. N. e Martin, K. A-M., 1998. International competitiveness: empirical findings from SME service firms. *Journal of International Marketing*, 6(2), 8-27.

¹⁶ Buckley, P. J., Pass, C. L. e Prescott, K., 1988. Measures of international competitiveness: A critical survey. *Journal of Marketing Management*, 4 (2), 175-200.

¹⁷ Coviello, N. E., Ghauri, P. N. e Martin, K. A-M., 1998. International competitiveness: empirical findings from SME service firms. *Journal of International Marketing*, 6(2), 8-27.

¹⁸ Brasili, A. e d'Alfonso, E., 2010-2011. *Rapporto Unicredit sulle Piccole Imprese. La ricerca di nuovi mercati: la sfida delle piccole imprese tra cambiamento e tradizione*. Working paper n.VII, Osservatorio UniCredit Piccole imprese, Milano.

rafforzare la propria dotazione patrimoniale necessaria al finanziamento dei processi di crescita economica.¹⁹

Tabella 1.1: Motivi che hanno spinto l'impresa all'aggregazione formale tra imprese	
	PERCENTUALE 2010
Ridurre i costi sfruttando economie di scala	37.2
Aumentare il capitale a disposizione per realizzare progetti di crescita	32.4
Effettuare politiche commerciali \ di marketing \ pubblicità difficilmente attuabili altrimenti	31.8
Realizzare innovazioni \ condivisione delle tecnologie	25.2
Accedere a mercati esteri	17.1
Condividere investimenti strategici (stabilimenti, macchinari)	22
Totale rispondenti	2,042

Fonte: VII Rapporto Unicredit sulle Piccole Imprese, 2010-2011, Milano.

Infine, facendo riferimento ai fattori legati all'ambiente esterno, si evidenzia che una delle ragioni più frequenti che spingono le PMI ad internazionalizzarsi è sicuramente quella di ottenere l'accesso a mercati nuovi e più grandi al fine di conseguire la crescita e di individuare nuove opportunità di business. Così le imprese estendono il mercato dei loro prodotti mediante l'esportazione oppure attraverso la creazione di società controllate o joint venture all'estero.

La gestione imprenditoriale delle PMI, abbinata alle loro caratteristiche di flessibilità e reattività al cambiamento, e alla loro propensione verso innovazioni tecnologiche e finanziarie, permette ad esse una posizione vantaggiosa nei mercati esteri rispetto alle concorrenti di maggiori dimensioni. Al fine di perfezionare e sfruttare tali caratteristiche, le PMI in grado di ridurre via via il gap esistente tra le risorse a cui possono attingere e le competenze di cui dispongono godono maggiormente di un vantaggio competitivo nel contesto internazionale rispetto alle multinazionali classiche.²⁰

¹⁹ Nota: Il campione è di 6.000 imprese ed è stato creato in modo da essere rappresentativo della piccola imprenditoria italiana. Dal campione sono esclusi gli imprenditori operanti nel settore agricolo.

²⁰ Karagozoglu, N. e Lindell, M., 1998. Internationalisation of small and medium-sized technology-based firms: an exploratory study. *Journal of Small Business Management*, 36(1), 44-59.

Inoltre, anche la crescente pressione competitiva è individuabile come ulteriore fattore legato all'ambiente esterno che spinge le PMI ad internazionalizzarsi. Da un lato, infatti, lo sviluppo della tecnologia e il rapido susseguirsi di innovazioni hanno notevolmente abbreviato il ciclo di vita di un prodotto, rendendolo in breve tempo poco competitivo; dall'altro, a causa della liberalizzazione dei mercati, aumenta il numero di concorrenti in grado di penetrare il proprio mercato di riferimento e di fornire offerte altrettanto vantaggiose.

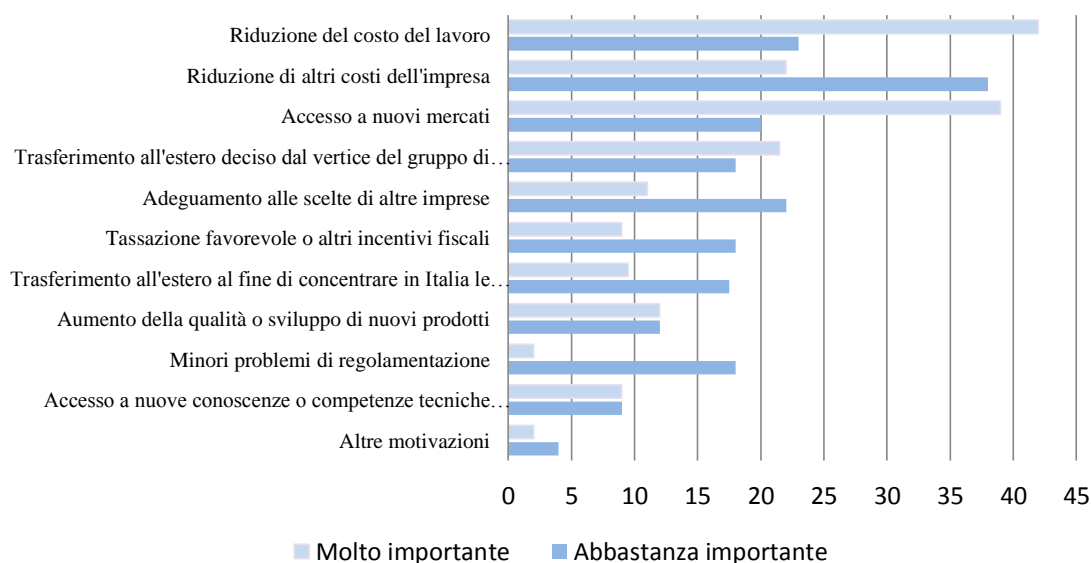
Altre motivazioni che spingono le PMI oltreconfine sono altresì legate ad una serie di facilitazioni che permettono la rapida interazione tra i diversi soggetti sul mercato globale, quali la diminuzione dei costi dei trasporti, lo sviluppo delle tecnologie di comunicazione e l'abbattimento graduale delle barriere ai commerci internazionali.

Infine, la necessità di risorse a basso costo, in particolare di manodopera e materie prime, si sta traducendo man mano in una vera e propria scelta strategica, portando molte PMI ad intraprendere un percorso di delocalizzazione internazionale, soprattutto verso i cosiddetti "paesi in via di sviluppo" (PVS).

Sulla base di un rapporto Istat del 2008 sull'internazionalizzazione di imprese di medie dimensioni, riguardante i motivi che le spingono ad affacciarsi sul mercato mondiale, la ragione principale è stata individuata nella riduzione del costo del lavoro (65,4%), immediatamente seguita dalla riduzione di altri costi d'impresa (60,1%) e all'accesso a nuovi mercati (59,4%). Risulta inoltre considerevole la percentuale di imprese che identificano il processo di internazionalizzazione come conseguenza di scelte imposte dal vertice del gruppo (39,5%) o dell'adeguamento a scelte di altre imprese (33,0%)²¹.

²¹ Istat, 2008. *Internazionalizzazione delle medie e grandi imprese (International sourcing)*. Rapporto Istat, Roma, 18 marzo.

Grafico 1.1 - Valutazioni espresse dalle imprese sulle motivazioni al trasferimento all'estero
(Valori percentuali)



Fonte: Rapporto Istat, 2008, Roma.

1.3 Fattori che incidono sulle scelte di internazionalizzazione

In base alle diverse motivazioni che spingono le PMI a superare i confini nazionali, le aziende decidono quindi di attuare un approccio per stadi ovvero di internazionalizzarsi sin dalla nascita, secondo quanto definito dall'approccio Born Global.

In riferimento alle motivazioni connesse a fattori legati all'azienda, alcuni autori sottolineano che la specificità del settore industriale in cui essa opera e le sue caratteristiche, quali la struttura, possono fortemente condizionare la scelta del modello di internazionalizzazione da attuare ed il comportamento dell'azienda in un contesto globale.

In particolare, imprese operanti in settori high-tech sono indirizzate ad internazionalizzarsi più rapidamente delle altre, prediligendo un approccio Born Global, per evitare processi obsoleti ed imitativi.²² Alcuni studi inoltre sostengono che non è esclusivamente l'alto livello tecnologico del settore a determinare la scelta del modello di internazionalizzazione da adottare, ma che a giocare un ruolo fondamentale sia soprattutto la possibilità di individuare e difendere un posizionamento internazionale di nicchia

²² Andersson, S., Gabrielsson, J. e Wictor, I., 2004. International activities in small firms: examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21 (1), 22-34.

all'interno di questi settori. Si ritiene infatti che possedere una tecnologia unica in grado di fornire un vantaggio competitivo sia uno dei fattori principali che indirizza una PMI verso un processo di rapida internazionalizzazione, evitando un approccio per stadi. La scelta di un modello Born Global piuttosto che per fasi successive dipende quindi maggiormente dalle competenze innovative della società piuttosto che dal grado di innovazione del settore in cui opera:²³ possedere capacità e risorse uniche è in conclusione un elemento fondamentale che spinge le aziende verso un'internazionalizzazione immediata, al fine di ottenere un considerevole vantaggio competitivo in grado di consentire loro una rapida crescita ed una strategia vincente.

Altre motivazioni connesse all'azienda che influenzano la modalità scelta al fine di espandersi oltreconfine riguardano la conoscenza di cui dispone la stessa rispetto al mercato in cui desidera operare. Come precedentemente affermato, la conoscenza e l'esperienza sono da sempre stati considerati fattori cruciali in grado di spiegare la modalità di internazionalizzazione per stadi. Johanson e Vahlne²⁴ affermano in tal senso che un'impresa ha bisogno di aumentare gradualmente il proprio know-how sui mercati esteri prima di espandersi oltre i confini nazionali. In particolare, sottolineano che la conoscenza esperienziale può essere ottenuta soprattutto operando oltreconfine, ovvero solo dopo essersi avventurati in altri mercati esteri affini, sia con lo scopo di ridurre l'incertezza percepita, sia in quanto è possibile via via individuare e formulare le diverse opportunità globali. Appare perciò evidente che la conoscenza esperienziale richieda del tempo per essere acquisita, tempo perseguibile esclusivamente attraverso un approccio all'internazionalizzazione incrementale per stadi.

Vi sono però PMI che non ritengono fondamentale l'acquisizione di una conoscenza esperienziale maturata nel tempo per poter avviare attività oltreconfine. Tali imprese, che prediligono perciò un modello di internazionalizzazione di tipo Born Global, fanno affidamento ad altri tipi di conoscenza del mercato estero, perseguibili o attraverso le competenze personali del fondatore e dei manager, oppure mediante l'interazione con reti locali ed internazionali. In riferimento alla prima tipologia, vi è da dire che molti dirigenti dispongono di un'esperienza internazionale e di competenze a livello globale ottenute

²³ Freeman, S. e Cavusgil, S.T., 2007. Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization. *Journal of International Marketing*, 15(4), 1-40.

²⁴ Johanson, J. e Vahlne, J-E., 2006. Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46 (2), 165-178.

direttamente attraverso attività svolte precedentemente alla fondazione dell'azienda.²⁵ Tali elementi contribuiscono ad una rapida internazionalizzazione della stessa e ad un'immediata conoscenza del mercato in cui operare.²⁶ Per quanto riguarda poi i network con altre imprese, essi permettono la condivisione della conoscenza, in particolare di quella tacita:²⁷ gran parte delle informazioni sui mercati esteri sono perciò ugualmente disponibili all'azienda, seppure non ottenute attraverso un'esperienza diretta.

In base quindi all'importanza data dall'azienda alle diverse tipologie di conoscenza utili al fine di espandersi oltreconfine, un'impresa deciderà quindi di internazionalizzarsi gradualmente per stadi successivi, prediligendo una conoscenza esperienziale propria, ovvero di avviare immediatamente l'attività in più paesi esteri secondo un modello di tipo Born Global, affidandosi primariamente alle competenze personali del manager o alle informazioni derivanti dalla rete di imprese cui è collegata.

Facendo poi riferimento alle motivazioni di internazionalizzazione delle PMI connesse al management, si ritiene che la scelta tra l'adozione di un modello di internazionalizzazione immediata oppure graduale dipenda prevalentemente dalla volontà, capacità, conoscenza e visione corporate del fondatore e dei manager. Chetty e Campbell-Hunt²⁸ suggeriscono in tal senso che alcune delle differenze fondamentali tra le imprese che prediligono un approccio per stadi e le born global possono essere spiegate dall'influenza esercitata dall'orientamento e dall'esperienza internazionale del fondatore, che riducono la "distanza psichica" nei confronti di determinati mercati e minimizzano la percezione di rischio ed incertezza. In particolare, i manager delle imprese che si internazionalizzano sin dalla nascita si ritiene abbiano sviluppato particolari capacità imprenditoriali in grado di aprire innovativi scenari di opportunità su scala globale che altri trascurano. Essi sono dotati di una maturata esperienza globale e di ampie reti internazionali, formali ed informali.²⁹

Prendendo successivamente in considerazione le ragioni che spingono le PMI ad internazionalizzarsi connesse alla rete, vi è da dire che dai rapporti che si instaurano sia

²⁵ Laanti, R., Gabrielsson, M. e Gabrielsson, P., 2007. The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless technology industry. *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1104-1117.

²⁶ Chetty, S. e Campbell-Hunt, C., 2004. A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional versus a "Born-Global" Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.

²⁷ Freeman, S. e Cavusgil, S. T., 2007. Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization. *Journal of International Marketing*, 15(4), 1-40.

²⁸ Chetty, S. e Campbell-Hunt, C., 2004. A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional versus a "Born-Global" Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.

²⁹ Madsen, T. K. e Servais, P., 1997. The internationalization of Born Globals: An evolutionary process?. *International Business Review*, 6 (6), 561-583.

mediante i networks che attraverso partnership si possono trarre risorse fondamentali per il successo internazionale sia delle imprese che si espandono per fasi successive, sia per quelle che dalla nascita si affacciano ad un mercato globale.³⁰

L'internazionalizzazione spinge le PMI a sviluppare nei diversi paesi esteri relazioni di business principalmente in tre modi: attraverso l'instaurazione di rapporti del tutto nuovi, mediante lo sviluppo di relazioni già esistenti oppure utilizzando le già consolidate relazioni a disposizione come ponti per raggiungere altre reti presenti nei differenti mercati esteri.³¹

Chetty e Campbell-Hunt sostengono in particolare che per quanto riguarda le imprese che si espandono oltreconfine per stadi successivi, queste utilizzano gli intermediari all'inizio del loro processo di internazionalizzazione ritenendo che le risorse e la conoscenza richieste ed impiegate siano notevolmente inferiori rispetto a quelle necessarie per la creazione di una filiale estera³². Per quanto riguarda le imprese che si internazionalizzano fin dalla nascita, invece, esse considerano le reti internazionali con distributori, fornitori, compratori e venditori una caratteristica chiave per uno start-up di successo. La differenza fondamentale tra le PMI che adottano un'internazionalizzazione per stadi e quelle che la realizzano immediatamente si trova quindi nella rapidità e nella portata delle reti di cui esse dispongono: per le born global, infatti, le reti devono essere sufficientemente ampie da consentire una vasta portata globale in grado di favorire rapidamente l'accesso a diversi mercati contemporaneamente.

Vi è da dire, poi, che le reti con i fornitori internazionali stanno diventando via via sempre più importanti. Oggi la quasi totalità delle PMI in quasi tutti i settori sentono la necessità di una riduzione dei costi al fine di risultare competitive all'interno dei mercati globalizzati. L'outsourcing delle differenti fasi di produzione, ad esclusione dell'attività principale, è una delle strategie maggiormente auspicabili da parte delle imprese di successo. La ricerca di un vantaggio competitivo in tal senso sta perciò spingendo le imprese verso fornitori esteri con sede in paesi a basso costo, ricerca spesso difficile, costosa e in certi casi particolarmente rischiosa. E' quindi importante costruire reti di fornitori di fiducia, vincolati da partnership serie e a lungo termine, che aiuteranno

³⁰ Freeman, S., Edwards, R. e Schroder, B., 2006. How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing*, 14 (3), 33-63.

³¹ Madsen, T. K. e Servais, P., 1997. The internationalization of Born Globals: An evolutionary process?. *International Business Review*, 6 (6), 561-583.

³² Chetty, S. e Campbell-Hunt, C., 2004. A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional versus a "Born-Global" Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.

l'impresa ad avviare nuovi progetti con i fornitori all'interno delle varie fasi aziendali, dallo sviluppo del prodotto, alla produzione di massa fino alla consegna.³³

Facendo infine riferimento ai fattori legati all'ambiente esterno, ricoprono un ruolo fondamentale l'incertezza e il dinamismo dell'ambiente in cui opera l'impresa, che sembrano favorire un approccio Born Global. La nascita e il rapido sviluppo di aziende che operano in un'ottica internazionale sin dalle origini è infatti in gran parte dovuto ai cambiamenti in atto nell'ambiente esterno nel corso degli ultimi decenni.³⁴ In particolare, secondo Madsen e Servais,³⁵ tali cambiamenti sono identificabili nella crescente diffusione di prodotti sempre più specializzati e di nicchia, nello sviluppo del *global sourcing* in diversi settori e nell'internazionalizzazione dei mercati finanziari, abbinati ad alcuni mutamenti fondamentali avvenuti in tecnologia, quali processi di produzione innovativi che consentono lo sfruttamento dei mercati di nicchia, maggiore affidabilità e bassi costi di trasporto, sviluppo nella comunicazione e accessibilità del mercato mondiale. Altri elementi che spingono le imprese a superare i confini nazionali dall'inizio dell'attività, evitando un approccio per stadi successivi, sono l'abbattimento della maggior parte delle barriere commerciali, la deregolamentazione e le privatizzazioni, la maturità nei mercati interni, flussi informativi più rapidi, ingenti investimenti tecnologici che non possono essere coperti esclusivamente dalle vendite all'interno del mercato domestico, in combinazione con l'accorciamento del ciclo di vita dei prodotti.³⁶

Anche le condizioni economiche nazionali sono sempre maggiormente influenzate da fattori economici internazionali, ed espandersi oltreconfine è una strategia auspicabile al fine di ridurre il rischio. Questo spinge sia le imprese già avviate all'interno del mercato domestico ad internazionalizzarsi via via per stadi successivi, sia le nuove imprese a svilupparsi sin dall'inizio in un'ottica globale.³⁷

Altra ragione connessa all'ambiente esterno che spinge le PMI ad adottare uno dei due diversi modelli di internazionalizzazione individuati è poi il mercato domestico.

³³ Hamel, G. e Prahalad, C.K., 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

³⁴ Laanti, R., Gabrielsson, M. e Gabrielsson, P., 2007. The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless technology industry. *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1104-1117.

³⁵ Madsen, T. K. e Servais, P., 1997. The internationalization of Born Globals: An evolutionary process?. *International Business Review*, 6 (6), 561-583.

³⁶ Rasmussen, E. S. e Madsen, T. K., 2002. *The Born Global Concept*. 28th EIBA Conference, 8-10 December 2002, Athens.

³⁷ Andersson, S., Gabrielsson, J. e Wictor, I., 2004. International activities in small firms: Examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms. *Canadian Journal of the Administrative Sciences*, 21 (1), 22-34.

In particolare, in paesi di dimensioni ridotte, il fatto che il proprio mercato interno venga percepito come troppo piccolo per raggiungere la redditività finanziaria rappresenta uno dei fattori principali che porta alla rapida internazionalizzazione delle PMI. Pertanto, lo sviluppo di imprese adottanti un approccio Born Global si realizza in particolare nei mercati sviluppati maggiormente piccoli e saturi.³⁸

Studi sulle imprese che si internazionalizzano sin dalla nascita confermano l'importanza del mercato interno nel determinare le strategie di internazionalizzazione: Madsen e Servais³⁹ affermano che le imprese presenti in nazioni caratterizzate da piccoli mercati domestici hanno una maggiore propensione a diventare born global rispetto a quelle che si sviluppano in paesi con mercati interni di dimensioni più estese. In questi casi, infatti, le aziende vanno all'estero semplicemente perché la domanda interna è troppo piccola. Questo potrebbe anche spiegare le motivazioni per cui le aziende che decidono di attuare un approccio Born Global in nazioni di grandi dimensioni, quali ad esempio gli Stati Uniti, sono più attive in settori high-tech rispetto alle medesime imprese provenienti da mercati di dimensioni inferiori, come nel caso dell'Italia: nel primo caso il mercato è molto grande ed esclusivamente le imprese ad alta tecnologia accedono con successo al mercato internazionale sin dalla nascita.⁴⁰ L'opposto accade invece per tutte quelle PMI provenienti da nazioni più piccole.

Tali principi in parte stanno alla base anche delle aziende che attuano un approccio per stadi, con l'unica differenza che in questo caso le imprese iniziano ad espandersi oltre il mercato domestico solo dopo aver sfruttato una parte significativa della domanda espressa dallo stesso.⁴¹

Si può dunque concludere affermando che la portata del mercato domestico non è tanto influente per le imprese born global quanto lo può essere per tutte quelle aziende che adottano un approccio per stadi: per le prime, infatti, un proficuo mercato interno non è necessario al fine di supportare gli sforzi internazionali delle stesse, in quanto percepiscono il mondo intero come un unico mercato di riferimento.⁴²

³⁸ Freeman, S. e Cavusgil, S. T., 2007. Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization. *Journal of International Marketing*, 15(4), 1-40.

³⁹ Madsen, T. K. e Servais, P., 1997. The internationalization of Born Globals: An evolutionary process?. *International Business Review*, 6 (6), 561-583.

⁴⁰ Madsen, T. K. e Servais, P., 1997. The internationalization of Born Globals: An evolutionary process?. *International Business Review*, 6 (6), 561-583.

⁴¹ Vernon, R., 1966. International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.

⁴² Chetty, S. e Campbell-Hunt, C., 2004. A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional versus a "Born-Global" Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.

Secondo un rapporto ISTAT del marzo 2008 condotto su 19.435 imprese di medie dimensioni, ben 4.859 di esse hanno intrapreso un percorso di internazionalizzazione, e di queste il 44% circa lo fa trasferendo all'estero attività economiche o funzioni aziendali precedentemente realizzate in Italia, secondo un approccio per stadi, il 34% ha sviluppato all'estero nuove attività, seguendo un approccio Born Global, ed il rimanente 22% ha realizzato congiuntamente il trasferimento e lo sviluppo all'estero di nuove attività.⁴³

1.4 L'influenza della diversità culturale nelle scelte di internazionalizzazione

Qualunque sia la modalità attuata dall'impresa per espandere il proprio business oltreconfine, un ruolo fondamentale è giocato dalla dimensione culturale: variabile ambientale chiave, condiziona profondamente la scelta dell'entry mode da adottare, in quanto grava più di ogni altra variabile su valutazioni di convenienza economica e strategica. Ciò vale in particolare per le aziende che intraprendono un percorso di internazionalizzazione incrementale per stadi: come sostenuto da Johanson e Vahlne,⁴⁴ fondamentale per condurre attività di business all'estero è infatti la conoscenza specifica di ogni mercato, conoscenza che risulta strettamente legata alle diversità culturali e che può essere acquisita mediante l'esperienza in un dato paese.

Sebbene risulti ragionevole pensare che la distanza culturale non possa costituire da sola una sufficiente motivazione per escludere la possibilità di intraprendere un'attività di business oltreconfine, un'adeguata conoscenza della dimensione culturale del mercato-obiettivo elude frequentemente il rischio di insuccessi ed inevitabili fallimenti, aiutando ad individuare l'entry mode più adeguato ed opportuno. Laddove sarà evidente una considerevole differenza culturale, ad esempio, per l'impresa risulterà vantaggioso internazionalizzarsi attraverso un entry mode che permetta un controllo congiunto con un partner locale ovvero con aziende dotate di una maturata esperienza e conoscenza del mercato-target.

Nonostante siano numerosissime le ricerche che nel corso degli anni hanno tentato di dimostrare il forte impatto che le differenze culturali esercitano sulle pratiche commerciali di tutto il mondo, negli studi di gestione strategica della globalizzazione la diversità

⁴³ Istat, 2008. *Internazionalizzazione delle medie e grandi imprese (International sourcing)*. Rapporto Istat, Roma, 18 marzo.

⁴⁴ Johanson, J. e Vahlne, J.E., 1977. The international process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitment. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.

culturale non è mai stata pienamente presa in considerazione quale variabile fondamentale.⁴⁵

La letteratura sulla diversità culturale è generalmente concentrata su modelli nazionali, ignorando gli effetti dell'esposizione di un'impresa a più culture nazionali in materia di performance organizzative.

Nonostante ciò, un contributo interessante che analizza l'impatto della dimensione culturale a livello internazionale è stato offerto dagli studiosi Palich e Gomez-Mejia.⁴⁶ A seguito di uno studio condotto nel corso del 1999, gli studiosi sono giunti alla conclusione che un'azienda internazionalizzata che predilige un'espansione verso mercati culturalmente correlati e simili è in grado di ottenere più rapidamente ed agevolmente vantaggi derivanti da economie di scala e di gamma e di ridurre i costi.

Partono dal concetto ben noto di *relatedness*, ovvero "similarità", proposto da Rumelt⁴⁷ ed applicato a due business units aziendali, estendendolo e applicandolo alle operazioni internazionali di un'azienda, sostenendo che la cultura nazionale presenti una base utile per questa nozione. In base alla loro teoria, un'impresa è in grado di gestire un'attività oltreconfine in maniera più efficiente nel momento in cui essa è localizzata in paesi "simili" in termini di cultura nazionale, ovvero quando la diversità culturale è gestibile.

In tal senso, Palich e Gomez-Mejia operano una distinzione tra vantaggi e svantaggi, diretti ed indiretti, derivanti dalla *cultural relatedness* in riferimento alla performance organizzativa di un'azienda internazionalizzata. Gli autori sostengono che un'impresa globale gode di vantaggi diretti derivanti da proprie unità organizzative localizzate in mercati culturalmente simili, basate sulla condivisione efficiente di attività di marketing, produzione, ricerca e sviluppo. Inoltre, essa può godere anche di benefici indiretti, quali ad esempio vantaggi derivanti dallo scambio di knowledge management.

Nello specifico, in riferimento ai vantaggi diretti di marketing, si può facilmente dedurre che allorquando è presente un'evidente diversità culturale tra i due mercati, l'azienda dovrà misurarsi con consumatori con differenti preferenze e comportamenti

⁴⁵ Vachani, S., 1991. Distinguishing Between Related and Unrelated International Geographic Diversification: A Comprehensive Measure of Global Diversification. *Journal of International Business Studies*, 22(1), 307–322.

⁴⁶ Palich, L. E. e Gomez-Mejia, L.R., 1999. A Theory of Global Strategy and Firm Efficiencies: Considering the Effects of Cultural Diversity. *Journal of Management*, 25(4), 587-606.

⁴⁷ Rumelt, R. P., 1974. *Strategy, structure, and economic performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press. Nota: con il termine "relatedness" Rumelt fa riferimento al concetto di "similarità", "correlazione". Ritiene in tal senso che due unità di business siano correlate solo nel momento in cui "una competenza, risorsa, un mercato oppure uno scopo comuni siano applicabili a ciascuna". In altre parole, il grado di similarità che due business units presentano, dipende dal grado in cui le medesime possono attingere a risorse aziendali comuni.

d'acquisto. Secondo una tale ottica, internazionalizzarsi in paesi culturalmente correlati o simili, richiederà minori necessità di adattamento del prodotto al gusto dei consumatori, con una conseguente riduzione dei costi di ricerca e di marketing e possibilità di sfruttare economie di scala: la sua introduzione nel paese estero non necessiterà infatti di particolari cambiamenti di marketing mix. Alcuni dei suddetti vantaggi possono essere ugualmente ottenuti nel momento in cui l'azienda si internazionalizza in paesi distanti e diversi, ma di cui possiede comunque una maturata conoscenza culturale attraverso partner o propri manager locali. Risultato contrario sarà ottenuto dalle imprese che si internazionalizzano in paesi distanti psicicamente, ovvero in mercati culturalmente sconosciuti.

Per una società internazionalizzata, poi, la correlazione culturale può promuovere lo sfruttamento di vantaggi derivanti dall'attività di produzione.⁴⁸ Tali vantaggi sono legati principalmente all'opportunità, per le imprese che decidono di affacciarsi a mercati correlati culturalmente, di realizzare prodotti che consentono un certo grado di standardizzazione, senza dover sacrificare la domanda dei consumatori. Poiché la cultura ha un impatto sui gusti degli acquirenti, persone provenienti da culture simili probabilmente acquisteranno ed attribuiranno valore a prodotti ugualmente simili. Da ciò ne consegue l'opportunità per tali imprese di realizzare economie di scala attraverso l'utilizzo di impianti combinati e di ridurre i costi, guadagnando in efficienza. La correlazione culturale promuove il coordinamento del sistema di produzione globale, che rappresenta un potenziale vantaggio competitivo.⁴⁹

In riferimento poi ai vantaggi diretti derivanti da trasferimenti di tecnologia e know-how, vi è da dire che il loro ruolo è stato da tempo riconosciuto da numerosi ricercatori come elemento vitale per la competitività internazionale⁵⁰ e, pertanto, devono essere efficacemente coordinati.

Diversi sono i benefici potenziali derivanti dal trasferimento di tecnologia e conoscenze. Innanzitutto, permettendo l'unione di funzioni come quelle di ricerca e sviluppo, garantisce una riduzione dei costi di prodotto e di progettazione. Consente inoltre all'azienda di ridurre i tempi di progettazione, aumentandone così la capacità competitiva. In secondo luogo, il trasferimento di tecnologia e know-how tra casa madre e filiale estera aumenta la

⁴⁸ Davis, P. S., Robinson, R. B., Pearce, J. A. e Park, S. H., 1992. Business unit relatedness and performance: A look at the pulp and paper industry. *Strategic Management Journal*, 13(5), 349-361.

⁴⁹ Hitt, M. A. e Ireland, R. D., 1987. Building competitive strength in international markets. *Long Range Planning*, 20(1), 115-122.

⁵⁰ Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Harrison, J. S. e Summers, T.P., 1994. Human Capital and Strategic competitiveness in the 1990s. *Journal of Management*, 13(1), 35-46.

probabilità per l'impresa di attrarre persone più qualificate, al fine di migliorare la capacità di innovazione del prodotto ovvero di design di processo.⁵¹ Infine, consolidare funzioni di ricerca e sviluppo a livello internazionale facilita il trasferimento della tecnologia: un'azienda che espande la sua attività in un paese culturalmente correlato è in grado di sfruttare più facilmente sia economie di scala che di scopo per mezzo del trasferimento in altri contesti di risorse e competenze sviluppate in un determinato mercato. La cultura può inoltre influenzare l'utilizzo della tecnologia attraverso la domanda dei consumatori. Essa condiziona infatti gli individui ad apprezzare diverse qualità di un prodotto,⁵² spostando di conseguenza la domanda verso differenti tipi di tecnologie. La diversità culturale riduce così la capacità dell'azienda di trasferire con successo la tecnologia tra i diversi mercati, di sfruttare le economie che derivano dall'aumento della scala di funzioni di ricerca e sviluppo integrate e di attirare quindi uno staff tecnico più qualificato.

Secondo questa logica, la diversità culturale può notevolmente ostacolare lo sfruttamento delle tecnologie, compromettendo l'efficienza aziendale.

Facendo riferimento poi ai vantaggi indiretti, gli autori ritengono che la similarità culturale sia in grado di generare benefici intangibili riguardanti l'individuazione, la realizzazione e la supervisione di strategie e politiche dell'impresa condivise e uniformi. Fin quando i guadagni superano i costi di trasferimento, i benefici indiretti costituiscono evidenti vantaggi riducendo potenziali conflittualità e ambiguità. Secondo Palich e Gomez-Mejia, il processo di gestione strategica comprende tre fasi fondamentali: la formulazione della strategia, l'attuazione ed il controllo della stessa. Le imprese internazionalizzate o con l'intenzione di oltrepassare i confini nazionali devono considerare la variabile culturale in ciascuna di suddette fasi, al fine di gestire in modo efficace il processo e mantenere l'efficienza dell'impresa.

Per quanto concerne la prima fase di individuazione della strategia, essa comprende la pianificazione della mobilitazione delle risorse aziendali in un'ottica concorrenziale, in particolare attraverso la valutazione delle imprese concorrenti e la preparazione della potenziale risposta strategica. Non vi è dubbio quindi che le imprese di diversi paesi competono sulla base di logiche diverse, ed in qualche misura la loro strategia è guidata dalla cultura nazionale. Le decisioni nella maggior parte dei casi non vengono formulate da individui perfettamente razionali, ma da manager che si affidano a loro schemi personali,

⁵¹ Fryxell, G. E. e Judge, W. Q., 1995. Individualism and teamwork: Synthesizing the dialectic in the management of R&D in biotechnology. *The Journal of High Technology Management Research*, 6(1), 33-54.

⁵² Jain, S. C., 1989. Standardization of international marketing strategy: Some research hypotheses. *Journal of Marketing*, 53(1), 70-79.

basati su propri valori ed esperienze professionali e di vita passate,⁵³ al fine di adottare la strategia più adatta alla realtà sociale come da loro percepita. Suddetta prospettiva sovente fonda le proprie radici in una mappa cognitiva comune a tutti i membri della coalizione dominante in azienda e si esprime come un insieme specifico di atteggiamenti in risposta a determinati problemi. Sulla base di una tale prospettiva, il processo di formulazione della strategia di imprese internazionalizzate in paesi non culturalmente correlati può soffrire, in quanto la logica dominante all'interno dell'unità estera può risultare incongruente, contrastando una comunicazione efficace ed adeguata tra i responsabili delle decisioni strategiche.

In riferimento alla seconda fase, ovvero all'implementazione della politica aziendale, si può affermare che essa è in egual misura influenzata dal contesto culturale. L'attuazione di una strategia di successo dipende infatti direttamente da un altrettanto adeguato disegno di struttura organizzativa.⁵⁴ La diversità culturale all'interno di un'azienda internazionalizzata può inoltre interferire su un ulteriore elemento chiave dell'implementazione strategica: la gestione delle risorse umane. Suddetta impresa deve infatti costantemente adeguare la politica e le pratiche aziendali in modo da farle aderire al singolo mercato in cui opera.⁵⁵ Le prestazioni, ad esempio, possono essere valutate facendo riferimento al team per le culture collettiviste, e su base individuale per quelle individualiste.⁵⁶ Anche i sistemi di ricompensa possono essere guidati dalla cultura nazionale.⁵⁷ Sulla base di una divisione proposta da Hofstede e ampiamente analizzata nei capitoli successivi, si possono individuare “culture maschili”, in cui assumono particolare rilievo gli incentivi monetari, il riconoscimento e la promozione al fine di migliorare le proprie performance, e “culture femminili” secondo le quali la giusta ricompensa riguarda un miglioramento della propria qualità di vita e di lavoro.⁵⁸ Allo stesso modo, le pratiche di gestione del personale sono fortemente influenzate dalle norme culturali. Sulla base di un'ulteriore divisione promossa da Hofstede, le nazioni caratterizzate da alto indice di rifiuto dell'incertezza prediligono

⁵³ Nicholls-Nixon, C. L., 1995. Responding to technological change: Why some firms do and others die. *The Journal of High Technology Management Research*, 6(1), 1-16.

⁵⁴ Palich, L. E. e Gomez-Meja, L.R., 1999. A Theory of Global Strategy and Firm Efficiencies: Considering the Effects of Cultural Diversity. *Journal of Management*, 25(4), 587-606.

⁵⁵ Brewster, C., 1995. Towards a "European" model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 1-21.

⁵⁶ Hodgetts, R. M. e Luthans, F., 1993. U.S. multinationals' compensation strategies for local management: Cross-cultural implications. *Compensation & Benefits Review*, 25(2), 42-48.

⁵⁷ Gomez-Mejia, L. R. e Welbourne, T., 1991. Compensation strategies in a global context. *Human Resource Planning*, 14(1), 29-41.

⁵⁸ Hofstede, G., 1980. *Culture's Consequences: International differences in work-related values*. London and Beverly Hills: SAGE Publications Inc.

regole e procedure burocratiche per governare assunzioni e promozioni, regolamenti governativi al fine di limitare notevolmente la discrezionalità del datore di lavoro nelle fasi di reclutamento, promozione e licenziamento ed individuano nel grado di anzianità un fattore importante negli avanzamenti di carriera. L'opposto avviene nei paesi caratterizzati da un scarso indice di rifiuto dell'incertezza.⁵⁹

L'istituzione di sistemi di controllo rappresenta poi la fase finale del processo di gestione strategica. Essa consiste nel monitorare l'avanzamento dell'organizzazione lungo le sue dimensioni rilevanti, permettendo modifiche successive. Il livello di controllo strategico di cui un'impresa ha bisogno dipende in parte anch'esso dalle lenti culturali dei suoi manager. Per esempio, è probabile che, al fine di raccogliere i dati necessari per assumere decisioni di controllo, i manager formati in paesi caratterizzati da un alto indice di rifiuto dell'incertezza ricorrano a sistemi informativi complessi.⁶⁰ Essendo tali sistemi particolarmente costosi, è altrettanto probabile che manager provenienti da paesi caratterizzati da un basso indice di rifiuto dell'incertezza considerino suddetti sistemi una spesa inutile.

La modalità di controllo varia anche in base all'indice di distanza dal potere individuato da Hofstede. I paesi che presentano un valore di tale indice elevato tendono a basarsi su modalità di comunicazione top-down, prediligendo linee tradizionali di comando, strutture organizzative centralizzate, un'ampia discrezionalità di controllo dei responsabili e la fedeltà del personale nei confronti dei propri superiori. L'opposto accadrà invece all'interno dei paesi caratterizzati da un basso indice di distanza dal potere.

Infine, anche i costi di transazione all'interno dell'impresa possono variare notevolmente a seconda della distanza culturale del paese in cui tale azienda vuole espandere il proprio business. Nello specifico, attività localizzate in mercati culturalmente simili risultano più semplici da comprendere e gestire dalla sede centrale, riducendo in tal modo i costi di transazione dell'impresa.⁶¹ Inoltre, il trasferimento di dipendenti (ad esempio espatriati) oltreconfine richiederà costi di transazioni inferiori (in termini di formazione, tempo di adattamento, fatturato, etc.) tanto quanto inferiore risulterà la diversità culturale dal paese di provenienza.

⁵⁹ Palich, L. E. e Gomez-Meja, L.R., 1999. A Theory of Global Strategy and Firm Efficiencies: Considering the Effects of Cultural Diversity. *Journal of Management*, 25(4), 587-606.

⁶⁰ Hofstede, G., 1980. *Culture's Consequences: International differences in work-related values*. London and Beverly Hills: SAGE Publications Inc.

⁶¹ Gomez-Meja, L.R., 1992. Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 13(5), 381-397.

In conclusione, il modello presentato da Palich e Gomez-Mejia evidenzia i numerosi ostacoli che un'impresa incontra nel trasferire informazioni, politica aziendale, know-how e prodotto dal mercato domestico a quello estero all'incrementare della diversità culturale sia interna che esterna. Suddette valutazioni aiutano a comprendere le motivazioni per cui numerose aziende non siano riuscite ad internazionalizzarsi con successo oltreconfine. Tuttavia è fondamentale sottolineare come l'economia globalizzata, ed il confronto con culture e stili di vita differenti, rappresentino non solo fonte di insuccesso e complessità, ma anche, se opportunamente gestiti, evidenti potenzialità di sviluppo.

CAPITOLO II

IL MERCATO CINESE

2.1 Aree di maggior interesse economico per le PMI italiane

Al giorno d'oggi in Italia sono le PMI il motore principale per la creazione di posti di lavoro e la realizzazione di una crescita economica di successo: esse rappresentano infatti oltre il 99,9% delle imprese registrate, l'81% della forza lavoro e contribuiscono alla formazione del valore aggiunto nazionale per il 71,7%.⁶² Gli affari per tali imprese, tuttavia, appaiono spesso particolarmente difficili. Come precedentemente affermato, la crisi finanziaria ha drasticamente rallentato lo sviluppo e la crescita delle PMI all'interno del mercato domestico, spingendole alla ricerca di nuovi e più floridi orizzonti. Seguendo le orme delle grandi multinazionali, esse si affacciano quindi sempre più numerose ai mercati esteri al fine di trovare e sfruttare nicchie di mercato vincenti per le loro attività.⁶³

Nella scelta di un particolare mercato di destinazione, le PMI prendono in considerazione una serie di fattori, quali la rischiosità e la distanza sia culturale che geografica del paese, la propria forza competitiva, la dimensione della domanda e la crescita economica del mercato target. L'elemento fondamentale risulta chiaramente quest'ultimo: sono poche le aziende che cercano di espandersi in un mercato che non cresce, oppure in uno che pur espandendosi rapidamente è troppo rischioso.⁶⁴

E' proprio sulla base di tali ragioni che negli ultimi anni si assiste ad un sensibile spostamento del baricentro economico dalle economie mature a quelle in via di sviluppo, ed assumono via via sempre maggiore importanza i cosiddetti paesi BRIC:⁶⁵ i rapidi tassi di crescita che li caratterizzano, abbinati ad un grado di rischiosità relativamente contenuto e ad un'elevata facilità di accesso, spingono attualmente le PMI a considerare Brasile, Russia, India e Cina le economie più attrattive in cui condurre e sviluppare business produttivi e di successo.

Sulla base di un'indagine condotta dal "The Economist" in seguito ad un sondaggio rivolto a 618 PMI europee tra il marzo e l'aprile 2011,⁶⁶ infatti, i paesi BRIC risultano essere in cima alla classifica dei mercati in cui tali imprese hanno intenzione di espandere il proprio business negli anni futuri (Tabella 2.1).

⁶² www.ec.europa.eu/italia/attualita/primo_piano/industria/pmi_motore_it.htm, Commissione europea. *Piccole imprese: motore dell'occupazione nell'UE*. Consultato in data 20/05/2012.

⁶³ Wymenga, P., Spanikova, V., Derbyshire, J. e Barker, A., 2011. *Annual Report on EU Small and Medium sized Enterprises 2010-2011. Are EU SMEs recovering from the crisis?*. European Commission, Rotterdam, Cambridge.

⁶⁴ Pillania, R. K., 2009. Competitiveness and emerging markets. *Business Strategy Series*, 10(2), 90 – 95.

⁶⁵ Nota: In economia, BRIC è l'acronimo utilizzato per indicare Brasile, Russia, India e Cina.

⁶⁶ www.economist.com, Economist Intelligence Unit. *New horizons: Europe's small and medium-sized companies look to emerging markets for growth*. Consultato in data 16/04/2012.

Tabella 2.1: Primi 10 mercati emergenti all'interno dei quali le PMI europee prevedono di fare affari nei prossimi anni, in ordine di preferenza

1. China	2. Brazil
3. India	4. Russia
5. United Arab Emirates	6. Poland
7. Czech Republic	8. Morocco
9. Romania	10. Turkey

Fonte: www.economist.com

L'Occidente sembra quindi ormai destinato a perdere la guida della crescita economica del mondo, mentre un gran numero di paesi emergenti appaiono come nuovi orizzonti sulla mappa geo-economica del pianeta. Quattro di essi, i cosiddetti BRIC, sono ad oggi identificabili come le economie a più rapida crescita ed i più grandi mercati emergenti a livello globale. Essi rappresentano quasi tre miliardi di persone, ovvero poco meno della metà della popolazione totale del mondo, contribuiscono per il 32% alla produzione dell'energia mondiale e per il 25% al PIL mondiale,⁶⁷ cifra quest'ultima che si stima raggiungerà il 47% entro il 2030.⁶⁸ Grazie alle loro dimensioni, risorse, disponibilità di fattori produttivi e soprattutto ai loro ritmi di crescita a due cifre, si stima che tali nuovi paesi emergenti influenzeranno nell'imminente futuro gli equilibri economici e di potere mondiali.⁶⁹

Due di questi Paesi, la Cina e l'India, si differenziano significativamente dal gruppo dei BRICs sia in riferimento alle dotazioni di potenza che rispetto alla propria peculiare posizione strategica, e proprio per tali ragioni “sono destinati non solo ad un ruolo di guida dei Paesi emergenti, ma anche, e soprattutto, a sbilanciare, nel cuore dell'Asia Sud Orientale, il baricentro della crescita globale”.⁷⁰

La Cina, in particolare, costituisce un caso di sviluppo unico al mondo, esemplare sia per forza della propria economia che rispetto al proprio impareggiabile tasso di crescita.

⁶⁷ www.bloomberg.com, Soliani, A. *BRICs Said to Seek End to West's Monopoly of World Bank, IMF*. Consultato in data 20/03/2012.

⁶⁸ Jean, C., 2011. La strategia globale cinese. In Quercia, P. e Magri, P., a cura di. *I BRICs e noi: L'ascesa di Brasile, Russia, India e Cina e le conseguenze per l'Occidente*. Roma: Strategitaly Srl, 265-270.

⁶⁹ Oshri, I., Kotlarsky, J., Rottman, J. W. e Willcocks, L. L., 2009. Global sourcing: recent trends and issues. *Information Technology & People*, 22(3), 192 – 200.

⁷⁰ Cit. Jean, C., 2011. La strategia globale cinese. In Quercia, P. e Magri, P., a cura di. *I BRICs e noi: L'ascesa di Brasile, Russia, India e Cina e le conseguenze per l'Occidente*. Roma: Strategitaly Srl, 265-270.

Essa si sta rivelando sempre più attrattiva per le PMI italiane: non rappresenta infatti esclusivamente un paese dalle grandissime potenzialità, ma si può trasformare in una vera e propria miniera d'oro per tutte quelle imprese che sono in grado di sfruttare appieno i vantaggi che tale mercato offre sia a livello produttivo che distributivo, soprattutto dal punto di vista dei “numeri” del fatturato, ma anche con riferimento alla collaborazione business to business (B2B) e all'esportazione di prodotti di nicchia del tutto *made in Italy*.⁷¹

Un mercato che, malgrado l'attuale scompiglio che caratterizza l'economia mondiale, continua ad espandersi, grazie anche ad una radicale modifica del proprio modello di crescita, che sta rapidamente abbandonando l'attenzione attribuita nel corso degli anni all'export per porla prepotentemente sullo stimolo della domanda interna.

L'Oriente sta quindi col tempo diventando il futuro, un futuro adatto per tutti coloro che sono intenzionati a guardare avanti, lasciandosi alle spalle obsoleti modi di pensare e limitazioni territoriali.

BOX 2.1: I BRICs

*La paternità dell'acronimo BRIC viene attribuita all'economista americano Jim O'Neill, ad oggi Presidente di Golman Sachs Asset Management. A seguito di una ricerca condotta nell'anno 2001, il ricercatore indicò Brasile, Russia, India e Cina come i quattro Paesi che avrebbero conosciuto i tassi di crescita più elevati, al punto da raggiungere entro il 2050 il PIL delle economie attualmente più sviluppate.*⁷²

Il principale denominatore comune è quello demografico. In termini demografici, infatti, con l'acronimo BRIC si fa riferimento ai due paesi più popolati al mondo, Cina ed India, e ad altre due nazioni con una popolazione considerevole, ovvero Brasile e Russia. La Cina da sola detiene circa un quinto della popolazione mondiale, seguita dall'India (17,2%); Brasile e Russia contano rispettivamente 194.946.470 e 141.750.000 abitanti, ovvero il 2,85% ed il 2.2% della popolazione globale. Grazie al miglioramento delle

⁷¹ www.pminordest.it, Redazione PMI Nordest. Cina: miniera d'oro per le PMI. Direzione Oriente. Consultato in data 06/04/2012.

⁷² O'Neill, J., 2001. *Building Better Global Economic BRICs*. Working paper n.66, Global Economics. 30th November.

*condizioni di vita, all'interno di tali Paesi si è assistito col tempo ad un considerevole aumento dei consumi, fenomeno che ha stimolato e stimola tutt'ora ulteriormente la crescita.*⁷³

Nonostante le loro grandi dimensioni territoriali (per la Russia 17 milioni di km², per l'India 3,2 milioni km², Cina 9,5 milioni km² e Brasile di 8,5 milioni km²), i BRICs si differenziano profondamente in merito ai propri punti di forza, in termini sia di risorse naturali, che di livello di industrializzazione ed impatto sull'economia globale. Ad esempio, in riferimento a Brasile e Russia, per entrambe uno dei motori primari della crescita economica è rappresentato dalla grande ricchezza di materie prime in possesso (basti pensare che la Russia è ad oggi uno dei principali esportatori mondiali di petrolio e gas). Facendo riferimento invece ad India e Cina, è in particolare l'industria manifatturiera l'artefice dello sviluppo e successo delle due economie, che nel corso degli ultimi anni si sono candidate quali fornitori principali di merci a basso costo.

IL BRICs rappresenta attualmente la forza motrice dell'economia mondiale: Brasile, Russia, India e Cina hanno mostrato nell'ultimo decennio un tasso di crescita cumulato del PIL del 100% circa, rispetto ad un appena 35% dei sei Paesi più industrializzati del globo.

*Le conseguenze a livello mondiale sono numerosissime, quali il mutamento radicale degli equilibri economici del pianeta, degli assetti politici, ad esempio con il superamento del G7/G8 a favore del G20, in cui sono appunto rappresentate anche le economie emergenti e più dinamiche, ma non solo, arrivando ad influenzare attivamente pure le politiche di istituzioni come Fondo Monetario e Banca Mondiale.*⁷⁴

⁷³ www.worldbank.org, Banca Mondiale. Consultato in data 05/06/2012.

⁷⁴ Jean, C., 2011. La strategia globale cinese. In Quercia, P. e Magri, P., a cura di. *I BRICs e noi: L'ascesa di Brasile, Russia, India e Cina e le conseguenze per l'Occidente*. Roma: Strategitaly Srl, 265-270.

2.2 La Cina: il risveglio del gigante dormiente

La Repubblica Popolare Cinese, con la riforma economica del 1978, basata sul capitalismo, ha iniziato un veloce periodo di sviluppo.

Prima dell'affermazione dell'attuale linea economica, la Cina ha alternato periodi di espansione con ampie fasi di regressione (1960-1961 e 1966-1968) che si possono far coincidere con i due tentativi di crescita effettuati dal presidente Mao Tse-tung,⁷⁵ conosciuti rispettivamente con i nomi di “Grande balzo in avanti” e “Grande rivoluzione culturale”.⁷⁶

In passato, la comunità cinese si è distinta rispetto agli altri paesi asiatici per il suo significativo livello di risparmio in relazione al PIL, e questa caratteristica ha consentito dopo il 1978 l'utilizzo dei risparmi in nuove infrastrutture ed investimenti.

Nel 1978, dopo anni di controllo statale di tutte le attività produttive, il governo cinese ha infatti avviato un importante programma di riforme economiche. Nel tentativo di risvegliare un gigante economico considerato dormiente, è stata in una tale prospettiva incoraggiata la creazione e lo sviluppo di imprese rurali e private, sono stati in parte liberalizzati il commercio estero e gli investimenti stranieri, il controllo dello Stato si è reso meno restrittivo e gli investimenti in produzione industriale ed educazione della forza lavoro si sono resi più ingenti. Tali riforme si sono rivelate dei veri e propri catalizzatori dello sviluppo economico, cambiando completamente l'assetto del Paese e del suo mercato. A seguito del 1978, poi, ha avuto inizio una fase di cambiamenti, sia nella struttura sociale che produttiva della Repubblica Popolare Cinese, che ha permesso di sostenere l'espansione della richiesta di investimenti, sia interni che, soprattutto, stranieri.

Dati i risultati odierni, la strategia ha funzionato in modo spettacolare.⁷⁷

2.3 Internazionalizzarsi in Cina

A differenza di molti altri Paesi emergenti, la Cina da sempre è un orizzonte che allo stesso tempo spaventa e affascina, per caratteristiche, diversità, cultura e storia millenaria:

⁷⁵ Nota: Mao Tse-tung (Shaoshan, 26 dicembre 1893 – Pechino, 9 settembre 1976) Rivoluzionario, pensatore e uomo politico cinese.

⁷⁶ McDermott, C.J. e Wescott, R. F., 1996. *Fiscal Reforms That Work*. Working paper n.4, International Monetary Fund, Washington, D.C.

⁷⁷ Hu, Z. e Khan, M. S., 1997. *Way Is China Growing So Fast?*. Working paper n.8, International Monetary Fund, Washington, D.C.

elementi che fanno di questo Paese una conferma e non una sorpresa nel panorama delle grandi potenze economiche.

La Repubblica Popolare Cinese viene sempre più spesso definita come “un gigante assopito per lungo tempo che ha ripreso a marciare con estrema rapidità”. Patria di oltre il 20% della popolazione mondiale e considerata uno dei migliori attori nei mercati azionari di tutto il mondo dello scorso anno, è la Cina che sta trainando l'intera economia globale durante la recessione.

Essa risulta essere la nazione con le migliori performance di crescita a livello mondiale e perciò proprio su di essa si focalizzano le strategie di crescita di molti operatori economici. Ciò fa della Cina una piazza profondamente competitiva, alla quale è necessario affacciarsi con strategie poco improvvisate e ben strutturate.⁷⁸ La sua crescita economica, combinata ad un ampio mercato interno e a bassi costi di manodopera e materie prime, rende la Repubblica Popolare Cinese (PRC) un'ambita destinazione per tutte quelle PMI che desiderano espandere il proprio business oltreconfine.⁷⁹

Sulla base di una ricerca condotta da Katrina Hamlin e pubblicata all'interno della *Shanghai Business Review*, si stima che le imprese italiane attualmente operanti nella PRC mediante tutte le possibili modalità siano già 2000, di cui 900 solo nella Cina costiera.⁸⁰ Indicare il numero esatto della presenza italiana in territorio cinese risulta ad oggi particolarmente complicato, in quanto non esiste alcun elenco ufficiale disponibile al pubblico, fatta eccezione per il “Database della presenza italiana in Cina” compilato dagli Uffici ICE(Istituto nazionale per il Commercio Estero).⁸¹ Appare comunque evidente che il loro numero sia in costante crescita, particolarmente nutrito da tutte quelle aziende di piccole e medie dimensioni caratterizzate da una marcata capacità tecnologica e innovativa, che permette loro di creare prodotti unici e apprezzati localmente.⁸²

L'esportazione rappresenta uno dei modus operandi privilegiati dalla maggior parte delle PMI italiane. Ad esclusione degli investimenti diretti esteri a totale controllo proprietario, poi, la strategia commerciale più diffusa è sicuramente quella delle partnership, che permette alle imprese italiane di penetrare più velocemente ed

⁷⁸ www.bric.ubibanca.com/mercato-estero-cina, Ubi Banca. *Fare Business in Cina, settori economici principali ed aree strategiche*. Consultato in data 14/04/2012.

⁷⁹ www.dbstructuredinvestments.com, Deutsche Bank. *Why Invest in China*. Consultato in data 18/03/2012.

⁸⁰ Hamlin, K., 2012. The Roman Empire. *Shanghai Business Review*, 9(3), 48-55.

⁸¹ www.ice.it/paesi/asia/cina, ICE. *Le imprese italiane nella Cina orientale. Analisi sulle caratteristiche della presenza italiana nell'area, rilevata sulla base delle informazioni fornite dalle imprese italiane che si sono registrate volontariamente nel Database dell'Ufficio ICE di Shanghai*. Consultato in data 22/05/2012.

⁸² Hamlin, K., 2012. The Roman Empire. *Shanghai Business Review*, 9(3), 48-55.

agevolmente il mercato cinese: se da un lato infatti la Cina dispone di forza lavoro, materie prime, mezzi finanziari e capacità produttiva a basso costo, dall'altro essa necessita ancora di un know-how tecnologico del tutto italiano. Molte PMI sono inoltre presenti in loco limitatamente con uffici di rappresentanza, showroom, uffici vendita, oppure centri di produzione.

Sono diversi i vantaggi di una presenza costante nel territorio cinese, tra questi i più significativi sono, come evidenziato in precedenza, vantaggi localizzativi in termini di manodopera, materie prime e prossimità con il promettente mercato finale, con conseguente risparmio dei costi di produzione e presidio degli approvvigionamenti. Ulteriori vantaggi sono poi identificabili in una conoscenza più approfondita da parte dell'impresa del mercato e della clientela, nell'approvvigionamento di capitale umano e nella possibilità di garantire una maggiore continuità dei rapporti con il mercato e una maggiore credibilità al prodotto.⁸³ Inoltre, diversi benefici si possono trarre da “tempi di consegna sul mercato interno significativamente più veloci, possibilità di gestione dell'assistenza e dei servizi postvendita e dall' utilizzo della valuta locale, con conseguente facilitazione per gli acquirenti locali”.⁸⁴

⁸³ Caroli, M., 2008. *Economia e gestione delle imprese internazionali*. Milano: McGraw-Hill.

⁸⁴ Cit. www.bric.ubibanca.com/mercato-estero-cina, Ubi Banca. *Fare Business in Cina, settori economici principali ed aree strategiche*. Consultato in data 14/04/2012.

2.4 Perché fare business in Cina?⁸⁵

2.4.1 Prospettive e criticità dell'economia cinese

La Cina è un paese vastissimo sia dal punto di vista geografico che demografico. Copre una superficie di 9.596.961 km², ovvero circa 32 volte l'Italia ed è patria di 1.344 miliardi di persone. È composta da 23 province, 5 regioni autonome e 4 municipalità.

Figura 2.1: Mappa del territorio cinese



Fonte: www.mapsofworld.com

⁸⁵ Nota: Il contenuto del presente paragrafo è principalmente frutto della partecipazione all'evento "Nuovi mondi, nuove imprese. La vetrina dell'internazionalizzazione. Come sta cambiando il pianeta Cina? Le opportunità per le PMI Venete", svoltosi in data 20/09/2012 presso la sede di Intesa Sanpaolo Spa a Padova. I dati e le stime presenti sono forniti dal Servizio Studi e Ricerche, Intesa Sanpaolo Spa, Milano.

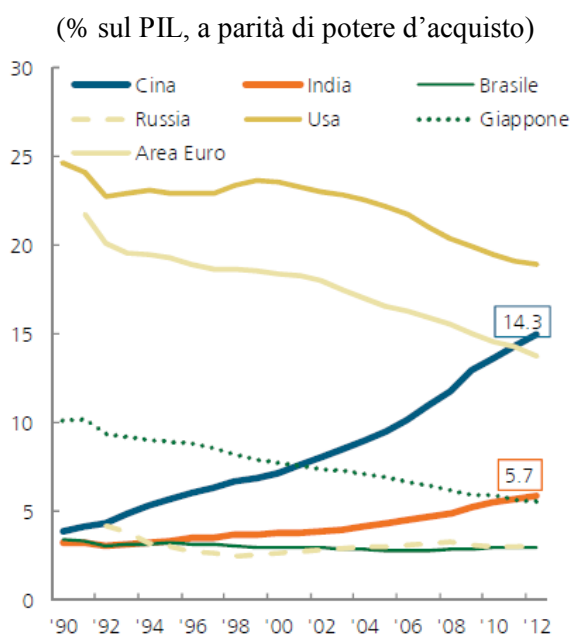
La rapida ascesa della Cina come potenza economica mondiale in un arco di tempo di circa 30 anni è spesso descritta dagli analisti come una delle più grandi storie di successo economico dei tempi moderni.

La ragione principale che spinge le PMI verso la Cina è che al giorno d'oggi rappresenta un mercato essenziale in cui operare, in quanto quello con più rapida crescita al mondo e con un grande potenziale per i decenni futuri.

Dal 1979, anno di inizio delle riforme economiche, ad oggi, il prodotto interno lordo reale (PIL) della Repubblica Popolare Cinese è cresciuto ad un tasso medio annuo di quasi il 10%. Dal 1980 al 2011, l'economia cinese è cresciuta quasi 18 volte in termini reali, il PIL reale pro capite è cresciuto più di 13 volte, e centinaia di milioni di persone sono state sollevate dalla povertà estrema.⁸⁶

Attualmente è la Cina il paese che meglio di chiunque altro è stato in grado di reagire alla crisi internazionale. La sua quota sul PIL mondiale ha superato quella dell'area Euro raggiungendo il 14.3% già nel 2011 (Grafico 2.1).

Grafico 2.1: Quota sul PIL mondiale

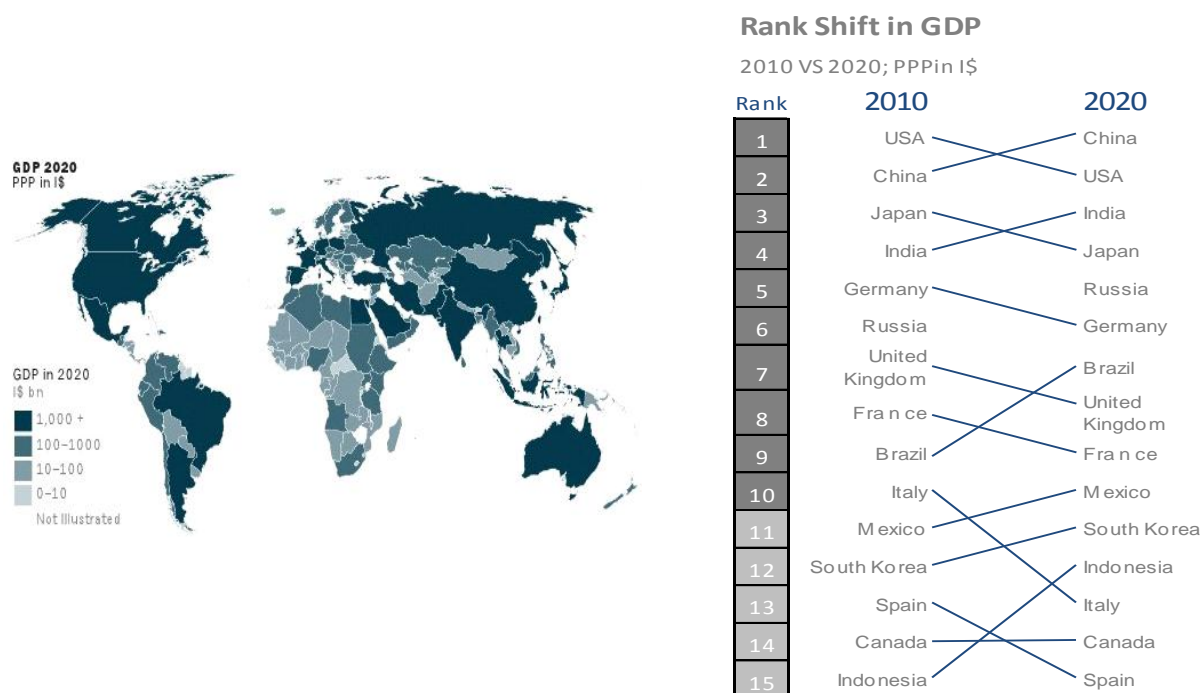


Fonte: Servizio Studi e Ricerche, Intesa Sanpaolo Spa, Milano.

⁸⁶ Morrison, W.M., 2009. *China's Economic Conditions*. CRS Report for Congress. 11 December 2009, Washington, DC.

Di fatto oggi la Cina è diventata il secondo paese al mondo per importanza economica, e non sembra voler fermare la sua lunga marcia: per il 2020 è stimato che sarà proprio la Repubblica Popolare Cinese la potenza indiscussa dell'economia globale. Secondo un rapporto del Fondo Monetario Internazionale e come illustrato nella figura 2.2, infatti, se sino ad oggi la Cina, con un PIL in termini di potere d'acquisto che costituisce il 14,3% del totale mondiale, si classifica come la seconda più grande economia al mondo, entro il 2020 ci saranno importanti cambiamenti a livello internazionale: le economie emergenti diverranno col tempo sempre più importanti e la Repubblica Popolare Cinese supererà gli Stati Uniti divenendo l'economia più grande al mondo.⁸⁷

Figura 2.2: Top 10 Biggest Economies: 2010 Vs 2020⁸⁸



Fonte: International Monetary Fund, 2012. *Global Financial Stability Report*. Washington, DC.

⁸⁷ International Monetary Fund, 2011. *Slowing Growth, Rising Risks*. World Economic Outlook (WEO): an economic and financial survey. Washington, DC, September 2011.

⁸⁸ Nota: il PIL in termini di PPP è un metodo per misurare il potere d'acquisto relativo delle valute dei diversi paesi rispetto allo stesso paniere di beni e servizi, permettendo così un confronto più accurato delle condizioni di vita.

L'esponenziale recente sviluppo dell'economia cinese è stato possibile soprattutto grazie ad una fortissima crescita delle esportazioni, ad uno sviluppo del settore manifatturiero (in particolare nelle regioni costiere) e ad un notevole aumento degli investimenti fissi, che sono cresciuti in media di circa il 12.5% annuo (percentuale maggiore sia al tasso di crescita del PIL che al tasso di crescita dei consumi privati).

Suddetto modello di crescita, basato soprattutto sullo sviluppo degli investimenti, presenta però alcuni squilibri e non risulta più sostenibile nel lungo termine. Le autorità cinesi ne sono consapevoli.

Gli squilibri presenti nell'economia cinese sono principalmente tre:

- ✓ Quota di consumi privati sul PIL troppo bassa
- ✓ Inquinamento ambientale elevato
- ✓ Invecchiamento della popolazione

In riferimento al primo squilibrio, è necessario evidenziare che i benefici della crescita cinese sono stati goduti principalmente dalle imprese, in particolare da quelle statali. La quota di consumi privati sul PIL è progressivamente calata, dal 48.8% nel 1990 fino ad un valore di 34.4% nel 2011, nonostante la percentuale di famiglie con un reddito medio-alto sia in progressivo aumento (Grafici 2.2 e 2.3).

Grafico 2.2: Composizione del PIL
(% del totale)

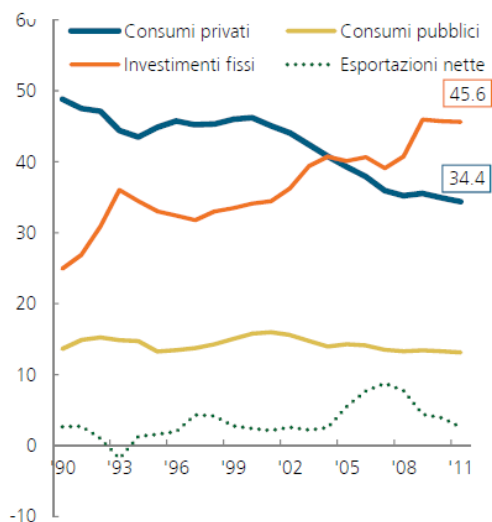
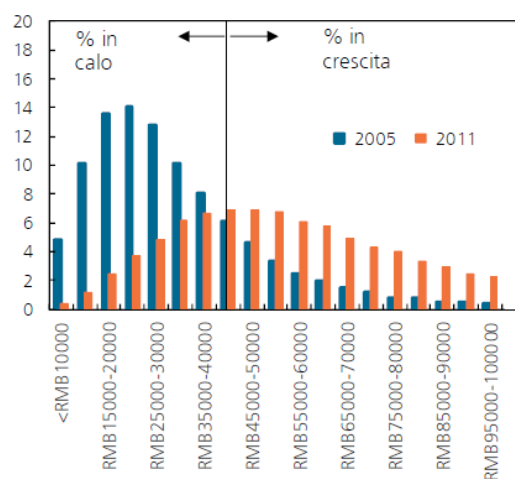


Grafico 2.3: Distribuzione del reddito delle famiglie urbane
(% del totale)

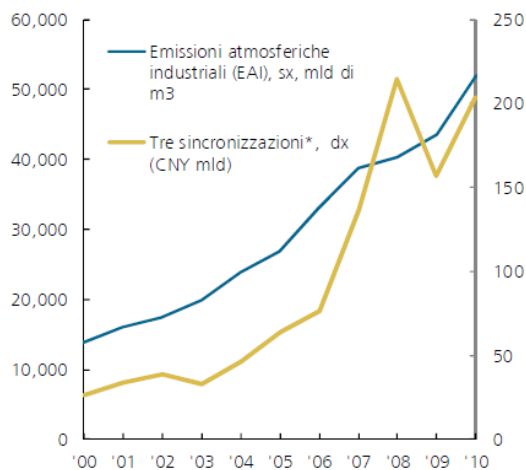


Fonte: Servizio Studi e Ricerche, Intesa Sanpaolo Spa, Milano.

Altro grosso squilibrio riguarda il degrado ambientale che ha raggiunto livelli critici, nonostante l'aumento degli investimenti e degli incentivi promossi in merito all'abbattimento degli inquinanti ed una legislazione ambientale più stringente (Grafici 2.4 e 2.5).

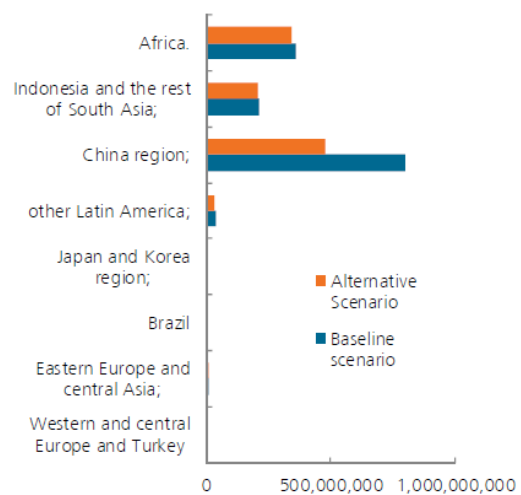
In particolare, elevato è l'inquinamento atmosferico e idrico. Da una ricerca condotta su vasta scala da Greenpeace International è risultato che la Cina è il Paese al mondo con il più alto tasso di inquinamento idrico. Più del 70% dei fiumi, laghi, e riserve acquifere cinesi risultano infatti inquinati.⁸⁹

Grafico 2.4: Scarichi industriali elevati nonostante gli investimenti nell'abbattimento



* Impianti per l'abbattimento degli inquinanti progettati, costruiti e resi operativi contemporaneamente all'impianto principale.

Grafico 2.5: Distribuzione della popolazione urbana in zone con PM10 >70 µg/m³ (n. di persone)



Scenario Base vs Scenario che adotta politiche ambientali appropriate.

Fonte: Servizio Studi e Ricerche, Intesa Sanpaolo Spa, Milano.

⁸⁹ www.blogrisparmio.it, Redazione di Blog-risparmio. *Inquinamento Delle Acque: É la Cina la Nazione Più Colpita*. Consultato in data 20/08/2012.

Terzo ed ultimo squilibrio è rappresentato dalla struttura della popolazione. La quota di popolazione con età uguale o superiore a 65 anni è salita dal 4% nel 1960 a 8,1 % in 2010, ed è attesa in ulteriore aumento. Questo implica un inevitabile impatto sulla spesa pensionistica e su quella sanitaria in particolare (Grafici 2.6 e 2.7).

Grafico 2.6: Composizione della popolazione per età
(in % del totale)

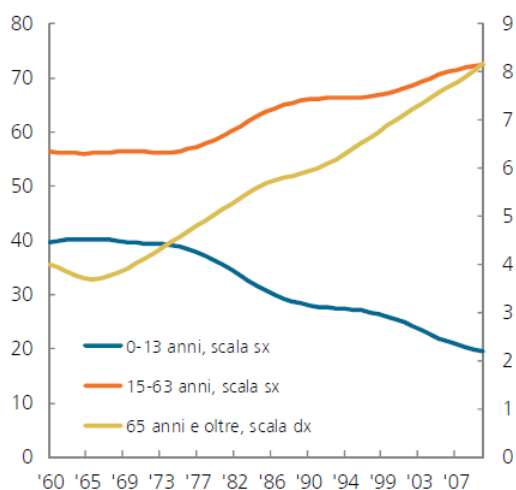
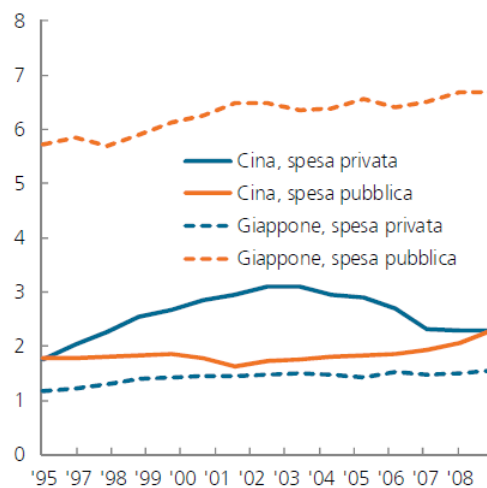


Grafico 2.7: Spesa sanitaria
(in % del PIL)



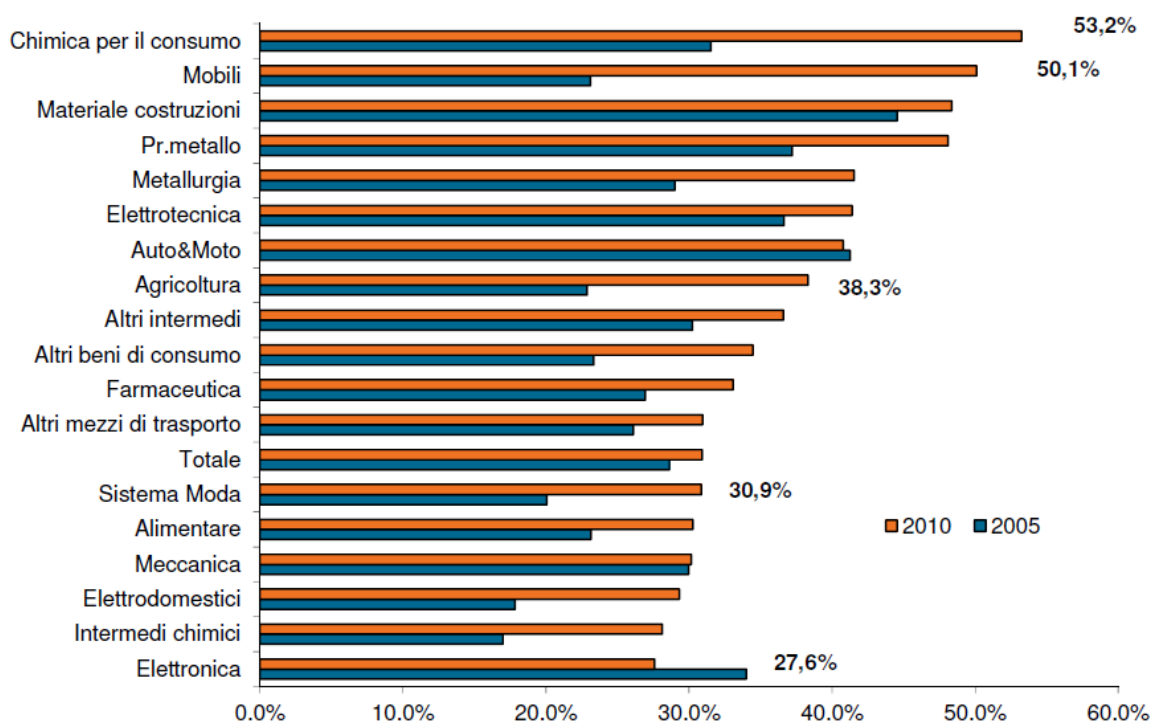
Fonte: Servizio Studi e Ricerche, Intesa Sanpaolo Spa, Milano.

Le autorità cinesi appaiono profondamente consapevoli di tali squilibri e la loro correzione è diventata una degli obiettivi primari della politica economica presente nei piani quinquennali, in particolare all'interno dell'ultimo dodicesimo piano che copre il periodo 2011-2015. In esso sono espressi gli obiettivi di crescita in termini di aumento dei consumi privati, di abbattimento degli inquinanti principali e dell'intensità energetica e di incremento della copertura sia pensionistica che sanitaria.

2.4.2 Dinamica e struttura del commercio estero: il ruolo dell'Italia

L'interscambio commerciale totale della Cina è di circa 3.650 miliardi di dollari. E' necessario sottolineare come l'aumento del reddito medio delle famiglie abbia comportato un incremento delle importazioni cinesi di prodotti di alta qualità in tutti i settori, fatta eccezione per quello dell'elettronica (Grafico 2.8). Tra i tanti obiettivi della Cina, infatti, vi è quello di abbandonare il ruolo che in passato l'ha distinta come assemblatore di beni per diventarne un produttore diretto di beni, soprattutto ad alto contenuto tecnologico.

Grafico 2.8: Importazioni cinesi di beni di alta qualità⁹⁰
(quota %, US\$ correnti)

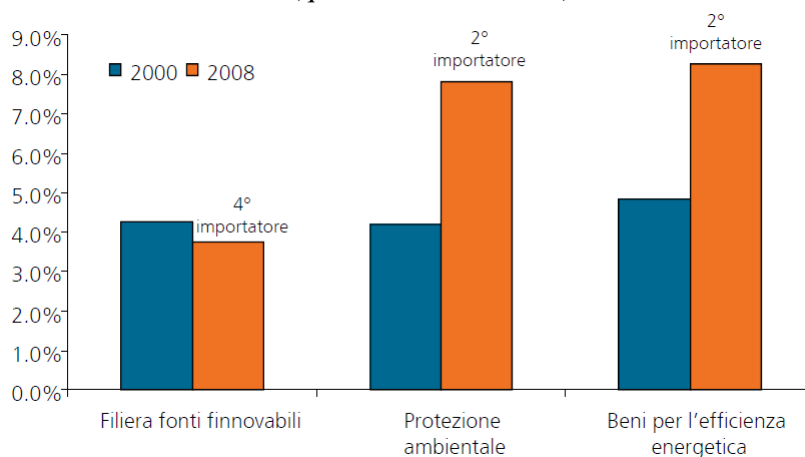


Fonte: Servizio Studi e Ricerche, Intesa Sanpaolo Spa, Milano.

In riferimento al sostegno promosso agli investimenti in protezione ambientale, la Cina è già dal 2008 il secondo importatore al mondo di tecnologie per l'abbattimento dell'inquinamento e di quelle per l'efficienza energetica (Grafico 2.9).

⁹⁰ Nota: esclusi beni energetici e servizi.

Grafico 2.9: Quota della Cina sulle importazioni mondiali di tecnologie per la protezione ambientale, fonti rinnovabili e efficienza energetica
(quote %, US\$ correnti)

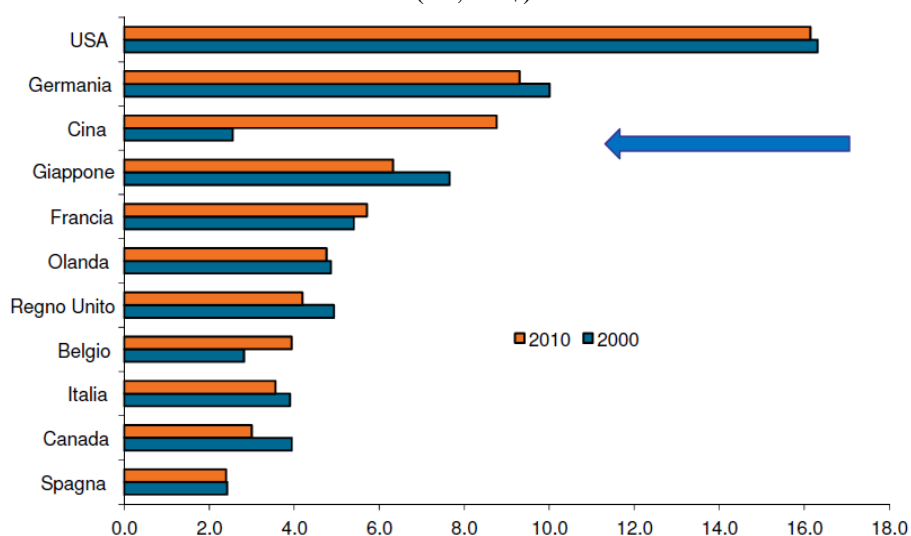


Fonte: Servizio Studi e Ricerche, Intesa Sanpaolo Spa, Milano.

E' possibile riscontrare il dato relativo all'aumento dell'invecchiamento della popolazione e alla conseguente necessità della Cina di aumentare la copertura sanitaria soprattutto attraverso un incremento del fabbisogno dei beni nel settore biomedicale.

La quota della Cina sulle importazioni mondiali di tecnologie biomedicali è infatti triplicata dal 2000 al 2010 (Grafico 2.10).

Grafico 2.10: Quota della Cina sulle importazioni mondiali di tecnologie medicali⁹¹
(% , US\$)

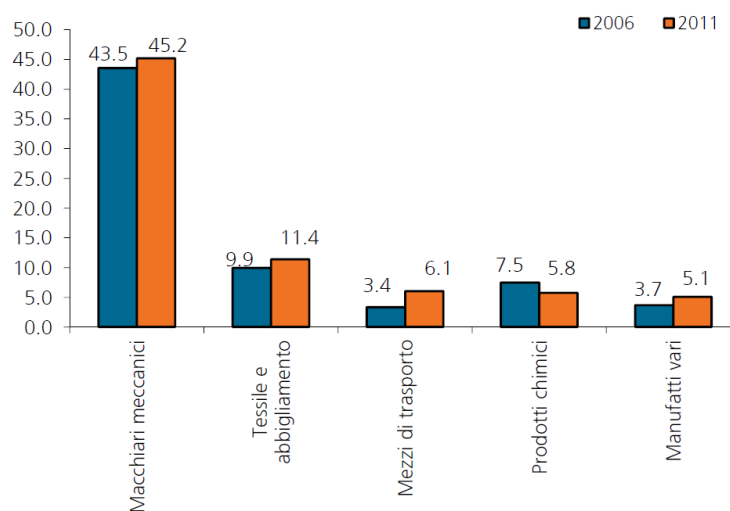


Fonte: Servizio Studi e Ricerche, Intesa Sanpaolo Spa, Milano.

⁹¹ Le tecnologie medicali includono: Strumentazione medica, Diagnostica in vitro, Imaging definiti con Assobiomedica sulla base di Codici HS6.

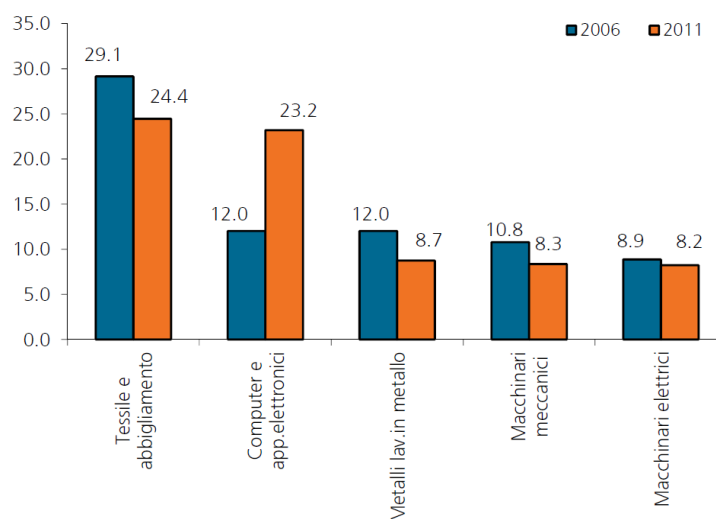
In riferimento al ruolo ricoperto dall'Italia, l'interscambio della stessa con la Cina ha raggiunto una quota di circa 39 miliardi di euro nel 2011 e copre quasi il 5% del totale dell'interscambio italiano. L'Italia esporta verso la Cina prevalentemente macchinari meccanici (quota pari ad un 45.2% del totale delle esportazioni nel 2011) ed in secondo luogo prodotti del tessile e dell'abbigliamento (Grafico 2.11).

Grafico 2.11: Export (% sul totale)



L'Italia importa dalla Cina principalmente prodotti tessili e dell'abbigliamento, sebbene la quota sia leggermente diminuita tra il 2006 ed il 2011 (dal 29.1% al 24.4%). E' aumentata invece enormemente l'importazione di computer e di altre apparecchiature elettroniche (dal 12% nel 2006 al 23.2% nel 2011). (Grafico 2.12)

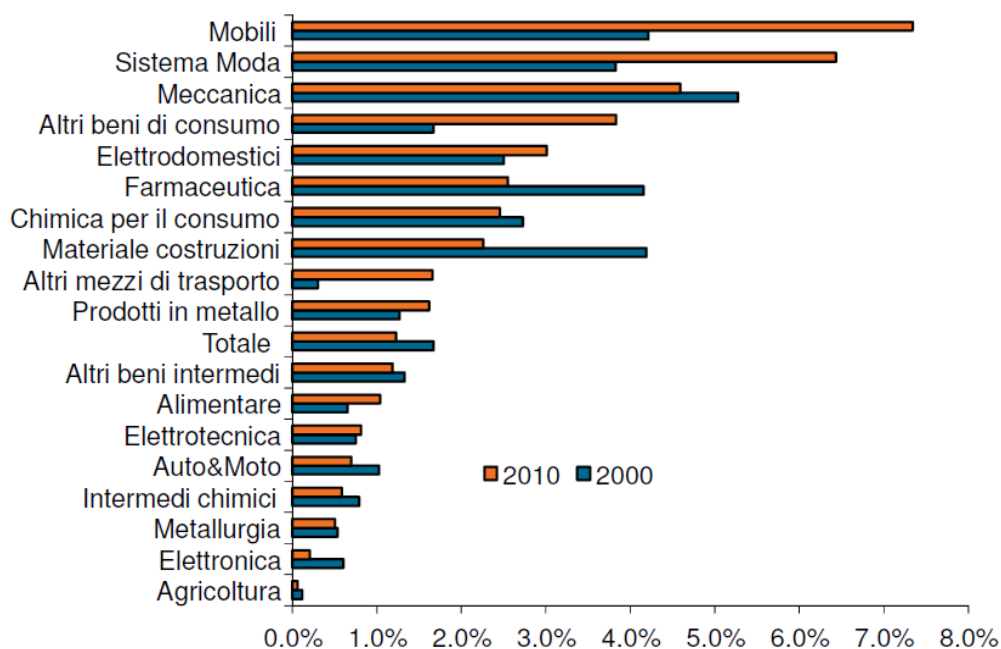
Grafico 2.12: Import (% sul totale)



Fonte: Servizio Studi e Ricerche, Intesa Sanpaolo Spa, Milano.

La quota italiana sulle importazioni cinesi è salita dal 2000 al 2010, soprattutto nei settori in cui l'Italia è più forte, ovvero i mobili ed il sistema moda, in particolare per prodotti di alta qualità (Grafico 2.13).

Grafico 2.13: Quota italiana sulle importazioni cinesi per settore⁹²
(%, US\$ correnti)

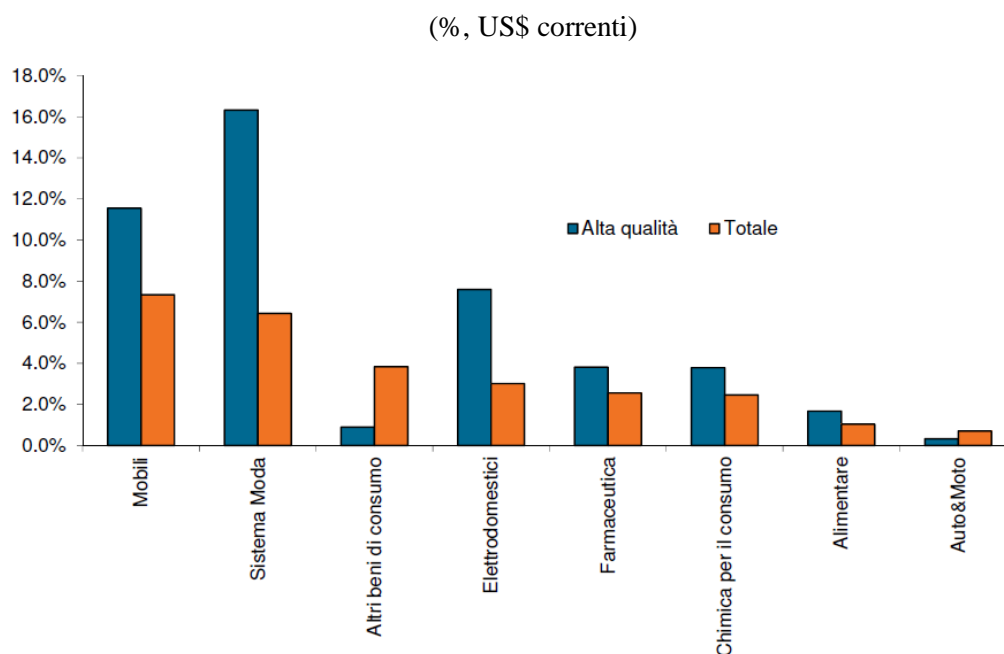


Fonte: Servizio Studi e Ricerche, Intesa Sanpaolo Spa, Milano.

⁹² Nota: esclusi beni energetici e servizi.

La quota italiana sulle importazioni cinesi di alta qualità è maggiore rispetto a quella di bassa qualità, in riferimento al sistema moda, al settore dei mobili e degli elettrodomestici, e non solo (Grafico 2.14).

Grafico 2.14: Quota italiana sulle importazioni cinesi di beni di consumo



Fonte: Servizio Studi e Ricerche, Intesa Sanpaolo Spa, Milano.

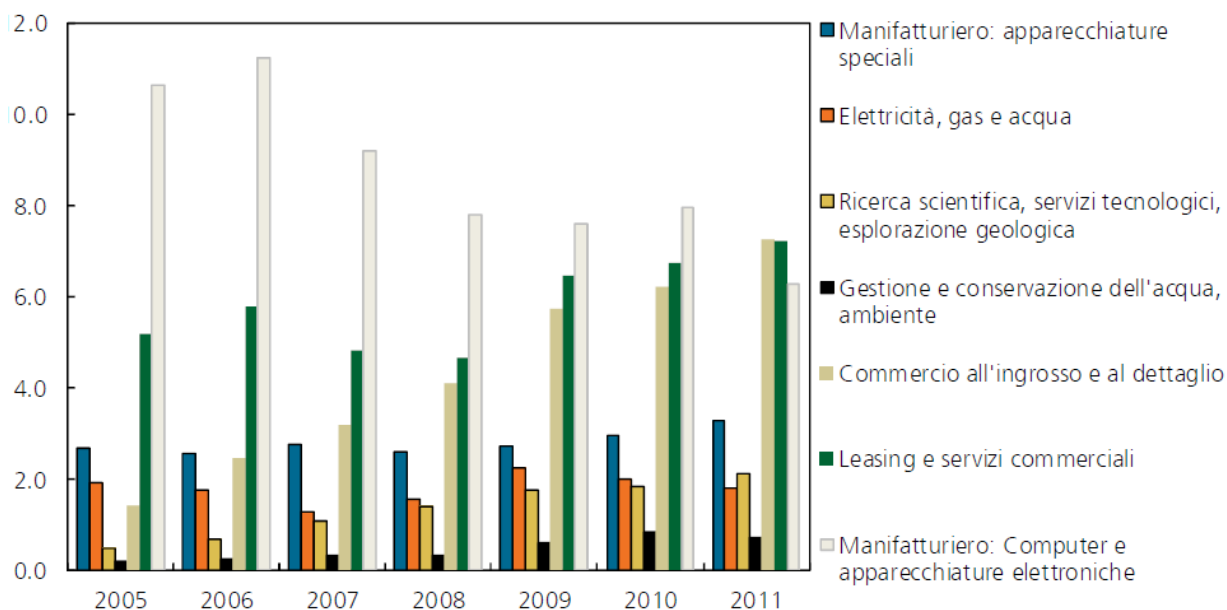
La correzione dei sopra citati squilibri ha già fornito numerose opportunità per un gran numero di imprese straniere in Cina. Altrettanto numerose appaiono quindi le occasioni offerte anche ad imprese italiane di piccole e medie dimensioni, specializzate in prodotti di qualità, di nicchia, ad elevato valore aggiunto, in particolare nei settori analizzati.

2.4.3 Gli investimenti diretti esteri (IDE): il ruolo dell'Italia

Gli IDE hanno svolto un ruolo fondamentale nella crescita dell'economia cinese. Secondo UNCTAD, lo Stock IDE del 2011 in Cina è pari a 711.8 miliardi di dollari, percentuale lievemente superiore al 10% del PIL prodotto nell'anno. Sul totale mondiale, nel 2011 la Cina ha accolto circa il 3,5% degli IDE globali: percentuale aumentata rispetto a quella registrata nel 2006 (pari al 2%) e superiore rispetto agli altri BRICs.

I flussi degli investimenti esteri sono via via aumentati nel corso degli anni in quasi tutti i settori. Importanti settori in crescita sono quelli del leasing e dei servizi commerciali (7,2%) e del commercio all'ingrosso e al dettaglio (7,3%). (Grafico 2.15)

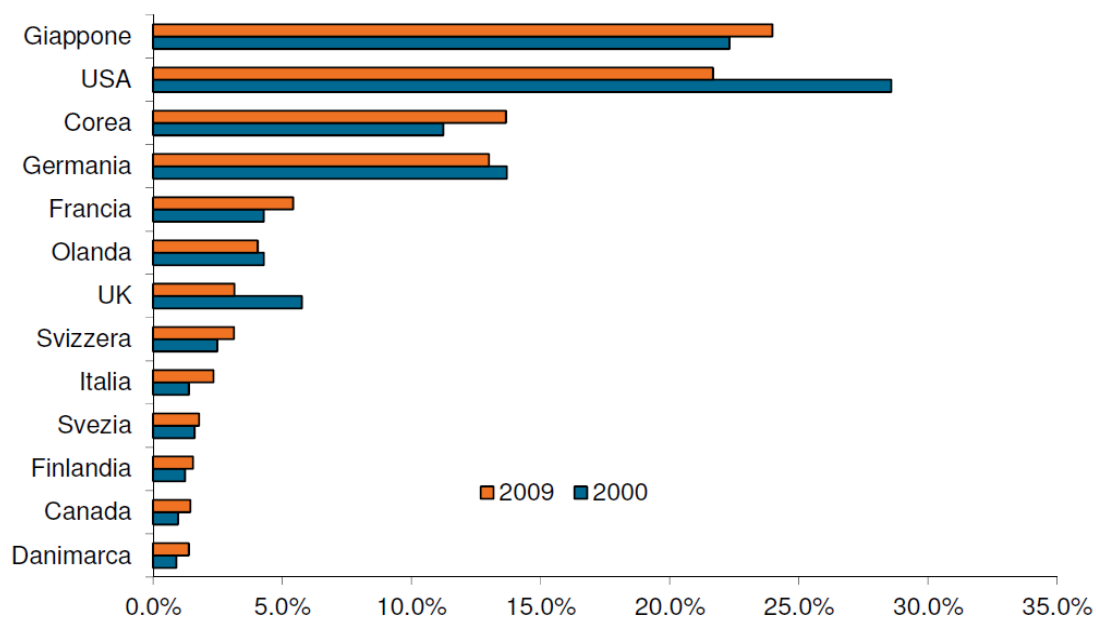
Grafico 2.15: IDE: alcuni maggiori settori di destinazione
(% sul totale)



Fonte: Servizio Studi e Ricerche, Intesa Sanpaolo Spa, Milano.

In riferimento all'Italia, essa risulta al nono posto nella classifica mondiale degli investitori in Cina, con una quota pari al 2,3% (Grafico 2.16).

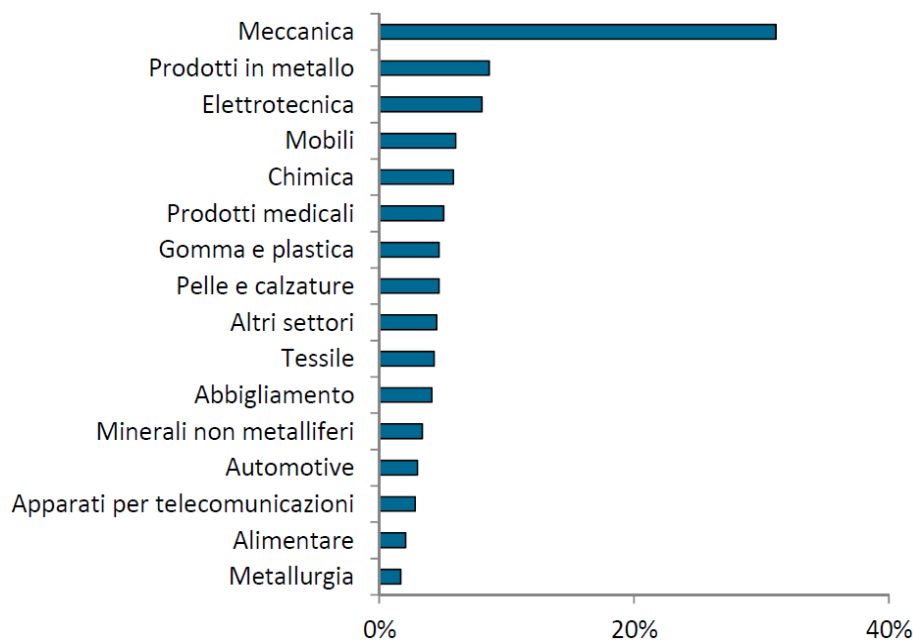
Grafico 2.16: IDE in Cina
(quota % US\$ correnti sui paesi OCSE)



Fonte: Servizio Studi e Ricerche, Intesa Sanpaolo Spa, Milano.

Sulla base di una ricerca condotta da Intesa Sanpaolo sui bilanci aziendali e dal Politecnico di Milano, analizzando 533 imprese manifatturiere italiane con IDE in Cina o a Hong Kong nel 2008-2010, la maggior parte degli IDE registrati appartengono al settore della meccanica (31%). (Grafico 2.17)

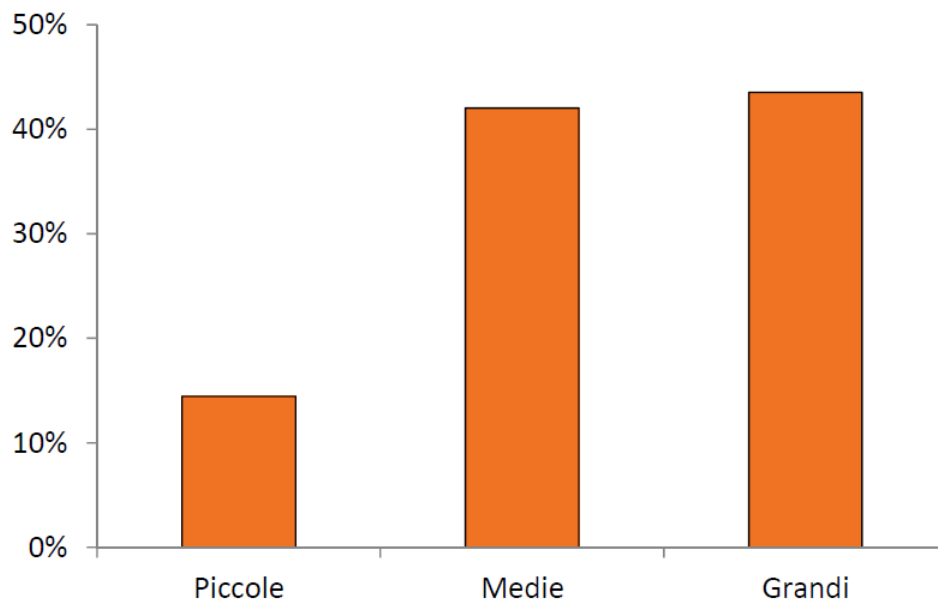
Grafico 2.17: Imprese italiane con IDE in Cina e Hong Kong per settore, % 2010



Fonte: Servizio Studi e Ricerche, Intesa Sanpaolo Spa, Milano.

La maggior parte di queste imprese sono imprese di medie dimensioni, con un fatturato compreso tra circa i 10 ed i 50 milioni di euro (Grafico 2.18).

Grafico 2.18: Imprese italiane con IDE in Cina e Hong Kong per dimensione
(% 2010)



Fonte: Servizio Studi e Ricerche, Intesa Sanpaolo Spa, Milano.

2.4.4 Conclusione

Gli squilibri macroeconomici che la Cina deve affrontare per permettere una crescita più sostenibile forniscono importanti opportunità per i partner commerciali stranieri, per la produzione in loco o l'esportazione di beni sia di consumo sia di investimento.

Relativamente ai beni di consumo, la crescita del reddito disponibile ed il progressivo abbandono delle abitudini locali permette una graduale crescita della domanda dei prodotti tipici del *Made in Italy*, in particolare quelli di alta qualità legati al design (casa e moda) ed alimentari, benché per questi ultimi permangano limitazioni all'import. Le aziende italiane mantengono ottime possibilità di penetrazione nel mercato cinese, limitatamente alla fascia alta del mercato a causa della concorrenza locale.

Per quanto riguarda i beni di investimento, il Governo cinese intende accelerare il processo di rinnovamento tecnologico, già avviato dal 2006, puntando sulla ricerca scientifica e sulle produzioni ad elevato contenuto tecnologico e ampliando e sostenendo la realizzazione di parchi industriali e tecnologici dedicati a nuove imprese high-tech. Il

Paese sta quindi cercando di specializzarsi in produzioni ad elevato valore aggiunto, concentrandosi sulle tecnologie ambientali, l'efficienza energetica, l'IT (Information Technology), le bio e le nano tecnologie, i nuovi materiali, la farmaceutica, la tecnologia aerospaziale e marina, l'*automotive*.

I tassi di crescita a due cifre e la trasformazione del mercato hanno contribuito ad identificare la Cina non più come mero orizzonte utile al fine di procacciarsi manodopera e materie prime a basso costo, ma anche come patria di un mercato di consumatori in rapido aumento: si è assistito quindi alla trasformazione della Cina, che in breve tempo è passata da “fabbrica del mondo” a mercato, soprattutto grazie all'ascesa di una classe media in grado di esprimere una domanda di consumo qualificata.

Andare in Cina permette infine alle aziende di trarre profitto dal nuovo ruolo che riveste la PRC quale centro di produzione regionale per la realizzazione di beni di consumo della più ampia area Asia-Pacifico: essa rappresenta il collegamento ideale tra i partner commerciali asiatici da un lato e i mercati dei paesi industrializzati dall'altro.⁹³

2.5 Entry mode nel mercato cinese

Fondamentale per una PMI che si affaccia al mercato cinese è la scelta riguardante la modalità di ingresso da adottare: tale decisione inciderà direttamente non solo sulla strategia di marketing e di produzione dell'azienda, ma anche sugli ostacoli che la stessa dovrà affrontare nel corso del processo di entrata e nell'identificazione delle nuove competenze da sviluppare al fine di commercializzare con successo il proprio prodotto.⁹⁴

A riguardo, è necessario evidenziare che la presenza di molte PMI in territorio cinese è limitata ad un Ufficio di Rappresentanza, modalità che garantisce alle stesse non solo di instaurare un rapporto con aziende-clienti ovvero con fornitori del mercato cinese, in loro nome e per loro conto, ma anche di condurre indagini di mercato, di marketing, operazioni di promozione e monitoraggio delle vendite.

In aggiunta, è possibile individuare cinque principali modalità d'entrata delle PMI nel mercato cinese, ognuna delle quali rivela ovviamente sia punti di forza che di debolezza:

- ✓ l'export indiretto, ovvero attraverso buyers, importatori o Trading Companies, società di import/export, distributori o rivenditori. Tale approccio

⁹³ www.understandingchina.eu, Story, J. e the China Advisory Council, 2010. *Winning China's Markets: An SME Investment Guide*. Consultato in data 07/03/2012.

⁹⁴ Gillespie, K., Jeannet, J. P. e Hennessey, H. D., 2007. *Global Marketing*. Boston : Houghton Mifflin Co.

permette all'azienda di contenere sia i rischi che gli impegni finanziari ed organizzativi, raggiungendo il cliente finale per mezzo di intermediari commerciali. Numerose sono le aziende che adottano tale modalità, soprattutto per ragioni di costo, legate alla creazione di una propria rete interna di distribuzione. Gli svantaggi di tale approccio sono però da individuare principalmente nella perdita di controllo su alcune fondamentali leve del marketing mix e rischi di alterazione e filtraggio di notizie utili riguardanti il mercato estero;⁹⁵

✓ le cosiddette “Nuove Forme”, tra cui il licensing ed il franchising, mediante un permesso formale o un diritto concessi ad un'impresa o ad un agente cinesi che permettano l'utilizzo di una tecnologia di proprietà della PMI italiana o di altre conoscenze specifiche della stessa a titolo oneroso;

✓ l'esportazione diretta, ovvero la vendita in Cina per mezzo di agenti o propri dipendenti di beni o servizi prodotti dalla PMI all'interno del proprio mercato domestico. Tale tipologia di esportazione, rispetto a quella indiretta, sebbene produca un aumento di costi e di impegno, garantisce un maggior controllo sulle leve di marketing e sui processi di vendita;

✓ un'alleanza, ovvero la stipulazione di uno o più accordi di collaborazione tra la PMI in questione ed una società situata in territorio cinese al fine di condividere una o più attività all'interno di quest'ultimo;

✓ un investimento diretto estero per svolgere attività di produzione o commerciali, in società con un partner cinese, ovvero una joint venture (JV, con partecipazione di minoranza o di maggioranza) oppure di proprietà al 100%. In quest'ultimo caso, si può optare per una *Wholly Foreign Owned Enterprise* (WFOE) per lo svolgimento di un'attività produttiva oppure per una *Foreign-Invested Commercial Enterprise* (FICE) per lo svolgimento di attività commerciali. Mentre la JV consiste nella condivisione da parte di due o più soci italiani e cinesi delle proprietà di un'impresa situata all'interno della PRC, la WFOE/FICE permette la creazione di un'impresa in territorio cinese interamente di proprietà di una PMI italiana.⁹⁶

Un'impresa può scegliere una delle descritte modalità d'entrata oppure una combinazione di esse al fine di penetrare il mercato cinese.

⁹⁵ Maiorino, S., 2006. Le strategie di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese. *Imprese & Territorio*, 5 (1), 1-72.

⁹⁶ Hongxin, Z., Luo, Y. e Suh, T., 2004. Transaction Cost Determinants and Ownership-Based Entry Mode Choice: A Meta-Analytical Review. *Journal of International Business Studies*, 35 (6), 524-544.

L'elemento fondamentale che distingue i differenti modi d'ingresso è individuabile nel grado di controllo che esercita l'azienda sulle proprie risorse.⁹⁷ Il minor grado di controllo a cui può ricorrere una PMI è sicuramente individuabile nell'esportazione indiretta di beni e servizi. Il licensing ed il franchising, l'esportazione diretta assieme a varie forme di joint venture, forniscono un grado progressivamente crescente di controllo, fino alla *Wholly Foreign Owned Enterprise / Foreign-Invested Commercial Enterprise* che costituisce il massimo grado di controllo di cui un'azienda può disporre.

Due teorie opposte suggeriscono risultati alternativi al crescere del grado di controllo: la "resource-based view" e la teoria dei costi di transazione.

In riferimento alla "resource-based view", si sostiene che all'aumentare del grado di controllo esercitato corrisponda un incremento delle opportunità di successo dell'impresa, in quanto la stessa è in grado di allocare efficientemente ed efficacemente le risorse chiave di cui dispone, essenziali per una strategia vincente.⁹⁸ Tali risorse possono essere immateriali, come il valore del marchio e specifiche conoscenze di marketing, oppure materiali, come ad esempio un brevetto ovvero un processo di produzione ben definito. Il controllo su tali proprietà conferisce all'impresa la libertà di poter allocare le risorse in modo flessibile, aumentando così le proprie possibilità di successo.

Nel contesto dei mercati emergenti quali la Cina, suddetto controllo offre due vantaggi principali. In primo luogo, salvaguarda le perdite di risorse chiave, perdita che si può realizzare attraverso ad esempio il furto di un brevetto. In secondo luogo, permette un massimo controllo operativo interno, essenziale per la riuscita di un'impresa in mercati come quello cinese.⁹⁹ In tal modo, inoltre, una società è in grado di controllare un gran numero di risorse fondamentali complementari, come l'accesso a canali di distribuzione locale, elemento essenziale per una performance vincente in qualsiasi paese estero.

Considerando d'altra parte quanto sostenuto dalla teoria dei costi di transazione, si ritiene che i costi aumentino con il crescere del grado di controllo corrispondente alla modalità di entrata individuata. Il controllo e l'impegno monetario sono infatti inestricabilmente collegati all'entry mode adottato dall'impresa: tale teoria suggerisce che

⁹⁷ Erin, A. e Gatignon, H., 1986. Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1–26.

⁹⁸ Isobe, T., Makino, S. e Montgomery, D. B., 2000. Resource commitment, entry timing, and market performance of foreign direct investments in emerging economies : the case of Japanese international joint ventures in China. *Academy of Management Journal*, 43 (3), 468–484.

⁹⁹ Luo, Y., 2001. Determinants of Entry in an Emerging Economy: a Multilevel Approach. *Journal of Management Studies*, 38(3), 443–472.

maggiore è l'impiego di risorse e di conseguenza il grado di controllo desiderato, più elevati saranno i costi che l'azienda dovrà sostenere.¹⁰⁰

Ne consegue chiaramente che una *Wholly Foreign Owned Enterprise / Foreign-Invested Commercial Enterprise* ovvero una joint venture sono considerate le modalità d'ingresso maggiormente costose, in conseguenza all'elevato grado d'impiego di risorse necessarie al fine di impostare le operazioni.¹⁰¹ Tali costi significativamente elevati richiedono obbligatoriamente alti livelli di investimento per permettere all'azienda di chiudere in pareggio e realizzare un profitto.

Considerate assieme, le due teorie conducono inevitabilmente a chiedersi se il successo di entrata nel mercato cinese aumenti o diminuisca rispetto al grado di controllo adottato. A dare una risposta a tale quesito ci ha provato una ricerca condotta da Joseph Johnson e Gerard J. Tellis nel maggio 2008, che individua un modello di regressione lineare in cui il successo risulta una variabile dipendente di sette variabili indipendenti quali la modalità d'ingresso della PMI, il tempo trascorso dall'inizio dell'attività economica, la dimensione del valore delle vendite, la distanza culturale ed economica con il mercato cinese, il grado di partecipazione delle imprese straniere nel suddetto mercato emergente ed il grado di rischiosità dello stesso¹⁰². Sulla base di tale indagine, si dimostra chiaramente che le modalità di ingresso nel mercato cinese che consentono un maggiore controllo tendono ad avere più successo rispetto alle altre.¹⁰³

Espressi tali concetti teorici, è ora necessario passare alle cifre riguardanti le odierne e più diffuse modalità d'entrata adottate dalle PMI italiane operanti nel territorio cinese.

Sebbene, come indicato in precedenza, non sia possibile indicare il numero esatto della presenza italiana in territorio cinese in quanto non esiste alcun elenco ufficiale disponibile al pubblico, in base ad uno studio realizzato da un gruppo di ricercatori dell'Istituto G. Tagliacarne dal titolo "Focus Pmi 2012: il posizionamento internazionale delle Pmi italiane"¹⁰⁴ il numero di investimenti diretti esteri italiani realizzati in Cina nel 2011 è pari ad 816. In base alle rilevazioni dell'ufficio ICE di Shanghai, per il territorio di

¹⁰⁰ Luo, Y., 2001. Determinants of Entry in an Emerging Economy: a Multilevel Approach. *Journal of Management Studies*, 38(3), 443–472.

¹⁰¹ Pan, Y. e Chi, P. S. K., 1999. Financial Performance and Survival of Multinational Corporations in China. *Strategic Management Journal*, 20 (4), 359–374.

¹⁰² Sample: 168 cases.

¹⁰³ Johnson, J. e Tellis, G. J., 2008. Drivers of Success for Market Entry into China and India. *Journal of Marketing*, 72(1), 1–13.

¹⁰⁴ Pignalosa, D., De Chiara, A. e Aquilante, T., 2012. *Focus Pmi 2012: il posizionamento internazionale delle Pmi italiane*. Istituto G. Tagliacarne, Roma.

competenza,¹⁰⁵ la forma societaria privilegiata dalle imprese risulta quella della WFOE/FICE, adottata da circa il 49,4% di esse, modalità di investimento diretto estero preferita alla joint venture in quanto consente di evitare le difficoltà e i potenziali conflitti connessi alla presenza di un partner locale. Sono diversi i vantaggi connessi a questo tipo di investimento, quali ad esempio l'indipendenza e la libertà di attuare la strategia d'internazionalizzazione individuata della casa madre senza dover obbligatoriamente considerare il coinvolgimento del partner cinese, la tutela del proprio distintivo know-how intellettuale e della propria tecnologia, il pieno controllo delle risorse umane ed una maggiore efficienza nelle operazioni, nella gestione e nello sviluppo futuro dell'azienda.¹⁰⁶

A seguire, altra modalità d'ingresso attuata dal 26% delle aziende è quella della presenza in territorio cinese per mezzo di uno o più Uffici di Rappresentanza¹⁰⁷. Da sempre le imprese si sono servite degli Uffici di Rappresentanza quali veri e propri "mezzi di esplorazione": essi sono tradizionalmente la prima forma che permette ad una società straniera di essere presente sul territorio cinese, di avvicinarsi al suo mercato e di comprenderne le logiche. Tali Uffici, salvo eccezioni, non sono centri di profitto e ad essi non è consentito emettere fatture: costituiscono principalmente un mezzo semplice e rapido attraverso il quale è possibile promuovere i contatti tra la casa madre e fornitori, clienti e aziende terze in Cina. Tuttavia dall'inizio del 2010, a seguito di una serie di riforme in materia, si sono realizzati significativi mutamenti riguardanti la tassazione degli Uffici di Rappresentanza, cambiamenti che col tempo hanno fatto riflettere le imprese sulla convenienza o meno di utilizzare tale strumento societario quale veicolo d'investimento. Come conseguenza a ciò, e a causa della sempre crescente pressione fiscale, si è assistito ad una consistente riduzione del numero degli Uffici di Rappresentanza all'interno della Repubblica Popolare.¹⁰⁸

Il 14% delle PMI adotta poi la forma della joint venture, che permette di combinare i mezzi finanziari e le risorse produttive a basso costo di cui dispone il partner cinese con l'insieme delle capacità professionali, tecnologiche ed innovative di cui generalmente è

¹⁰⁵ www.ice.it/paesi/asia/cina, ICE. *Le imprese italiane nella Cina orientale. Analisi sulle caratteristiche della presenza italiana nell'area, rilevata sulla base delle informazioni fornite dalle imprese italiane che si sono registrate volontariamente nel Database dell'Ufficio ICE di Shanghai*. Consultato in data 22/05/2012.

¹⁰⁶ www.wfoe.org, Path To China. *WFOE Organization: Wholly Foreign Owned Enterprise*. Consultato in data 04/07/2012.

¹⁰⁷ www.ice.it/paesi/asia/cina, ICE. *Le imprese italiane nella Cina orientale. Analisi sulle caratteristiche della presenza italiana nell'area, rilevata sulla base delle informazioni fornite dalle imprese italiane che si sono registrate volontariamente nel Database dell'Ufficio ICE di Shanghai*. Consultato in data 22/05/2012.

¹⁰⁸ www.china-briefing.com, Devonshire-Ellis, C. e Hoffman, R., 5 marzo 2010. *Cina: Ufficio di Rappresentanza contro Foreign Invested Commercial Enterprise*. Consultato in data 18/04/2012.

fornita una PMI italiana: unione questa che concede dunque la possibilità di sviluppare prodotti unici e apprezzati localmente. Tale forma associativa consente inoltre all'azienda italiana sia la diretta partecipazione ai profitti e alla gestione della società di capitali cinese costituita sul territorio cinese, sia la possibilità di penetrare più agevolmente il mercato estero.¹⁰⁹

Sono diverse le ragioni che indirizzano alla scelta di una joint venture come una delle modalità d'entrata privilegiate, quali ad esempio l'accesso ad *assets* di difficile creazione come canali distributivi oppure la reputazione del marchio, ma anche ed in particolare in quanto per determinati settori il governo cinese richiede la partecipazione o il controllo di un investitore domestico.

Vi è tuttavia da sottolineare che la diffusione di una tale forma associativa tra PMI italiane e cinesi appare tutt'oggi ostacolata da una serie di fattori, individuabili in particolare nella diversità esistente tra i due sistemi: la concezione di "piccola impresa" differisce infatti tra le due nazioni, in quanto se per la Cina la soglia è di 3.000 dipendenti, per l'Italia tale limite si abbassa drasticamente a 50, elemento che abbinato ad un'intricata politica di visti e alla normativa relativa alla proprietà complicano maggiormente le attività di business.¹¹⁰

E' doveroso infine far riferimento al settore delle esportazioni: come ampiamente analizzato in precedenza, le esportazioni italiane verso la Cina sono in continuo aumento e nel 2011 hanno raggiunto un valore di circa 10 miliardi di euro¹¹¹. L'interscambio tra Italia e Cina corrisponde a circa 39 miliardi di euro nel 2011, coprendo quasi il 5% del totale dell'interscambio italiano.

2.6 Le principali problematiche di internazionalizzazione in Cina

Nonostante siano numerose le PMI italiane che soprattutto recentemente hanno deciso di avvicinarsi al mercato cinese, sono diversi gli ostacoli che le stesse hanno incontrato o incontreranno nel loro processo di internazionalizzazione. Trascorsi ormai undici anni dall'ingresso nella World Trade Organization (WTO), la Cina non è infatti ancor oggi

¹⁰⁹ Ministero dello Sviluppo Economico e Interprofessional Network, 2010. *Dossier Cina: l'impresa verso i mercati internazionali*.

¹¹⁰ www.corriereinformazione.it, Interprofessional Network, 31 maggio 2011. *Partnership tra Pmi italiane e cinesi*. Consultato in data 15/04/2012.

¹¹¹ Guizzo, S., 2012. Cina: Focus Economia. Servizio Studi e Ricerche, Intesa Sanpaolo Spa, Milano.

riuscita a garantire appieno il rispetto di alcuni parametri essenziali quali la trasparenza, la libera concorrenza e la non discriminazione delle imprese estere.

Grazie ad una ricerca condotta dalla Camera di Commercio dell'Unione Europea sulla Cina e pubblicata nel 2011 all'interno del rapporto annuale sulle condizioni di business nel Paese, sono stati individuati i problemi fondamentali che affliggono le imprese straniere operanti nel Paese asiatico.¹¹²

In riferimento al settore delle materie prime, ad esempio, ostacolo fondamentale è rappresentato dal fatto che la Cina sta sistematicamente ricorrendo a misure di mercato restrittive quali dazi e contingenti di esportazione. In realtà, già da diversi anni la Repubblica Popolare Cinese applica restrizioni alle esportazioni rispetto ad una vasta gamma di materie prime di cui essa è il principale estrattore ed esportatore, come ad esempio il silicio e le cosiddette "terre rare", metalli fondamentali per lo sviluppo dei settori high-tech. Suddette restrizioni falsano la concorrenza e penalizzano le imprese estere, facendo aumentare i prezzi delle materie prime a livello mondiale e favorendo parallelamente ed in maniera scorretta l'industria domestica, a cui viene concesso in tal modo un considerevole vantaggio competitivo consistente in primo luogo nella garanzia di illimitate forniture.

Molte PMI italiane, e più in generale europee, trovano inoltre che le questioni legali rappresentino dei veri e propri ostacoli per far affari in Cina. Per quanto riguarda il settore degli appalti pubblici, ad esempio, una delle principali preoccupazioni delle imprese in materia è la politica di "innovazione indigena" volta a sostenere le aziende cinesi. A parità di condizioni tra aziende volte ad ottenere contratti pubblici d'appalto dalla pubblica amministrazione cinese, viene infatti accordata una certa preferenza a quelle che detengono brevetti e proprietà intellettuale sviluppati all'interno del Paese asiatico e completamente indipendenti da organizzazioni e società localizzate all'estero.¹¹³ Questo rappresenta quindi una seria preoccupazione per tutte quelle aziende che vogliono operare in Cina o già operano all'interno del suo mercato. Seppure, in base a tali considerazioni, a partire dal 2011 la Repubblica Popolare Cinese stia attuando una serie di manovre al fine di rinunciare ad imporre il requisito dell'origine della proprietà intellettuale, la strada verso una totale

¹¹² European Commission, 2011. *Engaging our strategic economic partners on improved market access: Priorities for action on breaking down barriers to trade*. Trade and Investment Barriers Report 2011, Report from the Commission to the European Council.

¹¹³ www.ice.it/paesi/asia/cina, ICE. *Fare affari in Cina: guida alle normative cinesi sugli affari*. Consultato in data 27/05/2012.

assenza di disposizioni discriminatorie in un settore tanto importante come quello degli appalti pubblici risulta ancora molto lunga ed in salita.¹¹⁴

Nel più vasto orizzonte dei diritti di proprietà intellettuale, vi è da dire inoltre che la tutela di questi è stata ed è a tutt'oggi una delle fonti principali di contesa tra la Cina e gli investitori stranieri, in particolare quelli operanti nei settori creativi ed innovativi.¹¹⁵ Seppure nell'ultimo decennio la Cina ha infatti via via rafforzato il proprio quadro giuridico e modificato leggi e normative in materia, le misure di esecuzione adottate risultano tutt'ora insufficienti a scoraggiare massicce violazioni dei diritti di proprietà intellettuale in modo efficace, inducendo gli operatori economici ad agire in maniera estremamente scettica e prudente all'interno del mercato cinese.¹¹⁶ L'esigenza di tale Paese appare perciò attualmente quella di "rendere più certe, prevedibili ed imparziali le procedure e le decisioni, sanzionare in modo proporzionato i comportamenti illeciti anche con il ricorso alla legge penale, assicurare l'esecuzione delle decisioni prese evitando discriminazioni di tipo localistico o a danno di soggetti stranieri".¹¹⁷ Obiettivi tuttavia particolarmente difficili da raggiungere considerando che, se inizialmente gli ostacoli principali all'elaborazione di una compiuta cornice legislativa a tutela del patrimonio intellettuale sembravano essere di natura culturale, ad oggi si ha l'impressione che la tutela dei diritti si scontri in particolare con corposi interessi economici.¹¹⁸

Altro ostacolo fondamentale per le PMI italiane che intendono affacciarsi al mercato cinese è rappresentato dal fatto che la PRC impone obblighi di standardizzazione, requisiti tecnici e di conformità a specifiche norme cinesi volti a svantaggiare le aziende straniere. Nonostante il desiderio di sviluppo ed innovazione, la Cina infatti persegue a riguardo una linea decisamente orientata in senso nazionale, che ostacola fortemente l'accesso al proprio mercato nonché tutela l'industria nazionale dalla concorrenza estera.

Un esempio significativo è individuabile nel settore della tecnologia dell'informazione e della comunicazione, in cui, appellandosi a ragioni di sicurezza nazionale, il Paese asiatico

¹¹⁴ European Commission, 2012. *EU enforcement agenda to break down barriers to trade: Engaging our strategic economic partners on improved market access*. Trade and Investment barriers Report 2012, Report from the Commission to the European Council.

¹¹⁵ De Sanctis, G., 2010. *La Tutela della Proprietà Intellettuale nei Rapporti d'Affari in Cina*. Italian Trade Commission, Beijing.

¹¹⁶ Neuffer, J., 2010. *China: Intellectual Property Infringement, Indigenous Innovation Policies, and Frameworks for Measuring the Effects on the U.S. Economy*. United States International Trade Commission Investigation, 15 giugno.

¹¹⁷ www.italianieuropei.it, Antonelli, F. R., 11 Febbraio 2011. *Diritto della proprietà intellettuale e Rule of Law in Cina*. Consultato in data 11/05/2012.

¹¹⁸ U.S. Chamber of Commerce, 2009. *Intellectual Property Protection and Enforcement Manual: A Practical and Legal Guide for Protecting Your Intellectual Property Rights*. Washington, DC.

esige procedure di valutazione della conformità che richiedono test e controlli notevolmente onerosi per le aziende estere. In aggiunta, al fine di conseguire le certificazioni necessarie per aver accesso al mercato cinese, è spesso d'obbligo per le PMI straniere fornire informazioni sensibili e coperte dai diritti di proprietà.¹¹⁹

In materia di investimenti, infine, il clima è caratterizzato da un'altrettanta diffusa mancanza di trasparenza e prevedibilità. Le normative cinesi, ad esempio, impediscono alle imprese estere operanti nel settore energetico il pieno accesso al mercato cinese, in particolare nel settore delle energie rinnovabili. Più in generale, come dimostra il cosiddetto "Catalogo degli investimenti stranieri" (analizzato nel successivo Capitolo 5), una serie di settori particolarmente importanti risultano attualmente chiusi agli investimenti stranieri in Cina, oppure vengono imposte significative restrizioni all'accesso attraverso, ad esempio, l'imposizione di joint venture, limiti alle quote di capitale o al numero di stabilimenti. Grazie all'effetto combinato di diverse misure, la Cina utilizza il suo regime di investimenti alla stregua di un vero e proprio strumento al fine di orientare il suo sviluppo economico, in particolare favorendo le imprese locali attraverso il trasferimento di tecnologia e know-how. Questa rappresenta quindi una seria preoccupazione per tutte quelle PMI con l'obiettivo di investire all'interno della Repubblica Popolare.¹²⁰

2.7 La differenza culturale quale ostacolo fondamentale

Invero, l'ostacolo maggiore e primario all'integrazione delle economie occidentali con quella cinese è rappresentato sicuramente dalla diversità culturale, diversità che risulta abissale, a partire dalla lingua. Tra le difficoltà più grandi vi è innanzitutto il fatto che la lingua cinese non ha quasi mai una traduzione letterale nelle lingue occidentali ed è quindi necessario, nella maggior parte dei casi, ricorrere all'interpretazione. Inoltre, sebbene la lingua ufficiale sia il Mandarino, la maggior parte delle regioni e province hanno dialetti locali: persone provenienti da nord, ad esempio, spesso non sono in grado di comprendere i dialetti del sud, e viceversa¹²¹. Nonostante l'inglese sia recentemente diventata una lingua

¹¹⁹ European Commission, 2012. *EU enforcement agenda to break down barriers to trade: Engaging our strategic economic partners on improved market access*. Trade and Investment barriers Report 2012, Report from the Commission to the European Council.

¹²⁰ European Commission, 2011. *Engaging our strategic economic partners on improved market access: Priorities for action on breaking down barriers to trade*. Trade and Investment Barriers Report 2011, Report from the Commission to the European Council.

¹²¹ Ministero dello Sviluppo Economico e Interprofessional Network, 2010. *Dossier Cina: l'impresa verso i mercati internazionali*.

richiesta sia per gli studenti delle superiori che per i laureati ed il numero di cinesi che parla tale lingua straniera stia col tempo crescendo, la capacità di parlare cinese è ancora un grande vantaggio nel mondo degli affari. Oltre alla capacità di comprendere e parlare il cinese, nelle relazioni di business è altrettanto fondamentale conoscere gli aspetti culturali e le pratiche di negoziazione peculiari caratterizzanti suddetto mercato asiatico, al fine di evitare situazioni imprevedibili e sconcertanti nel relazionarsi con partner, fornitori e clienti cinesi.¹²²

E' perciò necessario che tutte le PMI con l'intenzione di internazionalizzarsi ed espandere il proprio business con successo all'interno del mercato cinese individuino gli aspetti culturali chiave che lo caratterizzano, li comprendano e sfruttino produttivamente le numerose diversità con la cultura di origine per trarne profitto.

¹²² Gehrke, B. e Sportelli, M., 2006. Doing business in China. Le risorse umane in Cina: guanxi o competenze? In Maria Weber, a cura di. *Economia & Management*. 4(6).

CAPITOLO III

LA DIMENSIONE CULTURALE NELLE PRATICHE DI BUSINESS IN CINA

3.1 Le differenze culturali: “cultural intelligence”

L'incontro fra culture diverse fa ormai parte della vita quotidiana di un numero via via più elevato di dipendenti e dirigenti, dato che le aziende operano in contesti sempre più globali, non solo scambiando prodotti, ma anche lavoro, tecnologia e conoscenza in un'ottica internazionale. Le diverse strategie di globalizzazione impiegate includono fusioni transnazionali, acquisizioni e alleanze strategiche, impianti di produzione mobili e attività di outsourcing verso i paesi con salari relativamente bassi, come nel caso della Cina. Secondo una tale ottica, quindi, vi saranno alcuni dirigenti e dipendenti che, grazie alla loro localizzazione in un'area geografica ben precisa, entreranno a far parte del team di un'azienda estera con l'obiettivo di internazionalizzarsi in quel preciso mercato, altri di essi che collaboreranno virtualmente ed altri ancora che dalla casa madre ovvero da centri regionali di eccellenza dell'impresa saranno trasferiti all'estero.¹²³ Ad oggi, gli incarichi internazionali sia a breve che a lungo termine sono particolarmente diffusi, non solo tra i manager, ma anche tra ingegneri, tecnici, analisti finanziari, addetti alle vendite e al marketing.

E' in questo scenario che si sviluppa la necessità per manager ed impiegati che operano in contesti multinazionali di rafforzare le proprie conoscenze culturali e competenze transculturali: in altre parole, accrescere quella che il professor di management internazionale della *Simon Fraser University of Vancouver*, David C. Thomas, assieme ad altri colleghi, indicano all'interno del loro report “Cultural intelligence: Domain and assessment” con il nome appunto di “cultural intelligence”. Gli stessi, all'interno della suddetta relazione, definiscono la “cultural intelligence” come:

“a system of interacting knowledge and skills, linked by cultural metacognition, that allows people to adapt to, select, and shape the cultural aspects of their environment.”¹²⁴

Altra definizione è stata fornita dalla scrittrice Elisabeth Plum, che all'interno del suo libro “Cultural Intelligence: The Art of Leading Cultural Complexity” definisce l'intelligenza culturale come:

¹²³ Brewster, C., 1995. Towards a European model of human resource management. *Journal of international business studies*, 26(1), 1-21.

¹²⁴ Cit. Thomas, D. C., Ravlin, E. C., Stahl, G. et al., 2008. Cultural Intelligence: Domain and Assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), 123-143.

*“the ability to make yourself understood and to establish a constructive partnership across cultural differences”*¹²⁵

La “cultural intelligence” è concepita quindi come un sistema che prevede l’interazione di conoscenze e competenze individuali, che permetta di colmare e beneficiare della complessità culturale di persone non solo di diversa nazionalità, ma anche con differenti personalità, culture organizzative, backgrounds e settori professionali di provenienza. Essa è la capacità di interagire in maniera appropriata in contesti multiculturali, di farsi capire e di creare una proficua collaborazione in situazioni in cui la diversità culturale gioca un ruolo fondamentale, abbinata ad una mentalità aperta, continuamente alla ricerca di nuove informazioni e particolarmente curiosa.

La “cultural intelligence” unisce le dimensioni cognitive, emotive e pratiche di ciascun individuo e assicura una più efficace e soddisfacente collaborazione tra soggetti appartenenti a paesi diversi.¹²⁶

La dimensione cognitiva si riferisce alla conoscenza delle differenze presenti tra le varie culture e alla consapevolezza di come la cultura sia in grado di influenzare comportamenti e modi di pensare di ciascun individuo.

L’aspetto emotivo include l’empatia, nonché la propensione ad impegnarsi nell’incontro con culture differenti e di imparare dal “diverso”, traendone beneficio. Ciò comporta un certo grado di accettazione delle emozioni sia positive che, soprattutto, negative che scaturiscono dall’incontro, e la volontà di riflettere su di esse.¹²⁷

La “cultural intelligence” richiede infine la capacità di agire attraverso la comunicazione verbale e non verbale al fine di stabilire una sorta di “terreno comune”, “neutrale” che permetta l’interazione con individui percepiti come culturalmente diversi, ovvero una dimensione comportamentale.¹²⁸

E’ evidente quindi che lo sviluppo e la formazione di competenze e conoscenze cross-culturali tra gli individui all’interno di un’organizzazione che opera in più paesi, sia essa di

¹²⁵ Plum, E., 2008. *Cultural Intelligence: The Art of Leading Cultural Complexity*. London: Middlesex University Press.

¹²⁶ Earley, P. C. e Soon Ang, 2003. *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

¹²⁷ Earley, P. C. e Soon Ang, 2003. *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press

¹²⁸ Thomas, D. C., 2006. Domain and Development of Cultural Intelligence: The Importance of Mindfulness. *Group and Organization Management*, 31(1), 78-99.

piccole, medie o grandi dimensioni, aiutino la strategia globale della stessa, e che un elevato livello di “cultural intelligence” rappresenti una risorsa strategica nonché un vantaggio competitivo all’interno del mercato-obiettivo.

Le differenze culturali, infatti, e il grado con cui esse sono conosciute, vengono percepite, gestite e accettate, incidono in modo significativo sulle modalità con cui le imprese all’interno dei diversi paesi organizzano le attività ed i ruoli, motivano i lavoratori, gestiscono la comunicazione, conducono le negoziazioni, interpretano la leadership ed i rapporti gerarchici. L'apprendimento culturale, inteso come sviluppo di “cultural intelligence”, deve assumere un ruolo di particolare rilievo sia a livello individuale che organizzativo, ogniqualvolta le aziende adottano team internazionali ovvero si relazionano con clienti, fornitori o partner esteri, al fine di far fronte alla complessità culturale in un mondo degli affari sempre più globalizzato.¹²⁹ Comprendere l’impatto che le differenze culturali esercitano a livello aziendale e di management è di essenziale importanza per tutte quelle imprese che operano in contesti multiculturali.¹³⁰

3.2 L’importanza della dimensione culturale in ambito organizzativo

Le differenze culturali hanno un impatto significativo sulla performance organizzativa di un’impresa nei mercati internazionali,¹³¹ a causa di una complessa interazione tra gli individui e l’ambiente aziendale. All’interno di dinamiche di gruppo, esse sono in grado di influenzare la motivazione, il grado di soddisfazione, il comportamento e i risultati di ciascun soggetto, dalla forza lavoro, ad impiegati e manager. Ciascun individuo è poi a sua volta in grado di influenzare la dimensione organizzativa in termini di qualità, produttività, fatturato, redditività e quote di mercato, e quindi di performance. Il grado di diversità tra le strutture formali ed informali di un’organizzazione influiscono profondamente sui livelli di creatività, capacità di *problem solving* e di comunicazione intra-organizzativa.¹³²

¹²⁹ Tan, J. S., 2004. Cultural intelligence and the global economy. *Leadership in Action*, 24(5), 19-21.

¹³⁰ Jang, H. Y. e Barnett, G. A., 1994. Cultural Differences in Organizational Communication: a Semantic Network Analysis. *Bulletin of Sociological Methodology*, 44(1), 31-59.

¹³¹ Erez, M., 2006. Integrating HRM practices into a multi-level model of culture: culture's values, depth, and strength. In Yammarino, F. J. e Dansereau, F., eds. *Multi-Level Issues in Social Systems*. Bingley, West Yorkshire: JAI Press Inc.

¹³² Gilbert, J. A., Stead, B. A. e Ivancevich, J. M., 1999. Diversity Management: A New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 61-76.

Numerosi sono gli studiosi che hanno suggerito un crescente impatto della dimensione culturale sulla gestione delle risorse umane. In particolare, Newman e Nollen¹³³ ritengono che gruppi di lavoro sono in grado di ottenere risultati migliori nel momento in cui le loro pratiche di gestione sono compatibili con la cultura nazionale. Al fine di migliorare le performance individuali di manager e forza lavoro e conseguentemente quelle aziendali, le imprese dovrebbero perciò adottare pratiche di gestione delle risorse umane in linea con la cultura del paese ospitante.

Sulla base di tali considerazioni, in molti ritengono che la maggior parte delle imprese italiane di piccole e medie dimensioni non investa sufficientemente in programmi motivazionali e di formazione culturale per i propri manager espatriati, programmi necessari al fine di aumentare i livelli di prestazioni della forza lavoro in Cina. Insieme a politiche di formazione, Reuber e Fischer¹³⁴ considerano l'esperienza internazionale acquisita da manager espatriati come un fattore cruciale per favorire l'integrazione all'interno del team. Adler et al.¹³⁵ hanno sottolineato che l'esperienza internazionale permette ai manager espatriati di comprendere meglio gli aspetti emotivi e culturali del personale locale e di stabilire un rapporto migliore con loro e con la gerarchia. Cushner, Yoshida e Brislin¹³⁶ hanno inoltre dimostrato che la formazione culturale all'interno di gruppi di lavoro garantisce performance migliori. Infine, Schwartz e Bilsky¹³⁷ sostengono le politiche di motivazione del personale locale siano in grado di promuovere risultati migliori all'interno dei team aziendali.

Si evince perciò che il grado di conoscenza di un ambiente culturale rappresenta un fattore determinante per un'internazionalizzazione di successo oltreconfine. Una migliore attenzione ai valori culturali, ai principi fondamentali e alle credenze cinesi permettono una migliore comprensione dei comportamenti ed atteggiamenti degli individui locali, comprensione necessaria al fine di raggiungere performance aziendali migliori. Per far fronte a tali sfide, le imprese italiane dovrebbero attuare programmi di formazione e adattamento culturale all'interno delle loro organizzazioni. La sensibilità culturale

¹³³ Newman, K. L. e Nollen, S. D., 1996. Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and national Culture. *Journal of International Business Studies*, 27(4), 753-779.

¹³⁴ Reuber, R. A. e Fischer, E., 1997. The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviours of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 4(5), 807-826.

¹³⁵ Adler, N. J., Campbell, N. e Laurent, A., 1989. In search of appropriate methodology: From outside the People's Republic of China looking in. *Journal of International Business Studies*, 20(1), 61-74.

¹³⁶ Brislin, R. W., Yoshida, T. e Cushner, K., 1997. *Improving intercultural interactions: modules for cross-cultural training programs, Volume 2*. London: Sage Publications.

¹³⁷ Schwartz, S. H. e Bilsky, W., 2008. Measuring motivations: Integrating content and method. *Personality and Individual Differences*, 44(8), 1738-1751.

rappresenta un fattore fondamentale di vantaggio competitivo all'interno del mercato cinese: un disinteresse nei confronti della diversità culturale, infatti, rappresenta una delle principali cause di aumento dei costi e di insuccessi per la maggior parte delle imprese estere in Cina.¹³⁸

3.3 Misurare la distanza culturale

A seguito dell'emergere della Cina come uno degli attori principali dell'economia globale, l'idea del mercato cinese visto come opportunità per le PMI italiane in parte sfuma di fronte alla profonda distanza culturale tra i due Paesi percepita da esse.¹³⁹

Il crescente interesse da parte delle imprese italiane nei confronti del mercato cinese e, in senso più ampio, lo sviluppo degli scambi tra i due Paesi, hanno contribuito a moltiplicare i contatti tra le due culture nazionali e hanno inevitabilmente evidenziato la necessità di definire le differenze culturali fondamentali al fine di ridurre l'incertezza, le problematiche ed i rischi percepiti dalle aziende. La diversità culturale deve infatti essere tenuta particolarmente in considerazione nella determinazione e nell'attuazione delle decisioni manageriali.¹⁴⁰

E' necessario quindi riconoscere le differenze, sapere in che cosa esse consistano e che cosa esse implicino a livello aziendale.¹⁴¹ Secondo una tale ottica, già a partire dagli inizi degli anni '80, numerosi studi hanno cercato di definire e misurare le differenze fra le culture nazionali in un contesto internazionale, con particolare riferimento all'organizzazione aziendale.¹⁴²

Tra i diversi modelli di analisi sviluppati, quello maggiormente rilevante in tal senso è stato offerto dallo studio di Hofstede, che "ha analizzato le differenze culturali a livello nazionale ed il loro effetto sulle attitudini e valori rilevanti nel contesto lavorativo. Lo studio delinea le differenze nel carattere nazionale, individuando il profilo culturale che caratterizza diversi paesi rispetto ad alcune dimensioni particolarmente significative. La

¹³⁸ Pauluzzo, R., 2010. How Cultural Determinants May Affect HRM: The Case of Italian Companies in China. *Research and Practice in Human Resource Management*, 18(1), 78-95.

¹³⁹ Weber, M., 2001. *Il miracolo cinese. Perché bisogna prendere la Cina sul serio*. Bologna: Il Mulino.

¹⁴⁰ Garzone, G., Salmon, L. e Soliman, L.T., 2007. Multilinguismo e interculturalità. *Confronto, identità, arricchimento*. Atti del Convegno del Centro Linguistico Bocconi, 20 ottobre 2000, Milano.

¹⁴¹ Trompenaars, F., 1993. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Random House Business Books.

¹⁴² Hall, E. T., & Hall, M. R., 1990. *Understanding Cultural Differences: German, French and Americans*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

ricerca è stata condotta fra il 1967 ed il 1973 in un ampio campione di dipendenti della IBM dislocati in 64 paesi diversi. La base empirica della ricerca è particolarmente interessante non solo per le dimensioni del campione studiato (sono stati raccolti 116.000 questionari) ma, soprattutto, poiché concentrandosi sui dipendenti di una stessa impresa multinazionale operante in diversi paesi, ha consentito di studiare gli effetti della cultura nazionale isolando l'influenza della cultura organizzativa e di altre variabili contestuali, come ad esempio il settore. Le dimensioni culturali prese in considerazione per delineare il carattere nazionale nei diversi paesi sono quattro: distanza di potere, individualismo-collettivismo, mascolinità-femminilità, avversione all'incertezza".¹⁴³

I risultati di tale ricerca sono stati successivamente integrati e confrontati con quelli di un'altra indagine comparativa sui valori cinesi condotta dal ricercatore Michael Harris Bond. Suddetta indagine, seppure di dimensioni largamente inferiori,¹⁴⁴ si è rivelata particolarmente importante in quanto ha contribuito ad individuare una quinta dimensione rilevante al fine di determinare il carattere nazionale dei paesi in esame: l'orientamento a lungo o breve termine, che secondo il ricercatore canadese indicava la maggiore o minore coerenza di un individuo con l'insegnamento del filosofo cinese Confucio.¹⁴⁵

Grazie a tale contributo Hofstede individua così cinque dimensioni della cultura nazionale. Tra il 1990 ed il 2002, inoltre, tali dimensioni sono state ampiamente analizzate dal ricercatore olandese in altri sei studi transnazionali, basati su una popolazione campione profondamente variegata, spaziando dai consumatori ai piloti d'aerei, comprendendo dai 14 ai 28 paesi. Infine, nel 2010, nella terza edizione del suo libro "*Cultures and Organizations: Software of the Mind*", i risultati ottenuti rispetto alle cinque dimensioni in esame riguardano ben 76 paesi.¹⁴⁶

Hofstede è giunto quindi a classificare la cultura di un paese in base al grado di potere, individualismo, mascolinità, incertezza e orientamento a lungo termine che lo caratterizzano. Per raggiungere tale obiettivo, ha associato a ciascuna delle suddette dimensioni un valore numerico in grado di favorire la confrontabilità tra le differenti culture nazionali.

¹⁴³ Cit. Cappuccitti, E. M., Sammarra, A. e Secchi, G., 2007. *La gestione delle persone in Cina. La diversità culturale: un'opportunità o una criticità?*. Milano: Franco Angeli.

¹⁴⁴ Nota: il campione coinvolgeva 100 studenti provenienti da 22 paesi e cinque continenti. Il questionario utilizzato era il Chinese Value Survey (CVS), basato sul Rokeach Value Survey.

¹⁴⁵ Bond, M. H., 1990. *The Psychology of the Chinese People*. 1986. *The psychology of the Chinese people*. New York, NY, US: Oxford University Press Ltd.

¹⁴⁶ Hofstede, G. H., Hofstede, G. J. e Minkov, M., 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Third Edition. New York, NY, US: McGraw-Hill.

In riferimento alla prima dimensione, per distanza dal potere (PDI) s'intende la misura in cui i soggetti meno potenti di un'organizzazione o di un'istituzione, come la famiglia, accettano e si aspettano che il potere sia distribuito in misura diseguale al suo interno. Tale assunto fa riferimento al concetto di disuguaglianza, determinata dal grado di accettazione del follower piuttosto che dalla capacità di imposizione dei leader: il livello di disuguaglianza di una società deve essere quindi approvato dai seguaci tanto quanto dai capi.

In ambito organizzativo aziendale, è quindi comprensibile che una cultura con un indice di distanza dal potere elevato, tenda a favorire un altrettanto elevato livello di divisione verticale e gerarchia all'interno dell'impresa, predilige la guida di leader forti ed autoritari e presenta un sensibile rispetto per l'autorità. D'altra parte, una cultura caratterizzata da una bassa distanza dal potere, promuove la responsabilità personale e l'autonomia, preferendo quindi leader dotati di attitudini improntate maggiormente alla consultazione e alla partecipazione con i propri collaboratori.¹⁴⁷

Hofstede stesso, facendo riferimento all'influenza di tale dimensione culturale in ambito organizzativo, pronuncia una frase ormai celebre, ovvero che chiunque con una certa esperienza internazionale è consapevole del fatto che “tutte le società sono diseguali, ma alcune sono più diseguali di altre”.¹⁴⁸

Altra dimensione culturale indicata da Hofstede è rappresentata dal concetto di individualismo (IDV) che, assieme al termine contrario di collettivismo, indicano il grado in cui gli individui sono integrati in gruppi. Secondo il parere del ricercatore vi sono quindi alcune società di tipo più individualista ed altre di tipo più collettivista. L'individualismo è caratteristico di tutte quelle società nelle quali le famiglie sono mononucleari, frequentemente molto piccole, e nelle quali è più diffusa la cultura dell' “Io”. In esse i legami fra i soggetti sono più deboli: ognuno è tenuto a provvedere a se stesso ed alla propria più stretta cerchia di famigliari, i soggetti considerano se stessi e gli altri soprattutto in termini personali e sulla base delle proprie o altrui caratteristiche individuali, piuttosto che sulla base dell'appartenenza a gruppi. Dal lato opposto si trovano quelle società in cui è presente un senso della collettività e dei legami interpersonali più forti; ambienti in cui prevale la logica del “Noi”. In esse gli individui, sin dalla nascita, crescono

¹⁴⁷ Kreitner, R. e Kinicki, A., 2004. *Comportamento organizzativo*. Milano: Apogeo.

¹⁴⁸ Hofstede, G. H, 1984. *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Newbury Park, CA: SAGE Publications Inc.

all'interno di gruppi coesi, numerosi e forti, che lungo tutta la vita continuano a garantire un ambiente protettivo, in cambio principalmente di fedeltà incondizionata.¹⁴⁹

In termini organizzativi aziendali, è quindi semplice giungere alla conclusione che nelle società in cui l'indice di individualismo appare ridotto, le esigenze ed i meccanismi del gruppo prevalgono su quelli individuali; d'altro canto, ove l'indice di individualismo risulta elevato, la libera volontà e l'iniziativa del singolo sono ampiamente accettate quali veri e propri motori di sviluppo e cambiamento.

La terza dimensione è individuata nel concetto di mascolinità (MAS) e nel suo opposto, la femminilità. Con suddetti termini il ricercatore olandese intende far riferimento alla distribuzione dei ruoli affettivi tra i sessi all'interno della società. Nello specifico, la "mascolinità" caratterizza quelle società nelle quali la distinzione tra i sessi è maggiormente marcata. In esse l'enfasi è posta sulle performance e sul successo materiale, sui soggetti più forti e capaci, sulla grinta e su valori quali la competitività. In opposizione, la "femminilità" si riferisce alle società all'interno delle quali i ruoli sociali si sovrappongono e non si rilevano distinzioni tra i sessi rilevanti: all'interno della medesima società, le donne posseggono infatti la stessa modestia e solidarietà degli uomini. In tali ambienti solitamente prevalgono valori quali la modestia e l'assertività, ideali di welfare, e sono caratterizzati da una certa permissività.¹⁵⁰

In termini organizzativi aziendali, tale concetto si traduce quindi nella contrapposizione tra ambienti caratterizzati da una cultura prevalentemente maschile, che enfatizza lo status concepito come posizione ricoperta e salario ottenuto, e paesi in cui prevale una cultura femminile, nei quali si pone maggiore attenzione alle relazioni umane e alla qualità della vita. Nei primi, caratterizzati da un indice di mascolinità elevato, i soggetti sono orientati maggiormente alla ricompensa materiale per il lavoro svolto, sono particolarmente ambiziosi e competitivi e perciò continuamente alla ricerca di opportunità di carriera stimolanti, impegnative e redditizie. Nei paesi con un indice di mascolinità ridotto, gli individui sono invece orientati a consolidare ottime e durature relazioni di lavoro con i propri superiori, prediligono modelli cooperativi e pongono un'attenzione particolare all'ambiente di lavoro sia aziendale che circostante.¹⁵¹

¹⁴⁹ Domenici, G. e Moretti, G., 2011. *Leadership educativa e autonomia scolastica*. Roma: Armando.

¹⁵⁰ Hofstede, G. H., 1996. Gender Stereotypes and Partner Preferences of Asian Women in Masculine and Feminine Cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27(5), 533-546.

¹⁵¹ Hofstede, G. H., 1996. Gender Stereotypes and Partner Preferences of Asian Women in Masculine and Feminine Cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27(5), 533-546.

La quarta dimensione individuata da Hofstede è rappresentata dal concetto di intolleranza nei confronti dell'incertezza (UAI). Con ciò il ricercatore fa riferimento al grado d'intensità con cui i membri di una certa società si sentono minacciati da "situazioni destrutturate", ovvero situazioni incerte, sconosciute, nuove, sorprendenti o diverse dal solito. Il sentimento di incertezza ed il modo con cui i soggetti lo affrontano appartengono all'eredità culturale di ciascuna società e si riflettono nei suoi valori collettivi. Le culture caratterizzate da un alto indice di rifiuto dell'incertezza tendono a minimizzarne il rischio percepito mediante l'utilizzo di leggi e regole. Nonostante ciò, esse risultano le più energiche, espressive ed emotive. In tali società è ampiamente accettato esternare le emozioni durante la comunicazione, parlare gesticolando e in alcuni casi utilizzare toni di voce elevati. In contrapposizione, le culture con un ridotto indice di intolleranza nei confronti dell'incertezza, risultano le più trattenute, flemmatiche, contemplative e controllate, maggiormente propense ad accettare opinioni diverse e a regole più flessibili. Nelle società caratterizzate da tale cultura è evidente un senso di disapprovazione sociale nei confronti di chi manifesta apertamente le proprie emozioni e si relaziona con gli altri in maniera esuberante.¹⁵²

In ambito organizzativo aziendale, mentre i paesi con un elevato indice di rifiuto dell'incertezza tendono perciò a dare maggiore importanza ai processi di standardizzazione e ricercano la sicurezza del posto di lavoro, quelli con un indice basso risultano maggiormente propensi al rischio e quindi più aperti all'innovazione.¹⁵³

La quinta ed ultima dimensione è rappresentata dall'orientamento a lungo e a breve termine (LTO), in riferimento al rapporto di una cultura verso il futuro. Tale dimensione, come affermato in precedenza, viene aggiunta da Hofstede solo in un secondo momento, grazie al contributo offerto dallo studio di Michael Harris Bond. Il ricercatore compie quindi una distinzione tra società orientate al breve termine e società con prospettive di lungo termine. Le prime tendenzialmente presentano una maggiore attenzione al presente ed ai risultati immediati. In tali società si è continuamente alla ricerca di una "Verità assoluta" e si tendono a promuovere virtù legate al passato ma comunque attuali, come l'orgoglio nazionale ed il rispetto per le tradizioni.¹⁵⁴ In contrapposizione, le società orientate al lungo termine concepiscono la verità come entità in perenne trasformazione, in

¹⁵² www.geerthofstede.nl/dimensions-of-national-culture, Hofstede, G. H. *Dimensions of national Cultures*. Consultato in data 05/05/2012.

¹⁵³ Domenici, G. e Moretti, G., 2011. *Leadership educativa e autonomia scolastica*. Roma: Armando.

¹⁵⁴ Cit. Cappuccitti, E. M., Sammarra, A. e Secchi, G., 2007. *La gestione delle persone in Cina. La diversità culturale: un'opportunità o una criticità?*. Milano: Franco Angeli.

dipendenza della situazione, del contesto e del tempo. Esse prestano maggiore attenzione al futuro, prediligendo virtù pragmatiche orientate al risparmio, parsimonia, persistenza e perseveranza e presentano una maggiore flessibilità nell'adattarsi alle mutevoli circostanze.¹⁵⁵ Valori di origine confuciana quindi, ma che secondo Hofstede possono essere applicati anche a società non obbligatoriamente raggiunte ed influenzate dal confucianesimo. Nei paesi caratterizzati da questo tipo di orientamento le imprese risultano più attente a perseguire obiettivi ed investimenti di lungo periodo, ad impostare percorsi e dinamiche di carriera lenti e a realizzare relazioni di lungo termine con clienti e fornitori.¹⁵⁶

3.4 Implicazioni e limiti del modello di Hofstede

Successivamente all'analisi delle cinque dimensioni culturali, Geert Hofstede è giunto ad una conclusione che, seppure apparentemente scontata, risulta un punto di partenza particolarmente utile per tutte quelle imprese decise a creare team internazionali, operare in più paesi esteri e relazionarsi con partner, clienti, fornitori e risorse umane distanti non solo geograficamente: le differenze culturali contano, ed i valori trasmessi dalla cultura nazionale risultano spesso più forti rispetto a quelli maturati in ambito organizzativo.¹⁵⁷

Il ricercatore olandese ha poi osservato che generalmente le persone interagiscono cercando di minimizzare lo sforzo necessario ed il conflitto potenziale, ragioni per cui i rapporti tra partner, tra manager e dipendenti e tra colleghi, appartenenti a culture nazionali diverse, risulteranno più stabili, produttivi e duraturi dal momento in cui le differenze individuate lungo le cinque dimensioni non siano particolarmente evidenti ovvero esse siano comprese e tenute in considerazione dalle parti, nel rispetto reciproco.

Infine, il modello individuato da Hofstede fornisce una considerazione estremamente interessante per tutte quelle imprese con l'intenzione di internazionalizzarsi con successo: struttura e dimensione aziendali e valori culturali nazionali degli individui che vi operano possono essere allineati, al fine di raggiungere un assetto organizzativo più efficace ed efficiente. Non sussiste infatti organizzazione che non sia composta da individui: le

¹⁵⁵Tsui, A. S., Nifadkar, S. S. e Ou A. Y., 2007. Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, and Recommendations. *Journal of Management*, 33(3), 426-478.

¹⁵⁶William, G. O., 1981. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Boston: Addison-Wesley Pub.

¹⁵⁷Hofstede, G. H., 1991. *Cultures & organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.

diversità culturali e cross-culturali devono essere tenute in considerazione più di ogni altra cosa nell'individuare la struttura organizzativa adatta e le modalità di ingresso vincenti nel mercato estero. Il grado di gerarchia o decentramento, di individualismo o collettivismo, di competitività o pacifica collaborazione, l'intolleranza e la propensione al rischio, i metodi di controllo e di burocrazia più o meno flessibili, devono perciò essere adattati ai valori culturali nazionali di base, al fine di evitare attriti, strategie potenzialmente autolesioniste e possibili fallimenti.

Il modello di Hofstede è stato particolarmente lodato per la sua base empirica, in quanto nessun'altra ricerca o teoria in materia risulta in grado di offrire un contributo simile. Tuttavia, tale studio non è esente da critiche, in particolare in quanto considerato, a parere di molti studiosi, frammentario e ristretto. In primo luogo, alcuni ricercatori sostengono che il modello non fornisca sufficienti motivazioni sulle ragioni per cui dovrebbero esserci esclusivamente cinque dimensioni a determinare gli aspetti della cultura nazionale.

In aggiunta, il modello non attribuisce nella maniera più assoluta alcuna caratteristica di dinamicità alla cultura, concependola come "statica": difficile perciò, se non impossibile, comprendere le motivazioni e le modalità attraverso le quali le culture si sviluppano e spesso mutano.¹⁵⁸ In terzo luogo, il contributo fornito da Hofstede è stato criticato per aver concepito la cultura come vero e proprio attributo di ciascun paese in esame, senza considerare minimamente le diversità culturali presenti all'interno di essi, le subculture e le culture miste. Infine, una critica ulteriore riguarda il campione preso in considerazione nello studio iniziale: gli intervistati appartenevano infatti ad un solo settore, ovvero quello informatico, e ad un'unica impresa, l'IBM.¹⁵⁹

¹⁵⁸ www.youth-partnership-eu.coe.int, Gillert, A. T-kit 4: Apprendimento Interculturale. Concetti di apprendimento interculturale. Consultato in data 07/05/2012.

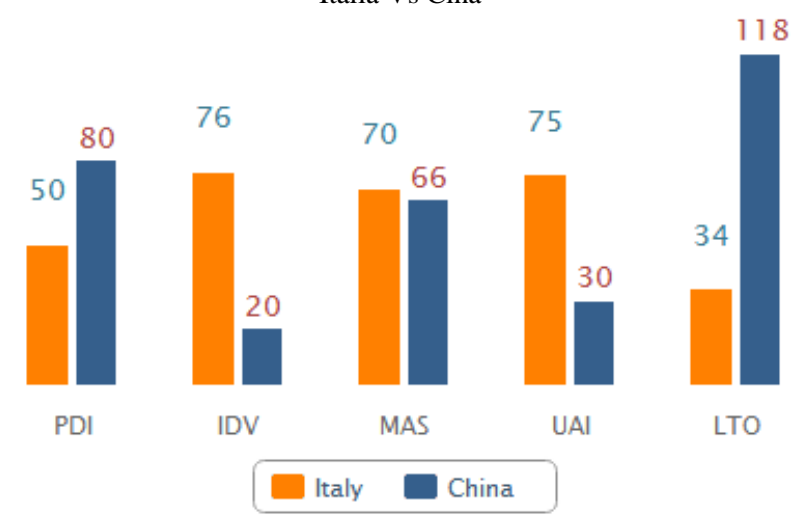
¹⁵⁹ Hill, C. W., 2008. *International Business. Economia e strategia internazionale: l'impresa dei mercati globali*. Milano: Hoepli.

3.5 Misure della distanza culturale tra Italia e Cina

Nonostante le numerose critiche, Geert Hofstede ha regalato un contributo brillante e fondamentale in riferimento alle dinamiche culturali e alle loro implicazioni a livello organizzativo aziendale, fornendo idee interessanti e principi nuovi. Inoltre, come anticipato, il ricercatore olandese ha cercato di associare a ciascuna delle cinque dimensioni individuate un indice numerico, permettendo perciò di misurare quantitativamente la distanza culturale tra i diversi paesi in un'ottica internazionale.

E' così possibile condurre una comparazione culturale tra Italia e Cina, in riferimento alle differenti dimensioni che incidono profondamente in ambito aziendale, per individuare le diverse modalità con cui è opportuno, nonché necessario, avvicinarsi al mercato cinese, operare all'interno di esso, relazionarsi con consumatori, fornitori, superiori e dipendenti, al fine di sfruttare produttivamente le numerose diversità, adottare le strategie vincenti e condurre di conseguenza un business di successo.

Grafico 3.1: National cultural dimensions
Italia Vs Cina



Fonte: www.geert-hofstede.com

3.5.1 Indice di distanza dal potere (PDI)

Grafico 3.2: Indice di distanza dal potere



Fonte: www.geert-hofstede.com

La prima dimensione analizzata è la distanza dal potere, ovvero la misura in cui i membri meno potenti di istituzioni ed organizzazioni all'interno di un paese si aspettano ed accettano che il potere sia distribuito in maniera diseguale.

Con un indice di distanza dal potere pari a 50, l'Italia si trova nel mezzo della classifica dei paesi in riferimento a tale dimensione: la cultura nazionale italiana è perciò generalmente convinta che la gerarchia debba essere rispettata ed è propensa ad accettare le disuguaglianze tra individui. La diversa distribuzione del potere giustifica il fatto che i detentori di questo hanno maggiori vantaggi ed agevolazioni rispetto ai soggetti meno potenti all'interno della medesima società. Nelle aziende italiane è infatti normale per un dirigente di alto livello ottenere speciali benefici che i suoi subordinati non posseggono, come ad esempio un parcheggio riservato per l'auto, un ufficio più spazioso, un segretario personale oppure una mensa riservata esclusivamente ai top manager ed ai loro ospiti, e non solo.

Inoltre, in Italia, fattore fondamentale, determinante per la carriera di ciascun individuo, è rappresentato dall'età: è in tal senso interessante osservare che le persone più potenti, quali ad esempio il Primo Ministro ed il Presidente della Repubblica, hanno un'età compresa tra i 75 e gli 85 anni, e non sono un'eccezione nella storia italiana.

Gli status symbols del potere rivestono poi un ruolo particolarmente rilevante quali veri e propri strumenti di comunicazione: attraverso di essi è infatti spesso facilmente possibile comprendere il grado di potere, prestigio ed autorità detenuti da un soggetto.

Con un indice di distanza dal potere pari ad 80, la Cina si colloca invece tra i paesi in vetta alla classifica in riferimento a tale dimensione: la società cinese ritiene che le disuguaglianze tra gli individui debbano essere ampiamente accettate.

Un valore culturale che trae origine dal confucianesimo ed influenza profondamente le attività di business in Cina è infatti rappresentato dal concetto di gerarchia: le relazioni gerarchiche rappresentano infatti la vera e propria spina dorsale della società cinese,

contribuiscono a mantenerne l'ordine sociale¹⁶⁰ e si riflettono nei comportamenti, nei saluti e nei rituali, a partire dall'ambito familiare sino a quello politico e d'affari.

Il confucianesimo sottolinea l'importanza della posizione gerarchica di un soggetto all'interno società: l'individuo non è considerato una mera entità isolata, ma risulta parte integrante di un complesso sistema di relazioni interdipendenti. Suddetto sistema comprende principalmente cinque tipi di relazioni: tra governante e governato, padre e figlio, marito e moglie, tra amici e tra fratelli. La società è concepita quindi come una vera e propria piramide gerarchica di ruoli, e sussistono delle norme ben consolidate che disciplinano il comportamento delle persone in riferimento a ciascuna di tali relazioni.¹⁶¹

Sebbene i rapporti gerarchici possano assumere le forme più svariate, in tutti è presente l'elemento chiave basato sul concetto di deferenza e rispetto nei confronti della figura dominante all'interno del rapporto. In poche parole, l'individuo è tradizionalmente subordinato all'organizzazione, il parere della minoranza a quello della maggioranza, il dipendente al suo superiore, e nessuno dovrebbe avere aspirazioni al di fuori del proprio rango.

In riferimento al mondo degli affari, profondo rispetto deve quindi essere dimostrato nei riguardi dell'individuo che detiene l'autorità. Tale valore permea ogni tipo di relazione di business, sia formale che informale, in qualsiasi tipo di attività. Generalmente è quindi apprezzato all'interno di un gruppo di lavoro o nel corso di una riunione, nel rapportarsi con partner d'affari prestigiosi, più anziani, o con un proprio superiore, lasciare a questi la prima parola, evitando di interrompere e di esprimere apertamente un parere opposto a quello del gruppo: comportamenti considerati causa di distruzione dell'ordine della gerarchia. I cinesi si sentono infatti di frequente particolarmente a disagio nell'esprimere il proprio parere, nel prendere una posizione precisa e nel mettere in discussione lo status quo dell'interlocutore, atteggiamenti valutati invece positivamente all'interno delle organizzazioni italiane.¹⁶²

Vi è una sorta di una divisione verticale che protegge la reputazione, la "faccia" degli individui lungo i vari livelli della scala gerarchica: ognuno è consapevole del ruolo che riveste e agisce di conseguenza. Il rapporto superiore-subordinato tende ad essere

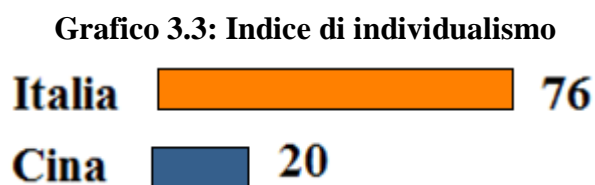
¹⁶⁰ Lo, V.H.Y., 1997. *The Adoption of Confucian Principles in Quality Management, Proceedings of the CIRP International Symposium: Advanced Design and Manufacture in the Global Manufacturing Era. Hong Kong*, 2(1), 958-963. Hong Kong: City University of Hong Kong.

¹⁶¹ Pun, K. F., Chin, K. S. e Lau, H., 2000. A review of the Chinese cultural influences on Chinese enterprise management. *International Journal of Management Reviews*, 2(4), 325-338.

¹⁶² Whitcomb, L. L., 1993. The Limits Of Hierarchy: "Enterprise Corporations" In China. *International Journal of Organizational Analysis*, 1(3), 291 - 306.

polarizzato e spesso non c'è difesa contro l'abuso di autorità da parte di chi detiene il potere.

3.5.2 Indice di individualismo (IDV)



Fonte: www.geert-hofstede.com

Il problema fondamentale affrontato da tale dimensione è rappresentato dal grado di interdipendenza che una società mantiene tra i suoi membri, ed ha perciò a che fare con l'immagine che un individuo ha di sé stesso in termini di “Io” o di “Noi”.

Come precedentemente affermato, nelle società individualiste i soggetti si prendono essenzialmente cura di sé stessi e della propria più ristretta cerchia di famigliari. Nelle società collettiviste, al contrario, le persone si concepiscono come indissolubilmente appartenenti a gruppi, dei quali si prendono cura in cambio di fedeltà incondizionata.

Con un indice IDV pari a 76, l'Italia viene definita una società individualistica, orientata alla cultura dell' “Io”, in particolare nelle grandi e ricche città del Nord, in cui i soggetti spesso si sentono soli seppure in mezzo ad una folla numerosa e rumorosa.

In tal senso, il nucleo familiare e gli amici diventano una sorta di antidoto necessario per questa sensazione di isolamento. La parola “amico” non deve però essere fraintesa: secondo la cultura italiana con tale termine si fa infatti frequentemente riferimento, in particolare nel mondo degli affari, a tutti quei conoscenti utili a mettere in contatto l'individuo stesso con persone importanti o potenti.

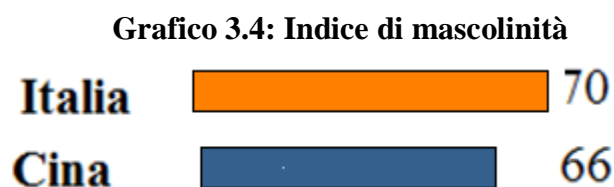
Secondo una tale ottica, inoltre, possedere per i soggetti idee personali ed obiettivi sfidanti nella vita risulta particolarmente motivante, ed il percorso verso la felicità è concepito principalmente attraverso la propria realizzazione personale.

Al contrario, con un indice di individualismo pari a 20, La Cina risulta una cultura molto collettivista, in cui le persone agiscono nell'interesse del gruppo e non necessariamente per soddisfare i propri bisogni personali. L'ordine sociale in Cina non è ritenuto una questione di esercizio di diritti individuali: il concetto occidentale di

individualismo è concepito alla stregua di un atteggiamento egoista e potenzialmente distruttivo.

Importanza fondamentale è data in tal senso alla cura del gruppo ed alla coltivazione della rete di relazione cui si appartiene, definita con il concetto di *Mianzi*:¹⁶³ valore essenziale per la cultura cinese, verrà approfondito in seguito.

3.5.3 Indice di mascolinità (MAS)



Fonte: www.geert-hofstede.com

Un alto valore in riferimento a tale indice indica che la società in esame è guidata prevalentemente da logiche orientate alla competizione, realizzazione e successo personale, quest'ultimo definito in termini di vincitore/perdente, migliore/peggiore in campo: valori trasmessi sin dalla nascita di un individuo, maturano lungo tutto il corso della sua vita, dall'ambito familiare, a quello scolastico e lavorativo.

Al contrario, un indice di mascolinità basso è individuato in tutte quelle società all'interno delle quali i valori dominanti riguardano la cura degli altri e la qualità della vita, e proprio in base a quest'ultima si misura il grado di successo.¹⁶⁴

Con un indice di mascolinità pari a 70, l'Italia è considerata una società prevalentemente maschile, fortemente orientata e indirizzata al successo personale. Sin dalla tenera età, viene trasmesso l'amore per la competizione, ritenuta necessaria, e l'idea che essere un vincente è fondamentale nella vita. Gli italiani mostrano e spesso ostentano il loro successo, attraverso l'acquisizione di uno o più status symbols, come una bella macchina, una casa spaziosa, uno yacht oppure viaggiando in paesi esotici. Poiché l'ambiente di lavoro rappresenta il posto per eccellenza in cui ogni individuo è in grado di raggiungere il proprio successo, la competizione tra colleghi al fine di far carriera è sentita e risulta particolarmente forte.

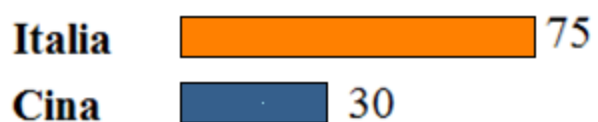
¹⁶³ www.geert-hofstede.com/china.html, Hofstede, G. H.. *China*. Consultato in data 08/05/2012.

¹⁶⁴ Hofstede, G. H., 1998. *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*. Newbury Park, CA: SAGE Publications Inc.

Con un indice MAS di 66, la Cina è ritenuta alla stregua dell'Italia una società maschile, orientata al raggiungimento del successo. La volontà di ottenerlo è individuabile in una serie di esempi quotidiani: molti cinesi infatti sacrificano la priorità accordata alla famiglia ed al tempo libero per il lavoro. Così, i soggetti che prestano servizi, quali parrucchieri e negozianti, li forniscono fino a notte tarda, e gli ex contadini migrati nelle grosse città si allontanano dai nuclei familiari, spesso a diverse centinaia di chilometri di distanza, al fine di ottenere un lavoro ed una retribuzione migliori. Infine, un altro esempio giunge dagli studenti cinesi, a cui sta particolarmente a cuore ottenere elevati punteggi negli esami sostenuti e quindi classificarsi tra i migliori all'interno del corso di studi intrapreso: fattori fondamentali per il raggiungimento del successo personale.¹⁶⁵

3.5.4 Indice di rifiuto dell'incertezza (UAI)

Grafico 3.5: Indice di rifiuto dell'incertezza



Fonte: www.geert-hofstede.com

L'indice di rifiuto dell'incertezza riguarda il modo in cui una società concepisce il futuro, in relazione alla sua prevedibilità, alla necessità di controllarlo oppure all'impossibilità di gestirlo. L'incertezza è spesso causa di ansia all'interno di una società, che può essere più o meno evidente a seconda del modo in cui le diverse culture nazionali concepiscono e pianificano gli eventi legati al futuro. In tal senso, la misura in cui i membri di una società si sentono minacciati da situazioni ambigue o sconosciute ed allo stesso tempo i modi attraverso i quali le istituzioni cercano di evitarle si riflettono nel valore UAI.

Con un indice di intolleranza nei confronti dell'incertezza pari a 75, gli italiani non risultano assolutamente a loro agio nell'affrontare situazioni ambigue, imprevedibili e nuove. Un elevato grado di formalità all'interno della società italiana è fondamentale, come lo si evince dal codice civile e penale, ricchi in clausole e commi, anche se ciò che appare evidente, soprattutto per chi italiano non lo è, riguarda l'apparente contraddizione

¹⁶⁵ www.geert-hofstede.com/china.html, Hofstede, G. H.. *China*. Consultato in data 08/05/2012.

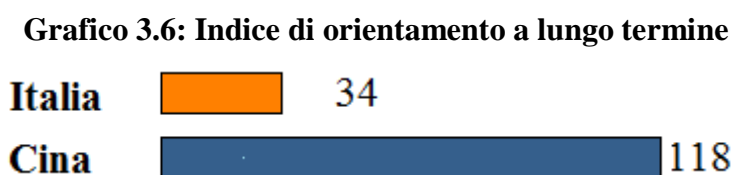
presente tra l'insieme cospicuo di norme e procedure esistenti ed il fatto che i cittadini non sempre siano conformi a quanto imposto loro. In riferimento all'ambiente di lavoro, l'elevato valore individuato dall'indice UAI è riscontrabile in larga parte in una pianificazione dettagliata. D'altra parte, una strategia aziendale basata solo limitatamente a prevenire l'incertezza, in cui il processo di pianificazione può essere flessibile al contesto in evoluzione, risulta particolarmente stressante per i lavoratori italiani.

Come risultato della combinazione di elevati indici di mascolinità e rifiuto dell'incertezza, in Italia la vita professionale di un individuo appare significativamente difficile e stressante, e per controbilanciare questa continua tensione, vi è la necessità di trascorrere momenti sereni e rilassanti nella restante vita quotidiana, godendo di un pasto lungo o pause caffè frequenti. Inoltre, come individuato dall'elevato valore di tale indice, gli italiani sono risultati individui particolarmente appassionati: le emozioni sono così prorompenti da costringere i soggetti ad esternarle obbligatoriamente, specialmente attraverso l'uso del linguaggio del corpo.

Con un indice UAI pari a 30, la Cina presenta un forte grado di accettazione dell'incertezza; essa risulta quindi caratterizzata da una cultura che non cerca di detenere il controllo sul futuro e che non è spaventata da situazioni impreviste, nuove e sconosciute.

La società cinese sente di gran lunga meno di quella italiana la necessità di stabilire delle regole rigide per far fronte all'ambiguità e all'incertezza, e appare più tollerante rispetto alle opinioni e ai modi di fare diversi dai propri ed ai cambiamenti in generale. I cinesi risultano quindi a loro agio nel relazionarsi con la variabilità e l'ambiguità del futuro, caratteristiche che si possono riscontrare anche semplicemente nella lingua cinese, ricca di significati ambigui, difficilmente interpretabili univocamente da individui occidentali.¹⁶⁶

3.5.5 Indice di orientamento a lungo termine (LTO)



Fonte: *www.geert-hofstede.com*

¹⁶⁶ www.geert-hofstede.com/china.html, Hofstede, G. H.. *China*. Consultato in data 08/05/2012.

L'indice di orientamento a lungo termine mette in contrapposizione le società che presentano una prospettiva pragmatica orientata al futuro con quelle caratterizzate da un approccio orientato al breve termine.

L'Italia, con un indice LTO pari a 34, risulta, così come la maggior parte dei Paesi occidentali, una cultura orientata al breve termine, guidata da un profondo rispetto nei confronti della sua storia e tradizione, e particolarmente interessata ai risultati ottenuti nel futuro più immediato.

Al contrario, la Cina, con un indice LTO pari a 118, risulta, in linea con gli insegnamenti di Confucio, in cima alla classifica in riferimento a tale dimensione, ovvero una società profondamente orientata al lungo termine, guidata da valori quali la perseveranza, la parsimonia e la pazienza.

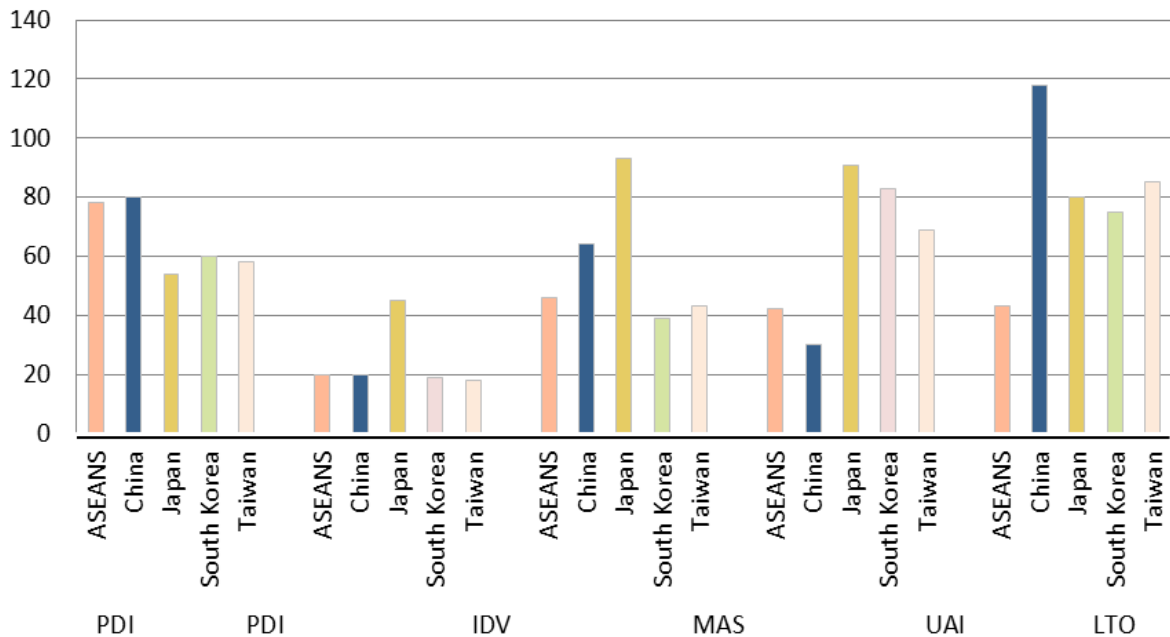
3.5.6 Le dimensioni della cultura cinese a confronto

L'analisi che Geert Hofstede ha condotto nei confronti della Repubblica Popolare Cinese permette alcune riflessioni conclusive. La Cina è caratterizzata dall'indice più elevato mai registrato in riferimento all'orientamento a lungo termine, pari a 118, peculiarità che la distingue anche dalla totalità delle culture asiatiche.

L'indice di individualismo pari a 20, invece, risulta particolarmente ridotto in riferimento alla media mondiale di 40, in linea con la maggior parte dei paesi asiatici, fatta eccezione per il Giappone. Ciò può essere attribuito, in larga parte, all'elevato livello di attenzione posto dal regime comunista e dagli insegnamenti di Confucio nei confronti della società intesa come collettività, ed all'importanza attribuita alla lealtà e alla fiducia che ogni individuo deve garantire agli altri membri del gruppo di appartenenza, dalla famiglia, alla famiglia allargata fino alle relazioni più estese.

Degno di nota è infine il valore registrato in riferimento all'indice di distanza dal potere, pari ad 80, maggiore sia alla media degli altri paesi asiatici pari a circa 60 che a quella mondiale pari a 56.5. Ciò è indicativo di un elevato livello di disuguaglianza di potere e ricchezza all'interno di questa più che di altre società.

Grafico 3.7: Hofstede Five Dimensions
ASEAN + East Asia¹⁶⁷



Fonte: www.geert-hofstede.com

BOX 3.1: Confucio

Nato 500 anni prima di Cristo, il grande filosofo e maestro Confucio ha istituito le basi della cultura cinese. Egli viene generalmente indicato come il "primo maestro della Cina" e durante il corso della sua vita ha attirato un gran numero di seguaci. Il pensiero del filosofo, trasmesso esclusivamente in forma orale ai suoi studenti, fu trascritto dagli stessi successivamente alla sua morte all'interno dell'opera "I Dialoghi": qui gli insegnamenti appaiono sotto forma di massime, aforismi o brevi dialoghi, senza alcun legame tra loro.¹⁶⁸ Sebbene molti altri grandi pensatori, tra cui Lao Tzu e Sun Tzu, abbiano avuto nel corso degli anni il loro considerevole peso nella delineazione della cultura asiatica, è ragionevolmente possibile sostenere che l'influenza maggiore sulla cultura cinese e sulle pratiche manageriali possa essere ricondotta a Confucio ed al suo sistema di valori, sistema che più di

¹⁶⁷ Nota: East Asia=China, Japan, South Korea e Taiwan. Indici ASEAN= valore mediano degli indici di Thailand, Indonesia, Malaysia, Singapore e Philippines.

¹⁶⁸ Ames, R., 1999. *The Analects of Confucius: A philosophical translation*. New York: Ballantine Books Inc.

ogni altro sottolinea l'importanza del duro lavoro, della lealtà, della dedizione, dell'apprendimento e dell'ordine sociale.

Per migliaia di anni, fino al 1900, i bambini delle scuole cinesi all'inizio della giornata scolastica alzavano le mani al cielo in segno di rispetto a Confucio e recitavano i suoi detti sin dalla tenera età fino ad imprimerli permanentemente nella memoria. Con la caduta del sistema imperiale di governo in Cina, poi, gli insegnamenti confuciani furono eliminati; tuttavia, gli ideali propugnati da Confucio non abbandonarono mai il popolo cinese. Come affermato da Spence, "nonostante i suoi incredibili cambiamenti, la Cina continua a portare gli echi e i segni del suo passato".¹⁶⁹ Più di ogni altra cultura infatti, i cinesi si aggrappano al loro lungo passato e sono ancora fortemente influenzati da importanti figure storiche e filosofiche.

Quando si descrive l'approccio manageriale dei cinesi, alcune delle caratteristiche più comunemente menzionate comprendono il collettivismo e l'armonia, un controllo centralizzato, una leadership autoritaria e paternalista, una concezione di impresa considerata alla stregua di nucleo familiare, forti reti organizzative e numerose connessioni aziendali. Queste caratteristiche sono comunemente praticate sia in Cina che all'estero da parte di espatriati cinesi, e tali pratiche possono essere ricondotte interamente al sistema di valori dettato da Confucio. Nello specifico, esse sono influenzate dalle cinque relazioni del confucianesimo, dalle cinque virtù e dall'etica del lavoro confuciana.¹⁷⁰ Le cinque relazioni (tra re e suddito, padre e figlio, marito e moglie, tra amici e tra fratelli) dettano il comportamento appropriato e definiscono i ruoli dei membri all'interno dell'organizzazione, le cinque virtù (benevolenza, giustizia, correttezza, saggezza e affidabilità) forniscono un quadro morale per la società e sottolineano l'importanza dell'armonia, e l'etica del lavoro confuciana evidenzia l'importanza del duro lavoro, della lealtà e dedizione, della frugalità e dell'amore per l'apprendimento.¹⁷¹

¹⁶⁹ Spence, J., 2005. The Once and Future China. *Foreign Policy*, 146 (Jan./Feb. 2005), 44-46. Spence, J., 2005. The Once and Future China. *Foreign Policy*, 146 (Jan./Feb. 2005), 44-46.

¹⁷⁰ Xing, F., 2005. The Chinese cultural system: Implications for cross-cultural management. *SAM Advanced Management Journal*, 60(1), 14-20.

¹⁷¹ Tratto da Rarick, C. A., 2007. Confucius on Management: Understanding Chinese Cultural Values and Managerial Practices. *Journal of International Management Studies*, 2(2), 22-28.

3.6 Altri aspetti culturali cinesi che influenzano le attività di business nel mercato

Come affermato, la pratica commerciale cinese è di molto diversa da quella occidentale, adottata usualmente dalle PMI italiane. Naturalmente, con l'apertura dell'economia cinese, l'adesione della Cina alla WTO e le Olimpiadi del 2008, molte pratiche commerciali cinesi si stanno via via allineando ai metodi più convenzionali. Tuttavia, la Repubblica Popolare mantiene ancora la propria peculiare cultura di business, figlia della propria storia e background.

Seppure qualità quali la cortesia e la diplomazia sono in genere apprezzate in tutte le culture commerciali, conoscere gli aspetti culturali peculiari della società cinese è sicuramente utile ad agevolare l'interazione e la comunicazione tra le parti, concedendo quindi un vantaggio aggiuntivo per la conduzione di un business di successo.

Esistono aspetti della cultura cinese che influiscono profondamente sia nella scelta dell'entry mode da adottare che a livello organizzativo aziendale, con particolare riferimento alla gestione delle risorse umane. Tali caratteristiche, quali il valore attribuito alle relazioni e al rispetto dell'onore, l'importanza conferita all'armonia del gruppo, la differente concezione del tempo, regole di etichetta particolari e la diversa concezione accordata al linguaggio del corpo, devono essere prese particolarmente in considerazione da tutte quelle imprese che intendono avviare un'attività all'interno di tale mercato emergente.¹⁷²

3.6.1 Guanxi e Mianzi

Guanxi e *mianzi* rappresentano due concetti fondamentali peculiari, caratterizzanti la cultura cinese, che incidono fortemente sulle dinamiche interpersonali e inter-organizzative aziendali.¹⁷³

Nel mondo degli affari cinese per *guanxi* s'intende la totalità delle relazioni interpersonali che permea le società, vera e propria rete tra diversi soggetti che collaborano insieme e si sostengono a vicenda.¹⁷⁴ Nella prospettiva delle pratiche commerciali, *guanxi*

¹⁷² Ramella, F. e Jacchia, E., 2006. *Comprendere la Cina: Suggerimenti Pratici per Avvicinarsi al Mercato Cinese*. Milano: Voices.

¹⁷³ Luo, Y., 1995. *Management Issues in China: International Enterprises v. 2*. London: Cengage Learning EMEA.

¹⁷⁴ Tung, R. L. e Worm, V., 2001. Network capitalism: The role of human resources in penetrating the China Market. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 517–534.

può essere definito come il processo di ricerca di soluzioni di business attraverso contatti personali.¹⁷⁵ In base alle parti coinvolte, le relazioni di business possono essere classificate in due categorie ben distinte: *business-to-business* (B2B) *guanxi*, se entrambe le parti sono soggetti d'affari, come si può verificare ad esempio nel rapporto fornitore-cliente, e *business-to-government* (B2G) *guanxi*, nel caso in cui la relazione riguardi un soggetto d'affari ed un funzionario del governo.¹⁷⁶ La coltivazione di un giusto *guanxi* è quindi un elemento essenziale per la conduzione di un business di successo da parte delle imprese: se infatti in Occidente i rapporti nascono dagli affari, si può facilmente intuire che in Cina gli affari spesso scaturiscono dal network di relazioni in possesso.¹⁷⁷

Un adeguato *guanxi* costituisce perciò un bene prezioso per l'impresa: può essere definito come una forma di capitale sociale, una risorsa alla quale l'azienda può attingere ogniqualvolta si trovi ad affrontare un problema in territorio cinese. Se ad esempio da una parte le relazioni B2B possono essere utili all'impresa per coordinare le proprie attività e risorse con quelle di altre aziende del network nel caso in cui si trovi a non disporre degli strumenti necessari per adattarsi alla crescita,¹⁷⁸ dall'altra i rapporti B2G possono fornirle una soluzione all'ingombrante burocrazia cinese, aggirando le norme attraverso l'attivazione di relazioni personali.¹⁷⁹

Le pratiche di business basate su un corretto *guanxi* permettono agli investitori stranieri di ridurre l'incertezza ambientale, i comportamenti opportunistici,¹⁸⁰ i costi di ricerca ed altri costi di transazione, di fornire risorse utili e di garantire il grado di connessione necessario con il territorio in cui si opera;¹⁸¹ consentono inoltre di ottenere più facilmente informazioni, di controllare i rapporti tra superiori e subordinati ed agevolano la negoziazione tra individui appartenenti a diverse organizzazioni.¹⁸² Gli operatori stranieri dovrebbero dunque sostenere considerevoli sforzi al fine di costituire un *guanxi* che

¹⁷⁵ Fan, Y., 2002. Questioning guanxi: definition, classification and implications. *International Business Review*, 11(5), 543-561.

¹⁷⁶ Park, S. H. e Luo, Y., 2001. Guanxi and organizational dynamics: Organizational networking in China. *Strategic Management Journal*, 22(5), 455-477.

¹⁷⁷ Wong, J. M., 2012. The Guanxi Strategies of Taiwanese Firms in China's Economic Reforms. *The Journal of Global Business Management*, 8(1), 111-115.

¹⁷⁸ Luo, Y., 2007. *Guanxi and Business*. Singapore: World Scientific Publishing Co Pte Ltd.

¹⁷⁹ Luo, Y., 1997. Guanxi: principles, philosophies, and implications. *Human Systems Management*, 16(1), 43-51.

¹⁸⁰ Standifird, S. S. e Marshall, R. S., 2000. The transaction cost advantage of guanxi-based business practices. *Journal of World Business*, 35(1), 21-42.

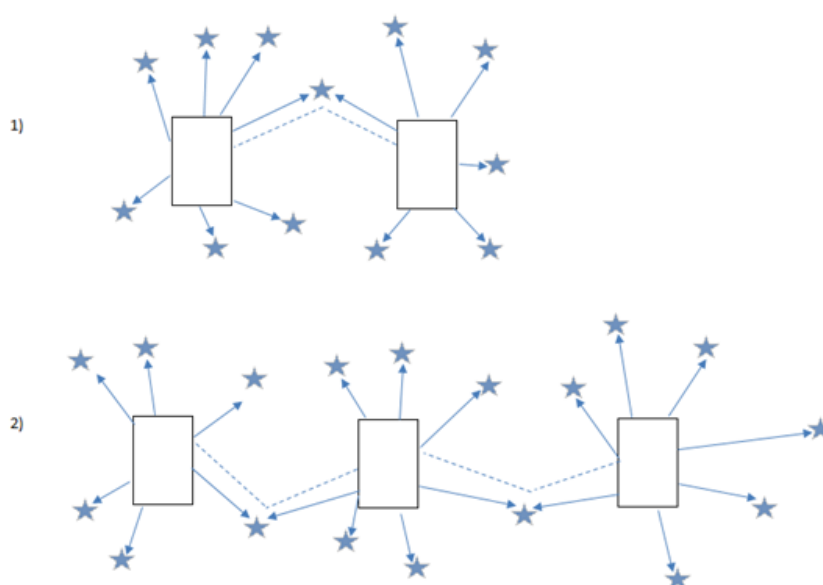
¹⁸¹ Wellman, B., Chen, W. e Dong, W., 2002. Networking guanxi. In Gold, T., Guthrie, D. e Wank, D., eds. *Social connections in China: Institutions, culture, and the changing nature of guanxi*. Cambridge: Cambridge University Press.

¹⁸² Williamson, Dermot, 2005. Managing the key cultural dimensions of control and risk. *European Business Forum*, 21 (1), 41-45.

permetta loro un vantaggio competitivo nella ricerca di una posizione da insider all'interno del mondo degli affari in Cina.

Seppure risulta di vitale importanza disporre di tale strumento nei rapporti con partner cinesi, gli investitori stranieri devono tuttavia essere consapevoli che un giusto *guanxi* da solo non sarà mai in grado di eliminare le minacce ambientali e la concorrenza dei competitors.¹⁸³

Figura 3.1: Rappresentazione di funzionamento delle relazioni interpersonali in un classico network di conoscenze cinese¹⁸⁴



Fonte: Carone, M. e Secchi, G., 2010. Come cambia la sfida cinese: dal prodotto alle persone. Profili organizzativi, legali e fiscali nella gestione delle risorse umane in Cina. Roma: Franco Angeli.

Una questione altrettanto importante secondo la cultura cinese, che deve essere tenuta in considerazione nelle relazioni d'affari con partner asiatici, è il concetto di *mianzi*, letteralmente “faccia”, segno di orgoglio personale che costituisce la base della reputazione e dello stato sociale di un individuo.¹⁸⁵ Esso è infatti definito come il riconoscimento da

¹⁸³ Fock, H. K. Y. e Woo, K., 1998. The China market: Strategic implications of guanxi. *Business Strategy Review*, 9(3), 33–43.

¹⁸⁴ Nota: In 1) il primo gruppo riesce a comunicare con il secondo tramite un conoscente condiviso. Nella rappresentazione 2) il primo ed il terzo gruppo entrano in contatto tramite l'utilizzo di una rete intermedia di conoscenze.

¹⁸⁵ www.communicaid.com, Gorrill, J. R. *Doing Business in China: Chinese Social and Business Culture*. Consultato in data 11/05/2012.

parte di terzi dello status e della reputazione morale dell'interlocutore,¹⁸⁶ ovvero la sua immagine pubblica.¹⁸⁷

Il principio confuciano del perdono incarnato nella massima “*non fare agli altri ciò che non vorresti venisse fatto a te*” è infatti praticato dai cinesi attraverso il rigoroso rispetto della “faccia” altrui, ogniqualevolta si interagisce con un individuo, specialmente in pubblico.¹⁸⁸

In coerenza con questo principio, il *mianzi* comporta una reciproca relazione di rispetto e cortesia tra le controparti. Appare perciò fondamentale non solo proteggere la propria “faccia”, ma soprattutto dare riconoscimento alla “faccia” dell'interlocutore: preservare la propria faccia e rispettare quella altrui rappresenta un elemento essenziale per mantenere l'armonia e gestire le proprie relazioni con successo;¹⁸⁹ far “perdere la faccia” denuncia d'altro canto una mancanza di fiducia e di riconoscimento dello status della controparte, comportamento che potrebbe causare considerevoli problemi nel rapporto d'affari futuro.¹⁹⁰

Nella cultura cinese risulta perciò fondamentale non solo coltivare il giusto *guanxi* mantenendo buoni rapporti con i diversi nodi della rete a cui si appartiene, ma risulta altrettanto vitale proteggere la dignità ed il prestigio degli individui con cui si ha interesse ad interagire, ovvero è necessario rispettare la loro faccia. La necessità di *mianzi* è intrinseca allo sviluppo di relazioni personali ed interpersonali buone e durature: preservare la propria “faccia” costituisce in conclusione una sorta di scorciatoia utilizzata dai cinesi con l'obiettivo non solo di costruire un proprio network e di sfruttare le risorse sociali di coloro cui vi appartengono ma anche di creare un clima aziendale coeso e positivo. Per tale ragione il concetto di *mianzi* risulta un componente chiave nella creazione di un corretto *guanxi*.¹⁹¹

¹⁸⁶ Lockett, M., 1988. Culture and the problems of Chinese management. *Organization Studies*, 9(4), 475–496.

¹⁸⁷ Ting-Toomey, S., 1988. Intercultural Conflict Styles: A Face-Negotiation Theory. In Kim, Y. Y. e Gudykunst, W. B., eds. *Theories in Intercultural Communication*. Newbury Park, CA: SAGE Publications Inc.

¹⁸⁸ Bond, M. H. e Lee, P. W. H., 1981. Face saving in Chinese culture: A discussion and experimental study of Hong Kong students. In King, A. Y. C. e Lee, R. P. L., eds. *Social Life and Development in Hong Kong*. Hong Kong: The Chinese University Press.

¹⁸⁹ Ang, S. H. e Leong, S. M., 2000. Out of the Mouths of Babes: Business Ethics and Youths in Asia. *Journal of Business Ethics*, 28(2), 129-144.

¹⁹⁰ Brunner, J.A. e Wang, Y., 1988. Chinese negotiation and the concept of face. *Journal of International Consumer Marketing*, 1(1), 27-43.

¹⁹¹ Sherriff, T. K., Lorna, F. e Stephen, C. Y., 1999. Managing direct selling activities in China: A cultural explanation. *Journal of Business Research*, 45(3), 257–266.

All'interno del mercato cinese, lo sviluppo di *guanxi* ed il rispetto di *mianzi* contribuiscono a creare fiducia tra partner, tra superiori e subordinati e tra colleghi: fiducia considerata uno degli elementi essenziali per un'azienda straniera, data l'incertezza del contesto economico in cui opera.¹⁹²

La costruzione di fiducia tra le controparti rappresenta una delle componenti chiave per il successo a lungo termine del rapporto, e permette numerosi benefici potenziali quali lo scambio affidabile di informazioni, un coordinamento migliore e minori costi.¹⁹³

Sebbene un giusto *guanxi* sia spesso identificato quale fonte fondamentale di un vantaggio competitivo sostenibile per tutte quelle imprese straniere che conducono il loro business in Cina, la fiducia tra le parti deve essere continuamente alimentata e mantenuta affinché i rischi vengano ridotti e sia consentito un controllo migliore per le imprese operanti in condizioni ambientali spesso incerte.¹⁹⁴

3.6.2 La necessità di armonia

“La necessità di armonia all'interno del gruppo è una caratteristica tipica della cultura cinese. Se i businessmen italiani, infatti, prendono le proprie decisioni generalmente guidati da criteri d'efficienza, efficacia ed economicità, quelli cinesi cercano a tutti i costi di ottenere primariamente il consenso di tutte le parti coinvolte. Queste ultime, che non sono sempre manifeste alla controparte, saranno più volte consultate fino a raggiungere una soluzione che sia accettabile e conveniente per tutti, indipendentemente dal fatto che questa sia la più efficiente possibile.

La ricerca dell'armonia e dell'equilibrio nella cultura cinese investe ogni aspetto della vita. Il pensiero confuciano insegna che un uomo capace di gestire se stesso sarà in grado di governare la propria famiglia e il proprio paese, perché le capacità e i valori necessari per gestirle, secondo la concezione cinese di società, sono sostanzialmente le stesse.

Anche nel mondo economico, quindi, la crescita personale è valutata in rapporto al successo della propria impresa, ed un'azienda ben gestita comincia con un individuo ed una famiglia ben gestita. Riconoscere quest'apertura verso l'armonia sociale è una chiave

¹⁹² Lui, S. S. e Ngo, H., 2004. The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-equity alliance. *Journal of Management*, 30(4), 471–485.

¹⁹³ Ebers, M., 1999. *The formation of inter-organizational networks*. Oxford: Oxford University Press.

¹⁹⁴ Xin, K. R. e Pearce, J. L., 1996. Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1641–1658.

per capire l'attitudine cinese in campo economico, dove il quadro complessivo ha la priorità sulle parti che lo compongono.

Nella pratica negoziale la ricerca d'armonia comporterà sia il bisogno continuo di un riscontro con la funzione gerarchica superiore, sia la tendenza ad affrontare tutte le questioni parallelamente e non un problema alla volta.

Nella gestione delle attività economiche, invece, i cinesi valuteranno la performance economica attraverso una visione sfaccettata, più globale, di un'azienda e non attraverso valutazioni analitiche, focalizzate sui singoli risultati. Al contrario, le compagnie occidentali tenderanno a porre l'accento su indicatori quali il reddito netto, le vendite o i margini di profitto: il risultato di tali giudizi ha il vantaggio d'essere chiaro ed oggettivo, ma potrebbe ridurre la spinta alla ricerca dell'armonia del gruppo e alla compartecipazione".¹⁹⁵

3.6.3 La concezione del tempo

Differentemente da quanto sostenuto dalla cultura italiana, secondo la quale il tempo risulta lineare e quantitativamente verificabile, ed è quindi possibile dividerlo tra passato, presente futuro ed utilizzarlo efficacemente come qualsiasi altra risorsa, nella cultura cinese il tempo è considerato ciclico e costituito dal susseguirsi di momenti più o meno favorevoli. I cinesi hanno una concezione qualitativa di tempo, non aderiscono ad esso in modo rigoroso e lineare. Gli avvenimenti mai si succedono progressivamente lungo un continuum che collega passato e futuro: nulla appare irrecuperabile, perso, distante o superato, ma al contrario tutto riaccade, si ripete. Il passato risulta la causa di situazioni presenti, il presente è figlio del passato ed il futuro è il risultato di avvenimenti presenti.

Tale concezione si riscontra anche nella lingua cinese, in cui non esistono differenti tempi verbali per indicare passato, presente e futuro: le tre dimensioni temporali si esprimono nel medesimo modo e la diversità tra esse la si evince esclusivamente dal contesto.

La cura per le relazioni, concepita alla stregua di un legame emotivo tra passato, presente e futuro, assume quindi particolare rilievo alla luce di tali riflessioni: i cinesi ritengono che, in ogni ambito, i favori e gli aiuti reciproci seguano un andamento circolare e debbano perciò essere ricambiati. Tale concetto deve essere necessariamente preso in

¹⁹⁵ Cit. Ramella, F. e Jacchia, E., 2006. *Comprendere la Cina: Suggestimenti Pratici per Avvicinarsi al Mercato Cinese*. Milano: Voices.

considerazione in particolare nelle relazioni di business: ogniqualvolta infatti un partner in affari oppure un collega presta il suo aiuto, si attenderà di riceverne uno altrettanto consistente in futuro.¹⁹⁶

Tale concezione ciclica del tempo, inoltre, condiziona le trattative commerciali tra italiani e cinesi. In particolare, questi ultimi procedono per fasi spesso illogiche ed incomprensibili da parte degli occidentali, ad esempio accelerando le trattative, per poi interromperle bruscamente, ritornando a questioni già trattate in precedenza, ed infine riprenderle nuovamente in tutta fretta. Comportamenti che potrebbero essere spiegati come implicita ricerca di armonia all'interno del team, piuttosto che come mera necessità di rapida chiusura delle trattative. La capacità di abbinare sapientemente lentezza e velocità, spesso percepite congiuntamente nelle relazioni di business con la Cina, rappresenta uno dei punti di forza peculiari del mondo economico cinese.¹⁹⁷

BOX 3.2: Rules and Etiquette

A tutt'oggi molti aspetti della società cinese aderiscono fortemente a numerose "regole di etichetta".

Nonostante l'importanza attribuita al rispetto assoluto della "faccia" dell'interlocutore e della posizione che ricopre lo stesso all'interno della scala gerarchica, è opportuno sottolineare che in generale un rapporto di business cinese è apparentemente di natura più personale rispetto al suo equivalente occidentale: maggiori saranno quindi gli elementi condivisi riguardanti la propria sfera privata, non solo famiglia ed hobby, ma anche visione politica ed aspirazioni, maggiore sarà il legame che si stabilirà con il proprio partner in affari e di conseguenza la probabilità di buona riuscita dell'accordo aumenterà.¹⁹⁸

Al primo incontro con il proprio partner commerciale asiatico risulta poi essenziale essere puntuali: presentarsi in ritardo ad una riunione è

¹⁹⁶ Tzu, S., 2003. *Sun Zi Art of War: An Illustrated Translation with Asian Perspectives and Insights*. Upper Saddle River, New Jersey, USA: Prentice Hall Publishing.

¹⁹⁷ Ramella, F. e Jacchia, E., 2006. *Comprendere la Cina: Suggerimenti Pratici per Avvicinarsi al Mercato Cinese*. Milano: Voices.

¹⁹⁸ Fletcher, R. e Fang T., 2004. *Re-thinking culture's consequences on relationship creation and network formation in Asian markets*. Proceedings of the 20th IMP Conference, 2 - 4 settembre, 2004, Copenhagen.

considerato infatti un grave insulto per la cultura cinese, tanto da poter comportare il fallimento dell'intero accordo. I biglietti da visita, particolarmente apprezzati se in parte scritti in lingua cinese, devono essere scambiati all'inizio della conoscenza. Nell'accettarli è necessario mostrare il proprio interesse dando uno sguardo ai dati riportati: metterli immediatamente in portafoglio senza neppure leggerli rappresenta un mancanza di rispetto imperdonabile per la cultura orientale.

Durante gli incontri d'affari, è preferibile iniziare la discussione con una vera e propria "chiacchierata informale", per poi passare solo in un secondo momento a discutere di questioni lavorative. È importante, nel corso della conversazione, essere a conoscenza di come si articola un discorso secondo la cultura cinese. Nello specifico, bisogna evitare di fornire risposte secche alle domande poste, ma piuttosto è consigliato utilizzare frasi brevi e garbate, sostituendo ad esempio ad un "no" un "vedrò cosa riuscirò a fare a riguardo". Nel corso dei diversi incontri, bisogna poi astenersi dal guardare dritto negli occhi il partner cinese e dal toccarlo per quanto possibile, fatta eccezione per la consueta stretta di mano: comportamenti ritenuti particolarmente offensivi soprattutto durante una riunione, possono essere causa del fallimento della stessa.¹⁹⁹

Nel relazionarsi ed entrare in confidenza con un partner cinese non è obbligatorio presentare un dono, ma è ben gradito, sempre prestando attenzione ad alcuni accorgimenti. Astenersi dal fare regali costosi è d'obbligo, in quanto può essere considerato un insulto. E' necessaria infine una particolare attenzione rispetto al colore della confezione: i colori hanno un profondo significato nella cultura cinese, e così mentre un incarto bianco o nero è sconsigliato in quanto simbolo di morte,²⁰⁰ uno di colore rosso è di buon auspicio perché rappresenta la fortuna.²⁰¹

¹⁹⁹ Seligman, S. D., 1999. *Chinese Business Etiquette*. New York: Little, Brown and Company.

²⁰⁰ Sable, P. e Okan, A., 2011. Response to Color: Literature Review with Cross-Cultural Marketing Perspective. *International Bulletin of Business Administration*, 11, 34-41.

²⁰¹ Qiang, H., 2001. A Study on the Metaphor of "Red" in Chinese Culture. *American International Journal of Contemporary Research*, 1(3), 99-102.

3.6.4 La comunicazione non verbale

Nel relazionarsi tra loro, gli individui non comunicano esclusivamente attraverso il linguaggio verbale, ma anche il linguaggio non verbale, composto da gesti, sguardi, espressioni facciali e simboli materiali, gioca un ruolo fondamentale. In una certa misura, si può affermare che le persone impiegano il linguaggio del corpo per esprimere sentimenti, scambiarsi idee e trasmettere messaggi, e proprio per tale ragione esso assume un'importanza particolare nel momento in cui la comunicazione avviene tra culture diverse.

Mentre, conformemente alla cultura commerciale italiana, la comunicazione consiste in un semplice dialogo che comincia e termina contestualmente al rapporto in corso, secondo quella cinese essa è concepita come un elemento essenziale ed indispensabile per la creazione ed il consolidamento di relazioni commerciali. E' perciò naturale comprendere come in Cina la comunicazione non verbale assuma un ruolo importante non solo nei rapporti personali più stretti, ma anche e soprattutto nelle relazioni di business. Secondo la cultura cinese, che tende quindi a valorizzare un approccio indiretto e sottile piuttosto che diretto ed esplicito, le espressioni del viso, i gesti ed i contatti forniscono tutti informazioni di vitale importanza nel corso di una relazione d'affari, e sono in grado di consolidarla ovvero danneggiarla irrimediabilmente.²⁰²

Sebbene si possa pensare che molti aspetti della comunicazione non verbale siano universali e costituiscano quell' "*omnium hominum communis sermo*"²⁰³ (la lingua comune di tutti gli uomini), in realtà, se una piccola parte di questi è sicuramente innata, e perciò presumibilmente universale, la maggior parte del linguaggio del corpo risulta costruita culturalmente: persone di nazionalità diverse percepiscono quindi espressioni facciali, gesti e simboli in modo profondamente differente.²⁰⁴

In riferimento al rapporto tra Italia e Cina, è dunque di vitale importanza per tutte quelle PMI italiane con l'intenzione di condurre un business di successo in territorio cinese conoscere quali aspetti della comunicazione non verbali siano universali e quali no, al fine di non incorrere in sgraditi fraintendimenti ovvero mancanze di rispetto inconsapevoli.

²⁰² Tsai, W. C., Huang, T. C. e Yu, H. H., 2012. Investigating the unique predictability and boundary conditions of applicant physical attractiveness and non-verbal behaviours on interviewer evaluations in job interviews. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 60-79.

²⁰³ Cit. M. Fabii Quintiliani de institutione oratoria libri duodecim : ad codicum veterum fidem.

²⁰⁴ Jack, R. E., 2010. *Cultural differences in the decoding and representation of facial expression signals*. PhD thesis, School of Psychology, University of Glasgow.

Nel mondo degli affari cinese, gli stili di comunicazione sono individuati attentamente al fine di evitare che nessuno perda la faccia indipendentemente dall'argomento oggetto di conversazione.

Una semplice risata, ad esempio, attraverso la quale secondo la cultura occidentale generalmente si comunica approvazione e piacere, in Cina può esprimere sentimenti diversi quali disagio o perplessità: in reazione ad atteggiamenti ritenuti maleducati ed irrispettosi o ad affermazioni non condivise, i cinesi reagiscono infatti frequentemente con una risata imbarazzata. Anche un più sobrio sorriso che comunemente trasmette amicizia, divertimento e disponibilità, in alcuni casi in Cina può essere un segnale di rabbia o vergogna, in risposta ad alcuni comportamenti non compresi o apprezzati.

Altro esempio di diverso linguaggio corporeo è individuabile nel contatto visivo diretto. Mentre, secondo la cultura italiana, guardare negli occhi l'interlocutore è generalmente apprezzato in particolare nei rapporti professionali, in quanto segno di apertura, trasparenza e sicurezza, in Cina viene considerato estremamente maleducato, specie con un anziano od un superiore. Uno sguardo diretto è quindi considerato un atteggiamento arrogante, di sfida e minaccia, comportamenti poco graditi soprattutto in ambito d'affari.

BOX 3.3: Le risposte negative

“In Cina, le risposte negative sono d'abitudine considerate scortesie. Questo modo di comportarsi ha implicazioni nel rapporto tra le parti, più invasive di quanto si potrebbe sospettare. Nel contesto occidentale le risposte alle questioni commerciali sono generalmente letterali, e l'ambiguità potrebbe indicare disonestà o segretezza. Un cinese, però, ha molte ragioni per essere vago ed evasivo soprattutto perché la questione di dire sì o no è intrinsecamente legata al mantenere la faccia e, in questo modo, a costruire e mantenere le relazioni. Le comunicazioni cinesi sono molto dipendenti dal contesto.

È possibile quindi che si dica una cosa mentre se ne intende un'altra: in altre parole un “sì” o un “no” possono avere vari significati. Spesso le imprese italiane ed in generale le aziende occidentali lamentano che i partner cinesi sono in apparenza d'accordo con certi termini o condizioni, ma poi

non li eseguono. Sebbene tale comportamento possa essere benissimo pura e semplice malafede o rottura contrattuale, bisogna però considerare tuttavia anche la possibilità che il problema possa nascere da considerazioni di faccia.

Nelle interazioni sociali in Cina ci sono in gioco due o più facce. La parte cinese perderà la faccia se non riesce a capire cosa è stato chiesto o se non riesce a dare quanto richiesto ed è obbligata a dire di no. Nello stesso tempo sarà preoccupata di proteggere la faccia dell'interlocutore: se la richiesta di quest'ultimo fosse negata con un no senza mezzi termini, questi perderebbe la faccia ai loro occhi.

La propensione a dire sì invece di un no chiaro è ancora più grande quando la richiesta viene da una parte più alta nella gerarchia sociale o professionale. Per affrontare il problema una soluzione è di ascoltare attentamente i segnali. Un sì, per esempio, non deve essere visto solo come un'affermazione senza riserve, ma come l'esistenza di una gamma di possibilità che vanno dal semplice riconoscimento alla conferma. Senza la comprensione del contesto di un evento comunicativo sarà impossibile per l'interlocutore straniero conoscere il significato di queste parole.

Un linguaggio molto vago, invece, può trasmettere segnali forti: quando un cinese dice di non essere molto a suo agio con certi termini contrattuali, è necessario prenderlo come un no.

L'uso d'avverbi come "forse" e "magari" sono un segno di negazione. Rispondere ad una domanda con una domanda, così come mettere in discussione la domanda dell'altro sono un modo di dire "No". Un cinese potrebbe semplicemente rimanere in silenzio riguardo ad un argomento: un'indicazione chiara che dovrete passare ad altro. Infine, sollevare il potenziale disaccordo di una terza parte, in particolare quello di un'autorità più alta è un altro modo di dire "No".

Anche all'interlocutore estero sarà richiesto l'uso di formule più morbide e meno dirette per comunicare dichiarazioni negative alla controparte cinese.

*Naturalmente, assicurarsi una forte relazione nel tempo è la migliore assicurazione per ottenere risposte reali”.*²⁰⁵

²⁰⁵ Cit. Ramella, F. e Jacchia, E.,2006. *Comprendere la Cina: Suggestimenti Pratici per Avvicinarsi al Mercato Cinese*. Milano: Voices.

CAPITOLO IV

LA GESTIONE DEL PERSONALE

4.1 Approccio di internazionalizzazione etnocentrico e policentrico

La volontà delle piccole e medie imprese di oltrepassare i confini nazionali e di competere sulla scena globale le pone di fronte alla necessità di individuare ed istruire “manager globali”²⁰⁶ capaci di relazionarsi in differenti ambienti organizzativi, competitivi e culturali.

Essa risulta una prova notevolmente complicata, che di frequente costituisce una delle minacce maggiori all'internazionalizzazione dell'impresa, e che incide profondamente sul disegno di gestione delle risorse umane, dal reclutamento alla retribuzione, fino alla formazione e alla pianificazione delle carriere.

L'*International Human Resource Management* consiste in una tra le attività dell'impresa fondamentali per una vincente strategia oltreconfine, indipendentemente dalla modalità di internazionalizzazione adottata. Le difficoltà connesse all'individuazione di manager internazionali richiedono numerose analisi e valutazioni, spesso complesse, come l'*international assignment*, ovvero la gestione degli incarichi oltreconfine, oppure un adeguato adattamento degli espatriati al nuovo contesto sociale, culturale ed etico.

Una delle decisioni più incisive, in particolare per ciò che concerne le figure di manager e quadri, riguarda la duplice possibilità di attingere direttamente dal mercato-obiettivo estero le risorse che opereranno all'interno dell'impresa ovvero di individuare personale locale da formare e successivamente trasferire nella sede oltreconfine (i cosiddetti “espatriati”).

Innanzitutto, vi è da dire che le imprese possono applicare principalmente tre diverse modalità, attraverso le quali gestire il personale e le attività nel paese estero.²⁰⁷ La prima modalità, definita etnocentrica, prevede che le pratiche del paese di origine prevalgano anche oltreconfine: si impiega quindi l'approccio culturale nazionale nei confronti della totalità dei mercati esteri. E' dalla sede del paese di origine che dunque vengono prese le decisioni chiave, e sono le proprie risorse interne che vengono formate per la gestione di attività all'estero. Le pratiche di gestione del personale della società estera coincideranno perciò con quelle del paese di provenienza dell'impresa. In base ad un secondo approccio, definito policentrico, la modalità di reclutamento del personale si gestisce su base locale. Sarà quindi un dipendente ovvero un manager locale a coordinare e presiedere l'attività estera, in quanto il dirigente della casa madre non viene considerato in possesso di

²⁰⁶ Bartlett, C.A. e Ghoshal, S., 1992. What is a global manager? *Harvard Business Review*, 70(5), 124-132.

²⁰⁷ Francesco, A.M. e Gold, B.A., 2004. *International Organizational Behavior*, 2/E. Upper Saddle River, New Jersey, USA: Prentice Hall.

un'adeguata conoscenza, in particolare culturale, del mercato-obiettivo. Infine, un terzo orientamento, chiamato geocentrico, viene attuato dall'azienda nella gestione di attività estere, sebbene nella pratica esso risulti applicato quasi esclusivamente da grandi aziende multinazionali. L'impresa in questo caso adotta una strategia globale di business integrato, gestendo quindi personale e staff su base globale.²⁰⁸ Ad esempio, Electrolux (società di aspirapolveri) ha per molti anni tentato di reclutare e sviluppare un gruppo di manager internazionali provenienti da diversi paesi. Queste persone costituiscono una base mobile di manager che vengono quindi utilizzati in una varietà di strutture a seconda della necessità.

Nel delineare il proprio processo di internazionalizzazione, le PMI frequentemente optano per un orientamento tipicamente etnocentrico, soprattutto in conseguenza alle esigue risorse in possesso. Il successivo passaggio verso una modalità di tipo policentrico, in ogni caso, non risulta poi così inottenibile per un'azienda di piccole o medie dimensioni: l'unico ostacolo nella maggior parte dei casi è individuabile nella complessità di creare una vera e propria mentalità ad ampio spettro, internazionale. Le difficoltà per le PMI di attuare una modalità di gestione e controllo policentrica, infatti, sono riscontrabili frequentemente nei limiti presenti nella cultura del personale, dei dirigenti ed aziendale nel suo complesso, piuttosto che da ostacoli finanziari.²⁰⁹

In riferimento alle due modalità, si possono individuare una serie di vantaggi e svantaggi nella loro applicazione.

Per quanto concerne l'approccio etnocentrico, la somiglianza culturale della sede estera con la casa madre assicura benefici derivanti dal trasferimento rapido ed adeguato di attività e pratiche di gestione. Esso inoltre permette un maggior controllo e coordinamento dell'attività estera, fornisce ai dipendenti un orientamento globale attraverso l'esperienza della sede centrale ed infine contribuisce alla formazione di un gruppo di dirigenti con esperienza internazionale. Gli svantaggi derivanti da una tale scelta di controllo e gestione sono però numerosi, e sono facilmente individuabili in problemi di adattabilità alla cultura e all'ambiente esteri, aumentando così la percezione del mercato locale di *foreignness*, diversità dell'azienda. Può comportare inoltre ingenti costi di trasferimento e di retribuzione, causare problemi personali e familiari al personale espatriato ed avere un effetto disincentivante sulla motivazione e sulla morale del management locale. Un tale

²⁰⁸ Caroli, M. G., 1994. *Marketing e processo di pianificazione nell'impresa internazionalizzata. Schemi di analisi, problemi operativi e riflessi organizzativi*. Torino: Giappichelli.

²⁰⁹ Depperu, D., 1993. *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Egea.

scelta può inoltre condurre l'impresa ad essere soggetta a restrizioni dal governo locale, con conseguente aumento del rischio di fallimento nel mercato estero.²¹⁰

La maggior parte delle aziende utilizzano quindi espatriati solo per ricoprire determinate posizioni chiave, quali dirigenti di alto livello, professionisti e tecnici specializzati. Stante il fatto che gli espatriati tendono ad essere particolarmente costosi, risulta poco conveniente assumerli per svolgere mansioni che possono essere ugualmente ricoperte dal personale estero. Inoltre, in numerosissimi paesi viene richiesta l'assunzione di una percentuale minima di forza lavoro locale, fatta eccezione nella maggior parte dei casi di personale ad alto livello.

In riferimento al secondo approccio, è opportuno sottolineare che per imprese di piccole e medie dimensioni il policentrismo corrisponde principalmente ad un insieme di decisioni di adattamento al mercato estero, quali ad esempio strategie competitive e politiche organizzative differenti in base al paese considerato, piuttosto che in un modello organizzativo che prende in considerazione un insieme di unità indipendenti. Molteplici benefici sono riscontrabili da costi del lavoro inferiori e dalla massimizzazione del numero di opzioni disponibili nel contesto locale. Una tale scelta di gestione e controllo inoltre è sinonimo di fiducia dell'azienda nei confronti della cittadinanza locale, aumentando la sua accettazione da parte del mercato estero. D'altro canto, però, un tale approccio implica un inevitabile aumento della complessità gestionale, rende difficile bilanciare le esigenze locali con le priorità dell'azienda, può far risultare più complicato reclutare personale qualificato e specializzato e riduce la quantità di controllo esercitato dalla sede centrale.

4.2 Internazionalizzazione e risorse umane

Lo studioso Christopher Molander, nella metà degli anni '90, affermò che: *“il reclutamento, la selezione ed il collocamento sono le attività necessarie per individuare le persone adatte a ricoprire le posizioni vacanti all'interno delle organizzazioni”*.²¹¹ Francesco e Gold, una decina d'anni dopo, definirono il reclutamento ed i connessi processi di selezione come: *“il reclutamento consiste nell'attrarre un insieme di candidati qualificati per le posizioni disponibili. La successiva selezione implica la scelta,*

²¹⁰ Gomez-Mejia, L. R., 1988. The role of human resources strategy in export performance: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 9(5), 493–505.

²¹¹ Trad. da Molander, C., 1996. *Human Resources at Work*. Bromley, Kent, England : Chartwell-Bratt.

*all'interno di tale insieme, del candidato il cui profilo soddisfa più strettamente le richieste del lavoro".*²¹²

Risulta perciò evidente che il reclutamento del personale adatto sia una pratica particolarmente importante, soprattutto per l'*International Human Resource Management* (IHRM), che permette alle aziende internazionalizzate di coordinare e controllare le loro operazioni a livello globale.²¹³ A tal proposito, ciascuna PMI oltreconfine si trova ad affrontare la scelta di individuare la via migliore per l'identificazione e la selezione dello staff adeguato in grado di condurre con successo attività nel mercato estero.

In particolare, qualsiasi impresa con l'intenzione di svolgere attività di business all'estero ha l'opportunità di orientarsi verso il reclutamento di personale di nazionalità della casa madre, del paese di destinazione o di un paese terzo.²¹⁴

Nei decenni precedenti, sono state numerosissime le aziende internazionalizzate che, generalmente sulla base di un approccio etnocentrico, si sono avvalse del reclutamento interno, servendosi dei cosiddetti "parent-country nationals" (PCNs), ovvero di dipendenti, ed in particolare manager per la gestione di attività estere, con la medesima nazionalità dell'organizzazione. Vi sono poi due ulteriori tipologie di dipendenti a cui si può rivolgere una PMI internazionalizzata. Un'azienda caratterizzata da un approccio policentrico, tende in tal senso a privilegiare solitamente il ricorso a dipendenti e dirigenti esteri, di nazionalità coincidente con quella del paese di destinazione: i cosiddetti "host-country nationals" (HCNs). L'impresa può infine servirsi di third-country nationals (TNCs), ovvero di personale straniero, proveniente da paesi diversi sia da quello dell'organizzazione che da quello di destinazione della stessa.

Secondo quanto sostenuto dal Tarique, Schuler e Gong,²¹⁵ il ricorso a PCNs viene attuato dalla maggior parte delle PMI, in particolare nella fase iniziale di internazionalizzazione. Ciò avviene generalmente a causa della complessità di creare una mentalità internazionale, per mancanza di cittadini qualificati del paese ospitante e nel momento in cui vi è la necessità di mantenere buoni collegamenti di comunicazione con

²¹² Trad. da Francesco, A.M. e Gold, B.A., 2004. *International Organizational Behavior*, 2/E. Upper Saddle River, New Jersey, USA: Prentice Hall.

²¹³ Schuler, R.S., Budhwar, P.S. e Florkowski, G.W., 2002. International Human Resource Management: Review and Critique. *International Journal of Management Reviews*, 4(1), 41-70.

²¹⁴ Francesco, A.M. e Gold, B.A., 2004. *International Organizational Behavior*, 2/E. Upper Saddle River, New Jersey, USA: Prentice Hall.

²¹⁵ Tarique, I., Schuler, R. e Gong, Y., 2006. A Model of Multinational Enterprise Subsidiary Staffing Composition. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 207-224.

l'organizzazione centrale. Schuler et al.²¹⁶ affermano inoltre che spesso le imprese si servono di parent-country nationals per assicurarsi che le attività all'estero vengano svolte in linea con le politiche e gli standard dettati dall'organizzazione centrale. Il ricorso ad HCNs da parte di PMI avviene normalmente nelle fasi successive di internazionalizzazione, nel momento in cui le stesse hanno raggiunto una mentalità globale, ad ampio raggio, soprattutto per ragioni di familiarità del personale con la cultura del paese ospitante e della sua capacità di rispondere in modo efficace alle operazioni in loco.²¹⁷ Le aziende di piccole e medie dimensioni si servono poi di dirigenti provenienti da paesi terzi solo sporadicamente, e tale tipologia è concepita come una sorta di compromesso tra PCNs e HCNs.

Secondo uno studio condotto da Harzing e Ruysseveldt,²¹⁸ sono riscontrabili una serie di vantaggi e svantaggi in riferimento al ricorso a PCNs, HCNs e TCNs.

Nello specifico, un'azienda che si serve di PCNs per la gestione di attività estere, otterrà benefici derivanti dalla familiarità dei dirigenti con obiettivi, politiche e prassi caratteristiche dell'organizzazione centrale. Suddetti dirigenti, dotati generalmente di competenze tecniche e manageriali già maturate all'interno della sede centrale, garantiranno un collegamento ed una comunicazione rapida ed efficace con la stessa. Ulteriori vantaggi sono poi riscontrabili in un controllo maggiore e meno complesso sulla gestione delle operazioni oltreconfine. D'altro canto, numerosi sono gli svantaggi derivanti dal ricorso a personale espatriato, quali ad esempio una maggiore difficoltà di adattamento degli stessi e delle loro famiglie alla lingua straniera, al nuovo contesto socio-economico, politico, culturale, legale ed organizzativo. Si registra poi un costo elevato di selezione, formazione e mantenimento degli espatriati e del loro nucleo familiare oltreconfine. Infine, svantaggi aggiuntivi scaturiscono dagli effetti negativi causati sul personale di nazionalità del paese ospitante, che percepiscono come limitate le loro opportunità di crescita e successo professionali a favore di personale proveniente dall'organizzazione centrale.

Prendendo poi in considerazione i benefici ottenuti da una PMI che si serve di HCNs per la gestione di attività oltreconfine, essi provengono da una maggior familiarità del personale locale con il contesto socio-economico, politico, legale ed organizzativo e con le

²¹⁶ Schuler, R.S., Budhwar, P.S. e Florkowski, G.W., 2002. International Human Resource Management: Review and Critique. *International Journal of Management Reviews*, 4(1), 41-70.

²¹⁷ Tarique, I., Schuler, R. e Gong, Y., 2006. A Model of Multinational Enterprise Subsidiary Staffing Composition. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 207-224.

²¹⁸ Harzing, A.W. e Ruysseveldt, J., 2003. *International Human Resource Management*. London: SAGE Publications Ltd.

pratiche commerciali del paese ospitante e da una riduzione dei costi necessari per l'assunzione. Un tale orientamento fornisce opportunità di avanzamento e promozione per i cittadini locali e, di conseguenza, aumenta il loro impegno e la loro motivazione. Tra gli svantaggi derivanti dall'assunzione di HCNs, è evidente una maggiore difficoltà dell'azienda di esercitare un controllo effettivo sul funzionamento dell'attività oltreconfine e del personale locale di comunicare rapidamente ed adeguatamente con la sede centrale. Va aggiunta inoltre l'impossibilità per i cittadini del paese d'origine di acquisire un'esperienza internazionale e interculturale.

Per quanto riguarda infine le aziende che fanno ricorso a TCNs, diversi vantaggi sono individuabili in una maggiore esperienza internazionale degli stessi e nella possibilità per l'impresa di creare una cultura organizzativa globale, sovra-nazionale. Effetti negativi sono d'altro canto riscontrabili sul personale locale che, come nel caso di aziende che si servono di PCNs, percepisce limitate le proprie opportunità di crescita professionale a favore di espatriati. Numerosi svantaggi sono poi individuabili in una maggiore difficoltà di controllo e coordinamento delle attività a livello globale. E' necessario sottolineare che il ricorso a TCNs generalmente non riguarda imprese di piccole o medie dimensioni, quanto piuttosto grandi aziende multinazionali.²¹⁹

4.3 Una corretta strategia di gestione del personale in Cina

Qualunque sia l'approccio che l'impresa intenda adottare al fine di penetrare il mercato cinese, essa non può prescindere dall'assunzione di personale locale, per ragioni non solo di costo e competitività, ma anche legali e burocratiche.

Fondamentale, per un business di successo nel mercato asiatico, è quindi una corretta relazione con i lavoratori cinesi, abbinata ad un'ottimale strategia di gestione delle risorse umane, orientata alla massimizzazione del lavoro a qualsiasi livello.

Dalla manodopera non qualificata, al personale d'ufficio, fino a raggiungere posizioni manageriali d'alta responsabilità, la problematica di base risulta infatti quella di individuare il corretto grado di coinvolgimento e comunicazione tra impresa estera e personale cinese. In assenza di un tale coordinamento, i rischi di fallimento ed insuccesso in suddetta economia emergente aumentano esponenzialmente.

²¹⁹ Cappuccitti, E. M., Sammarra, A. e Secchi, G., 2007. *La gestione del personale in Cina. La diversità culturale: un'opportunità o una criticità?*. Roma: Franco Angeli.

E' opportuno sviluppare in tal senso un'adeguata gestione del personale, che tenga conto delle diverse necessità individuali, definendo strategie stimolanti per il lavoratore in linea con gli obiettivi dell'impresa ponendo particolare attenzione alle specificità territoriali.

Dilemma fondamentale riguarda la duplice possibilità di ricorrere prevalentemente ad individui e metodologie originari della sede centrale oppure di affidarsi a dipendenti e responsabili del personale locali. La decisione in merito, ed il conseguente equilibrio che ne risulta, hanno ripercussioni importanti sulle performance aziendali.

Da una parte l'esigenza dell'impresa di contenere il numero di parent-country nationals è imposta dalla necessità di alimentare la motivazione del personale locale, dati i numerosi ostacoli di integrazione in un ambiente culturale e sociale tanto diverso. Il personale proveniente dalla casa madre, poi, solo in rarissimi casi conosce il mandarino: risulta quindi evidente il bisogno di ricorrere a responsabili del personale e middle management cinesi.

D'altra parte, le politiche attuate da responsabili del personale cinesi si risolvono spesso con l'assunzione di personale appartenente alla propria *guanxi*. Come conseguenza, si finisce per agevolare individui facenti parte la più stretta rete di relazioni del responsabile, in tutti i livelli della gerarchia dell'impresa, estremamente fedeli gli uni agli altri, a svantaggio delle doti e della specializzazione del dipendente. Situazione particolarmente difficile da gestire per l'imprenditore italiano: il licenziamento di uno o più dipendenti poco efficienti, infatti, è frequentemente causa di scontento dell'intero gruppo, tanto da potersi trasformare in rifiuto nei confronti di direttive dell'impresa.

Di vitale importanza si rivela dunque l'individuazione del giusto equilibrio tra personale espatriato, host-country nationals (ed in alcuni casi third-country nationals), in grado di fornire un clima aziendale collaborativo e familiare, nel rispetto della diversità culturale.²²⁰

4.4 Risorse umane in Cina

All'interno del mercato del lavoro cinese, è possibile individuare prevalentemente tre macro-categorie di personale, ognuna delle quali presenta peculiari caratteristiche, dando origine a numerose problematiche per un'impresa straniera.

²²⁰ www.este.it, Arduino, A. e Bombelli, M. C., 2006. *Le sfide di human resource management in Cina*. In Sviluppo & Organizzazione N.215 Maggio/Giugno 2006. Consultato in data 18/07/2012.

In riferimento a profili di impiegati e personale d'ufficio, sono fundamentalmente due le difficoltà che incontra un'impresa estera nel loro reclutamento e gestione. Innanzitutto, in assenza spesso di candidati dotati di esperienza e conoscenze, in particolare tecniche, in grado di coprire una tale posizione, l'azienda deve ricorrere a misure destinate a rallentare il processo di internazionalizzazione ed ad aumentarne i costi, quali ad esempio il ricorso a più figure per svolgere attività elementari e lunghi periodi di training e formazione. Secondariamente, suddetti candidati nella maggior parte dei casi parlano un inglese scolastico. Aspetto particolarmente preoccupante per il corretto funzionamento della rete di comunicazione sia interna che esterna all'azienda, in quanto la conoscenza della lingua inglese rappresenta una caratteristica necessaria e strategica per chi, come loro, si trova a ricoprire posizioni costantemente a contatto con management espatriato, clienti esteri e personale della casa madre.

Seconda tipologia di personale è rappresentata dalla forza lavoro in senso stretto, distinta tra non specializzata e specializzata. In particolare, il reclutamento di manodopera specializzata è un compito particolarmente arduo all'interno del mercato cinese, in quanto scarsa, altamente richiesta e difficilmente fidelizzabile. Una delle maggiori problematiche dell'azienda in riferimento a tale categoria di lavoratori è rappresentata dall'alto livello di turnover.

Terza ed ultima tipologia di personale è costituita infine da manager e responsabili. Per ragioni di costo e relazionali, le aziende spesso ricorrono al reclutamento di personale locale per la gestione di compiti di alto livello. Grazie alla presenza ormai consolidata all'interno di tale economia asiatica di realtà internazionali, alla modernizzazione delle imprese cinesi e a giovani studenti formati in università occidentali e tornati in patria, è possibile selezionare figure particolarmente qualificate e preparate per svolgere funzioni dirigenziali. Anche in questo caso, un problema ricorrente è rappresentato dalla fidelizzazione degli stessi. Spesso una tale scelta porta alla gestione e al controllo totale della realtà locale da parte di manager cinesi, con risultati dannosi e rischiosi per l'impresa italiana.

Ad accomunare le tre diverse tipologie individuate, dalla manodopera non qualificata, al personale d'ufficio, fino a dirigenti e responsabili cinesi, è il significato di "lavoro". In merito, è possibile mettere in luce tre concezioni differenti dello stesso. In primo luogo, il lavoro concepito secondo la tradizione confuciana come attività tesa alla crescita dell'individuo in quanto tale, in una cornice di armonia delle relazioni e rispetto reciproco, strettamente connesso al concetto di meritocrazia, che consente anche a persone meno

abbienti di ambire a posizioni di prestigio e valore. In secondo luogo, vi è la concezione di lavoro che trae la sua origine dalle aziende statali della più recente storia politica ed economica, secondo la quale “chi più fa più sbaglia”: modalità di lavoro ridotte al minimo quindi, al fine di non interferire nell’organizzazione centralizzata. Infine vi è il lavoro, figlio delle ultime generazioni, inteso come volontà di riscatto dal passato e tensione verso una prosperità economica crescente, agevolata dai tassi di crescita a due cifre del mercato emergente. In base all’età, quindi, e all’esperienza in aziende statali, sarà possibile individuare personale cinese “maturo” ancorato ad una concezione statica ed essenziale del lavoro, e giovani manager con precedenti esperienze internazionali, orientati al guadagno e alla produttività.²²¹

4.5 Manodopera specializzata e non specializzata

La manodopera cinese in senso stretto (ovvero operai, artigiani, tecnici, etc.) può essere suddivisa in due grandi categorie, con qualità e problematicità differenti.

E’ possibile distinguere una forza lavoro non specializzata, con ovvie difficoltà di formazione ed adeguamento a standard lavorativi occidentali, ed una specializzata, con problematiche legate ad una scarsa disponibilità e difficile fidelizzazione all’azienda.

In riferimento alla prima categoria, è ben noto che la manodopera non specializzata cinese è abbondante. Nel corso degli ultimi due decenni, circa 140 milioni di lavoratori poco qualificati hanno abbandonato imprese di proprietà statale e zone rurali per entrare a far parte di aziende private in città altamente industrializzate.²²² Per questo tipo di forza lavoro è necessario individuare corrette strategie di training ed integrazione all’ambiente aziendale. Compito particolarmente arduo per le PMI in particolare, a causa delle numerose barriere presenti sia all’interno che all’esterno dell’azienda, quali ad esempio limiti finanziari, organizzativi e di risorse. Risulta difficile per imprese di dimensioni modeste, infatti, reperire le risorse finanziarie necessarie al fine sia di offrire un’adeguata formazione ai propri dipendenti locali sia di istruire ed inviare personale esperto della casa madre in Cina in grado di educarli in maniera appropriata.²²³ Non sono da sottovalutare

²²¹ www.este.it, Arduino, A. e Bombelli, M. C., 2006. *Le sfide di human resource management in Cina*. In Sviluppo & Organizzazione N.215 Maggio/Giugno 2006. Consultato in data 18/07/2012.

²²² Rein, S., 2012. *The End of Cheap China: Economic and Cultural Trends that Will Disrupt the World*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons.

²²³ Wood, A., 1995. How Trade Hurt Unskilled Workers. *Journal of Economic Perspectives*, 9(3), 57-80.

inoltre problematiche legate ancora una volta alle diversità culturali e ad una concezione di lavoro differente tra occidentali e individui locali.

L'impresa, per riuscire a formare adeguatamente manodopera poco qualificata cinese, deve quindi essere in grado di affrontare abilmente i propri limiti interni, ricercare metodi e tecniche di training che tengano in considerazione la dimensione culturale, e di individuare responsabili adatti ad istruire e relazionarsi proficuamente con la forza lavoro.

Una volta opportunamente formata, poi, risulta particolarmente difficile trattenere suddetta manodopera, ormai specializzata, all'interno della società: è necessario che l'impresa maturi perciò la consapevolezza che vi sarà sempre un elevato livello di turnover al suo interno, che richiederà continui periodi di selezione, training ed integrazione, e quindi continui costi.

In riferimento alla seconda categoria, poi, è necessario sottolineare che nonostante la Cina disponga del più grande bacino di forza lavoro disponibile al mondo, vi è una profonda carenza di lavoratori qualificati e con esperienza. La manodopera specializzata risulta quindi rara, altamente richiesta ed in alcuni casi particolarmente costosa. Dato il suo valore strategico, anche per suddetta categoria una delle problematiche principali è rappresentata da elevati livelli di turnover e alla difficile fidelizzazione.²²⁴

4.6 Management locale o espatriato?

Tematica particolarmente importante è quella che concerne la gestione di dirigenti provenienti dalla casa madre ed inviati in Cina, che hanno il ruolo di collegamento tra la stessa e l'attività svolta all'interno del paese asiatico.

Le mansioni che suddetti espatriati svolgono riguardano frequentemente la gestione completa dell'impresa locale: dalla costituzione, al reclutamento della manodopera, fino all'individuazione della giusta rete di fornitori e clienti. Si può affermare che, nella maggior parte dei casi, il successo dell'azienda oltreconfine dipende dalle qualità e abilità del manager di organizzare le diverse attività, di comprendere e rispettare la cultura cinese, di relazionarsi correttamente con il personale locale da un lato e con la casa madre dall'altro. Risulta perciò notevole il valore strategico attribuito a tali ruoli, ed individuare

²²⁴ Carone, M. e Secchi, G., 2010. Come cambia la sfida cinese: dal prodotto alle persone. Profili organizzativi, legali e fiscali nella gestione delle risorse umane in Cina. Roma: Franco Angeli.

la persona corretta per gestire uno stuolo di attività tanto complesse risulta particolarmente arduo per ciascuna impresa.²²⁵

Generalmente, i ruoli ricoperti dal personale espatriato sono quelle di top management, per ragioni di costo e competitività. Sempre maggiori PMI tendono a selezionare selettivamente e scrupolosamente suddette figure, individuando solitamente non più di due manager (un responsabile di gestione ed uno di produzione) con il compito di fornire all'attività l'impostazione, le procedure e le conoscenze caratteristiche della casa madre, integrando successivamente il team con middle e top management cinese. In particolare, esse tendono ad affidare a manager cinesi, esperti conoscitori del contesto locale, esclusivamente le decisioni operative, delegando il controllo e le decisioni strategiche a personale espatriato.

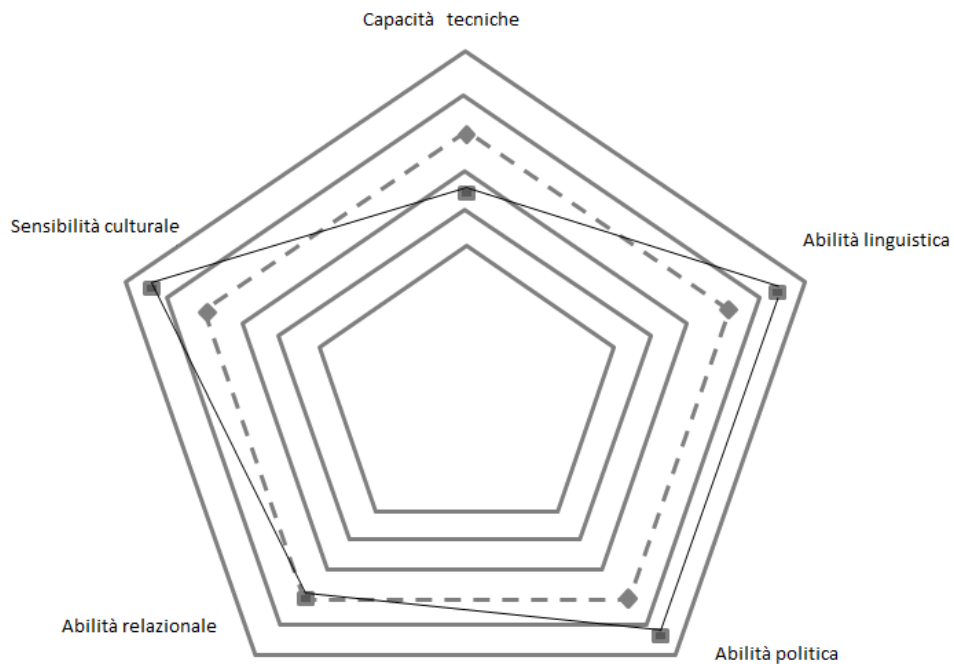
Per ragioni di distanza culturale e geografica, ciascuna impresa desidererebbe mandare proprio personale ad operare oltreconfine, al fine di raggiungere più facilmente la mission aziendale, garantendo un'adeguata immagine dell'impresa e un output qualitativamente appropriato.

Una contributo a tale visione è stato offerto da Lasserre e Schutte²²⁶ che, sulla base di una ricerca condotta nel 1995 (da considerarsi ancora attuale dati i lenti e gradualmente cambiamenti della cultura di una nazione), ritengono che la Cina sia uno tra i mercati orientali più pretenziosi con riferimento alle doti personali e alle attitudini dirigenziali del management straniero. Gli autori hanno tentato di identificare ed esaminare le qualità specifiche per un manager espatriato di successo all'interno di suddetto mercato asiatico, partendo dall'analisi di cinque variabili quali la capacità dello stesso di conoscere e parlare il mandarino, la sua sensibilità culturale nei confronti di una società tanto diversa, l'abilità di integrazione e relazione all'interno dell'ambiente aziendale, l'inclinazione a crearsi una giusta *guanxi* politica e la preparazione tecnica nello svolgimento della propria attività.

²²⁵ www.este.it, Arduino, A. e Bombelli, M. C., 2006. *Le sfide di human resource management in Cina*. In Sviluppo & Organizzazione N.215 Maggio/Giugno 2006. Consultato in data 18/07/2012.

²²⁶ Lasserre, P. e Schutte, H., 1995. *Strategies for Asia Pacific*. New York, USA: New York University Press.

Figura 4.1: Profilo ideale di un manager occidentale in Cina²²⁷



Fonte: Carone, M. e Secchi, G., 2010. Come cambia la sfida cinese: dal prodotto alle persone. Profili organizzativi, legali e fiscali nella gestione delle risorse umane in Cina. Roma: Franco Angeli.

La ricerca condotta da Lasserre e Schutte rivela la necessità di manager più accorti verso la cultura e la lingua cinese piuttosto che dotati di profonde capacità tecniche. Seppure la situazione quasi vent'anni dopo risulta inevitabilmente evoluta, disporre di manager espatriati dotati di una spiccata sensibilità culturale e capacità di adattamento a schemi, meccanismi e consuetudini tanto diverse, rappresenta un notevole vantaggio competitivo per qualsiasi impresa in Cina.

Individuati i soggetti più adeguati, è poi necessario offrire loro una serie di incentivi affinché essi accettino il trasferimento a diecimila chilometri di distanza dalla terra di origine. In aggiunta allo stipendio percepito usualmente in patria, gli stessi richiederanno infatti sia una somma ulteriore in grado di ricompensare il trasferimento in una nazione tanto diversa per cultura e abitudini, sia una serie di benefits tra i quali un alloggio consono agli standard occidentali, un paio di rientri in patria all'anno sia per loro che per il più stretto nucleo familiare, assicurazione sanitaria e molto altro. Somme che si aggiungono allo stipendio base, in grado di maggiorarlo di più di 6.000/7.000 euro.

²²⁷ Nota: la linea tratteggiata corrisponde ai valori medi riscontrati per i paesi dell'Asia. La linea continua rappresenta i valori individuati del caso cinese.

Risulta ovvio l'elevato costo per l'azienda di un manager espatriato di medio-alto livello, sia finanziariamente che in termini di formazione.²²⁸ Costo che permette alle stesse un limitatissimo impiego di personale espatriato per la direzione di attività oltreconfine, e le spinge a considerare alternative al loro impiego, attraverso l'assunzione di personale straniero locale (host-country nationals) o proveniente da paesi terzi (third-country nationals).

In riferimento alla prima categoria, frequentemente una PMI ricorre al reclutamento di manager cinesi per la direzione ed il controllo di attività in Cina. Numerose appaiono però le problematiche nel reperire questa categoria di dirigenti. Innanzitutto, nonostante negli ultimi anni via via sia un aumento di giovani cinesi dotati di titoli di studio conseguiti in università occidentali e con precedenti esperienze in aziende estere, risulta tutt'ora particolarmente difficile per un'azienda individuare manager locali qualificati, dotati di profonde conoscenze tecniche ed industriali e di dimestichezza sia con la lingua inglese che con pratiche di internazionalizzazione globali: individui dotati di tali caratteristiche risultano scarsi e, data la strategicità della loro figura, molto costosi. Il grado di turnover registrato all'interno delle aziende in riferimento a tali figure appare poi particolarmente elevato: manager qualificati cambiano frequentemente posto di lavoro, in particolare nel corso delle prime e più delicate fasi di avviamento dell'azienda, generando per la stessa l'impossibilità di creare stabili programmi di pianificazione delle assunzioni.

Numerose problematiche sono poi riconducibili ad una sbagliata valutazione dei profili e delle credenziali dei candidati: qualità personali e competenze linguistiche sono spesso interpretate erroneamente dall'impresa e fin troppo enfatizzate dai potenziali manager. La falsificazione delle credenziali è poi un problema diffuso che affrontano la maggior parte dei reclutatori in Cina: diverse sono le frodi e gli inganni avanzati dai candidati, giustificati come "errori di traduzione" del curriculum dalla lingua cinese a quella inglese. Risulta inoltre particolarmente difficile riconoscere correttamente un equo ricompensamento monetario in relazione al curriculum.²²⁹

Infine, vi è da dire che sebbene attualmente possano sembrare numerosi i manager cinesi in grado di ricoprire posizioni di top management grazie alle loro conoscenze e competenze tecniche, commerciali e di marketing, sono in molti a sostenere che ad essi manchi l'abilità di una visione "strategica" complessiva del contesto aziendale. In

²²⁸ Cappuccitti, E. M., Sammarra, A. e Secchi, G., 2007. *La gestione del personale in Cina. La diversità culturale: un'opportunità o una criticità?*. Roma: Franco Angeli.

²²⁹ www.chinarecruitment.com, Maeder, M. *Top China Recruitment Challenges*. Consultato in data 25/06/2012.

particolare, ad essi manca l'abilità di fornire soluzioni "improvvisate" a problematiche tecniche, economiche ed umane "non codificate". Essi sono frequentemente incapaci di vedere la realtà nel suo complesso, intesa come il susseguirsi di avvenimenti spesso inattesi e imprevedibili nel loro evolversi. Capacità che viene invece riconosciuta a manager europei, grazie alla loro formazione classica.²³⁰

Individuare il giusto equilibrio tra personale espatriato e management straniero rappresenta quindi una delle sfide più ardue che deve affrontare un'azienda in Cina. Ogni fase della sua strategia di internazionalizzazione necessita infatti competenze specifiche, di frequente associate a ruoli diversi all'interno dell'impresa.²³¹

Inoltre, la possibilità di ricorrere a personale parent-country national piuttosto che host-country national dipende dal grado di proprietà e controllo che l'imprenditore italiano esercita sull'attività oltreconfine. Nel caso di WOFE, ovvero di una società interamente di proprietà dello stesso, la possibilità di ricorrere a personale espatriato per ricoprire posizioni strategiche di gestione e controllo dell'attività aumenta rispetto ad una joint venture. Una tale scelta viene presa innanzitutto per ovvie ragioni di continuità e allineamento con procedure e standard dettati dalla casa madre. Il livello di fedeltà dell'espatriato verso l'attività estera risulta poi maggiore rispetto a quello di un manager cinese: quest'ultimo, infatti, è portato a cambiare posto di lavoro frequentemente al fine di accrescere la sua esperienza e velocizzare al sua carriera. Infine, top e middle management cinese qualificato risulta raro e particolarmente costoso: in alcuni casi risulta più conveniente reclutare personale espatriato piuttosto che individuare il corretto candidato locale, formarlo e assumerlo.

Nel caso di una joint venture, invece, un diverso assetto di clausole contrattuali affida all'imprenditore italiano un minor potere sull'azienda in Cina e, frequentemente, la parte locale assume un maggior controllo sulla totalità delle operazioni di business rispetto alla società italiana. In alcuni casi, inoltre, il budget previsto per i salari sottostima il ricompensamento riconosciuto ad attività generalmente svolte da management espatriato. Data l'esigua ricompensa di tali posizioni, lo svolgimento di suddette attività viene affidato a personale locale, con il conseguente aumento del potere e dell'influenza del management cinese sulle operazioni dell'azienda. Infine, accade solitamente che dirigenti locali assumano candidati appartenenti alla propria *guanxi* all'interno dell'azienda, altamente

²³⁰ www.agichina24.it, Borzatta, P. Regole Del Management: Quale Top Manager In Cina? Consultato in data 30/08/2012.

²³¹ Dowling, P. J., 2007. *International Human Resource Management. Managing People in a Multinational Context*. London: Thomas Nelson Australia.

fedeli ad essi: in casi di opinioni contrastanti tra gestione straniera e cinese, risulta perciò particolarmente difficile per l'azienda italiana imporre proprie idee e attuare proprie politiche.

La misura in cui si ricorre a personale espatriato piuttosto che locale può dipendere poi dalla configurazione organizzativa che si decide di adottare. In riferimento ad aziende di piccole e medie dimensioni, sovente la fase iniziale dell'investimento oltreconfine è seguita prevalentemente dall'imprenditore,²³² solo in un secondo momento affiancato da manager espatriati o cinesi. Nel caso in cui si voglia mantenere l'accentramento del potere decisionale presso la sede centrale, prediligendo una strategia di "crescita interna", è consigliabile ricorrere a parent-country nationals con compiti di controllo dell'attività in Cina, in grado di favorire lo scambio di conoscenza in riferimento a tecnologie, processi e pratiche. Nel caso in cui invece l'imprenditore decidesse di introdurre nuove informazioni e conoscenze rispetto alla casa madre, adottando una strategia di "crescita esterna", il management sarà formato prevalentemente da personale cinese.²³³ Secondo una tale ottica, il reclutamento di personale nel mercato locale è giustificato dalla necessità di candidati dotati di esperienza e conoscenza del mercato cinese e delle sue istituzioni.²³⁴

4.7 Third-country nationals

Vi è infine una terza ed ultima categoria di individui alla quale un'azienda può attingere per ricoprire posizioni di controllo e gestione dell'attività estera: i cosiddetti third-country nationals. In questo caso l'azienda può decidere di reclutare manager provenienti da paesi vicini alla Cina ma più "occidentalizzati" (prevalentemente personale di Hong Kong) oppure dirigenti occidentali situati in Cina, e che quindi, assunti localmente, perdono la qualifica di "espatriati".

Per i primi i vantaggi sono evidenti: conoscono il mandarino e l'inglese, la loro cultura si avvicina a quella cinese e risulta quindi per loro meno complicato abituarsi al contesto e relazionarsi con il personale locale. Inoltre sono solitamente dotati di una notevole istruzione ed esperienza in aziende multinazionali e, provenendo da paesi o stati limitrofi

²³² Mutinelli, M., 2001. L'internazionalizzazione produttiva delle imprese italiane: caratteristiche strutturali, tendenze evolutive e motivazioni. In Garavello, O., Barba Navaretti, G., a cura di. *Investimenti esteri delle imprese italiane nei paesi emergenti*. Milano: Giuffrè Editore.

²³³ Minbaeva, D., Pedersen, T., Bjorkman, I., Fey, C. F. e Park, H. J., 2003. MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 34, 586–599.

²³⁴ www.unipd.academia.edu, Belleri, A. e Sgobbi, F., 2004. *La gestione delle risorse umane nei processi di internazionalizzazione delle Pmi: primi risultati di un'analisi empirica*. Consultato in data 12/07/2012.

alla Cina, hanno costi minori rispetto ad espatriati e manager locali. Nella pratica, il ricorso a tali soggetti nella maggior parte dei casi è risultato però deludente: sebbene essi infatti conoscano bene la lingua e la cultura locale, non vengono visti come “veri cinesi” dai dipendenti dell’azienda in cui operano, e vengono quindi considerati alla stregua di manager occidentali.²³⁵

In riferimento invece al ricorso di dirigenti occidentali assunti localmente, numerosi punti di forza sono individuabili nella loro esperienza di business in Cina (in quanto nella maggior parte dei casi vantano precedenti attività in loco). Essi conoscono il mandarino, sono dotati di una propria *guanxi* nel mercato e hanno costi sensibilmente minori rispetto ad un espatriato.

4.8 Il fenomeno del turnover

Una delle problematiche maggiori affrontate dalle aziende nella gestione del personale in Cina è rappresentata dall’alto tasso di turnover, ovvero dalla tendenza del personale cinese, in particolare middle e top manager, a cambiare frequentemente e rapidamente posto di lavoro.

Il tempo e le risorse finanziarie impiegati per istruire una persona ed integrarla nel contesto aziendale sono considerevoli, ed in particolare nelle fasi iniziali e più delicate di internazionalizzazione dell’impresa la perdita di personale su cui la stessa ha “investito” può avere risvolti negativi: oltre a rappresentare una delle ragioni primarie di cattivi risultati di gestione, in alcuni casi può addirittura compromettere il successo dell’attività e causarne il fallimento.

Suddetto fenomeno, seppure stimato attorno al 19% nel 2011 per l’intera Cina,²³⁶ non è precisamente quantificabile. Sebbene siano infatti numerosi gli enti statali e le società di ricerca sia locali che internazionali concordi nell’indicare una tendenza complessiva del turnover in continua crescita, percentuali attendibili ed ufficiali a riguardo non sono ancora state diffuse. Tendenza preoccupante quindi che, abbinata ad una diffusa carenza di tecnici specializzati e management esperto e qualificato, rende particolarmente difficile per le

²³⁵ www.agichina24.it, Borzatta, P. Regole Del Management: Quale Top Manager In Cina? Consultato in data 30/08/2012.

²³⁶ www.este.it, Arduino, A. e Bombelli, M. C., 2006. *Le sfide di human resource management in Cina*. In Sviluppo & Organizzazione N.215 Maggio/Giugno 2006. Consultato in data 18/07/2012.

imprese individuare il candidato locale adeguato per la gestione e lo svolgimento delle proprie attività oltreconfine.

Le motivazioni di un fenomeno tanto preoccupante e dilagante sono molteplici. George B. Graen, professore alla *Louisiana State University*, ha tentato di individuarle all'interno di un progetto dal titolo "Cultural Conflicts in Foreign-capital Enterprises and Cross-culture Management", all'interno del volume "New Frontiers of Leadership".²³⁷ Lo studio ha affrontato il tasso di turnover dei dipendenti cinesi all'interno di imprese estere a Shanghai, tasso che in alcuni casi risultava pari al 40% l'anno. Le conclusioni del progetto²³⁸ hanno portato ad individuare tre ragioni principali che spingono manager e dipendenti cinesi a cambiare di frequente posto di lavoro.

Le prima è che i manager, soprattutto giovani, particolarmente corteggiati da imprese estere in veloce espansione, tentano di massimizzare la propria retribuzione in termini quantitativi. La seconda motivazione è individuata nella continua e crescente richiesta del mercato di personale più istruito e qualificato, in grado di ricoprire posizioni sempre più elevate. La terza, e secondo il Professore la più importante motivazione, è rappresentata dai frequenti conflitti culturali in ambito aziendale, in particolare incomprensioni con il management straniero.

Risultano tutt'oggi numerose le imprese di piccole e medie dimensioni che si affacciano al mercato cinese affrontando con superficialità tale delicato aspetto manageriale, e che sovente assistono inermi all'allontanamento di figure chiave per l'attività estera, come dirigenti e tecnici specializzati, una volta conclusa la loro formazione. Questi ultimi, infatti, attirati anche da un minimo incremento retributivo, spesso vanno ad alimentare le fila di aziende concorrenti, con un'ingente perdita economica, di tempo e di know-how specifico per la società. Contemporaneamente, tale frequente cambiamento del posto di lavoro di middle e top management, dà origine alla crescita di aspettative retributive sovrastimate, diminuendo col tempo notevolmente la distanza tra i salari di espatriati e quelli di manager cinesi, con evidenti conseguenze nei costi e nelle strategie di lungo termine dell'azienda.

Numerose risultano le strategie adottate dalle aziende per arginare un fenomeno tanto dannoso e dilagante. Prima tra tutte, diverse imprese si servono di un sistema premiante di breve termine, attraverso incrementi retributivi oppure differimento dei bonus, con lo

²³⁷ Graen, G. B., 2005. *New Frontiers of Leadership*. Greenwich: Information Age Publishing.

²³⁸ Nota: Il progetto è il risultato di interviste e ricerche condotte all'interno di 33 imprese a capitale estero a Shanghai tra più di 150 MBA e dirigenti cinesi.

scopo di fidelizzare in particolare figure manageriali di alto e medio livello. Oltre alla più ovvia strategia di aumento salariale, che pur garantendo l'ottenimento di risorse nel breve periodo, genera numerosi problemi di sostenibilità del costo nel medio-lungo, ulteriore strategia particolarmente diffusa consiste nel differimento del bonus. In tal caso, si riconosce al dipendente sia uno stipendio "di base" mensile sia un consistente premio a fine anno nel caso in cui lo stesso non abbia abbandonato l'impresa. Una tale strategia, nonostante presenti molteplici benefici derivanti da una tendenza del personale a non allontanarsi dall'azienda in vista del bonus finale, in realtà contribuisce a concentrare il fenomeno del turnover nella parte dell'anno successiva a quella del rilascio dei premi, in concomitanza col capodanno cinese, tra i mesi di gennaio e febbraio.

Altra strategia attuata dalle imprese al fine di minimizzare il turnover interno è rappresentata dalla cosiddetta "leva geografica". Nello specifico, si cerca di trattenere tecnici specializzati e manager qualificati, assumendo e formando candidati provenienti da una zona geografica diversa rispetto a quella in cui è situato il complesso aziendale. Reclutando individui tutti provenienti da una provincia differente si dà origine ad un gruppo di soggetti che comunicano con un dialetto totalmente differente rispetto a quello locale. In un territorio tanto grande, complesso e diversificato come quello cinese, una tale omogeneità non solo linguistica, ma anche culturale e sociale contribuisce alla nascita di relazioni durature e compatte. L'ambiente aziendale, ricco in vincoli familiari e quindi noto al personale, viene perciò preferito alla realtà locale. Il mantenimento all'interno delle unità produttive di personale proveniente dalla medesima area geografica, da un lato riduce la frequenza dei rientri nella zona di origine (solitamente distante) ed il conseguente desiderio di non ritorno, dall'altro contribuisce alla formazione di un nucleo affine ed omogeneo linguisticamente e culturalmente, favorendo processi di integrazione ed identificazione.

Infine, altra strategia utile al fine di ridurre il turnover di importanti risorse per l'azienda, considerate ad alto potenziale, oggetto di investimento in formazione e particolarmente qualificate, può consistere nell'adozione di un sistema di incentivi a lungo termine indirizzato alla fidelizzazione e all'integrazione culturale, facendo leva su fattori quali motivazione e coinvolgimento.

Si tratta di sistemi premianti non unicamente connessi ad aumenti retributivi, ma che incidono consistentemente sulla qualità di vita all'interno dell'impresa e sulle prospettive di lungo periodo del soggetto e della propria famiglia. Tra i tanti sistemi di incentivi vi è la possibilità per il candidato, ad esempio, di seguire corsi di specializzazione ambiti, quali

MBA, istruzione per i figli, assicurazione sanitaria, vacanze gratuite per l'intero nucleo familiare e non solo. Un complesso di benefici che comprende quindi tutte le aree di necessità dell'individuo e che difficilmente viene riconosciuto dal mercato cinese. Altra strategia utile connessa al sistema di incentivi a lungo termine e di natura più qualitativa consiste nel dare origine ad una cultura aziendale condivisa attraverso lo sviluppo di una rete interna tra le diverse unità dell'impresa, valorizzando suddetta nascita con momenti simbolici di incontro volti ad aumentare la sensazione di appartenenza ed identificazione. Il tentativo è quindi quello di realizzare un ambiente caratterizzato da un'elevata fiducia reciproca all'interno dell'azienda. Alla modalità di training tradizionale del manager si sostituisce o abbina quindi una formazione di tipo *one-to-one* che garantisce il trasferimento di know-how e informazioni specifiche dal "maestro" all'"allievo", rispondendo a necessità di apprendimento soggettive.²³⁹

4.9 Le caratteristiche di un manager espatriato

Risulta pressoché impossibile delineare un profilo unico e delle precise caratteristiche per un manager espatriato di successo in territorio cinese, applicabili a qualsiasi realtà aziendale: molto dipende infatti dall'area del Paese in cui è situata l'impresa, dalla tipologia di attività svolta, dalle relazioni che si devono intraprendere e dal mercato obiettivo della propria produzione.

Nel tentativo di individuare alcuni requisiti fondamentali di un parent-country national, vi è da dire che ad oggi la sensibilità culturale rappresenta una qualità primaria da trovare in manager di alto profilo. Sapere come relazionarsi correttamente con fornitori e clienti esteri e come gestire il proprio team di lavoro stimolandolo e motivandolo risulta una delle capacità fondamentali da ricercare in un responsabile di successo. E' infatti profondamente necessario contribuire alla realizzazione di un ambiente aziendale sereno, coordinato e produttivo, in grado di agevolare lo svolgimento e la buona riuscita dell'attività oltreconfine. Manager italiani dovrebbero essere in grado di individuare e comprendere le diverse sfumature culturali tra la Cina e il loro paese di origine e di modificare i propri stili

²³⁹ www.este.it, Arduino, A. e Bombelli, M. C., 2006. *Le sfide di human resource management in Cina*. In Sviluppo & Organizzazione N.215 Maggio/Giugno 2006. Consultato in data 18/07/2012.

di gestione al fine di adattarsi in modo appropriato a situazioni e pratiche di business differenti.²⁴⁰

Espatriati che non sono in grado di adattarsi ai differenti valori culturali del Paese e di instaurare relazioni interpersonali durature e solide sia con la rete interna che con quella esterna compromettono inevitabilmente la buona riuscita della mission aziendale.

L'individuazione di un adeguato modello di leadership, conforme alle dimensioni culturali della società cinese sviluppate da Hofstede, può fornire un ottimo punto di partenza per tutti i manager stranieri che operano all'interno di suddetto mercato asiatico al fine di aumentare produttività e profitti aziendali e di migliorare le relazioni interpersonali. Le dimensioni da prendere in considerazione per adottare un corretto stile di leadership includono principalmente tre delle cinque dimensioni individuate da Hofstede: il grado di distanza dal potere, di individualismo e di mascolinità.

Dato l'elevato valore dell'indice di distanza dal potere registrato per la società cinese (pari ad 80), i dipendenti locali accettano con naturalezza una marcata divisione gerarchica tra management e subordinati all'interno dell'azienda. Sebbene il livello decisionale del manager e il grado di distanza dal potere all'interno di un'impresa sia determinato da numerosi fattori esterni, quali ad esempio la struttura organizzativa, la cultura corporate, le minacce esterne ed il grado di formalità della situazione, vi è di frequente il bisogno di una gerarchia formalizzata e chiaramente delineata tra dipendenti e superiori. Al fine di rispettarlo e riconoscerlo come tale, i lavoratori cinesi generalmente necessitano di un manager autoritario che dimostri il suo ruolo di superiorità, esibendo benefici e privilegi che a loro non sono concessi.

In ogni caso, dato il profondo valore attribuito dalla cultura cinese alle relazioni interpersonali, ovvero alla *guanxi*, il superiore deve essere in grado di sviluppare un equilibrato rapporto con i propri subordinati.

Come risultato, un valido manager espatriato deve essere in grado di operare all'interno di linee chiare e ben definite mettendo in luce la sua autorità ed al tempo stesso creando un rapporto di fiducia e stima con i propri dipendenti.

Analizzando poi il ridotto valore dell'indice di individualismo della cultura cinese (pari a 20), numerosi studi rivelano che all'interno di società collettiviste sono generalmente attesi riconoscimenti maggiori ed una valutazione delle performance più elevata rispetto a

²⁴⁰ Gomez, C., Shapiro, D. L. e Kirkman, B. L., 2000. The Impact of Collectivism and In-Group/Out-Group Membership on the Evaluation Generosity of Team Members. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1097-1106.

società individualiste, come quella italiana.²⁴¹ Data la profonda importanza attribuita da suddetta cultura collettivista alla *guanxi*, l'abilità del manager nel creare un'identità di gruppo all'interno dell'azienda risulta un qualità necessaria da ricercare in un espatriato di successo: essere in grado di favorire un clima aziendale sereno e la formazione di un gruppo di lavoro integrato e coeso, minimizzando attriti ed incomprensioni, rappresenta un'attitudine importantissima in grado di ridurre il tasso di turnover interno all'azienda ed aumentare il grado di fedeltà e produttività del lavoratore. Sviluppare forti legami tra i membri di un team in alcuni casi spinge infatti il dipendente a non abbandonare la squadra nel mezzo di un progetto per perseguire propri obiettivi individuali, come un minimo incremento salariale, sacrificando alle esigenze del gruppo propri desideri personali. Un manager espatriato italiano in Cina deve essere consapevole di tali meccanismi e delle inevitabili conseguenze negative derivanti dal perseguimento di interessi propri su quelli del gruppo di lavoro.²⁴²

Infine, essendo la Cina definita un paese con un modesto indice di “mascolinità”, un manager ideale per la gestione di dipendenti locali deve risultare decisivo, incisivo ed assertivo, “deve essere in grado di comunicare la propria decisione senza timore e di esprimere il proprio personale punto di vista con autorevolezza (e non autorità), senza sopraffare quello degli altri”.²⁴³ Importante, infatti, risulta il rispetto della faccia (*mianzi*) e quindi dell'onore della controparte: uno stile troppo diretto e schietto può essere considerato un insulto per il lavoratore cinese, tanto da danneggiare e compromettere non solo il rapporto tra superiore e subordinato, ma anche l'intero ambiente aziendale.²⁴⁴

Riassumendo, la prima caratteristica di cui deve essere dotato un manager espatriato ideale è una profonda sensibilità culturale. Deve perciò essere in grado di attuare uno stile di gestione del personale autorevole e direttivo, di sviluppare un rapporto con i propri dipendenti gerarchico, fondato sul rispetto e sulla disciplina e di prendere responsabilmente decisioni a nome del gruppo. Deve evitare di alimentare o dare origine a conflitti diretti, in quanto la salvaguardia della “faccia” è un elemento fondamentale per l'instaurazione di una relazione leale e duratura.

²⁴¹ Gomez, C., Shapiro, D. L. e Kirkman, B. L., 2000. The Impact of Collectivism and In-Group/Out-Group Membership on the Evaluation Generosity of Team Members. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1097-1106.

²⁴² Gerstner, C. R. e Day, D. V., 1994. Cross-cultural comparison of leadership prototypes. *The Leadership Quarterly*, 5(2), 121-134.

²⁴³ Trad. da Dickson, M. W. Hartog, D. N. D. e Mitchelson, J. K., 2003. Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *The Leadership Quarterly*, 14 (6), 729 – 768.

²⁴⁴ House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. e Gupta, V., 2004. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.

Oltre a suddetta importante caratteristica, è altrettanto essenziale disporre di un manager dotato di conoscenze tecniche ed esperienza nel settore di riferimento. Le continue minacce del mercato cinese ed un esponenziale incremento della complessità dello stesso richiedono infatti necessariamente il ricorso, oggi più che in passato, a dirigenti dotati di un elevato know-how tecnico e competenze specifiche.

Infine, altra caratteristica ideale, seppure non essenziale, per un potenziale manager espatriato è la conoscenza della lingua cinese. Conoscere il mandarino incrementa sicuramente la probabilità di successo nello svolgimento di attività oltreconfine e nella gestione di personale locale, agevolando la creazione di adeguate relazioni interpersonali.

In conclusione, il candidato ideale è colui che, oltre a possedere una maturata esperienza tecnica e manageriale, è in grado di adeguare il proprio modo di operare alle peculiarità della società cinese e alla sua cultura.²⁴⁵

²⁴⁵ Carone, M. e Secchi, G., 2010. Come cambia la sfida cinese: dal prodotto alle persone. Profili organizzativi, legali e fiscali nella gestione delle risorse umane in Cina. Roma: Franco Angeli.

CAPITOLO V

ESPERIENZE E PROBLEMATICHE DI PMI ITALIANE IN CINA

5.1 Disegno della ricerca

I primi quattro Capitoli hanno permesso di approfondire a livello concettuale e teorico il fenomeno dell'internazionalizzazione delle PMI italiane in Cina ed il rilevante problema della gestione del personale.

Questo lavoro non intende limitarsi ad analizzare il problema da un punto di vista teorico, ma ha l'obiettivo di focalizzare da un punto di vista empirico l'entità e le caratteristiche d'ingresso nel mercato cinese di imprese di dimensioni modeste e le difficoltà affrontate dalle stesse nell'individuazione di una struttura del personale adeguata.

Il presente lavoro riporta quanto emerso da una serie di interviste effettuate a quattro testimoni chiave dell'esperienza di internazionalizzazione di moltissime PMI italiane in Cina. Gli intervistati vantano un'esperienza pluriennale nel mercato cinese, maturata attraverso l'offerta di servizi di consulenza e accompagnamento concreto in Cina ad imprese italiane, in particolare di piccole e medie dimensioni. Gli intervistati sono specializzati nella normativa fiscale, finanziaria, valutaria e doganale cinese. Sono esperti nelle normative riguardanti IDE nel territorio cinese, nella costituzione e registrazione di JV e società a totale capitale straniero, nella preparazione e revisione di studi di fattibilità e nell'accompagnamento dell'impresa nel corso delle più delicate fasi di penetrazione del mercato asiatico.

Le interviste sono semi-strutturate e sono state realizzate tra i mesi di luglio e settembre 2012.

Tutte le interviste sono state registrate su supporto audio e integralmente trascritte.

Fonti secondarie alla realizzazione di questo lavoro sono stati numerosi dossier prodotti dal Servizio Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo Spa e la partecipazione ad un evento organizzato da Intesa Sanpaolo Spa dal titolo "Come sta cambiando il pianeta Cina? Le opportunità per le PMI Venete", svoltosi in data 20 settembre 2012 presso la sede di Padova.

Il seguente lavoro è suddiviso in due parti. La prima affronta le scelte preliminari che deve compiere una PMI per penetrare con successo il mercato cinese, quali l'individuazione del settore, la tipologia e la struttura dell'investimento e la scelta del sito industriale. La seconda parte approfondisce uno tra i più grandi ostacoli che si trova ad affrontare un'impresa di modeste dimensioni nella delicata fase di follow-up: l'individuazione di un organico adeguato.

L'indagine vuole avere prima di tutto una valenza operativa. Si è preferito in tal senso concentrare l'attenzione sugli aspetti che comportano alle imprese delle implicazioni pratiche e particolari difficoltà di entrata e di gestione del personale, individuando in particolare vantaggi e svantaggi nel reclutamento di parent-country nationals, host-country nationals e third-country nationals.

5.2 Analisi dei punti di forza della Cina

Sulla base delle interviste condotte, emergono indubbiamente numerosi i punti di forza della Cina, che la rendono un mercato attraente per un numero sempre maggiore di imprese, in particolare di piccole e medie dimensioni.

Le infrastrutture appaiono in continuo miglioramento, capaci di accogliere le esigenze industriali di ogni dimensione ed in ogni settore. Particolarmente interessante per l'investimento in attività commerciali risulta poi la continua crescita del potere di acquisto delle fasce medie della popolazione.

Per questi e per molti altri motivi il mercato interno cinese, nonostante la crisi finanziaria mondiale, è in grado di offrire ancora solide opportunità di sviluppo, in particolare per le industrie nel settore dei beni di consumo, del lusso, delle infrastrutture, energetico e ambientale, ad alto contenuto tecnologico.

Si assiste poi ad un'attenzione sempre maggiore da parte delle autorità locali nei confronti di aziende anche di dimensioni modeste in grado di offrire ottimi prodotti, qualificati, di valore aggiunto, di cui la Cina necessita. Per queste aziende vi è moltissimo spazio di crescita.

Ottima appare infine l'offerta e le agevolazioni fornite dai parchi industriali.

5.3 Difficoltà delle PMI nell'internazionalizzarsi in Cina

Sebbene, come individuato nei capitoli precedenti, siano numerosi i motivi che spingono le PMI ad internazionalizzarsi e a scegliere la Cina come mercato ideale (date le performance di crescita a livello mondiale e le potenzialità per i decenni futuri), sulla base dei dati raccolti dalle interviste le aziende di dimensioni modeste risultano tutt'oggi le meno adatte ad investire con successo all'interno del Paese più popolato al mondo. Le

ragioni riscontrate sono molteplici e sono principalmente individuabili in ovvi limiti di dimensione e di fatturato.

Diversi sono gli ostacoli che incontra una PMI all'inizio del suo processo di internazionalizzazione. Ostacolo particolarmente evidente è rappresentato dall'obbligo di dover negoziare ed individuare il numerosissimo insieme di necessità al fine di costituire la società ed iniziare a produrre/vendere. Particolarmente lungo e turbolento può risultare l'iter dell'investimento: dalle fasi iniziali di scelta della tipologia e struttura dell'investimento, di individuazione del terreno e costruzione dello stabilimento, fino all'ottenimento di licenze, permessi, autorizzazioni e timbro societario, il percorso può durare diversi anni.

Altro ostacolo ad un'internazionalizzazione di successo è costituito dalla difficoltà che incontra un'impresa nel reclutamento di un organico adeguato e di qualità ad un costo sostenibile, dagli operai, ai "colletti bianchi" cinesi, fino all'individuazione di un proprio dipendente di fiducia preparato e disponibile al trasferimento oltreconfine, che controlli la società estera e che sia in coordinamento con un dirigente cinese. Scontato è affermare che maggiori sono le conoscenze, esperienze e qualità tecniche degli stessi, maggiore è la possibilità di condurre un business di successo, ed altrettanto superiore è l'impegno finanziario richiesto.

Ostacoli sono poi individuabili in tempi di azione e reazione elevati, dettati dalla grande distanza geografica, e dalla insufficiente disponibilità finanziaria, data la necessità di impiegare fondi per un lungo periodo (3-5 anni) prima di ottenere un ritorno degli investimenti.

Tuttavia, se l'azienda possiede determinate caratteristiche e presta alcuni accorgimenti, un'internazionalizzazione di successo non risulta impossibile. E' necessario che l'impresa sia consapevole che si tratta di un mercato particolarmente difficile, costoso, complesso, eterogeneo e distante non solo geograficamente, ma anche culturalmente, per clima, abitudini e consuetudini. Una PMI per entrare in Cina deve possedere capacità, professionalità, idee chiare, un prodotto solido, adatto o adattabile al mercato asiatico ed un prezzo competitivo; deve riuscire ad ottenere numerose autorizzazioni, licenze distributive, la registrazione del marchio e redigere un Business Plan dettagliato. Inoltre, deve essere fornita di consistenti risorse finanziarie: un fatturato minimo di 15/20 milioni di euro risulta secondo la casistica necessario, somma difficilmente a disposizione per la maggior parte delle imprese italiane di piccole e medie dimensioni. Minore è la dimensione ed il

fatturato dell'azienda, maggiore risulta infatti la fatica che si compie. “ *Per avere successo, poi, è necessario molto altro. La Cina non è un mercato per tutti.*” (Dott. Leonardo Dini)

Sulla base delle interviste condotte, emerge chiaramente la necessità per ciascuna PMI italiana con l'intenzione di investire in Cina di definire alcune scelte strategiche ed organizzative di partenza.

E' necessario innanzitutto che l'impresa compia una ricerca preliminare attraverso la quale si informi scrupolosamente sul mercato cinese, sui suoi operatori e sulla normativa (fiscale, valutaria, etc.). Successivamente, l'azienda dovrà compiere una decisione su un livello più specifico, individuando la tipologia di investimento (produzione, commercio o servizi), la struttura dello stesso (in caso di JV un potenziale partner) ed il sito industriale/commerciale. Dovrà considerare inoltre le risorse finanziarie di cui dispone e valutarle in un'ottica di lungo termine. L'impresa deve poi essere consapevole che cospicua risulta la documentazione da presentare alle autorità locali al fine di ottenere l'autorizzazione della business life dell'attività che decide di avviare.

Una fase successiva prevede quindi un dettagliato Business Plan, la preparazione dello statuto e la registrazione dello stesso (in caso di JV, si fa riferimento al contratto).

Nella fase di follow-up, risultano poi fondamentali alcune scelte, quali ad esempio la determinazione di una struttura del personale adeguata e la registrazione del marchio.

5.4 Studio preliminare di fattibilità

Il mercato cinese è estremamente costoso per una PMI ed i fondi di dotazione richiesti risultano particolarmente elevati. Se l'obiettivo è ad esempio quello di costituire una Trading Company, sono necessari 140.000 euro come fondo di dotazione, somma che aumenta per FICE, WOFE, etc. La struttura minimale di un ufficio è di 3 persone: manager italiano, assistente del settore cinese e receptionist telefonista bi-trilingue, quest'ultima particolarmente abile nel tamponare autonomamente e per lunghe ore falle prodotte dall'assenza del responsabile solitamente fuori sede per lavoro. La considerazione di base risulta quindi sempre quanto si è disposti e si è in grado di spendere per penetrare agevolmente il mercato cinese, per vendere, assemblare, produrre o distribuire con successo il proprio output. Le PMI generalmente si affidano ad un agente, del quale si innamorano in Fiera o tramite web, economico, nell'illusione di poter operare con profitto in Cina. Tale agente però frequentemente lavora per 8 o 10 società diverse, e difficilmente

risulta in grado di dedicare il tempo e l'impegno adeguati e necessari per un investimento tanto complesso. Principalmente per ragioni di costo, imprese di piccole e medie dimensioni di rado si affidano a consulenti e legali, decisamente utili in un mercato così difficile. In assenza di una seria consulenza, un progetto, per quanto solido, stenta a decollare correttamente. Soprattutto negli ultimi anni sono numerose le società di consulenza nate, particolarmente economiche ed efficienti, in grado di offrire servizi di consulenza ed assistenza ad imprese italiane, principalmente PMI, che intendono sviluppare in Cina attività industriali e commerciali. Opportunità spesso non a conoscenza dalla maggior parte delle imprese.

In conclusione, quando si affronta la Cina, basilare risulta la stesura di un appropriato e preciso studio preliminare di fattibilità. Lo studio di fattibilità è sostanzialmente un Business Plan che ha l'obiettivo di analizzare lo sviluppo prevedibile dell'attività, considerando l'insieme dei dati tecnici relativi al progetto industriale. In tal senso, deve contenere informazioni sugli obiettivi, sulla forma societaria, sulla struttura gestionale, sull'ammontare dell'investimento totale e sugli eventuali mezzi di finanziamento. Deve inoltre indicare le informazioni relative al prodotto/i oggetto dell'attività, il piano di produzione specifico e dettagliato, tecnologia e macchinari utilizzati, il sito industriale, le fonti delle materie prime, le misure di protezione ambientale, l'utilizzo di brevetti e marchi ed il numero di dipendenti.

E' auspicabile per ciascuna PMI affidarsi a qualcuno in loco (un consulente, uno studio legale, una banca o simili) qualificato nel redigere un dettagliato studio di fattibilità per mezzo del quale verificare l'offerta di un prodotto appetibile, richiesto, vendibile, capace di prezzarsi sul mercato-obiettivo. Attraverso suddetto studio, è necessario individuare gli steps necessari per operare legalmente all'interno del Paese, ovvero essere in possesso delle giuste autorizzazioni e licenze, ed assicurarsi di avere a disposizione adeguate risorse interne, economiche e finanziarie, con la consapevolezza che è necessario un periodo medio di 3/5 anni per raggiungere il breakeven point. Una volta determinati tali aspetti, se la risposta è positiva, la probabilità di successo all'interno del mercato cinese aumenta.

Risultano numerose le PMI desiderose di investire in Cina ma sprovviste dei mezzi necessari per farlo. Per contro, diverse sono le grosse società, dotate di un ingente capitale, che per "miopia" non sono presenti ufficialmente nel mercato e si affidano ad agenti, limitando evidentemente le proprie potenzialità.

5.5 Il catalogo degli investimenti stranieri ed i settori incoraggiati

Emanato nel 1995 congiuntamente dalla Commissione nazionale per lo Sviluppo e le Riforme e dal Ministero per il Commercio (MOFCOM), e oggetto di numerosi emendamenti, ultimo quello del 24 dicembre 2011 (in vigore dal 30 gennaio 2012), il Catalogo degli investimenti stranieri rappresenta uno dei principali documenti di attuazione del Piano Quinquennale (ultimo varato il 14 marzo 2011) e può essere considerato alla stregua di una guida per chiunque abbia l'intenzione di investire in Cina. Risulta perciò necessario per qualsiasi impresa con l'intenzione di investire all'interno del territorio cinese conoscere le attività cui può o meno avere accesso ed a quali condizioni. Suddetto catalogo divide gli investimenti stranieri in tre macro-categorie:

- ✓ investimenti incoraggiati, ovvero investimenti che lo Stato cinese ritiene prioritari, e per i quali le condizioni di investimento risultano agevolate. Ad esempio, qualora si ottenga lo status “azienda incoraggiata”, l'agevolazione può consistere nell'esenzione della tassazione dei macchinari importati dalla stessa, tassazione pari a circa il 10%. Per imprese che importano macchinari di un certo valore, quindi, evidente è il vantaggio ottenuto. Ulteriori benefici sono inoltre legati alla localizzazione all'interno di un determinato Parco Industriale;
- ✓ investimenti ristretti, ovvero attività su cui lo Stato esercita ancora un controllo determinante. L'attività in investimenti ristretti determina infatti la necessità di partecipazione di un socio cinese e l'approvazione dell'autorità governativa centrale di Pechino;
- ✓ investimenti proibiti. Settori in cui non vi è possibilità di entrata per l'investitore straniero.

5.6 Lo status di “High and New Tech Enterprise”

Per ciascuna PMI con l'intenzione di investire con successo all'interno del mercato cinese, numerosi vantaggi sono ottenibili dall'acquisizione dello status di “High and New Tech Enterprise”.

A partire dal periodo successivo alla nascita della più recente crisi finanziaria mondiale, fu evidente il tentativo delle autorità governative cinesi di stimolare l'entrata nel mercato domestico di investimenti qualificati.

Furono in tal senso emanate nel 2008 le “*China Administrative Measures for Determination of High and New Tech*” congiuntamente dal Ministero della Scienza e della Tecnologia, dal Ministero delle Finanze e dalla State Administration of Taxation (SAT), per mezzo delle quali è possibile individuare le condizioni per ottenere lo status di “High and New Tech Enterprise”. Due sono le condizioni necessarie: possedere IPR (Intellectual Property Rights) relativi alla tecnologia dei propri prodotti e produrre/offrire prodotti (o servizi) che rientrino negli 8 campi descritti nel catalogo *High and New Tech Fields under the Key Support of the State*:

- ✓ elettronica e informatica
- ✓ biologia e medicina
- ✓ aviazione e tecnologia aerospaziale
- ✓ nuovi materiali
- ✓ servizi ad alta tecnologia
- ✓ energie alternative e risparmio energetico
- ✓ risorse naturali e protezione ambientale
- ✓ alta tecnologia per innovare le industrie tradizionali

Nella pratica, l’ottenimento dello status di “High and New Tech Enterprise” avviene solo quando l’azienda è stata costituita in Cina. Una volta costituita, l’impresa deve quindi presentare una serie di documenti alle autorità governative locali attraverso i quali dimostrare di svolgere attività di sviluppo tecnologico e ricerca all’interno del territorio cinese. Nello specifico, viene richiesto che:

- ✓ almeno il 30% del totale dei dipendenti deve essere personale scientifico e tecnico in possesso di un diploma universitario. Tra questo personale, almeno il 10% del totale dei dipendenti deve essere dedicato alla R&D (Research and Development);
- ✓ l’impresa ha svolto incessantemente R&D per acquisire nuove conoscenze in campo scientifico e tecnologico (deve possedere registrazioni di proprietà intellettuale o un brevetto registrato);
- ✓ la proporzione tra le spese per R&D ed il fatturato totale nel corso degli ultimi 3 esercizi finanziari deve soddisfare requisiti precisi;
- ✓ se la proporzione tra le spese per R&D sostenute in Cina e le spese totali per R&D è inferiore al 60% e non sono trascorsi 3 anni dalla registrazione dell’impresa, il calcolo si basa sul numero effettivo di anni di operatività dell’impresa;
- ✓ il fatturato dell’impresa derivante da prodotti (servizi) ad alta e nuova tecnologia rappresenta almeno il 60% del fatturato totale durante l’anno in corso.

Lo status di “High and New Tech Enterprise” implica un vantaggio fiscale permanente dell’azienda, persistente lungo tutta la vita della sua attività industriale: l’abbattimento del *Corporate Income Tax* (CIT) dal 25% al 15%.

Con la riforma fiscale avvenuta in Cina nel 2008, la tassazione CIT è uguale per tutte le aziende, sia cinesi che straniere, del 25%. Solo l’ottenimento dello status di “High and New Tech Enterprise” permette un abbattimento di tale percentuale.

5.7 Modalità d’investimento diretto estero

Una volta compiuto uno studio preliminare di fattibilità ed una ricerca scrupolosa su caratteristiche e normativa del mercato cinese, le decisioni che dovrà prendere la PMI riguarderanno la tipologia di investimento (produzione, commercio o servizi), la struttura dello stesso (in caso di JV un potenziale partner) ed il sito industriale/commerciale.

A conferma di quanto sostenuto nel secondo capitolo, dai risultati emersi dalle interviste condotte si confermano i settori manifatturiero ed High-Tech quelli di maggiore interesse in Cina, ovvero quelli su cui si focalizza l’attenzione principale delle autorità locali, nei quali investire mediante IDE sia per lo svolgimento di attività di produzione che commerciali. Inoltre, l’interesse di investire all’interno di tale economia emergente, in particolare per attività commerciali, aumenta dato il notevole incremento della capacità di consumo della classe media e della classe alta locale. Nonostante la crisi mondiale, perciò, le opportunità offerte sono ancora numerose e vi è ancora moltissimo spazio per entrare in Cina.

Fondamentale risulta però capire come penetrare adeguatamente questo mercato in quanto complesso e difficile sia per la distanza culturale sia per una burocrazia che non facilita l’ingresso di investimenti esteri. La Cina non è un mercato opportunistico ma un mercato di lungo termine, ed è essenziale fare un Business Plan preciso. Appare importantissimo avere le idee chiare su come si desidera entrare in Cina ed essere consapevoli delle risorse che si possono e vogliono spendere.

Con riferimento alle quattro modalità di ingresso mediante IDE individuate nei capitoli precedenti, emergono sulla base delle interviste condotte una serie di vantaggi e svantaggi.

✓ La prima forma è individuabile in una WOFE (azienda di investimento produttivo) ovvero in una FICE (azienda per lo svolgimento di attività commerciali). Questa modalità

risulta in assoluto la più consigliata, in quanto permette di entrare direttamente in Cina e di avere un pieno e autonomo controllo sulla propria attività. Ciò è particolarmente importante in quanto la Cina, in una certa misura, sembra tutelare maggiormente gli investitori locali, i cinesi.

Grazie ad un controllo proprietario totale ed in assenza di interferenze esterne, l'imprenditore è in grado di definire come preferisce l'organizzazione aziendale, la sua struttura e la sua mission. Una tale forma di investimento richiede però un ingente impegno finanziario ed una dettagliata pianificazione dell'attività: è necessario in tal senso predisporre un esauriente piano produttivo, calcolare i costi, determinare le caratteristiche e le modalità di realizzazione dell'output, individuare i mercati di sbocco dello stesso, elaborando un preciso Business Plan a lungo termine.

Sebbene maggiore risulti l'autonomia, il percorso è inevitabilmente in salita in quanto nella maggior parte dei casi non si conosce il mercato, si hanno più difficoltà nell'interpretarlo e nell'individuare risorse umane valide. Numerosi sono quindi gli svantaggi collegati ad una tale forma di IDE, tra cui tempi lunghi di realizzazione, un alto costo di investimento, necessità di selezione del luogo di costituzione più adatto e ricerca di risorse umane dedicate.

✓ Una seconda modalità di IDE è individuabile nella joint venture. Numerosi sono gli imprenditori italiani, soprattutto di aziende di piccole o medie dimensioni, che utilizzano una JV come forma di investimento per penetrare più rapidamente il mercato asiatico, servendosi di partner cinesi dotati di un adeguato network di conoscenze e di appropriati collegamenti con i canali di vendita.

Una JV può rappresentare nella teoria un investimento conveniente, ma la casistica rivela numerose problematiche e difficoltà nella sua attuazione in territorio cinese.

E' proprio in questo tipo di investimento che si risente più della maggiore tutela riservata ad investitori cinesi rispetto ad esteri. Alcune decisioni di natura straordinaria riguardanti qualsiasi modifica della struttura interna dell'attività, come l'aumento di capitale o la ripartizione delle quote, devono infatti ottenere l'approvazione al 100% di tutti i soci. Questo limita chiaramente la possibilità e l'autonomia della società italiana.

Una trasparente collaborazione con un partner cinese risulta inoltre frequentemente irrealizzabile, in particolare se l'imprenditore italiano non dispone di proprio personale espatriato di fiducia in loco, che ne tuteli gli interessi. Spesso infatti il socio cinese si appropria di conoscenze tecniche e know-how forniti dall'azienda italiana nel corso del processo di collaborazione, per trarne un vantaggio puramente personale. Forte della sua

conoscenza del mercato, delle pratiche commerciali e degli aspetti legali il più delle volte a suo favore, il partner asiatico, in assenza di manager italiani all'interno dell'azienda, attua decisioni strategiche ed organizzative autonomamente, a suo beneficio e a svantaggio del socio estero.

Un partner cinese può risultare un ottimo socio in affari, soprattutto nelle fasi iniziali dell'investimento, fasi in cui le conoscenze tecniche ed il know-how specifico forniti dalla controparte italiana risultano essenziali per l'attività. Una volta assorbite suddette informazioni, però, la casistica insegna che frequentemente il partner asiatico intraprende un percorso indirizzato al successo individuale, causando danni e seri problemi all'imprenditore italiano. Il comportamento del partner cinese all'interno di una JV con un investitore straniero e spesso inesperto del mercato, può essere paragonato al comportamento del "paguro Bernardo", protagonista di un omonimo racconto.²⁴⁶

La JV può quindi risultare un'arma pericolosa, a doppio taglio, specialmente per un'impresa italiana poco esperta oltreconfine. Alcuni strumenti di tutela sono quindi indispensabili per l'investitore italiano in territorio asiatico: è necessario che lo stesso si tuteli, prestando particolare attenzione a ciò che mette a disposizione nell'accordo e a ciò che riceve in cambio. Decisivo è poi affidarsi ad un avvocato qualificato, profondo conoscitore del diritto cinese, sconosciuto alla controparte locale. Nella maggior parte dei casi, avvocati di Hong Kong possono essere particolarmente indicati nel creare una sorta di "cella" protettiva per l'investitore estero e la sua attività oltreconfine.

Numerosi sono i casi di PMI italiane che, attraverso JV con partner asiatici, hanno registrato fallimenti ed ingenti perdite finanziarie.

Un'impresa di medie dimensioni della provincia di Padova (Monselice) nel 2009 fece una joint venture con un partner cinese, compiendo l'irrimediabile errore di non inviare alcun personale espatriato dalla casa madre a gestire e controllare parte dell'attività

²⁴⁶ Nota: "Il Paguro Bernardo è un piccolo crostaceo marino nato senza conchiglia, necessaria per fornirgli protezione: senza di essa, infatti, sarebbe esposto ai predatori. Allora inizia la sua ricerca di una conchiglia comoda, all'interno della quale proteggersi. Crescendo nel corso degli anni è obbligato, dal suo aumentare di dimensioni, ad abbandonare la conchiglia occupata, ormai stretta, per trovarne una nuova, più comoda e spaziosa. Il dilemma nasce poi frequentemente dal trovarsi senza riparo nel corso della sua ricerca, esposto al rischio di essere predato, oppure rimanere, seppur scomodo, nell'ormai piccolo riparo. Ma si tratta solo di procrastinare un evento necessario, non rinviabile. Diventa perciò predatore a sua volta, per necessità, uccidendo un altro mollusco ed impossessandosi della sua conchiglia. La conchiglia non è quindi parte del suo corpo, ma è un semplice mezzo di protezione, da cui trarre beneficio per un breve lasso di tempo." (Cit. <http://zalioppe.jimdo.com>) L'unico favorito in questo caso risulta il paguro Bernardo, e quindi, per similitudine, il partner cinese. Frequentemente, infatti, quest'ultimo, esperto conoscitore del mercato domestico, delle sue dinamiche, delle sue regole e degli aspetti burocratici, si allea con il socio italiano per imparare i segreti dello stesso, crescere in esperienza e conoscenza ed intraprendere poi una strada indirizzata al proprio successo individuale.

oltreconfine. Ne risultò, due anni dopo, una causa tra i due soci, con il conseguente esproprio della società per la controparte italiana, a causa di presunti accordi stipulati dalla stessa e non correttamente trascritti nel contratto.

Essere in loco con personale formato, di fiducia e proveniente dalla casa madre, risulta perciò una necessità inderogabile per tutti coloro che vogliono condurre un business di successo all'interno del mercato cinese, a maggior ragione per chi attua forme societarie con partner locali.

Concludendo, una tale modalità di investimento può essere valida, ma presenta numerosi limiti. Se da una parte l'avviamento dell'attività può essere facilitato dal supporto del partner cinese e si hanno un minore costo di investimento, un luogo di costituzione già disponibile e una maggiore facilità nella ricerca di risorse umane, dall'altra maggiore risulta la difficoltà di trovare un partner adeguato e di gestione e autonomia delle proprie scelte in un futuro. Difficile risulta poi la negoziazione e scarso il controllo dell'attività.

✓ Terza modalità d'entrata mediante IDE è rappresentata dall'acquisizione, forma particolarmente complessa da attuare in Cina. Al fine di optare per una tale tipologia di investimento diretto è opportuno inizialmente condurre una Due Diligence accurata sul territorio e visitare il potenziale target di acquisizione. I vantaggi sono legati principalmente al fatto che l'azienda sia già costituita (non vi è quindi necessità di avviamento). Svantaggi sono individuabili in difficili negoziazione e Due Diligence, nell'assunzione di potenziali passività e pendenze pregresse.

✓ Quarta ed ultima modalità di ingresso mediante IDE è rappresentata dall'accordo di distribuzione. Attraverso tale tipologia, anche aziende che non dispongono di adeguate risorse finanziarie ed economiche possono individuare un escamotage per entrare nel mercato attraverso un partner cinese che le aiuti a distribuire propri prodotti e ad aprire punti vendita. Per tale forma valgono le medesime problematiche evidenziate per una JV: la scelta del giusto partner risulta quindi essenziale. In assenza di una scelta di lungo termine è possibile che il distributore individuato col tempo possa cambiare il proprio atteggiamento e quindi non adottare gli accorgimenti necessari per promuovere adeguatamente il brand dell'azienda italiana. Sebbene numerosi siano i vantaggi legati al basso costo dell'investimento, al basso impegno necessario e ad una rete distributiva già disponibile, molti svantaggi sono individuabili in uno scarso margine di guadagno ed in un esiguo controllo del mercato. Maggiore appare infine il rischio di contraffazione.

5.8 La scelta del sito industriale/commerciale

Sei risultano essere le aree industriali da prediligere per stabilire il proprio sito produttivo/commerciale, in particolare se l'attività svolta è definita "High-Tech". In primis, l'area di Pechino (Beijīng) e quella dello Sichuan, regione quest'ultima in forte crescita, in particolare per quanto riguarda lo svolgimento delle attività commerciali. Importanti poi risultano le zone di Shanghai, Jiangsu e di Tianjin, storicamente quelle in cui si sono stabilite maggiormente le aziende italiane e straniere, in grado quindi di offrire un grandissimo parco di suppliers, fornitori che agevolano notevolmente la costituzione dell'attività imprenditoriale. Interessanti risultano infine la zona a sud del Guangdong, in cui si prediligono investimenti nel settore elettronico e dell'home appliances, e quella dell'Hunan.

Figura 5.1: Aree industriali da prediligere



Fonte: Servizio Studi e Ricerche, Intesa Sanpaolo Spa, Milano.

5.8.1 La scelta dell'ETDZ

Un'ETDZ (Economic and Technological Development Zone), o Parco Industriale, è una zona, in genere periferica, di una grande città, all'interno della quale vengono adottate politiche speciali per attrarre gli investimenti industriali, in particolare esteri.

Essa rappresenta l'ente promotore della zona e il mediatore tra l'investitore, in particolare straniero, e le autorità locali.

Fondamentale risulta quindi la scelta del Parco industriale. Individuare un sito adeguato, infatti, agevola il processo e le modalità di entrata, la fase di costituzione e l'intera vita dell'azienda all'interno del territorio cinese, permettendole di vivere in un ambiente economico industriale protetto. Una tale scelta deve essere condotta valutando quindi i potenziali benefici ottenibili dalla localizzazione in una determinata zona, legati principalmente alle infrastrutture garantite e alle politiche fiscali agevolate offerte.

Ogni Parco incoraggia settori chiave da sviluppare attraverso una serie di incentivi, principalmente fiscali. Come affermato precedentemente, in Cina la tassazione è oggi uguale per tutte le aziende, sia locali che straniere, ed è pari al 25%. L'ammontare di suddetta tassazione è destinato per circa il 70% allo Stato e per il restante 30% alla zona in cui è stato effettuato l'investimento. E' proprio sulla percentuale destinata alla parte locale che vengono promossi gli incentivi, che variano da Parco a Parco e a seconda dell'appetibilità e gradimento dell'investimento.

In egual misura, a seconda della dimensione dell'investimento promosso, è possibile ottenere benefici attraverso incentivi che permettono costi più agevolati sia per l'acquisto che per l'affitto del capannone.

Risulta quindi opportuno per un'azienda presentarsi al Parco Industriale con un piano di investimento ben definito, preciso, sicuro, che permetta solide e concrete opportunità di sviluppo per l'ETDZ.

5.9 Cause di insuccesso per una PMI italiana in Cina

Numerosi sono i casi di fallimento di PMI italiane all'interno di un così vasto e complesso mercato. In base a quanto emerso dalle interviste effettuate, è possibile affermare che il 70% dei casi di insuccesso di PMI in Cina sono dovuti all'imprudenza della controparte italiana, alla sua cattiva preparazione, inesperienza ed eccessiva approssimazione. Ulteriori cause sono frequentemente individuabili nella mancanza di

adeguati studi di fattibilità e di verifica sia delle fonti di materie prime che degli sbocchi distributivi, nell'individuazione di una location sbagliata o costosa, nell'errata stima di costi gestionali, in affitti cari oppure ottenuti da landlords non proprietari ma subaffittuari ed in limitazioni geografiche. Solo nel restante 30% dei casi il fallimento di una PMI italiana in Cina è dovuto da un cattivo matrimonio della stessa con un partner locale inaffidabile.

Le PMI italiane che hanno registrato insuccessi all'interno del mercato cinese sono numerose, solitamente per "peccato di presunzione", attuando approcci sbagliati, poco mirati, improvvisati e superficiali. Gli ingredienti base per un'internazionalizzazione di successo, necessari ma spesso non sufficienti, possono essere individuati in una strategia pianificata, un prodotto valido, un management di qualità e soprattutto tanta pazienza, utile per riuscire ad affrontare i continui ostacoli creati dal mercato e dai suoi operatori locali.

5.10 Reclutamento e gestione del personale locale

Qualsiasi impresa, sia essa di piccole, medie o grandi dimensioni, all'inizio della sua fase di internazionalizzazione, si trova ad affrontare l'inevitabile decisione concernente l'individuazione e la gestione del personale adatto. In base quanto emerso dalle interviste condotte, decisiva risulta la scelta di una corretta selezione del personale nella fase di follow-up aziendale.

Nello specifico, come individuato nel quarto Capitolo, la scelta ricade su due fondamentali insiemi di risorse: il personale locale da un lato ed il management espatriato dall'altro, proveniente dalla Casa Madre, da formare e successivamente inviare oltreconfine per la gestione di attività di business in Cina.

Dalle interviste condotte emerge chiaramente l'impossibilità di delineare una precisa struttura del personale all'interno di una PMI. Suddetta struttura può infatti variare in base a dimensioni, risorse finanziarie, tipologia di investimento, tipo di industria e di settore in cui l'impresa opera.

E' possibile d'altra parte individuare alcune linee guida.

Fondamentale risulta per una PMI affidarsi ad un proprio manager qualificato proveniente dalla Casa Madre, disposto al trasferimento in Cina, con il compito di seguire le fasi iniziali dell'investimento. Questa scelta permette di facilitare la comunicazione tra la sede italiana e la nuova attività stabilita all'interno del Paese asiatico per la realizzazione della mission aziendale.

Sebbene al vertice sia auspicabile la presenza di un dirigente italiano (affiancato da uno locale in caso di JV) nei livelli inferiori della piramide gerarchica è consigliabile affidarsi a personale locale. Un'azienda deve infatti possedere obbligatoriamente middle management di ottima qualità (controller, financial, sales manager, production manager) composto per la maggioranza da personale cinese qualificato. Il costo di tali figure specializzate non è superiore a quello di un espatriato.

Infine la manodopera sarà, salvo casi eccezionali, cinese, necessariamente qualificata ed accuratamente istruita.

Spesso imprese italiane di piccole o medie dimensioni preferiscono reclutare personale locale piuttosto che formare propri dipendenti interni per inviarli oltreconfine, per motivazioni di storicità e per ovvie ragioni di dimensioni, avendo al loro interno un limitato numero di dirigenti e personale specializzato.

Solo le grandi aziende, che dispongono di uno stuolo di personale specializzato all'estero, come ENI o le GENERALI, ovvero grossi conglomerati industriali italiani, avendo dimensioni elevate, hanno sempre avuto una struttura internazionale ed un organico a disposizione preparato per questo tipo di missione.

La gestione del personale risulta quindi una tra le variabili maggiormente complesse e ardue da comprendere, ed una tra le principali cause di insuccessi, fallimenti, ostacoli e difficoltà, spesso di origine legale, per qualsiasi azienda straniera. La problematica di fondo riguarda il fatto che la maggior parte delle imprese italiane non possiede al proprio interno un organico adatto per la gestione di attività in Cina, che conosca bene l'inglese, culturalmente preparato, con un consistente background di supporto e disponibile ad impegnarsi per periodi medi-lunghi in un mercato percepito tanto distante, non solo geograficamente, come può essere quello cinese.

In particolare, le aziende di piccole e medie dimensioni risultano essere, per ovvie ragioni, quelle con un esiguo numero di manager e responsabili con ruoli fondamentali all'interno della catena di creazione del valore: privarsi quindi di figure importantissime in Italia come, ad esempio, un responsabile di produzione, per inviarlo oltreconfine, appare una scelta particolarmente pericolosa a detta della maggior parte degli imprenditori, scelta in grado di compromettere irrimediabilmente la performance aziendale nel paese d'origine.

D'altro canto, numerose sono le difficoltà riscontrate nell'attingere al mercato del lavoro cinese: una tra tante, è quella di essere in grado di valutare l'effettiva validità dei candidati, la loro preparazione e le loro abilità, nella fase di recruitment.

E' chiaramente indispensabile circondarsi di professionisti validi, uomini di fiducia che conoscano a fondo il loro mestiere: assumere ad esempio un responsabile di produzione inesperto, ad effetto domino può danneggiare la qualità dell'output, causando danni irreversibili alla produzione. E' perciò auspicabile, almeno nella fase iniziale dell'investimento, l'invio in territorio Cinese di più manager espatriati provenienti dalla casa madre, in grado individuare i candidati più qualificati, fornire loro le linee guida essenziali e l'impostazione operativa adeguata, in linea con gli standard della sede centrale.

Numerose sono le aziende che a causa della difficoltà nell'individuare personale adeguato hanno rallentato il loro processo di internazionalizzazione oltreconfine. Esplicativo è l'esempio di due aziende della seta di Como che, al fine di abbattere i costi nella lavorazione della stessa, localizzarono in Cina l'attività produttiva. In Italia un operaio specializzato nello svolgere la delicata operazione di torcitura del filato di seta, costava infatti all'impresa in media 1.800 euro al mese. Il costo di un operaio cinese risultava consistentemente inferiore. L'investimento, sebbene inizialmente fosse risultato particolarmente conveniente, col tempo si rivelò un vero fallimento. Le limitate abilità e le ridotte capacità tecniche del personale cinese reclutato per lo svolgimento di tale attività rallentavano notevolmente il processo di lavorazione e l'output finale risultava nella maggior parte dei casi difettato e di scarsa qualità, con ingenti perdite per entrambe le imprese.

Ne risulta perciò che selezionare personale specializzato ed istruirlo adeguatamente è una necessità per ciascuna PMI in Cina.

Sulla base di quanto affermato dagli intervistati, è possibile sostenere che, generalmente, le aziende impiegano una media di quattro o cinque mesi nel rodare il personale ed eventualmente sostituirlo con individui più qualificati, processo valido sia per l'individuazione della manodopera che delle figure di manager e responsabili.

5.10.1 La manodopera non qualificata

In riferimento ai livelli di più basso profilo, risulta profondamente complicato relazionarsi correttamente con i dipendenti ed istruire forza lavoro cinese non qualificata, in particolare per lo svolgimento di attività produttive. La manodopera, infatti, generalmente parla il dialetto locale e conosce il mandarino solo superficialmente. Scontata risulta quindi la totale assenza di conoscenze in lingua inglese ed italiana.

In base a quanto emerso dall'analisi condotta, l'abilità dell'imprenditore e dei suoi responsabili italiani consiste nella redazione di dettagliati manuali d'istruzione, possibilmente in inglese, indirizzati alla propria forza lavoro. Sarà poi necessario affidarsi ad un interprete esperto, specializzato nel tipo di attività in oggetto, con il compito di tradurre precisamente e chiaramente quanto scritto, e destinarlo ai responsabili di produzione locali. Questi, a cascata, instruiranno gli operai. Il percorso appare particolarmente lungo e frequentemente numerose informazioni, se non accuratamente trasmesse, possono venir disperse. Il risultato si rivela nella realtà spesso pericoloso, in grado di compromettere qualità e quantità dell'output, generando quindi a lungo termine un'ingente perdita produttiva.

Essenziale è quindi l'individuazione di un corretto interprete, qualificato ed esperto dell'attività in oggetto, in grado di definire chiaramente procedure e compiti.

La possibilità poi di disporre di un responsabile italiano esperto già operante all'interno della casa madre in Italia, disponibile a lavorare in Cina, ad educare i dipendenti e a supervisionare tutti i processi di creazione del valore, può rappresentare un valore aggiunto ed un beneficio notevole. Vantaggio che, sulla base di quanto emerso, la maggior parte delle PMI non sfruttano, spaventate dalla possibilità di perdere un elemento importante all'interno della loro struttura centrale. L'espatriato, inoltre, pur essendo profondo conoscitore dei processi produttivi, spesso non parla fluentemente inglese e risulta impreparato dal punto di vista culturale e relazionale. Egli necessita quindi di una formazione adeguata al fine di stabilire una corretta comunicazione con partner e forza lavoro. Ne risulta, che la maggior parte delle PMI italiane in Cina intraprendono la via più semplice ed ovvia, affidando la gestione e l'educazione della manodopera a personale locale, che solo limitatamente conosce la tecnologia specifica, i macchinari ed il loro utilizzo.

5.10.2 Reclutamento e selezione di profili manageriali

Nella Cina degli anni '80 si risentiva ancora fortemente dell'influenza di Mao e della rivoluzione culturale. La preparazione dei manager locali avveniva prevalentemente o in università sovietiche o nei paesi d'oltrecortina, come la Polonia. Questi ultimi possedevano una visione molto classica della gestione imprenditoriale e della produzione industriale. In quel periodo, molti giovani cinesi avevano l'ambizione di oltrepassare i confini sovietici, per raggiungere paesi come Inghilterra o Stati Uniti, al fine di aggiornare la loro cultura

standard tipica delle università sovietiche. Per molti studenti, appartenenti a famiglie potenti e politicamente attive, ottenere un'autorizzazione di studio all'estero rappresentava spesso una via di fuga. Col tempo, però, grazie alla crescita dell'economia asiatica, maturò la consapevolezza tra giovani manager cinesi che studiare all'estero per poi tornare in Patria avrebbe permesso loro il raggiungimento di posizioni dirigenziali considerevoli, particolarmente remunerative.

Dagli anni '90, perciò, si è registrato un esodo di studenti cinesi nelle università di tutto il mondo, desiderosi di acquisire nuove conoscenze e sapere. Ad oggi, sono sempre maggiori i giovani che frequentano ambiti master oltreconfine, perfezionando la conoscenza della lingua inglese e di altre lingue.

Sulla base di quanto riscontrato dalle interviste, appare chiaro come questo fenomeno abbia causato un inevitabile salto di qualità del mercato del lavoro cinese, nutrito oggi di sempre maggiori manager specializzati ed esperti, in linea con gli standard occidentali.

“I cinesi poi, per loro natura, tendono ad imparare per “comparti stagni”, specializzandosi profondamente in alcuni aspetti di un intero argomento, similmente a quanto avviene per manager statunitensi, privandosi quindi spesso di “una visione generale”, d’insieme dell’attività.” (Dott. Augusto Paolo Scaglione)

Ne emerge quindi che il valore aggiunto di una cooperazione con un partner cinese risiede frequentemente in un'equa condivisione di conoscenze tecniche, know-how e visione d'insieme forniti dall'imprenditore italiano, e di conoscenze relazionali, di mercato e specifiche su determinati aspetti messe a disposizione del socio locale.

Per quanto riguarda una FICE/WOFE, a totale controllo italiano, l'imprenditore può ugualmente servirsi di manager cinesi che hanno studiato in occidente, qualificati, e dotati di una *guanxi* adeguata in grado di agevolare l'attività in territorio asiatico.

5.10.3 L'importanza di una giusta *guanxi* nei processi di selezione

Sulla base di quanto emerso dalla maggior parte delle interviste condotte, nell'individuazione di un partner in affari cinese, ovvero nel reclutamento di un proprio dipendente asiatico, sia esso dirigente o personale d'ufficio, il fatto che questo possessa una giusta *guanxi* ne rappresenta un valore aggiunto.

Come ampiamente descritto nel terzo Capitolo, in Cina la *guanxi* è in grado di aprire numerosissime porte e di accelerare iter burocratici che in mancanza delle giuste conoscenze si potrebbero rivelare interminabili.

“Guanxi può essere definita un modo attraverso il quale rendere più fluidi alcuni iter operativi, è una buona amicizia che alla fine non ti chiede di fare grossi favori per ricambiare, è un’ottima collaborazione. Essa cura un’armonia di contatti che facilitano l’attività.” (Dott. Augusto Paolo Scaglione)

Uno dei maggiori limiti legati alla *guanxi* consiste nel fatto che essa frequentemente risente di restrizioni geografiche. Numerosissimi sono infatti gli individui dotati di un’ottima rete di relazioni limitatamente ad alcune provincie. Risulta perciò opportuno essere in grado di selezionare partner cinesi ovvero di reclutare personale caratterizzato da una *guanxi* che sia in grado di superare i confini territoriali, raggiungendo livelli molto più estesi e complessi.

La *guanxi* non è una caratteristica propria di posizioni aziendali particolarmente prestigiose, come quella di manager o direttori, ma può essere presente a qualsiasi livello aziendale. Della giusta conoscenza può essere in possesso anche il semplice operaio o impiegato che, lavorando felicemente all’interno dell’azienda, si rende disponibile a far sì che essa migliori, attendendo in cambio un possibile aumento dello stipendio.

Avere quindi a disposizione personale adatto, che lavora volentieri all’interno dell’azienda, ovvero partner in affari forniti della giusta rete di relazioni, può generare per la PMI un ottimo vantaggio competitivo, che permette alla stessa di accelerare innumerevoli procedure, di trovare suppliers di qualità, di evitare problemi connessi alla fornitura di corrente elettrica, di ottenere agevolmente licenze, permessi, autorizzazioni ed in alcuni casi anche il timbro societario, e non solo. *“La guanxi genera vantaggi ovvi ed è in tal senso propedeutica per ciascuna impresa.”* (Dott. Augusto Paolo Scaglione)

Numerosi sono stati i casi di aziende di piccole o medie dimensioni che, grazie ad una giusta *guanxi*, hanno ottenuto benefici vitali per l’attività. Ad esempio, negli anni passati si era registrata la particolare abitudine del sistema cinese di attirare imprenditori stranieri all’interno del proprio territorio per poi sfruttare alcune loro risorse a favore di imprese locali. Frequenti al tempo erano i blackout, e altrettanto ricorrenti erano gli espropri da parte delle autorità locali di generatori di corrente elettrica d’emergenza in possesso ad aziende estere. In un tale scenario, solo le aziende che disponevano delle giuste conoscenze riuscivano ad evitare un tale disagio, che rallentava la catena produttiva e creava dei grossi problemi all’imprenditore straniero, costringendolo a chiudere la produzione o a ritardarla di addirittura due o tre settimane.

Risulta evidente però che, sebbene sia auspicabile reclutare personale dotato di una giusta *guanxi*, una tale scelta non rappresenta garanzia di un’internazionalizzazione di successo.

Secondo quanto riscontrato da alcune interviste, non è infatti decisivo che il manager espatriato possieda una buona *guanxi*. Spesso, anche gli stessi candidati cinesi risultano solo apparentemente dotati di un giusto network di relazioni locali, relazioni che una volta integrati nell'azienda risultano effimere ed inconsistenti. *“Guanxi è un termine che viene spesso sopravvalutato. In riferimento ad aziende medio-piccole, la relazione con il mercato locale viene costruita col tempo, soprattutto dimostrandosi un'azienda seria, che lavora bene e che rispetta le regole.”* (Dott. Massimiliano Toti)

La *guanxi* quindi non ha una valenza vitale. Ne risulta quindi che sebbene una giusta *guanxi*, oggi come in passato, sia desiderabile, in un mercato sempre più moderno ed evoluto come quello cinese si sono col tempo rese sempre più importanti le competenze rispetto alle relazioni.

5.10.4 Il turnover

La fidelizzazione di manager e personale locale rappresenta un problema particolarmente sentito da qualsiasi PMI operante all'interno di un mercato in continua evoluzione come quello cinese.

Come affermato nei paragrafi precedenti, per l'avviamento di un business oltreconfine ciascun imprenditore sarà alla ricerca di dirigenti e personale in loco con caratteristiche ben precise, quali ad esempio un ottimo background, esperienze precedenti maturate in attività affini e la conoscenza della lingua inglese. Tali qualità sono particolarmente richieste all'interno di un'economia nuova ed in continua crescita come quella cinese e di conseguenza risultano particolarmente costose. *“Se vent'anni fa con pochi dollari di differenza si riuscivano a reclutare individui con tali caratteristiche, al giorno d'oggi la somma ha raggiunto le migliaia di euro in più all'anno.”* (Dott. Augusto Paolo Scaglione)

In base a quanto emerso dalla totalità delle interviste, riuscire ad attirare e trattenere un dirigente tanto qualificato risulta un'impresa particolarmente ardua, in particolare date le esigue risorse finanziarie di cui dispone un'azienda di piccole o medie dimensioni rispetto ad una multinazionale.

Per riuscire nell'intento, è necessario offrire ad abili manager cinesi somme di denaro sempre maggiori, abbinate a benefits come auto aziendali, scuola per i figli e segretarie personali. L'elevato costo del lavoro per ricoprire determinate posizioni, specialmente in alcuni settori, non risulta poi spesso correttamente bilanciato con le qualità e le conoscenze tecniche di cui dispone il personale locale. Ne consegue che individuare il giusto equilibrio

tra costo e qualità rappresenta una sfida particolarmente ardua per la maggior parte delle PMI.

5.10.5 Strategia per ridurre il tasso di turnover

“Il cinese non è così disponibile ad impegnarsi per il futuro.” (Dott. Augusto Paolo Scaglione)

In Asia, in generale, non accade quanto avviene in Europa ed in Italia in particolare, dove un dipendente generalmente svolge l'intera vita della sua attività lavorativa nella medesima azienda. Ad Hong Kong, ad esempio, il bonus viene pagato a febbraio, e già dai giorni successivi manager e personale locale cominciano ad inviare lettere di dimissione, in quanto attratti da pacchetti sempre più ricchi. *“Non ci sono alternative: per trattenerne lavoratori e dirigenti qualificati e specializzati all'interno della propria azienda, l'unica soluzione risulta quella di offrire loro retribuzioni costantemente maggiori.”* (Dott. Massimiliano Toti) L'unica strategia vincente risulta il denaro, ovvero benefit, bonus, ma non solo.

Vi sono poi altre strategie generalmente attuate da un'impresa al fine di ridurre l'elevato tasso di turnover. Una tra le più diffuse, in particolare con riferimento al reclutamento di manodopera, consiste nella cosiddetta “leva geografica”, ovvero nella creazione di un ambiente di lavoro ad hoc per un determinato nucleo di individui già coesi. Nello specifico, molte aziende individuano un villaggio a nord della Cina, in zone particolarmente rurali, reclutando i suoi abitanti come forza lavoro all'interno della fabbrica. In tal senso, creano uno stabilimento nelle più industrializzate regioni a sud del Paese, all'interno del quale mogli e mariti lavorano. In assenza di strutture adeguate per ospitare figli ed anziani all'interno dell'area industriale selezionata, vengono realizzate scuole e centri ricreativi per accogliere gli stessi. Si edificano case per le famiglie dell'intero gruppo, giungendo dunque alla formazione di un vero e proprio microcosmo all'interno del quale l'intero nucleo si sente a suo agio. Gli abitanti del villaggio, nella maggior parte dei casi, non sentiranno quindi la necessità di abbandonare la nuova realtà alla ricerca di posizioni lavorative più remunerate, e anche in presenza di tale desiderio, risulterà difficile per loro realizzarlo.

Tale strategia può essere attuata senza particolari complicazioni anche da imprese di piccole o medie dimensioni, pur adottando alcuni accorgimenti. Per le PMI l'investimento risulta infatti maggiormente complicato, in quanto l'imprenditore deve essere in grado di seguire il processo dettagliatamente sin dalle origini, prestando particolare attenzione al

layout del progetto, individuando la più adatta localizzazione per l'attività, gli operai e le famiglie, sia in termini di efficienza che di costi.

Suddetta modalità viene utilizzata ormai da diversi anni, soprattutto da imprese di medie e grandi dimensioni. Per le piccole, si riscontrano ancora numerose problematiche.

Altra strategia potrebbe essere infine quella di riuscire a creare un senso di appartenenza all'azienda, una cultura corporate nella quale il cinese si riconosca, alla quale si affezioni. Obiettivo raggiungibile ad esempio attraverso training *one-to-one*, missioni in Italia oppure attraverso corsi di specializzazione.

5.11 La necessità di management espatriato

Sulla base di quanto affermato nei paragrafi precedenti è possibile affermare che la via più ovvia per una PMI, sia per ragioni di dimensione che per limiti di risorse interne, in particolare finanziarie, risulta essere quella di ricorrere al reclutamento di personale locale, affidando a dipendenti e responsabili cinesi tutti gli incarichi di gestione e controllo dell'attività.

In base a quanto emerso dalla totalità delle interviste condotte, ricorrere al mercato del lavoro locale per ricoprire posizioni di alto profilo è uno degli errori più gravi che può commettere una PMI italiana in territorio cinese. Lasciare esclusivamente sotto il dominio di un partner o un manager cinesi, poco conosciuti, l'insieme di decisioni strategiche, produttive e operative e di responsabilità che l'imprenditore italiano in primis avrebbe dovuto controllare, è segnale di una profonda mancanza di interesse da parte di quest'ultimo nei confronti dell'attività estera.

L'imprenditore italiano, controllando solo a distanza tale attività e limitandosi spesso ad un paio di visite annue in territorio cinese, garantisce ampia discrezionalità ai propri dirigenti locali, che spesso autonomamente compiono scelte radicali per conto dell'azienda, quali il cambiamento di assetti societari della stessa, mutamenti produttivi e molto altro.

Sono particolarmente numerose le PMI italiane che, a causa di errori simili, hanno registrato perdite produttive e fallimenti. Una nota azienda di occhialeria del Bellunese, ad esempio, all'inizio del suo processo di internazionalizzazione nel Paese asiatico, ha preso la decisione di affidare ad un partner locale la gestione delle sue attività. A distanza di un anno, osservando l'andamento delle vendite che non sembrava decollare, venne presa la

decisione dalla casa madre di intraprendere una visita di controllo in territorio cinese. Il partner cinese, nel corso dell'anno, aveva affinato le tecniche e le conoscenze specifiche per la costruzione di un occhiale di qualità ed aveva aperto un proprio stabilimento nella stessa area, producendo occhiali che venivano poi offerti al mercato cinese, con gran fatturato.

Questo e molti sono i casi di PMI che, in mancanza di una presenza italiana costante in loco, non sono riuscite ad internazionalizzarsi con successo.

Risulta perciò particolarmente importante per una PMI italiana in Cina, in particolare nella delicata fase di startup, affidarsi ad un proprio manager esperto e preparato, disposto ad assumere la qualifica di “espatriato”, che si trovi costantemente in loco, a monitorare giorno dopo giorno che l'andamento dell'attività si svolga conformemente al piano stabilito. Sebbene il suo costo risulti consistentemente superiore a quello di un dirigente cinese (anche il triplo o il quadruplo), i motivi validi per ricorrere a personale proveniente dalla casa madre sono svariati. Il manager espatriato risulta infatti più fedele ed affine mentalmente e culturalmente all'azienda, in grado di comunicare più rapidamente e chiaramente con la stessa, di comprenderne la mission ed il metodo di lavoro.

Un manager italiano per la gestione di un'attività in Cina non rappresenta un limite. *“Vi è un'ottima convivenza tra italiani e cinesi, l'importante è che si utilizzi un buon galateo e si porti rispetto alla controparte.”* (Dott. Augusto Paolo Scaglione)

5.11.1 Qualità di un manager espatriato

Indipendentemente dal tipo di investimento estero adottato e dalla struttura del personale individuata, per un manager straniero è fondamentale conoscere le regole base di una corretta collaborazione e convivenza con partner e personale locale, ed aver ben chiaro il concetto di rispetto secondo la cultura cinese.

Per quanto riguarda la rete esterna, nel caso di JV con un partner cinese, esperto del mercato domestico, sarà poi lo stesso a fornire gli adeguati canali di fornitura e distributivi, e le giuste conoscenze utili al fine di muoversi agevolmente all'interno del Paese, in cambio di tecnologia e know-how produttivo messi a disposizione dall'imprenditore italiano.

Altra caratteristica fondamentale del manager espatriato è quella di possedere una mentalità aperta, globale. Secondo quanto riscontrato dagli intervistati, ciò che spesso manca alle PMI italiane è una infatti una mentalità più internazionale, “globalized”, che

permetta loro di non farsi prendere da panico ingiustificato causato dalla sensazione di una profonda diversità culturale. L'espatriato ideale dovrebbe possedere una mentalità aperta, accogliere gli usi e costumi cinesi senza cercare di interpretarli o abatterli e trovare un punto di incontro con il personale locale, facendo accettare loro piccole modifiche alle consolidate consuetudini, senza introdurre cambiamenti drastici. Spesso un tale comportamento agevola di molto la buona riuscita di attività in territorio asiatico.

Necessarie sono poi alcune caratteristiche fondamentali per un espatriato qualificato, tra le quali abilità linguistica (la conoscenza dell'inglese è necessaria, quella del cinese desiderabile), un'attitudine al dialogo quotidiano, un'evidente capacità di comprensione, di integrazione al contesto lavorativo locale e di connessione con la rete esterna, con fornitori, ambasciate, banche, in particolare per settori come *food & beverage*, *fashion & luxury*.

Un manager straniero deve poi essere consapevole che nella pratica alcune caratteristiche peculiari della cultura cinese hanno con il tempo, soprattutto in ambito lavorativo, lasciato spazio a nuovi e più "occidentali" atteggiamenti e stili di pensiero. Nella pratica, ad esempio, la collettività cinese ha perso col tempo la sua connotazione in ambito puramente lavorativo. L'evoluzione politica in Cina dalla rivoluzione di Mao del 1957 si è sviluppata infatti in modo oligarchico, e questo ne ha influenzato profondamente anche la cultura. A differenza della società nipponica, in cui il lavoro di squadra rappresenta spesso una necessità che deve tener presente ciascuna impresa nell'internazionalizzarsi e reclutare personale in Giappone, il collettivismo cinese è ad oggi soprattutto collettivismo di bandiera. Il popolo cinese risulta particolarmente coeso e fiero della "sua terra" e delle sue origini, ed un manager espatriato che si relaziona e gestisce personale locale deve risultare particolarmente attento a tale aspetto. Cina in mandarino significa "la mia terra", il mio mondo. Per i cinesi la Cina rappresenta il mondo. Simbolicamente, la parola "Cina" corrisponde ad un quadrato, una sorta di "terra protetta" quindi da quattro mura. Questo concetto è particolarmente indicativo del loro modo di vedere il globo e la vita. Il cinese che è nel suo paese, nel suo territorio, è portato quindi a difenderlo per cultura, forte dell'aiuto dei suoi connazionali nel farlo. In ambito lavorativo, poi, spesso logiche economiche e di successo individuale stravolgono questa vecchia tradizione.

In conclusione, sulla base di quanto affrontato in questo paragrafo e nei capitoli precedenti, è possibile affermare che, sebbene profonda sia la diversità culturale tra Italia e Cina, disporre di management espatriato qualificato ed esperto di mercati internazionali può ridurre notevolmente le difficoltà causate da una tale distanza. Secondo la casistica,

sono numerosi gli espatriati che lavorano in Cina, sono integrati e a loro agio. “Ormai la Cina non è più quella di quindici anni fa. Essa è un Paese che spaventa per chi non lo conosce, ma spesso nasconde piacevoli sorprese. Disporre di manager espatriati esperti, curiosi e caratterizzati da un’elevata capacità di adattamento riduce notevolmente le difficoltà legate ad aspetti culturali diversi e problematici.” (Dott. Massimiliano Toti)

5.11.2 Packages elevati

Particolarmente elevato risulta il *package* di un manager italiano espatriato. A riguardo, attraverso le interviste condotte si è tentato di individuare i costi principali legati al reclutamento di una tale figura. Lo stipendio di un espatriato è composto da 13 mensilità ed è compreso generalmente tra i 6.000 ed i 10.000 euro mensili di base,²⁴⁷ a cui si aggiunge un bonus meritocratico annuo pari almeno ad una mensilità. Le tasse del dipendente sono a carico dell’impresa e corrispondono al 42-45% del suo stipendio, per un ammontare di circa 45.000 euro annui.²⁴⁸ E’ necessario poi il pagamento di due viaggi Italia-Cina all’anno in *business class* sia per l’espatriato che per il suo più stretto nucleo familiare, il cui costo medio è di 2.500 euro a persona a tratta. Se l’espatriato è padre, poi, il *package* comprende il pagamento degli studi per i figli: un bambino (ad eccezione per i primi 3 anni di vita) spende in media 2.000 euro al mese di scuola, ovvero 24.000 euro annui. La polizza assicurativa medica, comprensiva di rimpatrio aereo causa malattia, è a carico dell’azienda, ad un costo minimo di 2.000 euro annui a persona. A partire dal 2012, è infine necessario pagare anche in Cina i contributi per i dipendenti stranieri, pari in media a 18.000 rmb al mese, ovvero 2.000 euro: costo aggiuntivo non indifferente.

Per un espatriato sposato con un figlio, il costo di base annuo si aggira quindi attorno ai 200.0000 euro.

A tale somma si aggiungono poi il costo dell’auto, del driver e del telefonino. La casa è pagata dall’azienda e la sua spesa varia dai 2.500 ai 5.000 euro d’affitto più 1.000 euro di spese vive mensili, raggiungendo una cifra minima annua di circa 42.000 euro. Aggiungendo poi le somme necessarie per i viaggi di lavoro, pari a circa 1/3 del costo

²⁴⁷ Nota: l’ammontare dello stipendio varia a seconda del ruolo ricoperto: chief representative, general manager, etc.

²⁴⁸ Nota: sebbene la tassazione dovrebbe essere GROSS UP, ovvero sul totale tasse incluse, di fatto tutti pagano quella sul netto. Inoltre, i bonus vengono tassati in misura minore, specie se divisi in due semestralità. Auto, driver e telefonino, seppure in dotazione, si addebitano alla struttura ufficio e di conseguenza non sono soggetti a tassazione.

dell'espatriato, e le spese di rappresentanza, pari ad 1/4 dello stesso, al totale individuato vanno indicativamente aggiunti ulteriori 150.000 euro.

La spesa che deve sostenere una PMI per reclutare un manager italiano e inviarlo in Cina per lo svolgimento di attività di controllo o gestione dell'attività estera ammonta quindi a circa 400.000 euro annui: cifra impensabile per la maggior parte delle imprese di piccole e medie dimensioni.

D'altro canto, si può certamente decidere di stabilire l'ufficio o lo stabilimento lontano dalle zone centrali ed industrializzate, di fare il caffè con la cicoria, di risparmiare su spazi e personale, affittando una stanza piccola, reclutando personale locale non specializzato oppure accordandosi con il manager espatriato di pagare in nero una percentuale del suo stipendio (almeno sino a quando la polizia non riveli incongruenze tra nomi, tasse non pagate e certificati di residenza). Sulla base di una tale politica, i costi dell'investimento possono calare consistentemente fino all'80%. Ma certamente questa non rappresenta una strategia adeguata, a lungo termine, per affrontare un mercato difficile e competitivo come quello cinese. *“Ancora una volta, chi spende meno, meno investe e spesso è destinato a fallire.”* (Dott. Leonardo Dini)

5.12 Third-country nationals

Un giusto compromesso al ricorso di personale espatriato è individuabile nell'assunzione dei cosiddetti third-country nationals, ovvero manager qualificati ed esperti provenienti da paesi diversi sia da quello di origine che da quello di destinazione dell'attività. Secondo una tale ottica, sono numerosi gli occidentali residenti in Cina, in particolare italiani, francesi e tedeschi, che si trovano all'interno di tale territorio sia per motivi personali (a causa ad esempio di matrimoni con cittadini cinesi), che a seguito di precedenti esperienze lavorative oppure per il semplice motivo di voler vivere in un Paese tanto affascinante e diverso. Questi occidentali, che si offrono al mercato del lavoro locale, rappresentano un giusto compromesso per l'imprenditore italiano. Innanzitutto, essendo europei, posseggono il medesimo stile di comunicazione e simili mentalità e cultura. Inoltre, venendo assunti localmente, perdono la qualifica di “espatriati” ed il loro costo risulta notevolmente inferiore.

Ampiamente ricercati per la gestione ed il controllo di attività in territorio cinese sono poi i cosiddetti “hongkonghini”: molto più “occidentali” ed internazionali di quanto lo

possano essere i cinesi, candidati di Hong Kong costituiscono un adeguato compromesso all'assunzione di manager locali ed espatriati. Hong Kong sin dagli anni '70 ha rappresentato un "ponte" verso la Cina e verso il più ampio mercato asiatico. Numerosi sono perciò gli "hongkonghini" che, a partire da quale periodo, hanno operato in Cina per conto di grosse imprese americane ed europee. Ancor oggi, la maggior parte delle aziende italiane ed europee dispone di uno stuolo di "hongkonghini" che le rappresenta e svolge per conto loro attività di marketing, commerciali ed amministrative. Questi sono da sempre considerati da imprenditori stranieri come individui affidabili, qualificati ed esperti, profondi lavoratori e particolarmente metodici nel controllare e gestire. Spesso l'ostacolo più grande all'assunzione di questa categoria di dirigenti consiste nella mentalità dell'imprenditore italiano, chiusa e poco "internazionale", incapace di interloquire appropriatamente con la controparte in Asia.

I costi di un manager di Hong Kong risultano poi inferiori sia a quelli di un espatriato che a quelli di un esperto e specializzato dirigente cinese. Pur essendo particolarmente qualificato, l'"hongkonghino" non richiede i numerosissimi benefits che sono ormai soliti ricevere manager specializzati cinesi, come casa ed auto. Alloggia speso in albergo, e, a differenza di dirigenti europei, è velocemente in grado di muoversi tra la sede lavorativa ed il Paese d'origine.

Manager di Hong Kong possono infine essere utili sotto un altro aspetto. L'azienda italiana può ad esempio decidere di localizzare il proprio sito produttivo in territorio cinese, stabilendo ad Hong Kong la corrispondente società di marketing o commerciale. Suddetto manager è quindi abilmente in grado di controllare la sede operativa in Cina, occupandosi ad Hong Kong delle altrettanto fondamentali attività di acquisto di materie prime, vendita e distribuzione del prodotto.

Una strategia simile è facilmente attuabile per imprese di piccole e medie dimensioni, in quanto i costi necessari per la realizzazione di una tale società ad Hong Kong sono esigui (si può tranquillamente disporre di un capitale sociale modesto) ed i tempi particolarmente rapidi (la si può fare anche on-line in meno di un giorno).

Che siano quindi manager espatriati, occidentali residenti in Cina o provenienti da Hong Kong *"l'imperativo rimane comunque sempre quello di affidarsi ad una persona di fiducia, un amico, un figlio, un tecnico specializzato già operante all'interno del proprio stabilimento in Italia, eventualmente affiancata da manager locali nella gestione delle diverse attività."* (Dott. Augusto Paolo Scaglione)

La misura con cui si può attingere a tali figure dipende però spesso dalla forma di investimento oltreconfine dell'imprenditore italiano. Nel caso di JV con un partner cinese, sarà solitamente quest'ultimo ad impegnarsi per il reclutamento di personale locale. La scelta generalmente ricade, come individuato in precedenza, su candidati appartenenti al network di relazioni dell'investitore cinese, con la conseguente perdita di controllo e gestione dell'impresa italiana.

5.13 Conclusioni

Secondo quanto emerso dall'analisi, cinque risultano essere le caratteristiche che deve possedere una PMI per penetrare con successo il mercato cinese.

In primis, un'azienda deve essere guidata da un imprenditore lungimirante, affiancato da manager espatriato preparato, di fiducia, presente con continuità e costanza in loco, che monitori tutte le fasi del processo di internazionalizzazione. Questa risulta una condizione prioritaria e fondamentale, sebbene non sufficiente a scongiurare un fallimento economico, che di frequente avviene nella fase iniziale dell'investimento, dove è più facile delegare a qualcun altro lo startup.

Inoltre risulta indispensabile affidarsi ad un avvocato esperto del mercato locale e delle sue dinamiche, in caso di JV non scelto dal partner cinese. Generalmente gli avvocati di Hong Kong sono quelli più preparati a garantire e a proteggere la posizione dell'imprenditore estero. Sebbene a tutt'oggi vi siano ancora esperti che cercano di interpretare la legge cinese, considerata non equamente bilanciata e spesso a favore del partner asiatico, negli ultimi anni sono stati numerosi i tentativi di renderla più trasparente per chi non è un buon conoscitore del sistema legislativo cinese.²⁴⁹

Terza caratteristica da possedere, al fine di avviare correttamente l'attività all'interno del mercato asiatico, è la stesura di una pianificata e dettagliata strategica aziendale che coinvolga tutte le fasi produttive e commerciali. Bisognerà valutare e capire sin dall'inizio, prima dell'avvio dell'attività, quale sarà la tipologia e la forma dell'investimento, il sito aziendale adeguato, l'output ed i mercati da penetrare, programmando un solido piano industriale di lungo periodo.

²⁴⁹ Nota: E' necessario notare che gli stessi avvocati di Hong Kong non possono operare direttamente in Cina perché devono essere rappresentati in loco da altri avvocati che si incontreranno con il cliente per risolvere le problematiche.

L'azienda ed il management espatriato devono essere poi in grado di garantire un profondo rispetto al personale ed ai partner locali. Il tipo di relazione da instaurare con i cinesi deve essere leale: è necessario saper ascoltare e comprendere la loro cultura. Deve essere ben chiara la divisione gerarchica, definendo con precisione chi ricopre il ruolo di "capo", il quale non parlerà con i dipendenti, ma con altri capi che a loro volta comunicheranno con il direttore generale o il responsabile dell'attività operativa. Quindi il superiore deve avere altri superiori che si interfacciano con i vari settori industriali dell'azienda. Il tutto, prestando particolare attenzione al profondo valore attribuito dalla cultura locale al concetto di "faccia", *mianzi*, onore: se ad esempio un responsabile di produzione verrà mortificato di fronte ai propri operai, cercherà infatti di andarsene dall'azienda o di vendicarsi. *"Noi imprenditori italiani, purtroppo, siamo frequentemente lontani dallo standard internazionale: non sappiamo ascoltare ed essere aperti verso altre culture."* (Dott. Augusto Paolo Scaglione)

Infine, quinta ed ultima caratteristica da possedere per una PMI con l'intenzione di internazionalizzarsi con successo in un mercato economico così veloce e in continua evoluzione, riguarda il saper "vedere oltre".

CONCLUSIONI

Il presente lavoro ha lo scopo di descrivere le principali opportunità e problematiche riscontrate da una PMI italiana nella delicata fase di penetrazione del mercato cinese.

Dopo un'attenta analisi delle motivazioni che spingono le PMI a superare i confini nazionali, è stata approfondita l'attrattiva della Repubblica Popolare Cinese. A tal fine, è stato dimostrato come i tassi di crescita a due cifre, la trasformazione del mercato, il continuo miglioramento delle infrastrutture e l'ascesa di una classe media in grado di esprimere una domanda di consumo qualificata abbiano in breve tempo contribuito a trasformare la Cina da "fabbrica del mondo" a mercato.

La crescita del reddito disponibile ed il progressivo abbandono delle abitudini locali permette una graduale crescita della domanda dei prodotti tipici del *Made in Italy*, in particolare quelli di alta qualità. Inoltre, data la volontà del Governo cinese di accelerare il processo di rinnovamento tecnologico, il mercato fornisce numerose potenzialità di sviluppo alle imprese high-tech, agevolando le produzioni ad elevato contenuto tecnologico, ampliando e sostenendo la realizzazione di parchi industriali e tecnologici dedicati.

Per questi e per molti altri motivi il mercato interno cinese, nonostante la crisi finanziaria mondiale, è in grado di offrire ancora solide opportunità di sviluppo, in particolare per le imprese nel settore dei beni di consumo, del lusso, delle infrastrutture, energetico e ambientale, ad alto contenuto tecnologico.

Sebbene diverse risultino le opportunità offerte dal mercato cinese, altrettanto numerose appaiono le problematiche affrontate dalle PMI italiane nel penetrarlo con successo. Il mercato cinese risulta infatti particolarmente difficile, costoso, complesso, eterogeneo e distante non solo geograficamente, ma soprattutto culturalmente, per abitudini e consuetudini. All'interno di una realtà aziendale la profonda distanza culturale tra Italia e Cina, se gestita inadeguatamente, può influenzare negativamente la motivazione, il grado di soddisfazione, i risultati di ciascun soggetto, dalla forza lavoro, ad impiegati e manager, con conseguenze irreversibili in termini di qualità, produttività, fatturato, redditività e quote di mercato, e quindi di performance aziendale.

Al fine di cogliere le numerose opportunità offerte da una tale economia emergente, evitando di incorrere in situazioni controproducenti, l'impresa dovrà essere in grado di definire una dettagliata strategia aziendale, valutare sin dall'inizio la più corretta tipologia

e forma dell'investimento, selezionare il Parco Industriale più idoneo alla propria attività ed avvalersi di un organico sia espatriato che locale, accuratamente selezionato e gestito.

BIBLIOGRAFIA

- Adler, N. J., Campbell, N. e Laurent, A., 1989. In search of appropriate methodology: From outside the People's Republic of China looking in. *Journal of International Business Studies*, 20(1), 61-74.
- Alexander, N. e Myers, H., 2000. The retail internationalisation process. *International Marketing Review*, 17 (4/5), 334 – 353.
- Ames, R., 1999. *The Analects of Confucius: A philosophical translation*. New York: Ballantine Books Inc.
- Andersson, S., Gabrielsson, J. e Wictor, I., 2004. International activities in small firms: examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21 (1), 22-34.
- Ang, S. H. e Leong, S. M., 2000. Out of the Mouths of Babes: Business Ethics and Youths in Asia. *Journal of Business Ethics*, 28(2), 129-144.
- Bartlett, C.A. e Ghoshal, S., 1992. What is a global manager? *Harvard Business Review*, 70(5), 124-132.
- Bond, M. H. e Lee, P. W. H., 1981. Face saving in Chinese culture: A discussion and experimental study of Hong Kong students. In King, A. Y. C. e Lee, R. P. L., eds. *Social Life and Development in Hong Kong*. Hong Kong: The Chinese University Press.
- Bond, M. H., 1990. The Psychology of the Chinese People. 1986. *The psychology of the Chinese people*. New York, NY, US: Oxford University Press Ltd.
- Brasili, A. e d'Alfonso, E., 2010-2011. *Rapporto Unicredit sulle Piccole Imprese. La ricerca di nuovi mercati: la sfida delle piccole imprese tra cambiamento e tradizione*. Working paper n. VII, Osservatorio UniCredit Piccole imprese, Milano.
- Brewster, C., 1995. Towards a "European" model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 1-21.
- Brislin, R. W., Yoshida, T. e Cushner, K., 1997. *Improving intercultural interactions: modules for cross-cultural training programs, Volume 2*. London: Sage Publications.
- Brunner, J.A. e Wang, Y., 1988. Chinese negotiation and the concept of face. *Journal of International Consumer Marketing*, 1(1), 27-43.
- Buckley, P. J., Pass, C. L. e Prescott, K., 1988. Measures of international competitiveness: A critical survey. *Journal of Marketing Management*, 4 (2), 175-200.
- Burpitt, W. J. e Rondinelli, D. A., 2000. Small firms' motivations for exporting: to earn and learn?. *Journal of Small Business Management*, 38 (4), 1-14.
- Cappuccitti, E. M., Sammarra, A. e Secchi, G., 2007. *La gestione delle persone in Cina. La diversità culturale: un'opportunità o una criticità?*. Milano: Franco Angeli.

- Caroli, M. G., 1994. *Marketing e processo di pianificazione nell'impresa internazionalizzata. Schemi di analisi, problemi operativi e riflessi organizzativi*. Torino: Giappichelli.
- Caroli, M., 2008. *Economia e gestione delle imprese internazionali*. Milano: McGraw-Hill.
- Carone, M. e Secchi, G., 2010. *Come cambia la sfida cinese: dal prodotto alle persone. Profili organizzativi, legali e fiscali nella gestione delle risorse umane in Cina*. Roma: Franco Angeli.
- Chetty, S. e Campbell-Hunt, C., 2004. A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional versus a "Born-Global" Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.
- Coviello, N. E., Ghauri, P. N. e Martin, K. A-M., 1998. International competitiveness: empirical findings from SME service firms. *Journal of International Marketing*, 6(2), 8-27.
- D'Amboise, G. e Muldowney, M., 1988. Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements. *The Academy of Management Review*, 13 (2), 226-240.
- Davis, P. S., Robinson, R. B., Pearce, J. A. e Park, S. H., 1992. Business unit relatedness and performance: A look at the pulp and paper industry. *Strategic Management Journal*, 13(5), 349-361.
- De Sanctis, G., 2010. *La Tutela della Proprietà Intellettuale nei Rapporti d'Affari in Cina*. Italian Trade Commission, Beijing.
- Depperu, D., 1993. *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Egea.
- Dickson, M. W. Hartog, D. N. D. e Mitchelson, J. K., 2003. Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *The Leadership Quarterly*, 14 (6), 729 - 768.
- Domenici, G. e Moretti, G., 2011. *Leadership educativa e autonomia scolastica*. Roma: Armando.
- Dowling, P. J., 2007. *International Human Resource Management. Managing People in a Multinational Context*. London: Thomas Nelson Australia.
- Earley, P. C. e Soon Ang, 2003. *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Ebers, M., 1999. *The formation of inter-organizational networks*. Oxford: Oxford University Press.
- Erez, M., 2006. Integrating HRM practices into a multi-level model of culture: culture's values, depth, and strength. In Yammarino, F. J. e Dansereau, F., eds. *Multi-Level Issues in Social Systems*. Bingley, West Yorkshire: JAI Press Inc.
- Erin, A. e Gatignon, H., 1986. Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26.
- European Commission, 2011. *Engaging our strategic economic partners on improved market access: Priorities for action on breaking down barriers to trade*. Trade and Investment Barriers Report 2011, Report from the Commission to the European Council.

- European Commission, 2012. *EU enforcement agenda to break down barriers to trade: Engaging our strategic economic partners on improved market access*. Trade and Investment barriers Report 2012, Report from the Commission to the European Council.
- Fan, Y., 2002. Questioning guanxi: definition, classification and implications. *International Business Review*, 11(5), 543-561.
- Fillis, I., 2001. Small firm internationalisation: an investigative survey and future research directions. *Management Decision*, 39(9), 767-783.
- Fletcher, R. e Fang T., 2004. *Re-thinking culture's consequences on relationship creation and network formation in Asian markets*. Proceedings of the 20th IMP Conference, 2 - 4 settembre, 2004, Copenhagen.
- Fock, H. K. Y. e Woo, K., 1998. The China market: Strategic implications of guanxi. *Business Strategy Review*, 9(3), 33-43.
- Francesco, A.M. e Gold, B.A., 2004. *International Organizational Behavior, 2/E*. Upper Saddle River, New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Freeman, S., Edwards, R. e Schroder, B., 2006. How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing*, 14 (3), 33-63.
- Freeman, S. e Cavusgil, S. T., 2007. Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization. *Journal of International Marketing*, 15(4), 1-40.
- Fryxell, G. E. e Judge, W. Q., 1995. Individualism and teamwork: Synthesizing the dialectic in the management of R&D in biotechnology. *The Journal of High Technology Management Research*, 6(1), 33-54.
- Ganitsky, J., 1989. Strategies for innate and adoptive exporters: Lessons from Israel's Case. *International Marketing Review*, 6(5), 50-65.
- Garzone, G., Salmon, L. e Soliman, L.T., 2007. Multilinguismo e interculturalità. *Confronto, identità, arricchimento*. Atti del Convegno del Centro Linguistico Bocconi, 20 ottobre 2000, Milano.
- Gehrke, B. e Sportelli, M., 2006. Doing business in China. Le risorse umane in Cina: guanxi o competenze? In Maria Weber, a cura di. *Economia & Management*. 4(6).
- Gerstner, C. R. e Day, D. V., 1994. Cross-cultural comparison of leadership prototypes. *The Leadership Quarterly*, 5(2), 121-134.
- Gilbert, J. A., Stead, B. A. e Ivancevich, J. M., 1999. Diversity Management: A New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 61-76.
- Gillespie, K., Jeannet, J. P. e Hennessey, H. D., 2007. *Global Marketing*. Boston : Houghton Mifflin Co.
- Gomez-Mejia, L. R., 1988. The role of human resources strategy in export performance: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 9(5), 493-505.

- Gomez-Mejia, L. R. e Welbourne, T., 1991. Compensation strategies in a global context. *Human Resource Planning*, 14(1), 29-41.
- Gomez-Mejia, L.R., 1992. Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 13(5), 381–397.
- Gomez, C., Shapiro, D. L. e Kirkman, B. L., 2000. The Impact of Collectivism and In-Group/Out-Group Membership on the Evaluation Generosity of Team Members. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1097-1106.
- Graen, G. B., 2005. *New Frontiers of Leadership*. Greenwich: Information Age Publishing.
- Guizzo, S., 2012. *Cina: Focus Economia*. Servizio Studi e Ricerche, Intesa Sanpaolo Spa, Milano.
- Hall, E. T., & Hall, M. R., 1990. *Understanding Cultural Differences: German, French and Americans*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Hamel, G. e Prahalad, C.K., 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Hamlin, K., 2012. The Roman Empire. *Shanghai Business Review*, 9(3), 48-55.
- Harzing, A.W. e Ruysseveldt, J., 2003. *International Human Resource Management*. London: SAGE Publications Ltd.
- Hill, C. W., 2008. *International Business. Economia e strategia internazionale: l'impresa dei mercati globali*. Milano: Hoepli.
- Hitt, M. A. e Ireland, R. D, 1987. Building competitive strength in international markets. *Long Range Planning*, 20(1), 115-122.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Harrison, J. S. e Summers, T.P., 1994. Human Capital and Strategic competitiveness in the 1990s. *Journal of Management*, 13(1), 35-46.
- Hodgetts, R. M. e Luthans, F., 1993. U.S. multinationals' compensation strategies for local management: Cross-cultural implications. *Compensation & Benefits Review*, 25(2), 42-48.
- Hofstede, G., 1980. *Culture's Consequences: International differences in work-related values*. London and Beverly Hills: SAGE Publications Inc.
- Hofstede, G. H., 1991. *Cultures & organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. H., 1996. Gender Stereotypes and Partner Preferences of Asian Women in Masculine and Feminine Cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27(5), 533-546.
- Hofstede, G. H., 1998. *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*. Newbury Park, CA: SAGE Publications Inc.
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J. e Minkov, M., 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Third Edition. New York, NY, US: McGraw-Hill.

- Hongxin, Z., Luo, Y. e Suh, T., 2004. Transaction Cost Determinants and Ownership-Based Entry Mode Choice: A Meta-Analytical Review. *Journal of International Business Studies*, 35 (6), 524–544.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. e Gupta, V., 2004. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Hu, Z. e Khan, M. S., 1997. *Way Is China Growing So Fast?*. Working paper n.8, International Monetary Fund, Washington, D.C.
- International Monetary Fund, 2011. *Slowing Growth, Rising Risks*. World Economic Outlook (WEO): an economic and financial survey. Washington, DC, September 2011.
- International Monetary Fund, 2012. *The Quest for Lasting Stability*. Global Financial Stability Report. Washington, DC, April 2012.
- Isobe, T., Makino, S. e Montgomery, D. B., 2000. Resource commitment, entry timing, and market performance of foreign direct investments in emerging economies : the case of Japanese international joint ventures in China. *Academy of Management Journal*, 43 (3), 468–484.
- Istat, 2008. *Internazionalizzazione delle medie e grandi imprese (International sourcing)*. Rapporto Istat, Roma, 18 marzo.
- Jack, R. E., 2010. *Cultural differences in the decoding and representation of facial expression signals*. PhD thesis, School of Psychology, University of Glasgow.
- Jain, S. C., 1989. Standardization of international marketing strategy: Some research hypotheses. *Journal of Marketing*, 53(1), 70-79.
- Jang, H. Y. e Barnett, G. A., 1994. Cultural Differences in Organizational Communication: a Semantic Network Analysis. *Bulletin of Sociological Methodology*, 44(1), 31-59.
- Jean, C., 2011. La strategia globale cinese. In Quercia, P. e Magri, P., a cura di. *I BRICs e noi: L'ascesa di Brasile, Russia, India e Cina e le conseguenze per l'Occidente*. Roma: Strategitaly Srl, 265-270.
- Johanson, J. e Vahlne, J.E., 1977. The international process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitment. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.
- Johanson, J. e Vahlne, J.E., 1990. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Johanson, J. e Vahlne, J-E., 2006. Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46 (2), 165-178.
- Johnson, J. e Tellis, G. J., 2008. Drivers of Success for Market Entry into China and India. *Journal of Marketing*, 72(1), 1–13.
- Karagozoglu, N. e Lindell, M., 1998. Internationalisation of small and medium-sized technology-based firms: an exploratory study. *Journal of Small Business Management*, 36(1), 44-59.

- Kreitner, R. e Kinicki, A., 2004. *Comportamento organizzativo*. Milano: Apogeo.
- Laanti, R., Gabrielsson, M. e Gabrielsson, P., 2007. The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless technology industry. *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1104-1117.
- Lasserre, P. e Schutte, H., 1995. *Strategies for Asia Pacific*. New York, USA: New York University Press.
- Lo, V.H.Y., 1997. *The Adoption of Confucian Principles in Quality Management, Proceedings of the CIRP International Symposium: Advanced Design and Manufacture in the Global Manufacturing Era. Hong Kong*, 2(1), 958-963. Hong Kong: City University of Hong Kong.
- Lockett, M., 1988. Culture and the problems of Chinese management. *Organization Studies*, 9(4), 475-496.
- Lui, S. S. e Ngo, H., 2004. The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-equity alliance. *Journal of Management*, 30(4), 471-485.
- Luo, Y., 1995. *Management Issues in China: International Enterprises v. 2*. London: Cengage Learning EMEA.
- Luo, Y., 1997. Guanxi: principles, philosophies, and implications. *Human Systems Management*, 16(1), 43-51.
- Luo, Y., 2001. Determinants of Entry in an Emerging Economy: a Multilevel Approach. *Journal of Management Studies*, 38(3), 443-472.
- Luo, Y., 2007. *Guanxi and Business*. Singapore: World Scientific Publishing Co Pte Ltd.
- Madsen, T. K. e Servais, P., 1997. The internationalization of Born Globals: An evolutionary process?. *International Business Review*, 6 (6), 561-583.
- Maiorino, S., 2006. Le strategie di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese. *Imprese & Territorio*, 5 (1), 1-72.
- McDermott, C.J. e Wescott, R. F., 1996. *Fiscal Reforms That Work*. Working paper n.4, International Monetary Fund, Washington, D.C.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Bjorkman, I., Fey, C. F. e Park, H. J., 2003. MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 34, 586-599.
- Ministero dello Sviluppo Economico e Interprofessional Network, 2010. *Dossier Cina: l'impresa verso i mercati internazionali*.
- Molander, C., 1996. *Human Resources at Work*. Bromley, Kent, England : Chartwell-Bratt.
- Morrison, W.M., 2009. *China's Economic Conditions*. CRS Report for Congress. 11 December 2009, Washington, DC.

- Mutinelli, M., 2001. L'internazionalizzazione produttiva delle imprese italiane: caratteristiche strutturali, tendenze evolutive e motivazioni. In Garavello, O., Barba Navaretti, G., a cura di. *Investimenti esteri delle imprese italiane nei paesi emergenti*. Milano: Giuffrè Editore.
- Neuffer, J., 2010. *China: Intellectual Property Infringement, Indigenous Innovation Policies, and Frameworks for Measuring the Effects on the U.S. Economy*. United States International Trade Commission Investigation, 15 giugno.
- Newman, K. L. e Nollen, S. D., 1996. Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and national Culture. *Journal of International Business Studies*, 27(4), 753-779.
- Nicholls-Nixon, C. L., 1995. Responding to technological change: Why some firms do and others die. *The Journal of High Technology Management Research*, 6(1), 1-16.
- O'Neill, J., 2001. *Building Better Global Economic BRICs*. Working paper n.66, Global Economics. 30th November.
- Oshri, I., Kotlarsky, J., Rottman, J. W. e Willcocks, L. L., 2009. Global sourcing: recent trends and issues. *Information Technology & People*, 22(3), 192 – 200.
- Oviatt, B.M. e McDougall, P.P., 1994. Towards a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25 (1), 45-64.
- Palich, L. E. e Gomez-Meja, L.R., 1999. A Theory of Global Strategy and Firm Efficiencies: Considering the Effects of Cultural Diversity. *Journal of Management*, 25(4), 587-606.
- Pan, Y. e Chi, P. S. K., 1999. Financial Performance and Survival of Multinational Corporations in China. *Strategic Management Journal*, 20 (4), 359–374.
- Park, S. H. e Luo, Y., 2001. Guanxi and organizational dynamics: Organizational networking in China. *Strategic Management Journal*, 22(5), 455-477.
- Pauluzzo, R., 2010. How Cultural Determinants May Affect HRM: The Case of Italian Companies in China. *Research and Practice in Human Resource Management*, 18(1), 78-95.
- Pignalosa, D., De Chiara, A. e Aquilante, T., 2012. *Focus Pmi 2012: il posizionamento internazionale delle Pmi italiane*. Istituto G. Tagliacarne, Roma.
- Pillania, R. K., 2009. Competitiveness and emerging markets. *Business Strategy Series*, 10(2), 90 – 95.
- Plum, E., 2008. *Cultural Intelligence: The Art of Leading Cultural Complexity*. London: Middlesex University Press.
- Pun, K. F., Chin, K. S. e Lau, H., 2000. A review of the Chinese cultural influences on Chinese enterprise management. *International Journal of Management Reviews*, 2(4), 325–338.
- Qiang, H., 2001. A Study on the Metaphor of “Red” in Chinese Culture. *American International Journal of Contemporary Research*, 1(3), 99-102.
- Ramella, F. e Jacchia, E., 2006. *Comprendere la Cina: Suggerimenti Pratici per Avvicinarsi al Mercato Cinese*. Milano: Voices.

- Rarick, C. A., 2007. Confucius on Management: Understanding Chinese Cultural Values and Managerial Practices. *Journal of International Management Studies*, 2(2), 22-28.
- Rasmussen, E. S. e Madsen, T. K. ,2002. *The Born Global Concept*. 28th EIBA Conference, 8-10 December 2002, Athens.
- Rein, S., 2012. *The End of Cheap China: Economic and Cultural Trends that Will Disrupt the World*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons.
- Rennie, M.W., 1993. Born global. *McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.
- Reuber, R. A. e Fischer, E., 1997. The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviours of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 4(5), 807-826.
- Rumelt, R. P., 1974. *Strategy, structure, and economic performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sable, P. e Okan, A., 2011. Response to Color: Literature Review with Cross-Cultural Marketing Perspective. *International Bulletin of Business Administration*, 11, 34-41.
- Schuler, R.S., Budhwar, P.S. e Florkowski, G.W., 2002. International Human Resource Management: Review and Critique. *International Journal of Management Reviews*, 4(1), 41-70.
- Schwartz, S. H. e Bilsky, W., 2008. Measuring motivations: Integrating content and method. *Personality and Individual Differences*, 44(8), 1738-1751.
- Seligman, S. D., 1999. *Chinese Business Etiquette*. New York: Little, Brown and Company.
- Sherriff, T. K., Lorna, F. e Stephen, C. Y., 1999. Managing direct selling activities in China: A cultural explanation. *Journal of Business Research*, 45(3), 257-266.
- Simpson, E. M. e Thorpe, D., 1995. A conceptual model of strategic considerations for international retail expansion. *Service Industries Journal*, 15 (4), 16-24.
- Spence, J., 2005. The Once and Future China. *Foreign Policy*, 146 (Jan./Feb. 2005), 44-46.
- Standifird, S. S. e Marshall, R. S., 2000. The transaction cost advantage of guanxi-based business practices. *Journal of World Business*, 35(1), 21-42.
- Tan, J. S., 2004. Cultural intelligence and the global economy. *Leadership in Action*, 24(5), 19-21.
- Tarique, I., Schuler, R. e Gong, Y., 2006. A Model of Multinational Enterprise Subsidiary Staffing Composition. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 207-224.
- Thomas, D. C., 2006. Domain and Development of Cultural Intelligence: The Importance of Mindfulness. *Group and Organization Management*, 31(1), 78-99.
- Thomas, D. C., Ravlin, E. C., Stahl, G. et al., 2008. Cultural Intelligence: Domain and Assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), 123-143.

- Ting-Toomey, S., 1988. Intercultural Conflict Styles: A Face-Negotiation Theory. In Kim, Y. Y. e Gudykunst, W. B., eds. *Theories in Intercultural Communication..* Newbury Park, CA: SAGE Publications Inc.
- Trompenaars, F., 1993. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business.* London: Random House Business Books.
- Tsai, W. C., Huang, T. C. e Yu, H. H., 2012. Investigating the unique predictability and boundary conditions of applicant physical attractiveness and non-verbal behaviours on interviewer evaluations in job interviews. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 60-79.
- Tsui, A. S., Nifadkar, S. S. e Ou A. Y., 2007. Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, and Recommendations. *Journal of Management*, 33(3), 426-478.
- Tung, R. L. e Worm, V., 2001. Network capitalism: The role of human resources in penetrating the China Market. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 517–534.
- Tzu, S., 2003. *Sun Zi Art of War: An Illustrated Translation with Asian Perspectives and Insights.* Upper Saddle River, New Jersey, USA: Prentice Hall Publishing.
- U.S. Chamber of Commerce, 2009. *Intellectual Property Protection and Enforcement Manual: A Practical and Legal Guide for Protecting Your Intellectual Property Rights.* Washington, DC.
- Vachani, S., 1991. Distinguishing Between Related and Unrelated International Geographic Diversification: A Comprehensive Measure of Global Diversification. *Journal of International Business Studies*, 22(1), 307–322.
- Vernon, R., 1966. International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.
- Vernon, R., 1979. The product life cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41 (4), 255-267.
- Weber, M., 2001. *Il miracolo cinese. Perché bisogna prendere la Cina sul serio.* Bologna: Il Mulino.
- Wellman, B., Chen, W. e Dong, W., 2002. Networking guanxi. In Gold, T., Guthrie, D. e Wank, D., eds. *Social connections in China: Institutions, culture, and the changing nature of guanxi.* Cambridge: Cambridge University Press.
- Whitcomb, L. L., 1993. The Limits Of Hierarchy: “Enterprise Corporations” In China. *International Journal of Organizational Analysis*, 1(3), 291 – 306.
- William, G. O., 1981. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge.* Boston: Addison-Wesley Pub.
- Williamson, Dermot, 2005. Managing the key cultural dimensions of control and risk. *European Business Forum*, 21 (1), 41-45.

- Wong, J. M., 2012. The Guanxi Strategies of Taiwanese Firms in China's Economic Reforms. *The Journal of Global Business Management*, 8(1), 111-115.
- Wood, A., 1995. How Trade Hurt Unskilled Workers. *Journal of Economic Perspectives*, 9(3), 57-80.
- Wymenga, P., Spanikova, V., Derbyshire, J. e Barker, A., 2011. *Annual Report on EU Small and Medium sized Enterprises 2010-2011. Are EU SMEs recovering from the crisis?*. European Commission, Rotterdam, Cambridge.
- Xin, K. R. e Pearce, J. L., 1996. Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1641–1658.
- Xing, F., 2005. The Chinese cultural system: Implications for cross-cultural management. *SAM Advanced Management Journal*, 60(1), 14-20.

SITOGRAFIA

- www.agichina24.it, Borzatta, P.. *Regole Del Management: Quale Top Manager In Cina?*. Consultato in data 30/08/2012.
- www.blogrisparmio.it, Redazione di Blog-risparmio. *Inquinamento Delle Acque: É la Cina la Nazione Più Colpita*. Consultato in data 20/08/2012.
- www.bloomberg.com, Soliani, A. *BRICs Said to Seek End to West's Monopoly of World Bank, IMF*. Consultato in data 20/03/2012.
- www.bric.ubibanca.com/mercato-estero-cina, Ubi Banca. *Fare Business in Cina, settori economici principali ed aree strategiche*. Consultato in data 14/04/2012.
- www.china-briefing.com, Devonshire-Ellis, C. e Hoffman, R., 5 marzo 2010. *Cina: Ufficio di Rappresentanza contro Foreign Invested Commercial Enterprise*. Consultato in data 18/04/2012.
- www.chinarecruitment.com, Maeder, M. *Top China Recruitment Challenges*. Consultato in data 25/06/2012.
- www.communicaid.com, Gorrill, J. R. *Doing Business in China: Chinese Social and Business Culture*. Consultato in data 11/05/2012.
- www.corriereinformazione.it, Interprofessional Network, 31 maggio 2011. *Partnership tra Pmi italiane e cinesi*. Consultato in data 15/04/2012.
- www.dbstructuredinvestments.com, Deutsche Bank. *Why Invest in China*. Consultato in data 18/03/2012.
- www.ec.europa.eu/italia/attualita/primo_piano/industria/pmi_motore_it.htm, Commissione europea. *Piccole imprese: motore dell'occupazione nell'UE*. Consultato in data 20/05/2012.
- www.economist.com, Economist Intelligence Unit. *New horizons: Europe's small and medium-sized companies look to emerging markets for growth*. Consultato in data 16/04/2012.
- www.este.it, Arduino, A. e Bombelli, M. C., 2006. *Le sfide di human resource management in Cina*. In Sviluppo & Organizzazione N.215 Maggio/Giugno 2006. Consultato in data 18/07/2012.
- www.geert-hofstede.com, Hofstede, G. H.
- www.geert-hofstede.com/china.html, Hofstede, G. H.. *China*. Consultato in data 08/05/2012.
- www.geerthofstede.nl/dimensions-of-national-culture, Hofstede, G. H. *Dimensions of national Cultures*. Consultato in data 05/05/2012.
- www.ice.it/paesi/asia/cina, ICE. *Le imprese italiane nella Cina orientale. Analisi sulle caratteristiche della presenza italiana nell'area, rilevata sulla base delle informazioni fornite dalle imprese italiane che si sono registrate volontariamente nel Database dell'Ufficio ICE di Shanghai*. Consultato in data 22/05/2012.

- www.ice.it/paesi/asia/cina, ICE. *Fare affari in Cina: guida alle normative cinesi sugli affari*. Consultato in data 27/05/2012.
- www.italianieuropei.it, Antonelli, F. R., 11 Febbraio 2011. *Diritto della proprietà intellettuale e Rule of Law in Cina*. Consultato in data 11/05/2012.
- www.pminordest.it, Redazione PMI Nordest. *Cina: miniera d'oro per le PMI. Direzione Oriente*. Consultato in data 06/04/2012.
- www.understandingchina.eu, Story, J. e the China Advisory Council, 2010. *Winning China's Markets: An SME Investment Guide*. Consultato in data 07/03/2012.
- www.unipd.academia.edu, Belleri, A. e Sgobbi, F., 2004. *La gestione delle risorse umane nei processi di internazionalizzazione delle Pmi: primi risultati di un'analisi empirica*. Consultato in data 12/07/2012.
- www.wfoe.org, Path To China. *WFOE Organization: Wholly Foreign Owned Enterprise*. Consultato in data 04/07/2012.
- www.worldbank.org, Banca Mondiale. Consultato in data 05/06/2012.
- www.youth-partnership-eu.coe.int, Gillert, A. T-kit 4: *Apprendimento Interculturale. Concetti di apprendimento interculturale*. Consultato in data 07/05/2012.