Università
Ca'Foscari
Venezia

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

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Modalità d'ingresso e vuoti istituzionali nei mercati emergenti:
Il caso delle imprese italiane in Cina.

Relatore
Ch. Prof. Claudio Giachetti

Laureando
Luca Bontempi
Matricola 831682

Anno Accademico
2011 / 2012

Introduzione 1

1. I mercati emergenti 2

1.1. La teoria istituzionale 5

1.2. Il concetto di distanza istituzionale 8

1.2.1. Conseguenze della distanza istituzionale 13

1.3. L'importanza delle istituzioni informali nei mercati emergenti. 15

1.3.1. La proprietà privata in Cina. 16

1.3.2. La fiducia nei network. 17

1.3.3. Le Guanxi come meccanismo di supporto. 18

1.3.4. I benefici derivanti dalle istituzioni informali 20

1.4. Institutional voids 21

1.4.1. Mercato dei prodotti 23

1.4.2. Mercati di capitali 25

1.4.3. Mercato del lavoro 27

1.5. Strategie in risposta alle carenze istituzionali 28

1.5.1. Intermediazione istituzionale. 31

1.5.2. Copertura dei vuoti istituzionali 32

1.5.3. Riduzione della distanza istituzionale. 34

1.5.4. Organizzazione in gruppi aziendali: l'affidamento sulle istituzioni informali. 36

1.5.5. Elusione delle istituzioni formali. 38

1.5.6. Allentamento dei collegamenti istituzionali. 39

2. Impatto del contesto istituzionale sulle modalità d'ingresso 40

2.1. La teoria dei costi di transazione (TCE). 41

2.2. La teoria resource-based view. 41

2.3. Istituzioni e risorse: l'influenza sulla scelta della modalità d'ingresso. 43

2.3.1. Investimenti Greenfield. 48

2.3.2. Acquisizioni 51

2.3.3. Joint venture 53

2.3.4. Modalità d'ingresso non equity: export, franchising, licensing e ufficio di rappresentanza 56

2.3.5. Un modello di analisi: il modello gerarchico. 60

3. Relazione tra modalità d'ingresso e vuoti istituzionali: l'analisi delle imprese italiane in Cina. 65

3.1. Obiettivi 65

3.2. Metodologia 65

3.2.1. Campione di riferimento e raccolta dati 65

3.2.2. Variabili 68

3.2.3. Modello di analisi 70

3.3. Risultati - Modalità d'ingresso 71

3.3.1. Società/filiale sul territorio cinese controllata interamente dall'azienda (acquisizione/greenfield). 72

3.3.2. Società sul territorio cinese controllata solo in parte dall'azienda (acquisizione parziale/joint venture) 74

3.3.3. Società con la quale l'azienda ha stretto rapporti di franchising o licensing, o su attività di R&S. 74

3.3.4. Altro 74

3.3.5. Esportazione (diretta e/o indiretta) 75

3.4. Risultati - carenze istituzionali 76

3.4.1. Difficoltà nel reperire informazioni riguardo le preferenze dei consumatori o a proposito dell'affidabilità dei fornitori. 78

3.4.2. Difficoltà nel comunicare adeguatamente il proprio prodotto attraverso le sole strategie di marketing in precedenza utilizzate nel proprio paese/in altri paesi 82

3.4.3. Scarso livello di istruzione del mercato del lavoro locale e necessità di intenso training interno all'azienda. 83

3.4.4. Difficile accesso a risorse finanziarie e prestiti per le aziende private straniere 86

3.4.5. Mancanza di infrastrutture 92

3.4.6. Diffidenza e scarsa accettazione nei confronti di aziende e manager stranieri 94

3.4.7. Sistemi di pagamento poco evoluti e conseguente difficoltà nel completare le transazioni 97

3.4.8. Sistema legislativo ambiguo e/o poco applicato 99

3.4.9. Procedure burocratiche complicate o poco chiare 107

4. Conclusioni 114

5. Bibliografia 117

Introduzione

Il lavoro qui presentato si pone l'obiettivo di analizzare gli elementi di attrattività e gli ostacoli che le aziende italiane affrontano nell'internazionalizzazione delle operazioni in Cina, ponendoli in relazione con la modalità d'ingresso scelta e con la forma di governance attualmente in essere. L'analisi prende spunto dalla teoria istituzionale poiché, rispetto alla resource-based view e alla teoria dei costi di transazione, questa si adatta meglio all'analisi dei mercati emergenti. Nello specifico si utilizza come quadro di analisi la teoria dei vuoti istituzionali, sviluppata da Khanna e Palepu (2010), che analizza il tema della mancanza delle istituzioni e come le aziende si adattino a questi contesti "incompleti". La considerazione alla base del ragionamento è che la maggior difficoltà che le imprese affrontano nell'ingresso in un mercato emergente è proprio la mancanza o lo scarso sviluppo delle istituzioni, a partire da un quadro legislativo chiaro e definito fino alla presenza di società di ricerche di mercato o alla diffusione della lingua inglese.

Il primo capitolo offre una review della letteratura riguardante la teoria istituzionale, e si sofferma su alcuni punti critici in relazione ai mercati emergenti, ovvero il concetto di distanza istituzionale - fattore da tenere in considerazione nelle operazioni di internazionalizzazione -, le istituzioni informali, ovvero quei meccanismi provenienti dal basso che sostituiscono l'assenza delle istituzioni formali, i vuoti istituzionali e le strategie che le aziende adottano per sopperire a queste carenze.

Nel secondo capitolo si analizzano le varie modalità d'ingresso e come la scelta sia influenzata proprio dal contesto istituzionale.

Il terzo capitolo presenta invece i risultati della ricerca svolta attraverso un questionario sottoposto ad aziende italiane con sede in Cina, o che svolgono attività di export nel Paese. Il focus della ricerca è sulla relazione tra modalità d'ingresso e vuoti istituzionali.

1. I mercati emergenti

Nei primi anni ’80, il termine *paesi recentemente industrializzati* veniva applicato a poche economie ad alta crescita e in fase di liberalizzazione in Asia e in America Latina. A causa della diffusione delle liberalizzazioni e dell’adozione di politiche di apertura del mercato da parte dei paesi in via di sviluppo, il termine *paesi recentemente industrializzati* è stato rimpiazzato da *mercati emergenti*.

Seguendo la definizione di Hoskisson et al. (2000), si definiscono i mercati emergenti come “paesi con basso reddito, rapida crescita e che usano la liberalizzazione economica come motore primario di crescita”, in modo che non tutti i paesi in sviluppo possano essere definiti mercati emergenti. Nello specifico, sono solo quei paesi in sviluppo che: (1) stanno affrontando un processo di riforma economica studiata al fine di ridurre la povertà e migliorare gli standard di vita dei propri abitanti e (2) che hanno un’economia in crescita per un periodo sostenuto (Cavusgil 2002).

Un’altra importante caratteristica di queste economie è che le istituzioni che vi sono alla base sono spesso instabili e scarsamente sviluppate. Quindi, “l’essenza della transizione economica risiede nel rimpiazzare i meccanismi di coordinamento. Tuttavia i mercati efficienti dipendono da istituzioni a supporto che possono fornire... le regole formali e informali per avere un’economia di mercato” (Meyer 2001, p. 358) Questo processo di trasformazione istituzionale può produrre cambiamenti significativi in periodi di tempo relativamente brevi, ma si pone in un’ottica di lungo periodo.

Khanna e Palepu (2010) definiscono invece come emergenti quei mercati nei quali gli intermediari specializzati sono assenti o mal funzionanti: questa definizione, a differenza della precedente, pone le aziende su un continuum che ha come estremi mercati completamente disfunzionali e mercati altamente sviluppati e, inoltre, si riesce così a sottolineare che ogni mercato è in qualche modo inefficiente, o che ha alcuni mercati al suo interno inefficienti.

I due autori identificano sei categorie di intermediari da un punto di vista funzionale, dove ognuna di queste svolge una funzione critica al funzionamento del mercato (Khanna, 2002). Sottolineano inoltre che l’assenza di questi non deve essere vista necessariamente come un handicap del mercato, ma anche come opportunità per

costruire un business che colmi i vuoti istituzionali, anche se queste sono spesso frutto di necessità. Gli intermediari sono quelle entità economiche che si inseriscono tra l'acquirente potenziale e il venditore, per facilitare il loro incontro e quindi ridurre i costi di transazione. Le sei categorie identificate sono:

- **amplificatori di credibilità:** forniscono valutazioni indipendenti o supportano e validano reclami aziendali. Per esempio, per raccogliere capitali, le aziende devono convincere i finanziatori della loro solvibilità e della validità dei progetti. Ciò sarebbe difficile se non esistessero terze parti a certificare la credibilità dell'azienda e a confermare la situazione creditizia.
- **Consulenti e analisti:** trovano e generano informazioni che facilitano le decisioni aziendali. In assenza di un mercato sviluppato nella ricerca e consulenza, effettuare segmentazioni approfondite della clientela e il conseguente sviluppo di prodotti specifici sarebbe molto più difficile.
- **Aggregatori e distributori:** facilitano l'incontro tra domanda e offerta e altri servizi che aggiungono valore per clienti e fornitori tramite la loro esperienza ed economie di scala. Ad esempio le aziende di logistica aggregano le operazioni di gestione della catena di fornitura per molte aziende procurando input e distribuendo gli output.
- **Facilitatori di transazioni:** forniscono una piattaforma di transazione e facilitano gli acquisti e le vendite sui mercati. Al fine di trovare talenti, le aziende si affidano spesso a terzi per identificare e scremare i potenziali impiegati. Altro esempio sono le compagnie che offrono servizi di pagamento online come Paypal.
- **Giudicatori:** aiutano gli attori nel mercato a risolvere le dispute. Le corti e gli arbitratori facilitano la comunicazione e la risoluzione di queste dispute. Sono enti neutrali.
- **Regolatori e politici:** creano e rinforzano le regole a cui sottostanno le transazioni e indirizzano i settori. Questi intermediari sono quasi sempre pubblici e lavorano nell'interesse nazionale o regionale.

Storicamente, le economie pianificate erano governate da relazione di potere e dal controllo burocratico. Lo Stato teneva a freno l'opportunismo e allocava le risorse, e per questo motivo vi era uno scarso bisogno di leggi formali che definissero le relazioni

di scambio tra gli attori economici. I diritti di proprietà erano tenuti e protetti dallo Stato; gli individui potevano utilizzare i beni ma non ne avevano il possesso. Le aziende controllate dallo Stato (SOEs[1]) erano strettamente legate al governo, ricevendo sussidi finanziari diretti e trattamenti preferenziali indiretti. Il paternalismo, scarsi limiti di budget, e scambi verticali tra il governo e le SOEs caratterizzavano la pianificazione economica (Kornai 1986).

Il collasso del comunismo nel 1989 creò un gruppo di paesi a crescita rapida nell'Europa centrale e orientale, impegnate, in diversa maniera, a rafforzare i propri meccanismi di mercato tramite la liberalizzazione, la stabilizzazione e l'incoraggiamento dell'imprenditoria privata. Le economie di transizione dovrebbero essere considerate quindi, e normalmente lo sono, nel gruppo delle economie emergenti.

Il passo del cambiamento politico e le dimensioni economiche non è stato uniforme in tutte le economie emergenti. La stabilizzazione macroeconomica, una condizione necessaria per l'assistenza finanziaria esterna, è stata molto difficile da raggiungere. Lo sviluppo delle istituzioni di mercato, come ad esempio le infrastrutture legali che forniscono la base per una corporate governance efficace, è stato un processo ancora più difficile e lento ((EBRD) 1998). Gli sconvolgimenti politici e economici hanno incrementato di molto l'incertezza e il rischio sia per le aziende domestiche sia per gli investitori stranieri. La mancanza di istituzioni (ad esempio la mancanza di forza lavoro specializzata, mercati di capitali deboli, problemi di infrastrutture) così come l'instabilità politica e economica e la diffidenza pubblica verso le aziende straniere hanno rallentato gli investimenti diretti esteri. La mancanza di un quadro legale forte e stabile ha portato a una larga crescita dell'opportunismo, all'instabilità delle rendite e alla corruzione (Nelson 1998). Come risultato, la capacità di sviluppare le istituzioni era, e continua ad essere, la chiave per attrarre investimenti diretti esteri (Rondinelli 1998).

La rapida adozione di politiche di mercato messe in atto dai paesi emergenti ha sollevato questioni importanti per le strategie applicate dalle imprese private, siano esse domestiche o straniere. Inoltre, la privatizzazione è servita per mettere pressione alle ex

[1] State owned enterprises.

aziende pubbliche, in modo che adattassero le loro strategie alle pressioni competitive tipiche di una economia di mercato aperto (Rondinelli 1998). La privatizzazione ha portato anche ad un numero crescente di joint venture e di acquisizioni da parte di aziende straniere, e, di conseguenza, ad una successiva ristrutturazione, ridimensionamento e adattamento alle pratiche occidentali.

1.1. La teoria istituzionale

Si nota che nelle prime fasi di emergenza del mercato, la teoria istituzionale è preminente nell'aiutare a spiegare l'impatto sulle strategie aziendali. Ciò è vero poiché le influenze del governo e della società sono più forti nei mercati emergenti piuttosto che in quelli sviluppati . Al maturare del mercato, diventano sempre più importanti la teoria dei costi di transazione e la resource-based view. Comunque, si sottolinea l'importanza del considerare le interazioni tra le teorie per comprendere al meglio sia i mercati emergenti sia quelli sviluppati.

La teoria istituzionale ha radici nell'economia, nelle scienze politiche e nella sociologia (Scott 1995). Enfatizza il fatto che le istituzioni influenzano le decisioni organizzative e i comportamenti. Un'azienda è un'organizzazione che si caratterizza per un ambiente istituzionale interno, consistente di strutture, standard e pratiche stabilite in passato (Meyer 1977), e per l'interazione costante con l'ambiente istituzionale esterno, composto da organizzazioni quali i fornitori, i clienti, i concorrenti e gli organi regolatori (DiMaggio e Powell, 1983; Granovetter, 1985). In una società, le istituzioni sono "le regole del gioco" (North 1990). Una definizione ampiamente riconosciuta di istituzioni è stata proposta da Scott (1995, p. 33): "le istituzioni sono quelle strutture e attività cognitive, normative e regolative che forniscono stabilità e indirizzano i comportamenti sociali. Le istituzioni si avvalgono di diversi mezzi (culture, strutture e routine) e operano a più livelli". Il ruolo delle istituzioni in un'economia è quello di ridurre i costi informativi e di transazione tramite la riduzione dell'incertezza e lo sviluppo di una struttura che facilita le interazioni.

I tre pilastri sono così composti:

- Il **pilastro regolativo** è composto dalle regole formali di un sistema come le leggi, oltre che ai meccanismi esecutivi che sono definiti dallo Stato per creare stabilità, trasparenza e ordine. Il pilastro regolativo fa tradizionalmente riferimento alla letteratura sulle economie di transizione, enfatizzando il livello delle politiche statali piuttosto che le strategie a livello organizzativo (Peng 2003).
- Il **pilastro normativo** fa riferimento alle istituzioni come le associazioni professionali che delineano i ruoli e le aspettative per gruppi specifici.
- Il **pilastro culturale-cognitivo** include convinzioni diffuse e valori condivisi dagli individui che guidano il comportamento nelle interazioni sociali. Quest'ultimo sottolinea l'importanza della cultura di una certa società, che riflette "le idee, i valori, le norme e i significati condivisi dai membri di una società e perpetuati dalle famiglie e dalle comunità" (Hofstede 1980). I valori sono opinioni condivise o idee astratte che "guidano in modo trascendente le azioni e i giudizi in situazioni specifiche" (Rokeach 1968). Le aziende in un dato paese cercano una legittimazione cognitiva, e quindi tentano di ottenerla imitandosi a vicenda e omologando i comportamenti.

Proprio per questo, più di recente, è stata riservata un'attenzione crescente per quanto riguarda il pilastro culturale-cognitivo, enfatizzando l'importanza delle influenze culturali nei valori e nelle pratiche di business. Da questo pilastro, derivano infatti le istituzioni informali, che hanno un ruolo fondamentale nei mercati emergenti, in quanto sostituiscono le istituzioni formali inesistenti o poco sviluppate.

Da un punto di vista culturale-cognitivo, è ragionevole chiedersi se la confusione caratteristica delle economie di transizione consenta agli attori economici di operare coerentemente in condizioni di incertezza (Weick & Whitener, 2005). Il concetto che l'economia di transizione presuppone è che siano conosciute sia la situazione dalla quale si proviene, sia la situazione verso la quale si è indirizzati. Si assume quindi implicitamente una convergenza nella quale impedimenti ideologici e di altro tipo, che intralciano il decollo economico, vengono rimossi al fine di consentire alle economie emergenti di raggiungere quelle già industrializzate. Un'assunzione di questo tipo facilita il processo imprenditoriale. L'ipotesi di convergenza, comunque, ha come obiettivo naturale la formalizzazione delle istituzioni, al fine di iniziare il processo

di modernizzazione. Tuttavia, le economie emergenti possono seguire un percorso di "cross-vergenza", che è una combinazione di convergenze in alcune aree e divergenze in altre (Young, Ahlstrom, Bruton, 2004).

Le istituzioni influenzano i comportamenti perché una deviazione da ciò che è istituzionalmente accettato ha un costo di qualche tipo. Ad esempio, istituzioni come pratiche di business assodate, standard tecnologici, codici di comportamento o contratti standard, impongono grossi limiti alle strategie decisionali (Douglas, 1986). Allo stesso tempo, le istituzioni forniscono un "toolkit" culturale che consente e indirizza le azioni e riduce il rischio in quanto le azioni di altri diventano più comprensibili e prevedibili (Swidler, 1986). Le istituzioni sono quindi un'arma a doppio taglio: consentono e allo stesso tempo limitano le azioni degli attori coinvolti.

Al fine di sopravvivere e crescere nell'ambiente sociale, le organizzazioni devono acquistare accettazione sociale e credibilità. Per fare ciò, le aziende cercano legittimazione o accettazione tramite la conformità a queste regole o norme. DiMaggio e Powell (1983), sostengono che le aziende cercano la legittimazione attraverso tre forme di isomorfismo: isomorfismo coercitivo, normativo e mimetico, che sono i tre meccanismi sui quali i tre pilastri (regolativo, normativo e cognitivo) sono basati.

Una caratteristica distintiva che differenzia la teoria istituzionale dalla teoria dei costi di transazione è l'ottenimento della legittimazione tramite azioni che sono desiderabili o appropriate in un determinato sistema sociale, piuttosto che il raggiungimento dell'efficienza e della massimizzazione dell'utilità.

Inoltre, più una società è istituzionalizzata, maggiori saranno i costi attribuiti alle deviazioni di comportamento (Lawrence, 2001). Le istituzioni contengono meccanismi che associano la non-conformità con costi più alti in diversi modi: economicamente (quando cresce il rischio), cognitivamente (è richiesto un pensiero più approfondito) e socialmente (viene ridotta la legittimazione e l'accesso alle risorse che si accompagnano alla legittimazione) (Phillips et al. 2000, p.28).

Una dimensione importante di questa visione delle istituzioni è che l'istituzionalizzazione non è un concetto binario: le istituzioni non si possono definire solo come presente/assente. Piuttosto, l'istituzionalizzazione è un processo ed è il

risultato di un continuum di livelli di istituzionalizzazione associati a meccanismi di rinforzo (Phillips et al. 2009).
Nello specifico, l'istituzionalizzazione varia da scarsa, con costi associati alle deviazioni molto bassi, a profondamente istituzionalizzata, con costi significativi associati.

Nei paragrafi seguenti, si approfondiranno concetti importanti per comprendere meglio la teoria istituzionale e per spiegare come questa fornisca un quadro concettuale importante per l'analisi dei mercati emergenti e per la scelta della miglior strategia in questi mercati.

1.2. Il concetto di distanza istituzionale

La distanza istituzionale ha radici nel lavoro di Hofstede (1980) sulle caratteristiche della cultura nazionale, e sul concetto di distanza psichica[2] di Johanson e Vahlne (1977).

Hofstede definisce la cultura come la "programmazione mentale collettiva" di un certo gruppo di persone. La cultura è quindi ciò che distingue un gruppo da l'altro. Gli studi di Hofstede, identificano e misurano 6 dimensioni culturali principali: distanza dal potere, propensione al rischio, individualismo, mascolinità, orientamento al lungo termine e tolleranza verso le restrizioni.

La **distanza dal potere** é la misura nella quale i membri di istituzioni e organizzazioni posizionati ai livelli più bassi accettano le gerarchie e le disuguaglianze nella distribuzione del potere. Si riferisce in sostanza a quanto le ineguaglianze siano tollerate.

L'**avversione all'incertezza** si riferisce invece a quanto le persone si sentano minacciate da situazioni incerte e sconosciute. Quando questa é alta, si cerca la riduzione dell'incertezza attraverso l'imposizione di regole e sistemi che portino ordine e coerenza: in altre parole, quanto più questa é alta, quanto più si ha bisogno di struttura.

L'**individualismo** si riferisce al comportamento delle persone nei confronti del gruppo. Laddove questa dimensione é alta, i membri di una società badano a se stessi senza fare troppo affidamento sugli altri, e i rapporti con gli altri sono più deboli. Nelle

[2] E' la distanza tra due paesi percepita da un singolo individuo

società collettiviste invece, le persone necessitano di appartenere a gruppi ed essere fedeli a questi. Un alto individualismo indica che gli obiettivi e l'autonomia personale ha maggior valore della socializzazione e dell'impegno in attività collettive.

La **mascolinità** é una dimensione tipica di quelle società dove i ruoli sono ben distinti in base al sesso. In una società caratterizzata da mascolinità esiste una focalizzazione sui valori tradizionalmente associati con il ruolo maschile (competizione, successo, benessere, ambizione e orientamento alla performance). Al contrario, dove questa é bassa, esiste un focus sulle relazioni e performance sociali.

L'**orientamento al lungo periodo** (dimensione confuciana) indica l'apprezzamento di virtù che portano a risultati nel lungo periodo, quali la perseveranza e la parsimonia.

La **tolleranza al controllo** indica la tendenza ad essere gratificati dalla soddisfazione di bisogni basici e naturali, quali il divertimento e la felicità.

Schwartz (1994, 1999) propone un modello di analisi differente e analizza diversi valori considerando tre problematiche tipiche di ogni società: relazione gruppo-individuo, i comportamenti socialmente responsabili e la relazione tra il genere umano e l'ambiente naturale. Schwartz individua quindi tre dimensioni dicotomiche:

Autonomia/dipendenza: riguarda la relazione tra individuo e gruppo, ponendo da una parte quelle culture nelle quali ci si identifica nel gruppo e si condivide molto, e dall'altra dove si enfatizza l'indipendenza dell'individuo. Ognuno é visto come unico e incoraggiato a esprimersi.

Gerarchia/uguaglianza: si riferisce ai diversi mezzi messi in campo per garantire che gli individui si comportino responsabilmente e che cooperino attivamente nella società. Una soluzione é la gerarchia, sistema basato sulle differenze di potere e sull'attribuzione di ruoli agli individui; é un sistema che sostiene il potere della società, dell'autorità, dell'umiltà e dell'obbedienza. La soluzione opposta é rappresentata dall'uguaglianza, che incoraggia gli individui a cooperare volontariamente con gli altri e riconoscendoli moralmente sullo stesso piano; é un sistema che supporta l'eguaglianza, la giustizia sociale, la responsabilità e l'onestà.

Controllo/armonia: riguarda la relazione tra il genere umano e il mondo naturale e sociale. Da una parte abbiamo società che tendono a controllare e sfruttare l'ambiente naturale e sociale per perseguire interessi personali o di gruppo; dall'altra si ha una ricerca dell'armonia e di un'accettazione dell'ambiente.

I proponenti di un approccio più istituzionale sostengono tuttavia che nonostante questi contributi siano stati utili, sono limitati nella loro applicazione a causa di un focus eccessivo sulla cultura nazionale. Nell'identificare la cultura come un costrutto centrale per capire le differenze tra paesi negano altri aspetti che "influenzano significativamente il comportamento organizzativo del sistema economico e politico" (Kostova, 1997 p.180). Sviluppando ulteriormente queste idee, Kostova (1999) e Kostova e Zaheer (1999) sostengono che non sono solo le differenze culturali ad essere importanti nel business internazionale, ma anche la distanza istituzionale tra due Paesi. Essi partono dalla definizione di Scott (1995) dei tre pilastri dell'istituzionalismo per definire il concetto e la dimensione nella quale le istituzioni regolative, cognitive e normative di due Paesi differiscono l'una dall'altra.

Il fulcro delle loro argomentazioni è che misurare la distanza tra diversi sistemi di business su ognuna di queste dimensioni istituzionali e stimare poi gli effetti sull'abilità di un'azienda a trasferire pratiche di business e persone tra diversi contesti, può aiutare le multinazionali a correggere le loro strategie per facilitare il trasferimento delle *best practice* (Kostova, 1999) e ottenere legittimazione in paesi stranieri (Kostova e Zaheer, 1999). La facilità di adattamento dipenderà dalla familiarità di una multinazionale con il profilo istituzionale di un certo paese. Migliore sarà l'adattamento è più verrà mantenuta la coerenza strategica tra i contesti "di casa" e del paese ospite. Alcuni studiosi si sono basati su questo lavoro suggerendo che la distanza istituzionale sia una determinante chiave per i percorsi di espansione diretta all'estero delle multinazionali.

In un loro articolo, Xu e Shenkar (2002) considerano le risposte delle multinazionali alle diverse pressioni organizzative e introducono il concetto di distanza regolativa, che sostiene che un'azienda è più portata a "scegliere forme di basso

controllo quando l'ambiente ospite presenta un quadro regolativo molto diverso dal proprio, ma che optano per la proprietà totale quando il sistema è simile" (p.615).

Ionascu et al. (2004) estendono altresì la nozione di distanza istituzionale studiando la relazione tra le modalità d'ingresso scelte dalle multinazionali e la distanza istituzionale tra il paese d'origine e quello ospite. Usando un dataset di 208 aziende operanti in quattro diverse economie emergenti (Egitto, India, Sud Africa e Vietnam), lo studio scopre che le dimensioni normative, regolative e cognitive di distanza istituzionale impattano la modalità d'ingresso della multinazionale in diversi modi.

Andando oltre le tre dimensioni individuate da Scott, è bene identificare un approccio più pratico e rilevante sia per esplorare che per comparare le istituzioni attualmente presenti in ogni paese, in modo da fornire uno strumento pragmatico per i manager e le aziende. Seguendo Leblebici et al. (1991), si propone che vi sono tre fenomeni che possono essere istituzionalizzati: le tecnologie, le pratiche e le regole. Le tecnologie sono soluzioni standardizzate a determinati problemi. Le pratiche sono azioni specifiche all'interno di un certo campo organizzativo. Infine le regole e le norme che delineano comportamenti legittimi e che diventano lo standard accettato di comportamento in determinate circostanze.

Concettualizzando la distanza istituzionale come la differenza nella natura delle pratiche, tecnologie e regole tra due contesti istituzionali diversi - piuttosto che le differenze nelle istituzioni regolative, normative e cognitive - il concetto diventa radicato in comportamenti reali e diventa così più facile applicarlo empiricamente; non solo le pratiche, le tecnologie e regole sono un fenomeno misurabile, ma sono anche costrutti intuitivi per manager e ricercatori. Misurando quindi la distanza istituzionale in questo modo si aggiunge al concetto rilevanza empirica e pratica.

Per quanto visto finora, la distanza istituzionale è solitamente misurata comparando il profilo istituzionale di due differenti paesi. Tuttavia, concettualizzare la distanza istituzionale in questo modo porta i ricercatori a considerare una visione molto allargata del contesto istituzionale che caratterizza un Paese. In altre parole, se la distanza istituzionale si definisce come la differenza tra i profili istituzionali di due

paesi, le misure risultanti saranno probabilmente molto complesse al fine di cogliere le variazioni tra diversi sistemi di business.

Inoltre questa misurazione non considera né l'incertezza né la differenza. Nel momento in cui le aziende si internazionalizzano incontrano non solo contesti nei quali le istituzioni chiave differiscono, ma anche contesti nei quali il sistema di business si compone di istituzioni poco sviluppate. In particolare, il paese ospite può caratterizzarsi per l'assenza di una data istituzione o di un set di istituzioni, specialmente in contesti di economie in sviluppo o transizione.

Questo sistema di misurazione, come attualmente concettualizzato, non si presta particolarmente bene per analisi specifiche, ed è quindi necessario trovare un livello intermedio di analisi posto tra un'organizzazione e la nazione intera.

Nella teoria istituzionale questo livello di analisi è stato definito come **campo organizzativo**[3]. Un campo organizzativo si definisce come "quelle organizzazioni che, in aggregato, costituiscono un'area riconosciuta di vita istituzionale: fornitori chiave, consumatori di risorse e prodotti, agenzie governative, e altre organizzazioni che producono servizi o prodotti simili" (DiMaggio e Powell, 1983, p.148).

Da questo punto di vista, la distanza istituzionale è pensata come la misura della differenza tra un campo organizzativo all'interno del quale la multinazionale opera nel paese di origine e il campo organizzativo del paese nel quale vorrebbe entrare. Ciò supporta il concetto, delineato sopra, che la distanza istituzionale dipende dal mercato o dall'area di business nel quale la multinazionale opera, e che la distanza istituzionale è legata indissolubilmente a una particolare attività. In altre parole, la distanza istituzionale dipende dalle differenze tra campi organizzativi corrispondenti (che siano essi istituzioni, processi di interazione, distribuzione di risorse) nel paese di origine e in quello ospite. Basandosi su quanto detto finora si può definire e sviluppare una nuova definizione di distanza istituzionale. La distanza istituzionale misura la differenza nelle tecnologie, pratiche e regole che stanno dietro campi organizzativi rilevanti in due paesi, e il grado di incertezza istituzionale nel paese ospite. Al crescere della differenza tra istituzioni e dell'incertezza cresce anche la distanza istituzionale.

[3] organizational field

1.2.1. Conseguenze della distanza istituzionale

Yang et al. (2012) identificano due principali conseguenze che derivano dalla distanza istituzionale: la pressione verso la legittimazione per raggiungere pratiche di business accettate e l'ambiguità di mercato causata da ambienti istituzionali sconosciuti.

- **Pressione verso la legittimazione:** prima di tutto, la distanza istituzionale crea una pressione verso la legittimazione che è il grado, percepito dalle aziende, in cui le aziende sono spinte ad adottare pratiche di business accettabili per sopravvivere in un contesto di mercato straniero (Scott 2008). La mancanza di legittimazione implica uno scarso approvvigionamento di risorse e supporto sociale e da parte degli attori locali a causa della scarsa conoscenza (Scott 2008). Quindi, nell'affrontare il tema dell'accettazione sociale nel nuovo mercato, i manager si devono preoccupare degli aspetti poco familiari del quadro legale e delle pratiche per evitare comportamenti che possano essere dannosi per l'immagine dell'azienda nel mercato ospite (Grewal e Dharwadkar 2002). Ad esempio, mentre in Cina è normale fare regali, ciò andrebbe contro i canoni tipici occidentali riguardo la corruzione. Inoltre, la distanza normativa può influenzare la legittimazione normativa dell'azienda entrante influenzando il modo in cui si accolgono le norme e i comportamenti socialmente accettati al fine di evitare sanzioni amministrative o danni d'immagine (Selznick 1984). Per guadagnare legittimazione sociale, quindi, un'azienda è spinta a partecipare alle decisioni della filiera locale e a condividere standard e pratiche di business. Infine, la distanza culturale-cognitiva può influenzare la legittimazione sociale di un'impresa attraverso le interazioni sociali in cui è coinvolta (Scott 2008). Nonostante gli agenti di un'impresa possano avere credenze diverse, sono fortemente motivati a guadagnare legittimazione sociale sviluppando rapporti di amicizia con i fornitori e clienti locali. Ad esempio, benché molti manager occidentali che lavorano in Cina trovino difficile assimilare la pratica del *guanxi* (Park e Luo 2001, Su e Littlefield 2001) la adottano lo stesso per guadagnare accesso nel mercato cinese.
- **Ambiguità del mercato:** le distanze istituzionali incrementano l'ambiguità del mercato, che influenza l'efficienza delle aziende (Williamson 1985). Per differenziare

l'ambiguità del mercato indotta dalle istituzioni da altri tipi di incertezza di mercato, si definisce come il grado di difficoltà di identificazione, analisi e interpretazione delle informazioni relative al mercato in un contesto istituzionale straniero (Martinez e Dacin 1999, Scott 2008). Si noti che tale ambiguità sorge quando l'azienda manca di conoscenze e non riesce a comprendere l'ambiente istituzionale del mercato oggetto. Rappresenta un tipo di incertezza caratteristica dell'azienda ed è percepita soggettivamente (Beckman, Haunschild e Phillips 2004). Nello specifico, l'ambiguità di mercato si manifesta quando i produttori collaborano con distributori stranieri con regole, norme e cultura diverse e apparentemente poco chiare. Quindi, un'azienda non è in grado di valutare le informazioni relative al mercato come i trend di mercato e i comportamenti dei partner commerciali. Allo stesso modo, le norme straniere e i codici di comportamento in un mercato ospite incrementano l'ambiguità del mercato e rendono difficile per l'entrante giudicare le azioni e i comportamenti dei membri della filiera locale (Williamson 1985). Inoltre, le strutture culturali-cognitive straniere possono limitare le capacità dei manager nel comprendere i comportamenti di consumo.

1.3. L'importanza delle istituzioni informali nei mercati emergenti.

Si analizza ora come la carenza di istituzioni formali nelle economie di transizione influisce sulla relazione tra imprenditorialità e istituzioni, e come questa relazione differisca tra diversi paesi. Essa si concentra sul contesto ambientale e sulle carenze di istituzioni formali, come la garanzia dei diritti di proprietà privata, e spiega come le tradizioni e le istituzioni informali (guanxi) abbiano colmato tale lacuna (Puffer, McCarthy, Poisot, 2010). Un contrasto di questo tipo aiuta ad esaminare il contesto specifico delle economie di transizione, dal momento in cui l'imprenditorialità si definisce come " un processo sociale strettamente dipendente dal contesto attraverso il quale gli individui e gruppi sociali creano benessere creando combinazioni uniche di risorse o sfruttando le opportunità del mercato"(Ireland, Hitt, Camp, & Sexton, 2001).

Questa definizione "dipendente dal contesto" è particolarmente pertinente all'unicità delle economie di transizione, le cui circostanze differiscono molto da quelle delle economie sviluppate, che ricevono un supporto attivo all'imprenditorialità dalle istituzioni. Il supporto si può descrivere in termini di condizioni di base per creare un ambiente favorevole all'imprenditorialità (Pennings, 1982).

Facendo riferimento all'analisi di Ahlstrom e Bruton (2006), che osservano l'uso delle istituzioni informali da parte dei venture capitalists in diversi mercati asiatici, si vede che la situazione imprenditoriale in Russia e Cina ha molto in comune con i venture capitalists, e che ciò può essere esteso anche agli imprenditori. Lo studio riconosce la necessità di basarsi sulle istituzioni informali derivanti da tradizione e cultura per condurre le loro operazioni.

Nello specifico, si nota come tre istituzioni influiscano sull'imprenditorialità in Russia e Cina: la fragilità del concetto di proprietà privata e il grande affidamento riposto in due istituzioni informali quali la fiducia all'interno dei propri network e l'uso delle *guanxi*[4] (Luo, 2005).

[4] Termine cinese che indica la connessione o una relazione basata sulla reciprocità. Lo scambio di favori è uno dei modi per costruire una forte guanxi, ma non l'unico.

Per illustrare completamente le carenze nelle istituzioni formali e il conseguente affidamento a quelle informali, si analizzano la proprietà privata come istituzione formale, e la fiducia nel network e le guanxi come istituzioni informali.

1.3.1. La proprietà privata in Cina.

L'istituzione della proprietà privata è esistita in molte società su una base informale molto prima che venisse codificata all'interno di un sistema di leggi (North, 1990).

Il bisogno di codificazione sorse quando, con l'espansione dei confini statali, le transazioni si espansero oltre l'area locale (Greif, 1993). L'approccio personalizzato associato con costumi e tradizioni non risultò più sufficiente a fornire un adeguato meccanismo regolativo. La natura cellulare delle società tradizionale cinese, per esempio, consentiva al Paese di sopravvivere con transazioni locali relativamente semplici (Harding, 1987). In seguito, la modernizzazione del Paese, insieme con la sua integrazione nell'economia globale ha reso le transazioni più complicate e di conseguenza si è avuto bisogno di un sistema di regole formali ben definito (North, 1990).

Un regime comunista che si impegna all'introduzione di meccanismi di mercato all'interno di un sistema socialista affronta una sfida sia ideologica che politica: come legittimare la proprietà privata dei mezzi di produzione senza compromettere il controllo statale? Deng Xiaoping disse a riguardo: "non importa di che colore sia il gatto fintanto che cattura i topi" (Yang, 1997).

A causa della delicatezza dell'argomento ideologico la Cina affrontò la questione in modo graduale con un processo evolutivo nel quale un nuovo ordine poteva crescere di concerto con quello esistente.

I diritti di proprietà in Cina, però, non hanno le stesse caratteristiche di quelli delle società occidentali industrializzate (Delios, Wu, Zhou, 2006). Il concetto occidentale di proprietà privata non può essere separato da quello di un sistema giudiziario e dei meccanismi esecutivi che sostengono questi giudizi. Senza un sistema di questo tipo, si può parlare solo di privilegi di proprietà. Tuttavia, la separazione dei

poteri che un sistema giudiziario indipendente implica, è anacronistico per una cultura gerarchizzata come quella cinese. La realizzazione di una unità nazionale e culturale alla quale il paese sembra puntare, insieme all'instaurazione di una leadership votata all'armonia confuciana, vede la separazione dei poteri come foriera di confusione (Yang, 1997). Oltretutto, con la recente espropriazione di terre su larga scala da parte delle autorità ai danni della classe contadina, è stata seguita da una protesta di massa e da un cambiamento di umore in favore di una maggior protezione della proprietà individuale.

Chiaramente, viste le dimensioni di queste proteste, esiste una concezione culturale dei diritti di proprietà, anche se solo in forma latente e anche se manca un efficace sistema di protezione legale (Baumol, 1990). Nell'antica Cina, l'imprenditorialità e la conseguente crescita era improbabile a causa dell'assenza di diritti di proprietà e alla debolezza e aleatorietà nell'applicazione dei contratti.

Il concetto di privilegi di proprietà genera relazioni sociali che si possono definire come feudali: "io proteggo i tuoi privilegi in cambio di fedeltà e obbedienza." Il concetto occidentale di individualismo e di possesso nasce proprio con la fine della dipendenza feudale (Macpherson, 1962). Paradossalmente, nella Cina di oggi, la relazione feudale sopra descritta - e in particolare, i privilegi di proprietà che crea - è assicurata entrando a far parte del Partito Comunista.

1.3.2. La fiducia nei network.

Fin da quando il governo cinese ha deciso di perseguire la "Open Door Policy" e incoraggiare gli investimenti diretti esteri, il paese è stato esposto massicciamente all'influenza straniera, che ha però fatto breccia solo in alcune zone (principalmente sulle zone costiere). Con la Open Door Policy inizia a sentirsi il bisogno di mettere in piedi transazioni con gli stranieri (Seabright, 2004), benché regime di riforme che offrisse poche indicazioni su norme e comportamenti appropriati.

Molti dei tentativi per formalizzare l'ambiente istituzionale cinese e sviluppare un sistema legale funzionante furono una risposta al bisogno di attirare investimenti stranieri e di stabilire una base affidabile per contrattare con loro. Max Weber (1964)

distingue tra razionalità formale e sostanziale: la prima enfatizza la razionalità delle regole, la seconda pone l'accento sulla razionalità dei risultati. Quindi, si può distinguere tra il fare affidamento a un set di regole formali e fare affidamento a un processo non specificabile ex ante che produrrà il risultato desiderato. Tuttavia, si può riporre la propria fiducia nelle regole solo se queste sono supportate da istituzioni formali robuste, all'interno delle quali le regole sono definite. D'altra parte, cercare di ottenere il risultato desiderato attraverso processi non definiti ex ante implica un certo grado di convergenza di interessi con una rete di attori attraverso i quali ci si può assicurare il risultato. In Cina questi network sono spesso locali e quindi inaccessibili agli stranieri. Questi circoli assorbono l'incertezza che non può essere ridotta tramite le istituzioni formali.

La razionalità formale, a causa della sua natura articolata e trasparente, tende ad essere universale. In contrasto, la razionalità sostanziale, essendo locale e implicita, è più opaca e particolaristica.

In Cina oggi, molti individui e organizzazioni preferiscono riporre la loro fiducia nelle istituzioni di stampo occidentale (universaliste) piuttosto che i quelle locali e particolaristiche. Non è raro infatti vedere aziende cinesi che si quotano in Borsa presso mercati stranieri (Boisot e Meyer, 2008).

1.3.3. Le Guanxi come meccanismo di supporto.

Le guanxi, fondamentalmente, facilitano le decisioni enfatizzando i rapporti reciproci. Creano una scorciatoia decisionale costruendo una relazione su affinità mutuali, alcune razionali, alcune affettive.

La natura di tale relazione ha diverse fonti, come ad esempio la stessa provenienza geografica, lavorare nella stessa unità produttiva, o aver combattuto insieme nell'esercito. Si ritiene possibile costruire una relazione di fiducia sulla base di passate esperienze condivise (Gold, Guthrie, Wank, 2002). Nonostante le persone si incontrino per la prima volta, possono non sentirsi sconosciuti. Questa visione delle guanxi è statica e descrive una situazione durevole, e costante, tra le due parti. Tuttavia la relazione si può evolvere nel tempo e può anche essere visto come un processo che si

apre alle influenze di network più ampi (Lin, 2002). Le regole associate con le guanxi si possono collegare a quelle di *renqing*[5], che enfatizzano la reciprocità dinamica, un orientamento al lungo periodo e spesso scambi impari (Luo, 2000).

Chen e Chen (2004) spiegano che le guanxi mescolano la fiducia, che appartiene alla sfera culturale-cognitiva, con i sentimenti, che appartengono alla sfera affettiva. Hwang (1987) scompone invece le guanxi in componente strumentale e componente affettiva. La combinazione di queste definisce la distanza sociale. Yang (1993), classifica le relazioni in Jia ren (familiari), shou ren (conoscenti) e sheng ren (stranieri); se la prima di queste è principalmente affettiva, l'ultima è meramente strumentale. Le guanxi strumentali svolgono due distinti servizi: alcune hanno funzione protettiva, mentre altre servono a facilitare i processi. Nonostante formino spesso la base per una relazione di fiducia, non implicano necessariamente obbligazioni reciproche.

Avendo una natura particolaristica e basata su relazioni interpersonali - in conflitto con regole universali e rapporti impersonali - è facile notare come dalle guanxi possano sorgere diversi tipi di attività di corruzione. In un ambiente istituzionale dove i meccanismi di controllo per far rispettare le proprie obbligazioni impersonali sono spesso deboli o non esistenti, le obbligazioni personali hanno spesso la priorità. Tuttavia è sbagliato associare le guanxi alla corruzione e, solitamente, i cinesi non lo fanno.

Il concetto di guanxi è strettamente correlato al concetto di faccia (mianzi). In effetti, avere una guanxi con qualcuno implica, in una certa misura, la condivisione delle connessioni della propria rete di contatti. Facendo accedere nuove persone a questa rete di contatti significa infatti mettere in gioco la propria reputazione all'interno del network, nel caso la fiducia venisse violata. In Europa relazioni locali di questo tipo iniziarono a sparire all'inizio del sedicesimo secondo quando lo storico Sir Henry Maine descrisse il passaggio da status a contratto (Maine, 1959). In Europa, la scomparsa fu sostenuta da una crescente mobilità del lavoro e un indebolimento delle relazioni di tipo feudale alle quali gli individui erano soggetti. Oggi sta succedendo lentamente la stessa cosa anche in Cina. Incrementando la mobilità della forza lavoro e l'indipendenza dei

[5] norme morali nelle relazioni interpersonali

lavoratori grazie a stipendi più alti, si vede che le guanxi hanno meno presa rispetto a 20 anni fa. Inoltre, grazie all'incremento del benessere e alla non più pesante scarsità di risorse, il bisogno di trattamenti speciali e preferenziali ha perso importanza. Se il concetto di società civile inizia a radicarsi in Cina, si prevede che l'importanza delle guanxi si ridurrà ancora molto. Altri, invece, vedendolo come un fenomeno radicato a fondo nella cultura cinese, sostengono che continuerà ad esistere e si affiancherà a un sistema di regole istituzionali.

1.3.4. I benefici derivanti dalle istituzioni informali

In una ricerca sugli effetti del capitale sociale rispetto all'innovazione, Luk et al. (2008) identificano tre benefici principali derivanti dall'investimento in capitale sociale tramite l'instaurazione di *guanxi* con gli ufficiali governativi (rapporto di tipo gerarchico e verticale) e con i manager di altre aziende (rapporto di tipo orizzontale *peer to peer*). Questi sono:

- **beneficio di solidarietà:** nella visione di Bordieau (1984, 1986), il capitale sociale ha la funzione di mantenere le disuguaglianze tramite l'instaurazione di network di conoscenza e riconoscimento reciproco. I membri del network hanno vantaggi che i non membri non hanno. Si può dire quindi che il capitale sociale sia come un "bene associativo", che serve a mantenere i privilegi e lo status dei membri del club (Field, 2003). I benefici sono scambiati mutualmente da un membro a un altro al fine di incrementare la coesione (Gabbay, 1997). Questo tipo di beneficio, conosciuto come beneficio di solidarietà (Adler e Kwon, 2002, Sandefur e Laumann, 1998), conferisce opportunità esclusive, come l'accesso alle risorse privilegiato e maggiori possibilità di chiudere contratti di business, indipendentemente dalle virtù o capacità del destinatario (Davies, Leung, Luk e Wong, 1995; Nahapiet e Ghoshal, 1998).
- **Beneficio informativo per l'innovazione organizzativa:** a differenza di Bordieu (1984, 1986), Coleman (1988) e Putnam (2000) si focalizzano sul beneficio che il capitale sociale porta con riguardo allo sviluppo del capitale intellettuale. Ad un livello organizzativo, il capitale sociale incrementa l'innovatività facilitando il flusso di informazioni (Adler e Kwon, 2002; Ahuja, 2000). Quindi l'innovazione organizzativa

fa da mediatore tra capitale sociale e performance aziendale. Facendo un paragone col beneficio di solidarietà, il beneficio di informazione crea meno disuguaglianza sociale e produce meno effetti negativi sulla società in senso allargato (Field, 2003).

- **Beneficio di influenza sociale sull'innovazione organizzativa:** l'effettiva implementazione dell'innovazione richiede l'accesso alle risorse critiche o una stretta collaborazione con i partner. Il capitale sociale aiuta ad ottenere l'accesso a questi fattori in modo che sia possibile trarre profitto dalle idee innovative (Adler e Kwon, 2002). In questo modo, il capitale sociale influenza positivamente la relazione tra innovatività e performance.

1.4. Institutional voids

La caratteristica più importante di un mercato è la facilità con la quale si riesce a far incontrare domanda e offerta. Nei mercati sviluppati, esiste un ampio numero di intermediari che forniscono le informazioni necessarie e che si occupano dei contratti necessari a chiudere una transazione; molti mercati emergenti non hanno queste infrastrutture a disposizione. Investitori e aziende si rendono conto ben presto che queste zone non hanno le infrastrutture, sia fisiche che istituzionali, necessarie al funzionamento fluido del mercato.

E' difficile per venditori e acquirenti riuscire a mettersi in contatto e avere informazioni per valutare la qualità di prodotti e servizi. Si usa il termine *carenze istituzionali* per indicare le lacune create dall'assenza di intermediari in un mercato.

Nei mercati sviluppati, le aziende si possono affidare a varie istituzioni che consentono di minimizzare i fallimenti di mercato. I mercati emergenti hanno sviluppato alcune di queste istituzioni, ma la mancanza di intermediari porta a fallimenti di mercato frequenti. Istituzioni informali si sono sviluppate in vari mercati per colmare questo vuoto di intermediari, ruolo tuttavia riservato principalmente alle aziende locali.

L'infrastruttura si riferisce alle strutture di base, sia fisiche che organizzative necessarie alla società, alle sue aziende e agli atri servizi necessari per operare efficientemente. Sono beni capitali che non possono essere consumati direttamente, ma combinati con lavoro e capitale forniscono servizi che facilitano le attività

(Prud'Homme, 2005). La loro importanza si riflette in tutti gli aspetti della vita sociale migliorando la qualità della forza lavoro - che contribuisce a migliorare la produttività - abbassare i costi operativi, ad espandere il mercato e a migliorare i processi competitivi, la specializzazione, le economie di scala e un miglioramento generale del benessere della società (Prud'Homme, 2005, Calderon, 2004, Van de Ven, 1993). Secondo Khanna e Palepu (2010) le infrastrutture si riferiscono a quei servizi fondamentali che fanno sì che un'economia funzioni a dovere, come strade, ponti, raffinerie, energia, servizi sociali e altri. Gli autori sottolineano l'importanza sia delle infrastrutture hard che soft indicandole come la spina dorsale di ogni ambiente di business ed evidenziano che la loro assenza può essere vista come mezzo per le imprese per inventare alternative o adattarsi a ciò che è disponibile nel contesto di mercato.

Lo sviluppo economico e la crescita dipende dalla qualità e dalla quantità delle infrastrutture. Infrastrutture efficienti ed efficaci migliorano il funzionamento del mercato di prodotti, del lavoro e di capitali, riducono l'impatto della distanza sulle aziende, migliorano i processi decisionali migliorando la comunicazione (Khanna e Palepu, 2002, Schwab, 2010).

Lo sviluppo infrastrutturale deve essere prioritario per le economie emergenti. Ciò può essere finanziato sia dal settore pubblico che privato, dal momento in cui porta a situazioni win-win per tutti gli stakeholder e per la società in generale. Il lavoro di Roller e Waverman (2001) supporta l'idea che lo sviluppo infrastrutturale migliori la crescita e lo sviluppo economico. Investigando sull'impatto delle infrastrutture di comunicazione sulla crescita economica trovano che queste hanno degli effetti positivi su ogni segmento della società, dalla sanità alla difesa nazionale. Lo sviluppo delle telecomunicazioni incrementa la domanda di altri beni e servizi e riduce il costo di coordinamento delle attività di business tramite la riduzione dei costi di ricerca e informativi. Inoltre, l'autore sottolinea l'importanza del miglioramento delle capacità dell'impresa. Una comunicazione efficace riduce la distanza tra i team di management in diversi luoghi e migliora la capacità innovativa dell'impresa coinvolgendo maggiormente clienti, fornitori e altri stakeholder.

Nonostante il potenziale delle infrastrutture per la crescita e lo sviluppo economico, Prud'Homme (2005) enfatizza le caratteristiche delle infrastrutture che si collegano con il fallimento del mercato. La forma tradizionale di fornitura di beni pubblici, che riduce il costo tramite le esternalità di rete, fornisce una ragione per giustificare il regime di monopolio pubblico. Nonostante questo, il ruolo dei monopoli pubblici ha fallito in molti paesi sviluppati, o per lo meno i servizi forniti sono risultati insufficienti e inaffidabili. Fishman e Khanna (2004) supportano il fallimento del settore pubblico nella fornitura di servizi infrastrutturali analizzando l'industria delle telecomunicazioni nigeriana che, pur essendo controllata dal governo, è totalmente inefficiente.

I vuoti istituzionali possono avere varie forme e avere un ruolo importante nel definire i mercati di capitali, del lavoro e di prodotto. L'assenza o l'inaffidabilità di informazioni, un sistema giuridico inefficiente e una legislazione incerta sono tre cause principali di fallimenti del mercato, e disincentivano le aziende straniere e domestiche a investire ingentemente sul mercato. In questo tipo di contesto, spesso le aziende devono sopperire direttamente e attivamente a queste mancanze. Si analizzano qui di seguito gli effetti delle carenze istituzionali nei mercati di capitali, del lavoro e dei prodotti.

1.4.1. Mercato dei prodotti

Nei mercati sviluppati, i consumatori possono trovare il prodotto desiderato basandosi sulle informazioni fornite dalle aziende tramite pubblicità, direct mailing, telemarketing, Internet e altre forme di comunicazione. Possono inoltre accedere alle informazioni di terze fonti, quali i *Consumer report,* che forniscono informazioni indipendenti e esaurienti sulla qualità di un certo range di prodotti e servizi.

Anche le catene distributive svolgono molte funzioni tipiche degli intermediari: analizzano le preferenze dei consumatori, selezionano i produttori per soddisfare queste preferenze e offrire sugli scaffali prodotti basati sugli attributi richiesti, svolgono un controllo di qualità, informano i consumatori sugli attributi dei prodotti e consentono di riconsegnare i prodotti in caso di insoddisfazione.

I rapporti tra i produttori e i retailer, tra i retailer e le emittenti di carte di credito, tra questi ultimi e i consumatori e tra produttori e consumatori svolgono un ruolo critico nell'assicurare che ognuno adempia ai propri obblighi. Le emittenti di carte di credito facilitano le transazioni verificando la situazione creditizia, elargendo prestiti e provvedendo alla raccolta dei pagamenti.

Tutti questi meccanismi in un mercato di consumo sviluppato sono sostenuti da un network di infrastrutture materiali e immateriali (hard e soft). Le infrastrutture *soft* includono le agenzie pubblicitarie, le società di ricerche di mercato, consulenti logistici e agenzie di rating. Le infrastrutture *hard,* come strade e ponti, sono essenziali per movimentare i beni dal produttore al rivenditore a prezzi sostenibili. Le istituzioni pubbliche giocano altresì un ruolo importante.

Nel momento in cui le aziende decidono di entrare in un mercato, prima di cercare soluzioni alle carenze istituzionali, devono studiare il contesto locale per identificarli in modo preciso, e devono capire l'importanza dei segmenti di mercato nei mercati emergenti.

La strategia con la quale si affrontano le carenze istituzionali posiziona le multinazionali e le aziende domestiche in diversi segmenti.

Questi non si distinguono solamente per ricavi e prezzi, ma anche per bisogni, gusti e caratteristiche socio-demografiche. I mercati di prodotto nei mercati emergenti si possono suddividere in: global, emerging middle class, local e bottom segments.

Il segmento **global** è composto da consumatori che vogliono trovare prodotti con gli stessi attributi e qualità dei mercati sviluppati e che sono disposti a pagare un surplus di prezzo per questi. L'**emerging middle class** è composto da quei consumatori che richiedono prodotti o servizi aventi una combinazione di prezzo, qualità e caratteristiche tra il local e il global. Il cliente è disposto a pagare prezzi global, ma si aspetta un'alta qualità insieme a caratteristiche adattate al mercato locale. Alcuni consumatori ricercano prodotti con qualità global o quasi, ma con caratteristiche e prezzi adattati al mercato, è questo il segmento **local**. Il segmento **bottom** consiste di quei consumatori che possono permettersi esclusivamente primi prezzi. Comprendere

questi segmenti può aiutare le multinazionali (così come le aziende nazionali) a definire il loro modello di business e le strategie di crescita.

Prima dell'apertura dei mercati, le aziende locali dominavano ogni segmento, ma all'apertura, le multinazionali entranti hanno velocemente spodestato le aziende locali dal segmento global per la loro predisposizione naturale ad occupare quel segmento. A causa delle carenze istituzionali, le multinazionali trovano difficile servire altri segmenti oltre a questo. La mancanza di società di ricerca di mercato rende difficile per le multinazionali comprendere i gusti dei consumatori, e i limiti distributivi impediscono spesso di consegnare i prodotti al di fuori delle grandi città e quindi raggiungere il segmento local.

Le aziende locali, d'altronde, sfruttando le loro caratteristiche possono dominare il segmento locale. La conoscenza del mercato è una conoscenza fondamentale per ottenere vantaggio competitivo nel segmento local, sia per adattare i prodotti, sia per aggirare i vuoti istituzionali.

1.4.2. Mercati di capitali

Anche questi mercati sono regolati da meccanismi complicati. Il financial reporting facilita la comunicazione agli azionisti, che viene resa più credibile dagli standard contabili e i revisori esterni. Gli intermediari finanziari come i venture capitalists, le banche commerciali, le compagnie di assicurazione e i fondi di investimento aiutano gli investitori ad incanalare i capitali verso buone opportunità d'investimento e facilita l'accesso al capitale per gli imprenditori e le aziende. I mercati azionari abbassano i costi di scambio delle azioni. Riducendo i rischi per gli investitori, le istituzioni facilitano la raccolta di capitali per le nuove aziende.

Un settore finanziario efficiente alloca le risorse risparmiate dai cittadini, così come quelle provenienti dall'estero, nel modo più produttivo possibile. Esso incanala le risorse verso quei progetti di investimento che hanno i più alti tassi di ritorno piuttosto che su quelli che hanno connessioni politiche (Schwab, 2010).

L'aspetto dell'utilizzo delle risorse per finanziare l'effettivo utilizzo della forza lavoro è possibile tramite la relazione tra reddito, risparmio e investimento (Boskin,

1984), che è il fine ultimo del settore finanziario in ogni economia. Con riguardo alla ricerca delle opportunità a livello globale tramite l'espansione in altri mercati, le aziende valutano il mercato basandosi sulla disponibilità e sull'economicità dei servizi finanziari, che sono quei servizi forniti dalle istituzioni finanziarie che includono servizi bancari, assicurativi, servizi di investimento, intermediazione e consulenza, venture capitalism e private equity. Il settore finanziario si occupa di alimentare la crescita economica tramite la disponibilità di capitale o di credito. Le istituzioni si preoccupano della disponibilità e dell'economicità dei servizi finanziari, la facilità di accesso ai prestiti, il finanziamento tramite capitali locali, le restrizioni sui flussi di capitali, la solidità delle banche e la regolamentazione dei titoli (Schwab, 2010).

Le misure istituzionali dello sviluppo dei mercati finanziari sono le informazioni sul credito e sui diritti che facilitano i prestiti. Queste istituzioni e i suoi sistemi facilitano l'accesso al finanziamento e la sua allocazione con riguardo alla valutazione della solidità creditizia da parte dei creditori, e quanto le leggi riguardo la bancarotta possano facilitare il credito (World Bank Doing Business, 2010). Fornire informazioni sul credito agendo come analisti può creare grandi opportunità per le imprese (Khanna e Palepu, 2010).

Esiste un netto contrasto tra paesi sviluppati e in via di sviluppo. I mercati emergenti stanno nel mezzo cercando di riformare le proprie istituzioni finanziarie per attrarre investitori.

1.4.3. Mercato del lavoro

Nel mercato del lavoro, le istituzioni di istruzione non aiutano solo lo sviluppo del capitale umano, ma certificano anche la sua qualità attraverso i requisiti per laurearsi. Le agenzie di placement e gli headhunters aiutano i datori di lavoro a trovare talenti. I contratti di lavoro consentono sia ai lavoratori che alle aziende di proteggere i propri interessi. I sindacati agiscono come intermediari tra i lavoratori e le grandi aziende e gli ammortizzatori sociali consentono alle aziende di assumere e licenziare in base alle proprie esigenze.

Le aziende straniere che vogliono investire in Cina sottostimano spesso i problemi legati alle risorse umane, benché sia una delle sfide più difficili e importanti nel processo di internazionalizzazione. I problemi principali del mercato cinese sono:

- **mancanza di personale qualificato:** la crescita importante del PIL negli ultimi 20 anni (10% in media all'anno), ha dato origine a una mancanza di competenze richieste dai vari settori, poiché le scuole e le università non sono state in grado di soddisfare la domanda crescente di specializzazione. Esistono anche delle ragioni storiche a riguardo, poiché le università sono state chiuse per quasi 10 anni durante la Rivoluzione Culturale (!967-79), e ciò ha portato alla perdita di un'intera generazione di lavoratori specializzati.
- **Turnover del personale:** il tasso di ricambio del personale è molto alto rispetto ai mercati occidentali, con picchi che arrivano anche al 25-30% in alcune aree del Sud della Cina. Il tasso di turnover è molto alto per quasi tutti i lavori, dagli operai al middle management, ed è influenzato dalla locazione geografica. Ad esempio Suzhou ha uno dei tassi di turnover più alti di tutta la Cina poiché il sistema di contribuzione disincentiva lunghe permanenze nella zona. Il tasso di turnover è addirittura più alto per le aziende che crescono a ritmi superiori alla norma, e probabilmente la causa principale di questo fenomeno è la rapida crescita economica: con una domanda di lavoro più alta dell'offerta disponibile, anche piccoli aumenti di stipendio spingono le persone a cambiare lavoro. Le aziende straniere devono investire al fine di ottenere la lealtà degli impiegati al fine di ottenere vantaggi sul lungo periodo rispetto a

concorrenti che tendono a risparmiare sui salari e sulla forza lavoro in generale. Anche qui si ha un background storico: mentre prima della rivoluzione le persone assunte da aziende statali (SOE) mantenevano quel lavoro per tutta la vita, oggi, in un'economia di mercato caratterizzata da molte aziende private, le nuove generazioni tendono a cambiare lavoro molto spesso.

- **Eccesso di responsabilità:** i manager locali con relativamente poca esperienza hanno responsabilità molto più grandi rispetto alle loro controparti occidentali. Spesso i manager europei hanno a che fare con manager cinesi molto più giovani di loro, e ciò perché molte aziende cinesi affrontano i problemi di turnover concedendo agli impiegati avanzamenti di carriera molto rapidi. Questo fenomeno influisce spesso sull'efficienza delle aziende (Jesa, 2010).

1.5. Strategie in risposta alle carenze istituzionali

Una parte importante della letteratura verte su come i contesti istituzionali incerti nei mercati emergenti inibiscano le opportunità di business (Aidis 2005, Fogel et al 2006, Luthans e Ibrayeva 2006, Manolova et al. 2008) rendendo l'attività imprenditoriale più rischiosa e complessa. È tuttavia interessante considerare come questi contesti incerti possano creare opportunità di business.

Basandosi su recenti sviluppi della teoria neo-istituzionale, si esplora come gli imprenditori possano sfruttare l'incertezza istituzionale nei mercati emergenti creando valore colmando queste carenze. Nel fare questo, agiscono spesso come *imprenditori istituzionali* (DiMaggio 1988) e la loro attività può essere molto importante nel processo di istituzionalizzazione dei mercati. Nello specifico, si individuano sei strategie istituzionali - "percorsi di azione che riguardano la gestione di strutture internazionali per le quali le aziende competono al fine di ottenere risorse" (Lawrence 1999, p.162) - che gli imprenditori possono adottare. Si identificano sei strategie impiegate dagli imprenditori nei mercati emergenti per fondare nuove aziende in "contesti che sono composti da istituzioni non ben istituzionalizzate" (Phillips et al. 2009, p.3): **intermediazione istituzionale**, dove gli imprenditori fondano aziende che riducono l'incertezza istituzionale affrontata da altre aziende e prestando loro un servizio in una

precisa area organizzativa; **copertura di vuoti istituzionali**, dove gli imprenditori fondano aziende per risolvere problemi in aree nei quali il livello di istituzionalizzazione è basso, la **riduzione della distanza istituzionale**, nella quale gli imprenditori trasferiscono e adattano soluzioni da altri contesti istituzionali. Le altre tre strategie sono: l'**organizzazione in gruppi aziendali**, dove le aziende si organizzano in gruppi per creare mercati interni che sostituiscano quelli esterni poco sviluppati, l'**elusione delle istituzioni formali**, dove le aziende, specialmente quelle a carattere familiare, investono in relazioni politiche al fine di ottenere vantaggi indipendenti dalla situazione istituzionale e, infine, l'**allentamento dei collegamenti istituzionali**, che vede le aziende spostare i fattori di produzione o i capitali in altri paesi, dove i mercati sono più efficienti.

L'imprenditoria istituzionale riguarda "le attività degli attori che hanno un interesse in certe istituzioni e che mobilitano le proprie risorse al fine di creare nuove istituzioni o trasformare quelle già esistenti" (Maguire et al. 2004, p.657). Le attività degli imprenditori istituzionali sono viste come una risorsa chiave del cambiamento di aree mature (Greenwood e Suddaby 2006) e anche di quelle emergenti. In entrambi i casi, gli imprenditori istituzionali connettono solitamente la teoria istituzionale con problemi di mediazione e intenzione: "le nuove istituzioni sorgono quando attori organizzati con sufficienti risorse (imprenditori istituzionali) vi vedono un'opportunità per realizzare i propri maggiori interessi" (DiMaggio 1988). Gli imprenditori istituzionali possono essere individui, piccole o grandi aziende, agenzie governative profit o no-profit.

L'imprenditoria istituzionale è un concetto importante che sottolinea le modalità in cui gli attori cercano di realizzare i propri obiettivi strategici sfruttando deliberatamente risorse al fine di creare o manipolare le strutture istituzionali alle quali sono collegati (Lawrence 1999, Dorado 2005). L'imprenditoria istituzionale nei mercati emergenti richiede un set di competenze diverse rispetto a quelle richieste nei mercati sviluppati poiché il panorama istituzionale nei mercati emergenti è formato da aree organizzative debolmente istituzionalizzate. Come in tutti i campi emergenti, un aspetto chiave degli imprenditori istituzionali è la capacità degli attori nel costruire network e

alleanze, e a diffondere nuovi set di pratiche tra gli altri attori chiave della propria area (Garud et al 2002, Maguire et al. 2004).

Il nodo della questione finora è che, piuttosto che vedere l'incertezza istituzionale come una barriera all'entrata, alcuni imprenditori nei mercati emergenti cercano di fondare nuove aziende per sfruttare l'incertezza istituzionale mettendo in atto diverse strategie che vengono definite come istituzionali: "per semplificare, la strategia istituzionale non mira all'ottenimento di un vantaggio competitivo basato sulle strutture istituzionali esistenti, ma punta alla gestione di queste strutture" (Lawrence 1999, p. 167).

Queste strategie istituzionali mirano alla gestione del contesto istituzionale di un dato campo organizzativo al fine di creare valore. Come discusso prima, i campi caratterizzati da un basso livello di istituzionalizzazione pongono gli imprenditori davanti a sfide complesse: la creazione di nuove aziende senza il supporto di istituzioni formali, quali leggi funzionanti e il sistema regolatorio, così come quelle informali, come norme di settore condivise e pratiche di business diffuse, comportano alti livelli di rischio. (Peng 2000). In queste circostanze, si nota che gli imprenditori sono più disponibili ad adottare strategie istituzionali rispetto a quelli in economie sviluppate. Ciò deriva in parte dal fatto che gli imprenditori possano essere obbligati a sviluppare nuove istituzioni all'interno di un campo organizzativo se questo è poco istituzionalizzato. Inoltre la natura scarsamente radicata delle istituzioni in alcuni campi organizzativi crea più opportunità di business.

In questa sezione si esplora il tipo di strategie istituzionali che un imprenditore può adottare nei mercati emergenti.

1.5.1. Intermediazione istituzionale.

La prima strategia istituzionale che si identifica si verifica quando gli imprenditori fondano aziende che riducono l'incertezza istituzionale affrontata da altri attori in un dato campo organizzativo. Nel fare questo, gli imprenditori creano valore riducendo il rischio nelle transazioni economiche. L'introduzione di istituzioni che riducono il rischio è fondamentale nei mercati emergenti, poiché queste sono le fondamenta di un'economia di mercato. Peng (2000) nota che gli imprenditori che adottano questa strategia sono imprenditori nel senso classico del termine poiché assumono il ruolo di intermediari. Nello specifico "rendono più vaghi i confini di differenti settori separati avvantaggiandosi dell'asimmetria informativa e di risorse tra i settori" Peng (2000, p.96).

Vi sono due importanti requisiti affinché questa strategia abbia successo. Il modello di business che l'imprenditore sviluppa deve ridurre l'incertezza istituzionale affrontata da terze parti in un modo che queste non possono fare ad soli.

La terza parte può essere un'azienda straniera che cerca di entrare in un ambiente che non conosce, o un imprenditore locale che non ha conoscenze o connessioni necessarie a gestire l'ambiente istituzionale da solo. Inoltre aggregare transazioni di vari attori può produrre significative economie di scala. Ad esempio, i complessi network di "hawala" o "hundi" di money transfer nel sud est asiatico (Buencamino e Gorbunov 2002), coinvolgono gruppi di piccole aziende organizzando trasferimenti internazionali di denaro, è un esempio di una nuova forma organizzativa creata dagli imprenditori che riduce l'incertezza istituzionale per altri imprenditori e aziende nei mercati emergenti, e che è diventata altamente istituzionalizzata.

E' necessario che il modello di business sviluppato consenta agli imprenditori di appropriarsi della ricchezza che generano per i loro partner in modo consistente e sostenibile; ridurre l'incertezza istituzionale per terze parti non è sufficiente. Solitamente, gli intermediari si impossessano della merce appena entra nel paese, per poi rivenderla con un margine significativo in cambio della gestione dell'ambiente locale per conto degli imprenditori internazionali.

Più di tutti, gli intermediari che organizzano i problemi delicati e rischiosi della sicurezza di aziende e persone, e che intrattengono rapporti con ufficiali governativi per ottenere licenze e per questioni fiscali, forniscono un servizio importante per le aziende nei mercati emergenti. In molti casi, l'intermediario conosce poco dell'attività dei propri clienti anche se, attraverso la propria rete di contatti e la loro profonda conoscenza locale, questo può interagire efficacemente con l'ambiente istituzionale, generando valore per entrambe le parti. Gestire l'incertezza istituzionale è un'attività critica nei mercati emergenti, e può quindi creare opportunità significative per gli imprenditori che identificano soluzioni per ridurla. Inoltre, maggiore è l'incertezza, maggiori sono le opportunità di intermediazione disponibili alle aziende.

1.5.2. Copertura dei vuoti istituzionali

La nozione di *institutional void* ha ricevuto un'attenzione crescente negli studi di management internazionale. Nella letteratura di management, Hensmans (2003, p. 366) definisce le carenze istituzionali come "spazi politici di legittimazione la cui competenza non è chiara". Nel business internazionale, Khanna e Palepu (2006, p.62) utilizzano il termine per riferirsi a "l'assenza di intermediari specializzati, sistemi regolatori, e sistemi di adempimento dei contratti" in un dato sistema economico. Questa strategia parte proprio dalla definizione di Khanna e Palepu (2006) tenendo ben presente che una carenza istituzionale si riferisce all'assenza delle istituzioni che facilitano l'attività economica, così come all'assenza di un sistema di sanzioni e premi per validare ulteriormente queste regole, norme e sistemi valoriali.

L'obiettivo per gli imprenditori che lavorano per occupare una carenza istituzionale è per loro natura quello di risolvere un dato problema istituzionale e diventare una soluzione standard e comprovata per risolvere una classe di problemi. All'interno di queste carenze ci sono ancora poche pratiche di business accettate, strutture organizzative, design dominanti, standard di settore o altri tipi di istituzioni che guidano il comportamento degli attori in campi organizzativi più sviluppati. Ciò significa che occupare una carenza istituzionale è una forma di imprenditorialità particolarmente impegnativa e si caratterizza per alti livelli di rischio e ambiguità.

Prima di occupare una vuoto istituzionale gli imprenditori devono creare una "proto-istituzione" e renderla disponibile agli altri attori (Lawrence et al 2002). L'istituzionalizzazione di una proto-istituzione necessita di una larga approvazione da parte degli attori chiave nel nuovo campo. L'abilità di costruire network e alleanze, e di legittimare nuove istituzioni tra gli attori rilevanti, è quindi un aspetto particolarmente importante per questa forma di imprenditoria istituzionale (Lawrence e Phillips 2004).

Il concetto che distingue questa strategia dall'intermediazione istituzionale è che, mentre la prima ha come scopo l'ottenimento di profitti, questa vuole creare un'istituzione al fine di incrementare l'efficienza dei processi aziendali, e lo fa tramite esternalità di rete[6].

La difficoltà maggiore per gli imprenditori risiede tuttavia nell'incertezza degli interessi e identità degli attori chiave (Fligstein 2001); può non essere chiaro chi possano essere gli attori chiave o i ruoli che questi possono assumere. Quindi, per gli imprenditori che vogliono creare nuove aziende per riempire queste carenze, un'attività fondamentale è quella di accertare quali siano gli attori con i quali si devono relazionare e come debbano farlo.

Maguire et al. (2004), sostengono che coloro che hanno successo in questa forma di business si caratterizzano per:

- Avere identità e ruoli che gli consentono di costruirsi una reputazione e che possano accedere a varie risorse.
- Avere l'abilità di sviluppare linee di discussione che interessano diversi stakeholder e l'abilità politica per costruire coalizioni stabili tra loro.
- Avere la capacità di fare connessioni tra pratiche organizzative esistenti e nuove, che siano coerenti con il sistema valoriale degli stakeholders principali.

Queste capacità sono essenziali per gli imprenditori che riempiono carenze istituzionali nei mercati emergenti per cercare di costruire la legittimazione necessaria tra i diversi attori.

[6] L'esternalità di rete vede aumentare il valore di un bene o servizio al crescere dell'utenza.

1.5.3. Riduzione della distanza istituzionale.

Negli studi sull'internazionalizzazione, la distanza istituzionale è stata usata per concettualizzare le sfide affrontate dalle multinazionali nell'espandersi in nuovi mercati, e si definisce come "la misura in cui le istituzioni nel paese di origine e ospite differiscono" (Kostova, 1999, Phillips et al 2009). Questa letteratura si è focalizzata in particolare su due problemi strategici (Xu e Shenkar 2002):

- Le barriere affrontate dalle multinazionali nel crearsi una reputazione nel paese d'origine
- Le barriere affrontate dalle multinazionali nel trasferire le pratiche organizzative alla filiale nel paese ospitante.

Kostova e Zaheer (1999) sostengono che maggiore è la distanza istituzionale più difficile è trasferire le pratiche organizzative e costruirsi una reputazione: "in altre parole, una grande distanza istituzionale causa conflitti nell'ottenimento di legittimità nel paese ospite e l'integrazione interna all'interno del sistema della multinazionale" (Xu e Shenkar 2002, p.610).

Nel contesto di imprenditorialità nei mercati emergenti, si concettualizza la riduzione della distanza istituzionale come la pratica di tradurre o trasporre (Boxenbaum e Battilana 2005) un'istituzione tra paesi caratterizzati da differenze istituzionali significative al fine di creare nuove aziende nei mercati emergenti. Ovviamente, ciò implica il trasferimento delle istituzioni da un'economia sviluppata al fine di sfruttare un'economia emergente. Comunque, questa strategia può anche implicare il trasferimento di campi organizzativi in due diversi mercati emergenti. Per esempio, il concetto di sviluppare business che consegnano prodotti a basso costo o servizi ai consumatori "in fondo alla piramide". È un esempio di riduzione della distanza tra due mercati emergenti.

Inoltre, il "bridging" istituzionale non deve essere confinato all'introduzione di una nuova forma organizzativa da un contesto all'altro, ma può implicare anche il trasferimento di pratiche di business, regole, tecnologie e altri tipi di istituzioni.

Che l'imprenditore sia del paese in cui l'istituzione verrà trasferita o del paese dalla quale proviene o da un terzo paese è necessario che egli abbia una profonda

comprensione dei contesti ambientali. Questa conoscenza consente agli imprenditori di valutare se una data istituzione ha il potenziale per essere trasferita con successo e in quale misura essa vada alterata perché si adatti al mercato obiettivo. Inoltre, non tutti gli imprenditori hanno la stessa capacità di trasferire istituzioni (Boxembaum 2006), è necessario un radicamento in entrambi gli ambienti. Ciò perché alcune istituzioni sono molto difficili da trasferire anche se si sono già dimostrate molto efficaci in altri campi organizzativi. Per questo, Biggart e Guillén (1999, p.726) notano che "anche i paesi che desiderano adottare... Pratiche che sembrano essere le più efficienti o efficaci possono incorporare solo quelle che hanno senso per gli attori che le organizzano".

La riduzione della distanza istituzionale rappresenta quindi una terza strategia istituzionale disponibile per gli imprenditori nei mercati emergenti, che si riassume nella frase seguente:

Maggiore è la distanza istituzionale tra il contesto del paese d'origine e quello del paese ospitante, maggiori sono le opportunità per gli imprenditori nei mercati emergenti di creare valore trasponendo istituzioni.

Chiaramente, maggiore è la distanza istituzionale da coprire, più difficile e rischioso sarà per l'imprenditore trasferire una data istituzione e creare un nuovo campo organizzativo. Quindi, la tensione tra la legittimazione locale e la coerenza interna, delineata sopra nel contesto dell'investimento della multinazionale, è particolarmente intensa quando gli imprenditori adottano questa strategia. Infatti, in caso di piccole distanze istituzionali, è possibile che una data istituzione venga trasferita direttamente tra due diversi campi organizzativi, per distanze maggiori è possibile che l'imprenditore debba adattare una data istituzione affinché questa sia coerente al nuovo contesto. Comunque, al crescere del rischio e della distanza istituzionale, la rendita potenziale cresce: poiché fare bridging in situazioni di grande distanza istituzionale è molto più complesso, è anche meno soggetto a standardizzazione e imitazione. Sviluppare un prodotto o servizio più difficile da replicare o copiare porta a livelli di valore creato molto più alti (Alvarez e Busenitz 2001). Ciò porta alle seguenti conclusioni:

- Una maggior distanza istituzionale tra due contesti porta ad un maggior rischio imprenditoriale nell'adottare strategie di "bridging".

- Una maggior distanza istituzionale tra due contesti porta a maggiori rendite per gli imprenditori che riescono a trasporre le istituzioni nei mercati emergenti attraverso strategie di "bridging".

1.5.4. Organizzazione in gruppi aziendali: l'affidamento sulle istituzioni informali.

Una caratteristica preminente del capitalismo asiatico è l'organizzazione delle aziende in gruppi aziendali. Una spiegazione ampiamente accettata per questa tendenza è la teoria dei costi di transazione, che suggerisce che i diffusi fallimenti di mercato, o l'assenza di istituzioni che rendono sicure le transazioni, crea molti costi di transazione per gli imprenditori. I fallimenti di mercato sono stati alleviati proprio grazie alla nascita dei gruppi aziendali che hanno stabilito ripetutamente tra di loro "mercati" di capitali, di talenti, di assicurazione reciproca (Khanna e Yafeh, 2005), tecnologia (Guillen, 2000), infrastrutture di comunicazione (Fishman e Khanna, 2004) e altre risorse che sono costose o inaccessibili senza una contrattazione di mercato assistita. Il vantaggio competitivo offerto dall'aggregazione in gruppi aziendali decresce tuttavia nel tempo in relazione allo sviluppo delle istituzioni.

Guillén (2000) sostiene che i gruppi aziendali siano particolarmente efficaci nel momento in cui le politiche governative limitano l'accesso alle risorse chiave sia nel mercato interno che sui mercati internazionali, e trova supporto alla tesi su un campione di 9 mercati emergenti. Siegel (2003) trova che le aziende locali con connessioni politiche di particolare importanza nel contesto politico attuale coreano, sono molto più spinte a formare collaborazioni con aziende americane, europee o giapponesi. Siegel (2002) considera gli effetti sulla reputazione derivanti dall'ingresso nel New York Stock Exchange. Le informazioni richieste o le capacità possono altresì essere presenti all'interno dell'azienda locale come evidenziato dai risultati di Delios e Henisz (2003b), i quali trovano che aziende con maggiore esperienza in paesi con alto rischio politico sono meno sensibili a questo tipo di rischio nel valutare la strategia d'ingresso.

In termini strategici, gli imprenditori rispondono alle mancanze istituzionali internalizzando le transazioni con gruppi selezionati, stabilendo quindi un microclima

istituzionale per risparmiare sui costi di transazione. Poiché gli attori sono consci e creano deliberatamente sostituti per le istituzioni di mercato, le loro azioni possono essere viste come atti di imprenditoria istituzionale per colmare le carenze.

Le aziende si possono anche aggregare in cluster geografici per fornire incentivi a intermediari privati specializzati a svilupparsi in quella data regione nonostante non siano presenti sul mercato nazionale. Micheal Porter (1998, 2000) ha recentemente sollecitato lo sviluppo di questi cluster come strategia di sviluppo per i mercati emergenti.

In ogni caso, è ampiamente riconosciuto che l'organizzazione in gruppi di business è una fase temporanea dello sviluppo capitalistico (Lee, Peng e Lee (2008). Molti studiosi credono che i motivi alla base della loro esistenza vengano meno una volta che le carenze istituzionali siano state colmate e che infrastrutture di mercato solide siano nate. Una prospettiva co-evoluzionistica suggerisce una dinamica più complessa (Carney, 2008) nel senso che una volta che i gruppi aziendali sono diventati il modello organizzativo dominante, gli effetti aggregati delle loro azioni abbiano effetti sugli effetti istituzionali tramite la contribuzione al consolidamento di alcune pratiche e l'esclusione di altre. Per esempio, la presenza di gruppi aziendali che trovano efficiente stabilire mercati di capitali interni per allocare finanze in progetti competitivi, ridurrà simultaneamente la liquidità e lo sviluppo di mercati di capitali esterni (Almeida e Wolfenzon, 2006).

Inoltre, l'evidenza empirica suggerisce che i mercati interni ai gruppi aziendali siano caratterizzati da rendimenti di scala crescenti (Khanna e Palepu, 2000), che possono risultare da un equilibrio caratterizzato dalla formazione di grandi gruppi aziendali relativi alla dimensione del mercato. In questo equilibrio stabile, mercati di capitali esterni poco liquidi e inefficienti inibiscono il tasso di nascita di nuove aziende e la crescita delle aziende indipendenti.

La conseguenza dello sviluppo di mercati interni efficienti è il rafforzamento di un dominio di poche grandissime aziende, creando ciò che Baumol et al. (2007) definiscono come capitalismo oligarchico.

1.5.5. Elusione delle istituzioni formali.

L'idea che le azioni creative degli imprenditori istituzionali possano portare al dominio di pochi gruppi aziendali è coerente con quei ricercatori che enfatizzano l'esercizio del potere nelle economie emergenti e di transizione. I teorici dell'agenzia (Morck e Yeung, 2004) e gli scienziati politici (Kang, 2003) vedono l'esercizio del potere come una risposta locale ad una domanda esterna di cambiamento istituzionale, per esempio da parte di investitori stranieri e da organizzazioni istituzionali come la World Bank. L'esercizio del potere è spesso utilizzato per preservare lo status quo e è implicato nella persistenza di regimi istituzionali.

Morck e Yeung (2004) si focalizzano principalmente sul ruolo delle strategie delle aziende familiari verso obiettivi istituzionali e politici. In confronto alle aziende quotate e controllate dal management, che sono responsabili verso gli azionisti e operano in un regime regolatorio relativamente trasparente, le aziende familiari sono meno inclini a controlli esterni. Queste caratteristiche opache di corporate governance forniscono alle imprese una capacità politica e di ricerca delle rendite superiore. Come risultato delle loro strutture complesse, le famiglie possono agire più discretamente, poiché un'azienda del gruppo può investire in relazioni politiche mentre un'altra azienda del gruppo ne può beneficiare.

A differenza dei chief executives professionali, la cui occupazione dura raramente più di cinque anni, le aziende familiari possono investire profittabilmente in influenza politica con un'ottica di lungo periodo (Miller e Le Breton-Miller, 2005). Nelle economie chiuse e molto protette, le performance finanziarie possono dipendere spesso dalle capacità politiche piuttosto che da quelle competitive.

La crescente importanza dell'influenza politica è spesso camuffata in una retorica nazionalista poiché gli imprenditori d'elite cercano di legittimizzare la loro posizione sostenendo di facilitare gli obiettivi di sviluppo dello stato. Esistono prove che indicano che le aziende familiari forniscono effettivamente questo servizio nazionale, almeno nei loro stadi di crescita iniziale. Comunque, passando per un periodo esteso di importazione di tecnologia e di imitazioni di design stranieri, le aziende familiari

incontrano difficoltà nel trasformarsi in aziende innovative e a sviluppare capacità manageriali superiori.

Sempre più, la ricerca delle rendite diventa istituzionalizzata e connessa politicamente grazie alla collaborazione e alla promozione degli imprenditori nel chiedere un intervento statale continuo e allo stesso tempo richiedendo restrizioni sugli investimenti stranieri, scoraggiando l'ingresso di nuovi attori nel sistema economico in cambio della salvaguardia del controllo delle maggiori aziende domestiche.

1.5.6. Allentamento dei collegamenti istituzionali.

Le strategie di business delle aziende cinesi possedute nel sud est asiatico sono attribuite all'occupazione di una posizione sociale precaria e a una mancanza di supporto per l'imprenditoria nel mercato ospitante (McVey, 1992). La risposta tipica ad un ambiente non congeniale è la fuga tramite l'allentamento dei collegamenti istituzionali e il cambio di proprietà (Oliver, 1991). La fuga istituzionale si riferisce a pratiche come l'offshoring della produzione per evitare regolamenti troppo onerosi o il capital flight, che è l'esportazione del capitale per evitare il rischio di espropriazione da parte del governo ospite (Witt e Lewin, 2007). In aggiunta, un ambiente istituzionale che discrimina in favore delle grandi aziende come descritto sopra, o in favore delle SOE come in Cina, e discrimina i nuovi entranti può motivare le piccole aziende e le nuove a scappare internazionalizzando le loro operazioni (Yamakawa, Peng e Deeds, 2008).

2. Impatto del contesto istituzionale sulle modalità d'ingresso

Cosa determina la strategia d'ingresso in un mercato straniero? Per rispondere a questa domanda, molta della letteratura esistente si è focalizzata sulle caratteristiche dell'impresa entrante, in particolare sulle sue risorse e capacità (Barney, 1991; Anand e Delios 2002) e sul bisogno di minimizzare i costi di transazione. Benché le risorse e le capacità siano certamente importanti, lavori recenti hanno suggerito che le strategie sono moderate dalle caratteristiche del contesto specifico in cui esse operano (Hoskisson et al. 2000, Meyer e Peng, 2005, Tsui, 2004, Meyer 2006, 2007).

In particolare, le istituzioni nel paese ospitante determinano le strategie come l'ingresso nel mercato (Peng, 2003, Wright et al 2005). In senso ampio, le istituzioni influenzano le transazioni (North, 1990). Comunque, la ricerca tradizionale sui costi di transazione si è focalizzata sugli aspetti micro come i comportamenti opportunistici e la razionalità limitata. Come risultato, le domande su come le istituzioni a livello macro, come la legislazione nazionale e i quadri regolatori, influenzano i costi di transazione sono stati poco esplorati.

In ogni caso, una nuova generazione di ricerca suggerisce che queste istituzioni determinano direttamente quali armi l'azienda possa avere a disposizione nel cercare di formulare e implementare una strategia e creare vantaggio competitivo (Ingram e Silverman, 2002). Viste queste differenze istituzionali tra mercati sviluppati e emergenti, le aziende straniere come adattano le loro strategie quando entrano in un mercato emergente?

Hoskisson et al. (2000, p.252) notano che "nelle prime fasi di sviluppo del mercato, la teoria istituzionale è fondamentale nello spiegare l'impatto sulle strategie aziendali", mentre la teoria dei costi di transazione e la resource-based view, benché possa supportare la teoria istituzionale nello studio dei mercati emergenti, si adattano meglio all'analisi di mercati più sviluppati. Ciò è vero perché, visto il ruolo chiave che

le istituzioni giocano nel costruire strutture stabili per le attività economiche, la natura ambigua delle istituzioni nei mercati emergenti ha un grosso impatto sulle strategie.

Perciò, prima di andare a vedere le influenze che la teoria istituzionale ha sulla scelta della modalità d'ingresso, è bene vedere brevemente le altre due teorie applicate ai mercati emergenti.

2.1. La teoria dei costi di transazione (TCE).

La teoria studia come l'azienda si interfaccia all'ambiente esterno tramite accordi contrattuali o di scambio. Quando i costi di transazione del mercato sono alti, la scelta di internalizzazione dei processi e quindi l'affidamento alla gerarchia incrementano l'efficienza, nonostante i costi burocratici che da essa derivano. Quindi, una scelta gestionale razionale richiede un trade-off tra i costi di transazione associati all'affidamento al sistema di mercato, bisogno di controllo sulle risorse e i costi della gerarchia. Le organizzazioni si troveranno nel mercato con una struttura che deve sostenere condizioni di incertezza, grossi investimenti in immobilizzazioni e transazioni poco frequenti tra pochi attori. I costi di transazione economici hanno condotto a vari studi sull'adozione di strutture multidivisionali (Hoskisson et al. 1993) e di integrazione verticale e sulle alleanze strategiche (Kogut, 1988). Alcune recenti estensioni includono l'integrazione tra la teoria dei costi di transazione e la teoria istituzionale (Martinez e Dacin 1999), introducendo l'inseparabilità della governance e i cambiamenti imprevisti nel potere d'acquisto come limitazioni alle scelte gestionali.

2.2. La teoria resource-based view.

Il problema principale analizzato dalla resource-based view riguarda le motivazioni per le quali le aziende differiscono e come raggiungono e mantengono un vantaggio competitivo. Penrose (1959) sostiene che l'eterogeneità di capacità fornisce ad ogni singola impresa un carattere unico e che questa sia l'essenza del vantaggio competitivo. Barney (1986) suggerisce che le risorse strategiche differiscono nella loro commerciabilità e che questi fattori possono essere identificati nello specifico e che il loro valore possa essere determinato grazie a un "mercato di fattori specifici". Sempre

Barney (1991) stabilisce quattro criteri per spiegare meglio l'idea di commerciabilità strategica. Suggerisce che le risorse aziendali e le capacità possano differenziarsi sulla base del valore, della rarità, dell'inimitabilità e della sostituibilità.

Le risorse sono radicate in un contesto e, a seconda delle caratteristiche di quest'ultimo, un focus sulle risorse potrebbe portare ad una perdita di flessibilità strategica e a conseguenti risultati economici negativi (Leonard-Barton 1992). Oliver (1997) analizza le questioni riguardanti il vantaggio sostenibile in termini di risorse e fattori istituzionali e suggerisce che le aziende sono capaci di creare o sviluppare un capitale istituzionale per migliorare l'utilizzo ottimale delle risorse. Le aziende quindi devono gestire il contesto sociale delle loro risorse e capacità al fine di generare ritorni.

Finora, è stata fatta poca ricerca utilizzando una logica resource-based view riguardo le differenze strategiche nel contesto sociale dei mercati emergenti. Le risorse che creano il vantaggio competitivo, nei mercati sviluppati come nelle economie emergenti, sono intangibili. Le multinazionali spesso si focalizzano sul potenziale reddituale di questi mercati. Di conseguenza, queste imprese si sono focalizzate sulle sfide di marketing per catturare il valore latente in grandi mercati come la Cina, l'India e la Russia. Le aziende che riescono a gestire le circostanze scoraggianti dei mercati emergenti ricevono i benefici del first mover, che includono l'essere i primi partecipanti in un mercato di prodotto, effetti di reputazione, vantaggi nei volumi di vendita e prelazione sui canali distribuitivi e di comunicazione.

Nei mercati emergenti, comunque, questi vantaggi sono spesso difficili da stabilire senza buone relazioni col governo. Relazioni iniziate da molto offrono benefici tangibili, come l'accesso alle licenze, il cui numero è limitato proprio dal governo.

Nelle economie emergenti, i competitor locali possono aver sviluppato capacità di management relazionale nel loro ambiente che sostituisce la mancanza di infrastrutture istituzionali. Questi asset possono essere utilizzati nel mercato interno o trasferite altrove in altri mercati emergenti laddove possano essere usati con altrettanto successo. Lo sviluppo di un sistema distributivo può proteggere un'azienda domestica dall'ingresso delle multinazionali. In aggiunta, competere in un mercato globale può essere possibile in mercati laddove il vantaggio competitivo deriva dai bassi prezzi

(Aulakh, Kotabe e Teegen 2000). In sostanza, un'azienda deve comprendere la relazione tra gli asset aziendali e il cambiamento nella natura delle istituzioni così come nelle caratteristiche del settore.

2.3. Istituzioni e risorse: l'influenza sulla scelta della modalità d'ingresso.

Partendo dai presupposti che lo sviluppo istituzionale influisce direttamente sulle strategie d'ingresso e che il bisogno di risorse locali impatta sulle strategie d'ingresso in base ai differenti contesti istituzionali, si sostiene una prospettiva integrata che comprende non solo le considerazioni esplicite degli effetti istituzionali, ma anche la loro integrazione con considerazioni derivanti dalla resource-based view. Si raggiunge questa integrazione focalizzandosi su come l'efficienza dei mercati faciliti l'accesso alle risorse cercate. Si parte quindi dalla letteratura esistente sulle strategie d'ingresso, focalizzandosi sia sul lato istituzionale che sul lato delle risorse. Nello specifico si esamina come le multinazionali, nell'ingresso in un mercato emergente, scelga tra tre differenti modalità d'investimento diretto: greenfield, acquisizione e joint venture.

Al fine di sfruttare con successo le proprie risorse in un nuovo paese, una multinazionale deve prima identificare e avere a che fare con molte differenze tra il paese in cui intende entrare e quelli in cui già opera attivamente . Uno studio ha analizzato le leggi riguardanti l'ingresso delle aziende in 75 paesi ha scoperto che le procedure e i costi necessari per l'impianto di una nuova attività variano da 2 sole procedure (Canada), 2 giorni di attesa (Canada) e lo 0,4% del PIL pro-capite (Nuova Zelanda) fino a 20 procedure (Bolivia), 174 giorni (Mozambico) e il 263% del PIL pro-capite (Bolivia) (Djankov et al. 2000). Queste differenze portano a sostanziali variazioni nei costi di contrattazione per l'acquisizione dei fattori di produzione richiesti o per vendere al cliente finale (Khanna e Palepu, 2000), la proprietà intellettuale, il pagamento delle tasse, l'acquisizione delle licenze governative e del conseguente pagamento, l'esistenza della corruzione e dei mezzi e fattibilità di uscita dal mercato. Anche laddove le leggi e i regolamenti appaiono simili, le differenze nel sistema legale

possono avere differenze sostanziali nei risultati, come la protezione offerta agli stakeholder verso i creditori o gli investitori di minoranza.

Le differenze istituzionali tra nazioni amplificano le difficoltà nel raccogliere, interpretare e organizzare le informazioni rilevanti necessarie per entrare con successo in un mercato. I mercati che hanno una struttura politica, dei fattori di produzione o culturale simile, creano meno incertezza, costi d'ingresso relativamente inferiori e, quindi, minori ostacoli all'ottenimento di ritorni sugli investimenti. Gli investitori sono quindi più invogliati a entrare in quei paesi dove il futuro regime politico è piuttosto prevedibile. Allo stesso modo, gli investitori sono più invogliati a entrare in quei mercati con un contesto culturale simile, con simili strutture organizzative (Hanson, 1999, Loree & Guisinger, 1995).

L'impatto delle istituzioni sulla strategia d'ingresso si può estendere oltre la scelta di dove investire per includere la progettazione delle attività locali. Ad esempio, le aziende che percepiscono rischi dall'incertezza politica, possono intraprendere azioni che limitano il rischio e che convincano il governo a non espropriare le proprietà aziendali. Azioni del genere possono portare ad incrementare i costi economici o politici (fatturato perso, occupazione e investimenti futuri), fino all'espropriazione di asset o profitti, o ridurre i benefici dall'espropriazioni (il valore dei beni espropriati o dei profitti e della reazione politica).

Nonostante le aziende adottino a volte una modalità d'ingresso imposta dal governo del paese target, è interessante capire come avviene la scelta in assenza di vincoli. Esistono 3 principali scuole di pensiero che sono state utilizzate per spiegare la scelta della modalità d'ingresso:

- La prima vede le attività nei mercati internazionali come intrinsecamente rischiose a causa delle differenze politiche, culturali e il nuovo sistema di mercato al quale l'azienda si deve adattare. Questa visione promuove un **ingresso graduale** partendo da attività di export in modo da non esporre troppe risorse. Acquisendo maggiori competenze, si può pensare di investire maggiori risorse per cercare maggiore controllo e profitto a fronte dell'aumento del rischio. Vede quindi l'ingresso sul mercato come un continuum di coinvolgimento crescente. La sequenza di

investimento all'interno di un paese può altresì variare in base all'ambiente istituzionale. Delios e Henisz (2003) sostengono che le tesi della letteratura sull'internazionalizzazione riguardanti l'evoluzione delle modalità d'investimento da ufficio di rappresentanza a joint venture fino a WOE, dipende prima di tutto dall'incertezza derivante dal mercato prima che da quella politica. Laddove domina quest'ultima, i benefici che mitigano il rischio di aprire una produzione locale portano a invertire quest'ordine e ad aprire un'azienda di produzione. Indipendentemente dal tipo di modalità d'ingresso, regimi politici instabili e mercati molto diversi culturalmente portano spesso a minori performance rispetto alle controparti locali (Zaheer e Mosakowski 1997).

- La seconda scuola di pensiero deriva dalla prospettiva della teoria dei **costi di transazione**, che parte dal presupposto che l'azienda sarà propensa a internazionalizzare quelle attività che possono essere eseguite a minor costo, mentre le affiderà a terzi in caso contrario (Erramilli e Rao, 1993). Nel momento dell'esternalizzazione è inevitabile che le imprese sostengano costi legati alla transazione. In senso lato i costi di transazione includono tutti i costi, compresi input e output, associati ai vari aspetti della catena del valore aggiunto, a partire dalla produzione fino al consumo di beni e servizi. Possono essere costi di monitoraggio e controllo delle performance e della qualità dei prodotti, la creazione e gestione di un network di fornitori, marketing del prodotto finito e attività di post-vendita, acquisizione e utilizzo di informazione e altro.
- La terza scuola di pensiero mette in evidenza l'importanza dei **fattori "location-specific"**. Oltre ai fattori di internazionalizzazione e di controllo delle risorse, Dunning (1988) sottolinea che i fattori location-specific stanno diventando sempre più importanti nell'influenzare le scelte di internazionalizzazione dell'impresa, e che questi abbiano un impatto crescente sui costi di transazione. Questa prospettiva è importante nel panorama competitivo internazionale, laddove i costi di transazione crescono esponenzialmente più rapidamente dei costi di produzione.

L'integrazione con la resource-based view arricchisce la visione istituzionale della strategia aziendale (Peng, Weng, Jiang 2008) fornendo un'analisi concettuale più

raffinata della relazione tra il quadro istituzionale e le strategie d'ingresso. In sostanza lo sviluppo istituzionale riduce il bisogno di un partner commerciale e facilita quindi l'ingresso tramite acquisizione o greenfield. Il bisogno di risorse, invece, incrementa la preferenza per l'acquisizione o la joint venture, ma non per l'ingresso greenfield.
Si sostiene inoltre che le istituzioni modulano le considerazioni basate sulle risorse nel momento della scelta della modalità d'ingresso.

Le joint venture e le acquisizioni forniscono l'accesso alle risorse possedute dalle aziende locali, le joint venture integrano parzialmente le risorse delle due aziende, mentre le acquisizioni le integrano in toto. Un progetto greenfield non fornisce un accesso diretto alle risorse di un'azienda locale, ma consente all'azienda entrante di acquistare o contrattare per le risorse disponibili sul mercato locale, come le immobilizzazioni o le risorse umane.

In teoria, ognuna di queste tre modalità è distinta e soddisfa differenti obiettivi, anche se molta della ricerca ha utilizzato quadri concettuali che implicano che la scelta sia sequenziale e binaria: da una parte la joint venture e dall'altra l'acquisizione/ greenfield (Hennart e Park, 1993, Barkema e Vermeulen, 1998, Anand e Delios, 2002). Questi modelli suggeriscono che la proprietà e la modalità d'ingresso possano essere viste come decisioni sequenziali, con le imprese che decidono prima di tutto se entrare in possesso di una parte dell'azienda (Joint venture) o della totalità di essa (acquisizione/greenfield) e solo successivamente, nel caso sia preferita la proprietà totale, si decide tra acquisizione o greenfield. Inoltre, i problemi istituzionali affliggono sia la questione della proprietà sia della strategia d'ingresso nello stesso momento. Di conseguenza, si analizzano le tre strategie d'ingresso come interdipendenti e si considerano simultanee.

Le istituzioni hanno un ruolo essenziale nell'economia di mercato per supportare l'effettivo funzionamento dei meccanismi di mercato, così che le imprese e gli individui possano fare transazioni di mercato senza incorrere in rischi o costi indebiti (Peng, 2008). Queste istituzioni includono, per esempio, il contesto legale e la sua applicazione, i diritti di proprietà, i sistemi informativi e i regimi regolatori. Si considerano le istituzioni forti se supportano lo scambio volontario rafforzando un

meccanismo di mercato efficiente. Al contrario, si definiscono deboli quando non riescono ad assicurare meccanismi efficienti o addirittura indebolire il mercato (nel caso di pratiche di corruzione). Quando le istituzioni sono forti nei mercati emergenti, il loro ruolo, benché critico, è piuttosto invisibile. Al contrario, quando il mercato funziona male, come in alcuni mercati emergenti, l'assenza delle istituzioni a supporto del mercato è evidente (McMillan, 2008).

Le differenze istituzionali sono particolarmente significative per le multinazionali che operano in diversi contesti istituzionali (Meyer e Tran, 2006). Le regole formali stabiliscono il range di scelte d'ingresso disponibili, ma le regole informali possono influire altrettanto su queste decisioni. Nello specifico, le restrizioni legali possono limitare la quota di patrimonio netto detenibile da imprenditori stranieri (Delios e Beamish, 1999), mentre le norme informali, come quelle che definiscono se le tangenti sono comportamenti socialmente accettabili, possono favorire la collaborazione con aziende locali rispetto ad aziende straniere. In altre parole, a causa del fatto che i costi di transazione per operare in questi mercati sono relativamente più alti, le multinazionali devono escogitare strategie per superare questi problemi (Peng, 2008).

Le istituzioni forniscono anche informazioni riguardo ai partner commerciali e ai loro possibili comportamenti, che riducono le asimmetrie informative - una fonte principale di fallimento del mercato. In molte economie emergenti, una situazione istituzionale debole può ingigantire le asimmetrie informative, portando le aziende a sostenere rischi maggiori e a spendere maggiori risorse nel cercare le informazioni (Tong, Reuer, Peng, 2008).

Il rafforzamento del contesto istituzionale abbassa quindi i costi di gestione e influenza le decisioni d'ingresso contenendo i costi di forme organizzative diverse (Williamson, 1985). Di conseguenza, i costi associati con ciascuna modalità d'ingresso sono influenzati dal contesto istituzionale (Henisz, 2000, Meyer, 2001).

Si analizzano ora le diverse modalità d'ingresso e come lo sviluppo istituzionale modifichi le preferenze e i vantaggi ottenibili da una modalità piuttosto che da un'altra.

2.3.1. Investimenti Greenfield.

Gli investimenti greenfield prevedono la realizzazione di attività produttive e/o commerciali "ex-novo" in un paese estero (es: costituzione ex-novo di uno stabilimento produttivo sul mercato estero). Secondo la legge cinese la WFOE deve essere:

- un'azienda a responsabilità limitata creata sotto la legge cinese.
- L'azionariato deve essere completamente straniero
- La responsabilità limitata è riconosciuta nei limiti del capitale registrato
- In caso di default, l'azienda controllante deve coprire i debiti.

Può essere un'**azienda di produzione**, che può vendere e produrre in Cina e all'estero; un'**azienda commerciale**[7] (trading company), alla quale è consentito il commercio, la vendita all'ingrosso, il retail e il franchising. Può avere un magazzino ed è possibile svolgere piccole attività di assemblaggio[8] del prodotto. Può vendere e acquistare sia in Cina sia all'estero. È anche possibile creare un'azienda di servizi di consulenza e altre categorie consentite dalla legge cinese.

Nella costituzione di una WFOE è obbligatorio versare il 20% del capitale registrato entro 90 giorni dall'ottenimento della Business License, e dev'essere versato integralmente entro 2 anni. La legge cinese prevede delle quote minime di capitale registrato in base all'investimento totale delle aziende straniere. Nello specifico le quote sono così composte:

[7] definita FICE: foreign invested commercial enterprise

[8] La legge cinese consente assemblaggi non sostanziali, e il codice doganale del prodotto deve rimanere invariato dopo l'assemblaggio. L'approvazione di tali attività deve essere autorizzata dalle autorità locali.

Investimento totale	*Capitale minimo registrato*
Inferiore a 3 milioni di US$	Almeno il 70% dell'investimento totale
Compreso tra i 3 e i 7 milioni di US$	Almeno il 50% dell'investimento totale, ma non meno di 2,1 milioni di US$
Tra i 10 e i 30 milioni di US$	Almeno il 40% dell'investimento totale, ma non meno di 5 milioni di US$
Superiore a 30 milioni di US$	Almeno 1/3 dell'investimento totale ma non meno di 12 milioni di US$

Tab. 2.1: Requisiti di capitale per gli investimenti greenfield. Fonte: Jesa Investment & Management Co., Ltd.

L'ottenimento della Business License richiede dai 3 ai 6 mesi nel caso che si voglia costituire un'azienda di produzione, mentre nel caso di un'azienda commerciale o di servizi si richiede dai 2 ai 3 mesi. In ogni caso il lasso di tempo necessario all'ottenimento della Business License varia in base alla zona della Cina, in base ai settori e in base alla valutazione sull'impatto ambientale operata dalle autorità locali. La tassazione standard è del 25%.

Negli ultimi anni le WFOE sono diventate la modalità d'ingresso più utilizzata in Cina fino a costituire l'80% dei nuovi progetti di imprese estere approvati in Cina nel 2009. La ragione del successo è largamente dovuta alle minori restrizioni a seguito dell'ingresso della Cina nel WTO nel 2001, che ha eliminato alcune barriere agli investimenti stranieri nel retail, nel commercio, ingrosso e altri settori. La struttura delle WFOE attribuisce all'investitore straniero il controllo dell'azienda e dei profitti, ma deve sostenere tutti i rischi d'impresa (Ross, 2010).

Uno dei vantaggi di questa struttura d'investimento risiede nella maggior velocità d'impianto rispetto alla *joint venture* poiché l'impresa non deve impiegare

tempo nella ricerca di un partner locale affidabile o negoziare i termini dell'accordo di *joint venture*.

Molti investitori stranieri - in particolar modo dopo aver preso confidenza con l'ambiente cinese - ritengono molto più conveniente reclutare, addestrare e far crescere dipendenti quando hanno il controllo completo della filiale estera, poiché questo riduce anche il rischio di dissipazione della proprietà intellettuale.

La costituzione di WFOE non elimina tuttavia la necessità di collaborare con partner cinesi: é fondamentale, ad esempio, assumere manager locali sia per risparmi di costi che per maggior conoscenza del mercato, delle leggi e regolamentazioni, della business etiquette, e delle logiche politiche del paese, a patto che i mercati locali delle risorse siano sufficientemente efficienti.

Infatti, le joint venture e le acquisizioni sono usate per accedere a risorse prima possedute da altre organizzazioni, anche se acquisire un'azienda espone a maggiori sfide nella gestione del business appena acquisito (Haspeslagh e Jemison 1991, Capron et al 2001), e una joint venture crea grossi problemi di coordinamento. Quindi, se il mercato locale per le risorse necessarie è efficiente, le aziende entranti potrebbero acquistarle tramite transazioni di mercato e stabilire quindi un'azienda greenfield.

Le WFOE, visto anche il ruolo invasivo del governo cinese nell'economia e nella società in generale, devono comunque interagire con i canali di distribuzione, interagire con i clienti e con i funzionari governativi.

Riassumendo:

Pro	*Contro*
Ingresso diretto nel mercato	Investimento oneroso
Consente di servire il mercato in diversi modi	Maggiori requisiti di legge da soddisfare
Maggior livello di controllo sulle attività dell'azienda	Costi operativi e amministrativi alti

Tab. 2.2: pro e contro degli investimenti greenfield. Fonte: Jesa Investment & Management Co., Ltd.

2.3.2. Acquisizioni

L'acquisto di un'azienda domestica preesistente offre la possibilità di accesso alle risorse dell'impresa acquisita, dalla rete di contatti, alle tecnologie, fino al management locale. Consente inoltre il controllo totale di quest'ultime e la totale indipendenza nelle decisioni strategiche. A seconda che sia parziale o totale riprende rispettivamente le caratteristiche della joint venture o dell'investimento greenfield. A ciò si aggiunge l'accesso alle risorse dell'azienda acquisita. L'acquisizione di queste risorse è spesso la motivazione principale alla scelta di questa modalità d'ingresso.

Con le Interim Provisions on the Takeover of Domestic Enterprises by Foreign Investors del 2006, il legislatore cinese ha fornito una disciplina unitaria in materia di acquisizione di una impresa cinese ad opera di un investitore straniero. L'operazione può essere condotta sia mediante acquisizione di quote, che con la costituzione di un nuovo soggetto economico, che proceda all'acquisto dei beni della società obiettivo.

Sono state introdotte due ulteriori novità: la prima riguarda una tipologia di pagamento per gli investitori stranieri utilizzando scambi di azioni, ed è stata concessa la possibilità ai cittadini cinesi di detenere una partecipazione in una società straniera a seguito di un'acquisizione anche se questa, però, deve essere detenuta nella società precedente per un periodo almeno pari ad un anno e soggetta all'approvazione da parte delle autorità governative. La seconda riguarda la costituzione di Special Purpose Vehicles (SPV), ovvero delle società straniere controllate direttamente o indirettamente da entità giuridiche o naturali cinesi, con lo scopo di far collocare in una borsa straniera le azioni della società domestica.

L'acquisizione è una modalità d'ingresso molto sensibile all'efficienza del mercato, specialmente a quella dei mercati finanziari e per il controllo aziendale (Peng, 2008). Le transazioni nei mercati finanziari sono facilitate da un contesto istituzionale che assicura trasparenza, affidabilità e esecuzione dei contratti (Peng e Heath, 1996), Beim e Calomiris, 2003). Comunque, la situazione istituzionale e l'efficienza dei mercati finanziari varia molto. Nei paesi sviluppati, le aziende possono essere acquisite da un'offerta amichevole o ostile dopo l'acquisizione di una parte consistente del capitale. La ristrutturazione dell'azienda acquisita consente poi la separazione delle

unità di business volute e non volute (Capron et al. 2001), che può anche favorire l'ingresso di un'azienda straniera tramite acquisizione.

Tuttavia, la debolezza delle istituzioni nelle economie emergenti può portare a mercati azionari più piccoli, meno volatili e meno liquidi, che riducono il potenziale per le acquisizioni (Lin et al. 2008). In un ambiente di questo tipo, le aziende sono tipicamente controllate da un azionista di maggioranza (individuo o famiglia), un gruppo aziendale o lo Stato (Young et al. 2008). In aggiunta, le istituzioni deboli portano anche ad una scarsa trasparenza dei dati finanziari e altre informazioni sulle aziende e una mancanza di intermediari finanziari specializzati (Khanna et al. 2005). Molte delle risorse e delle strutture organizzative delle aziende locali sono costruite attorno a forme di transazione non di mercato, e sono quindi più difficili da valutare per l'acquirente potenziale (Tong et al. 2008). Ciò accresce la complessità e i costi di transazione per garantire la due diligence e le negoziazioni contrattuali necessarie per le acquisizioni e le ristrutturazioni post-acquisizione (Peng, 2006).

L'effetto positivo dello sviluppo istituzionale sulla scelta delle acquisizioni è significativo e, più il mercato finanziario è efficiente, più le acquisizioni sono facilitate. Anche gli altri mercati, tuttavia, (quelli di prodotto, di risorse umane e tecnologici) sono altrettanto importanti affinché le acquisizioni siano efficaci poiché forniscono informazioni fondamentali per una corretta valutazione dell'azienda obiettivo. (Lee, Peng e Lee, 2008). Inoltre, laddove le istituzioni sono deboli, le aziende si affidano molto sulle relazioni e sui network, e queste relazioni sono molto difficili da valutare.

2.3.3. Joint venture

Si tratta di un accordo tra più imprese, le quali forniscono il capitale di una nuova organizzazione indipendente (dai partner) operativa sul paese estero, e ne controllano la gestione. La joint venture si realizza quando i partner mettono a disposizione dell'alleanza le proprie competenze (organizzative, tecnologiche, gestionali, ecc.) e/o le proprie risorse (immateriali, finanziarie, umane, ecc.) per perseguire obiettivi comuni, e, in particolare, la joint venture fornisce i mezzi per accedere alle risorse detenute dalle aziende locali, includendo risorse come network che possono aiutare a contrastare le particolarità di un contesto istituzionale debole.

Comunque, il bisogno di un partner può diminuire al rafforzarsi del contesto istituzionale (Meyer, 2001; Peng, 2003; Steensma et al 2005). Ad esempio, quando l'ambiente legislativo di un mercato emergente migliora, più settori verranno aperti agli investimenti diretti esteri e saranno soggetti a sempre meno formalità, bisogno di permessi e licenze. Quindi, una riduzione delle restrizioni sugli investimenti diretti può ridurre il bisogno di un partner locale che agisca come interfaccia con le autorità e le aziende locali (Oxley, 1999, Meyer, 2001)..

La joint venture può nascere tramite la formazione di una nuova entità nella quale entrambi i partner forniscono capitali (Equity Joint Venture), o su base cooperativa, quindi sulla base di contratti (Cooperative Joint Venture). La joint venture rimane la modalità d'ingresso preferita dalle aziende, specialmente quando il settore di riferimento risente di restrizioni del governo.

Il PRC Catalog Guiding Foreign Investement Industry elenca vari settori nei quali le aziende straniere possono entrare nel mercato solo attraverso joint-venture, indicando anche i limiti percentuali di capitale straniero che sono indicati anche nel WTO entry commitment e che tendono a persistere nonostante non ci sia più il bisogno di protezione di settori emergenti.

Ad esempio, nonostante le imprese straniere di assicurazioni abbiano competenze molto più sviluppate dei competitor cinesi, il governo continua a mantenere i limiti alle partecipazioni straniere in modo da favorire le aziende domestiche. Ottenere

l'approvazione del governo per l'ingresso sul mercato in questi settori risulta essere molto complicato, e l'appoggio di un partner cinese può facilitare di molto il processo.

La joint venture viene preferita anche quando l'impresa straniera voglia suddividere il rischio d'impresa con un partner, in particolar modo in settori capital-intensive o in quei settori in cui è fondamentale la conoscenza approfondita dei canali distributivi, di tecnologie specifiche, o nei quali la maggior parte della clientela é rappresentata da imprese statali (Ross, 2010).

Nonostante molti casi di joint venture si siano dimostrati molto efficaci nell'ingresso in Cina, ci sono alcune caratteristiche che ridimensionano l'attrattività per gli investitori stranieri. Per la legge cinese la joint venture richiede l'approvazione unanime del consiglio di amministrazione su questioni come variazioni di capitale, fusioni e acquisizioni nonché su altri argomenti decisi contrattualmente dai partner[9].
Inoltre, può essere difficile operare con successo poiché la joint venture richiede un integrazione di culture aziendali e non é insolito che i dipendenti agiscano come delegati delle proprie compagnie piuttosto che come rappresentanti della joint venture.

L'evoluzione delle normative sulle joint venture e sulle partnership aziendali ha creato modalità specifiche che sono qui riportate.

Foreign invested companies limited by shares: è un'azienda joint-stock nella quale il capitale é diviso in azioni di eguale valore e stessi diritti di voto. La struttura della FICLS ha molti vantaggi, tra cui quello di consentire ai partner cinesi di investire come azienda o come privati[10]. Questa struttura facilita l'accumulo di capitale consentendo l'emissione di ulteriori azioni per i propri azionisti o per nuovi, e possono incrementare la capacità di trattenere i dipendenti tramite meccanismi di stock option. La caratteristica più interessante delle FICLS è però l'esenzione dal voto all'unanimità, in quanto si richiede solo una maggioranza di 2/3 per le decisioni assembleari.
In assenza di restrizioni, la FICLS potrebbe eclissare la joint venture e avvicinarsi alla popolarità delle WFOE ma le leggi cinesi assoggettano le FICLS a una sottoscrizione di capitale più alta, e sottopongono i fondatori delle società a 3 anni di blocco nei quali non

[9] D'altra parte ciò rende più difficile la divisione in due imprese distinte per le joint venture in Cina.

[10] Solo le aziende cinesi, invece, possono investire nelle joint venture

possono disporre delle proprie azioni. La FICLS può essere fondata dal nulla o convertita da una foreign invested enterprise esistente e, in caso di conversione, deve soddisfare vari requisiti, tra i quali dimostrare che l'azienda cinese pre-esistente sia stata in attivo per almeno 3 anni consecutivi. In sostanza é una modalità molto più adatta per acquisire business esistenti che per effettuare investimenti greenfield.

Foreign invested partnership: le foreign invested partnerships sono un modello sviluppato nel 2007 nella Partnership Enterprise Law del governo cinese. La struttura delle FIP è molto interessante per il settore del private equity e dei venture capitalists per creare fondi di investimento in renminbi. Le FIP sono molto facili da creare poiché non richiedono l'esame e l'approvazione del Ministero del Commercio cinese. I partner stranieri possono impostare la partnership in Cina con altri partner stranieri, soggetti individuali cinesi o organizzazioni cinesi, o entrando in una partnership cinese preesistente. L'investimento minimo richiesto per la partnership è di 30.000 RMB (100.000 per società unipersonali a responsabilità limitata). L'investitore straniero può contribuire alla partnership con la valuta (straniera, tra quelle accettate in Cina, o in RMB), con beni materiali o immateriali, diritti di proprietà intellettuale, diritti di proprietà terriera, altre proprietà o con prestazioni lavorative. Queste possibilità minimizzano il costo per l'ingresso in Cina tramite partnership (Sinowing, 2010).

Pro	*Contro*
Modalità d'ingresso più rapida	Rischio di dispute con i partner locali
Consente di sfruttare le sinergie con i partner	Rischio di perdita di controllo sulle attività e di contraffazione dei prodotti
	Statisticamente molte Joint Venture falliscono

Tab. 2.3: pro e contro delle joint venture. Fonte: Jesa Investment & Management Co., Ltd.

2.3.4. Modalità d'ingresso non equity: export, franchising, licensing e ufficio di rappresentanza

A differenza delle modalità d'ingresso viste sopra, considerate dirette, l'export è una modalità d'ingresso indiretta in quanto richiede bassi livelli di investimento e non richiede necessariamente lo spostamento delle operazioni nel paese ospitante. Sono modalità d'ingresso che vengono scelte qualora il rischio percepito sia troppo alto o quando non si vuole "testare" la sostenibilità delle operazioni all'estero. Allo stesso modo, anche quando le aziende non hanno risorse finanziarie e organizzative sufficienti per creare una joint venture o un'azienda di proprietà, si sceglie spesso le modalità non equity. Il modo più semplice per svolgere questa funzione é l'**export indiretto**, e cioè fare affidamento su specialisti esterni all'impresa. La società di trading lavora come un *"export department"* ed é composta da agenti indipendenti che si occupano di contattare i distributori e di organizzare il servizio.

Questo tipo di export ha il grande vantaggio di consentire il risparmio dei costi amministrativi e di gestione, non consentendo tuttavia l'appropriazione delle conoscenze acquisite tramite lo svolgimento dell'attività.

L'**export diretto**, d'altra parte, offre un controllo diretto sulle operazioni, può valorizzare meglio gli sforzi di marketing nel mercato e soprattutto impara a muoversi nell'ambiente economico, giuridico e relazionale.

Per l'azienda la scelta principale è quella di stabilire una trading company o di assumere un agente indipendente pagano su commissione che gestisca le vendite e un distributore locale che immagazzini e distribuisca il prodotto previa applicazione di un *mark-up***.**

La scelta dipende tra la trading company e l'agente indipendente dipende soprattutto dal grado di controllo sulle leve di marketing che l'azienda vuole avere e dalle risorse che possono essere messe a disposizione. Le variabili determinanti da tenere in considerazione sono: il volume d'affari (attuale e previsionale), la propensione al rischio dell'impresa e la disponibilità di distributori locali affidabili (Johansson, 2009). Oltre all'export si hanno altre forme di modalità d'ingresso non-equity, che verranno qui presentate.

Franchising: Rapporto di affiliazione tra il franchisor (affiliante) e franchisee (affiliato/ partner sul mercato estero), giuridicamente ed economicamente indipendenti uno dall'altro, ma vincolati da un rapporto in virtù del quale il primo concede al secondo il diritto di sfruttare, a determinate condizioni e dietro il pagamento di una somma di denaro (royalty), una configurazione di prodotto o servizio, la business idea, inclusa la marca ed un sistema di produzione sperimentato. Porta a problemi di controllo sull'utilizzo proprio e coerente delle risorse con la visione aziendale.

Licensing: Contratto di cessione tra il licensor (licenziante) e licensee (licenziatario/ partner sul mercato estero), giuridicamente ed economicamente indipendenti uno dall'altro, ma vincolati da un rapporto in virtù del quale il primo concede al secondo il diritto di sfruttare, a determinate condizioni e dietro il pagamento di una somma di denaro (royalty), un brevetto industriale, un marchio o un know-how. Crea gli stessi problemi del franchising riguardo il controllo e l'utilizzo coerente delle risorse.

Ufficio di rappresentanza: l'ufficio di rappresentanza, secondo la legge cinese, non è considerata un'entità legale, non può assumere personale direttamente e non può sottoscrivere nessun contratto con clienti o fornitori (ad eccezione del contratto di locazione dell'ufficio in cui ha sede) né emettere fatture. Non produce ricavi. L'ufficio di rappresentanza serve per promuovere prodotti nel nuovo mercato, condurre ricerche di mercato e avviare contatti con fornitori e clienti.

Inoltre, l'ufficio di rappresentanza non può essere modificato in altre entità legali, come ad esempio una trading company, tanto che, l'investitore che vuole entrare più efficacemente sul mercato estero deve chiudere l'ufficio di rappresentanza e creare una nuova azienda.

A causa del fatto che è una forma molto particolare d'investimento, le procedure legali che consentono di chiudere l'ufficio di rappresentanza possono richiedere alcuni mesi, poiché è necessario controllare il pagamento delle tasse e il computo dei costi. In breve:

Pro	*Contro*
Basso investimento, non richiede versamenti di capitale	Non può essere coinvolto in attività dirette
Bassi costi	Non può emettere fatture
Gestione semplice	Le tasse sono calcolate sulla base dei costi

Tab. 2.4: pro e contro dell'ufficio di rappresentanza. Fonte: Jesa Investment & Management Co., Ltd.

Sintetizzando in uno schema pratico tutte le modalità d'ingresso vediamo come queste offrono il controllo sulle risorse e sulle decisioni a fronte di un rischio finanziario crescente:

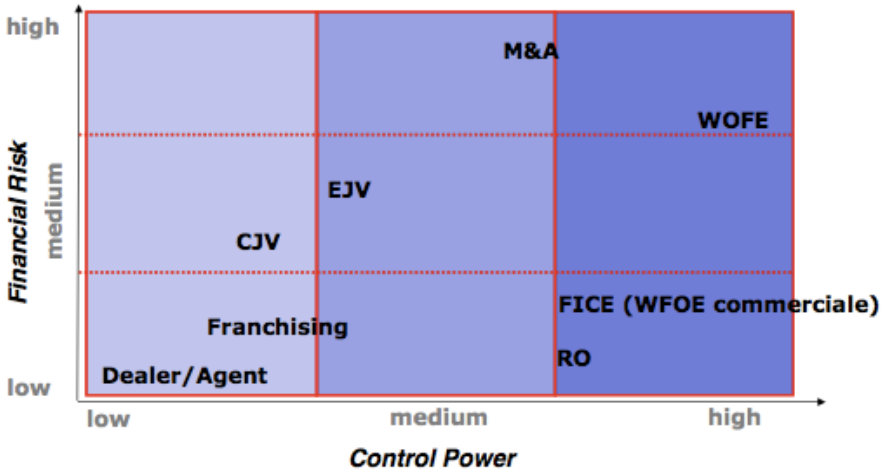

Fig. 2.1: rapporto grado di controllo/rischio delle varie modalità d'ingresso. Fonte: Jesa Investment & Management Co., Ltd.

Riassumendo quanto detto finora, si sostiene che un'azienda straniera entrante può accedere alle risorse locali nei mercati emergenti per superare le inefficienze causate dalle debolezze istituzionali. Ancora, allo stesso tempo, un quadro istituzionale debole rende più difficile accedere alle risorse tramite transazioni di mercato (che inibiscono l'ingresso greenfield) e incrementano i costi di acquisizione delle aziende locali (rendendo le acquisizioni insidiose). In contrasto, la joint venture fornisce i mezzi per l'accesso alle risorse locali dove le transazioni di mercato sono difficili.

In conclusione, più forti sono le istituzioni che supportano il mercato in un mercato emergente, minori saranno le aziende che scelgono la joint venture come modalità d'ingresso. Allo stesso modo, si trova che più forte è il quadro istituzionale, maggiore è la possibilità che si scelga acquisizioni o investimenti greenfield.

La letteratura ha finora esplorato il ruolo delle istituzioni a livello aggregato (Dikova e van Witteloostuijn, 2007) o focalizzato sugli effetti indiretti come l'incertezza dovuta all'instabilità delle istituzioni (Brouthers e Brouthers 2003). Si sostiene che è il loro effetto sull'efficienza dei mercati - o sulla riduzione dei vuoti istituzionali - che fornisce gli incentivi all'internalizzazione delle risorse e che influenza quindi le modalità d'ingresso.

Inoltre, si esamina come le variabili istituzionali e quelle basate sulle risorse si completino e interagiscano nel predire la strategia d'ingresso. Si è sostenuto che queste due decisioni sono interdipendenti poiché sia le variabili istituzionali che le risorse influenzino la capacità del mercato di fornire accesso alle risorse locali (figura). Quindi, gli studi sulle modalità d'ingresso che si focalizzano sulle caratteristiche dei prodotti e delle aziende (Hennart e Park, 1993, Luo, 2002) possono portare a risultati che possono essere generalizzati oltre al contesto locale specifico nel quale gli studi sono stati condotti (Meyer, 2006, 2007).

2.3.5. Un modello di analisi: il modello gerarchico.

In questo paragrafo si mostra come la teoria istituzionale possa essere applicata a modelli di analisi delle modalità d'ingresso nei mercati emergenti, riprendendo il modello sviluppato da Pan e Tse (2000).

Le modalità d'ingresso sono state elaborate in due modi: il primo è in base al continuum crescente di impegno di risorse, esposizione al rischio, controllo e potenziale di profitto partendo dall'export fino alle wholly owned subisdiaries (Chu e Anderson, 1992). L'altro parte dall'impostazione di un benchmark con il quale confrontare le altre modalità d'ingresso (Buckley e Casson, 1998).

Viene spesso dato per assunto che i manager prendano decisioni analitiche in modo razionale e che considerino le modalità d'ingresso come poste nello stesso momento temporale e non come processo sequenziale.

Si sostiene che la scelta delle modalità d'ingresso possa essere esaminata da una prospettiva gerarchica (Kumar e Subramaniam, 1997). I manager infatti strutturerebbero le varie modalità in una gerarchia a più livelli definendo i criteri di valutazione di ogni livello. In altre parole, i manager considerano solo alcuni fattori critici ad ogni livello gerarchico e considerano diversi fattori per diversi livelli (Steinbruner, 1974). Dopo aver deciso se utilizzare modalità equity o non-equity, i manager possono decidere la modalità d'ingresso specifica all'interno delle due classi.

La classificazione in modelli equity e non-equity è interessante per due ragioni: riconosce che i manager hanno una limitata capacità analitica e che spesso scompongono decisioni complesse in un processo gerarchico che considera solo un set ristretto di variabili per semplificare il processo decisionale.

Il processo gerarchico è adattabile alle decisioni di modalità d'ingresso a causa delle grandi differenze che contraddistinguono queste modalità e i criteri di scelta a ogni livello. In altre parole, le circostanze che ben si adattano a investimenti greenfield differiscono fortemente da quelle che suggeriscono l'export come scelta migliore.

Esistono giustificazioni forti nel vedere la scelta tra modelli equity e non-equity come primo livello gerarchico. I modelli equity necessitano di un maggior impegno di

risorse nel mercato obiettivo, richiedendo un reale investimento per la costituzione della nuova azienda sia dal punto della gestione attiva della costituzione che per una costante interazione con i diversi partner locali. Quindi, nella scelta tra modelli equity e non equity, l'azienda deve valutare il rischio e il ritorno dell'investimento, la scelta della location, l'adattamento all'ambiente locale, il controllo delle operazioni e così via. D'altra parte i modelli non equity non richiedono la creazione di nuove entità. La relazione tra le parti viene infatti specificata e fissata in termini contrattuali (Pan e Tse, 2000).

Per supportare che la scelta principale risiede nella scelta tra modelli equity e non-equity, si analizzano i fattori che influenzano questa scelta, e che questi non influenzano la scelta a livelli gerarchici più bassi. In altre parole, questi fattori possono effettivamente differenziare i modelli equity dai modelli non equity.

Localizzazione privilegiata: molti paesi selezionano alcune aree come zone privilegiate per gli investimenti stranieri, nelle quali offrono incentivi per queste aziende al fine di diminuire la percezione di rischio e favorire l'ingresso di capitali, tanto che molte multinazionali hanno stabilito in queste zone i loro impianti di produzione (Zhang, 1994). Per il governo, la logica sottostante risiede nell'aumento del tenore di vita della zona e un aumento dell'indotto; dall'altra parte, l'aumento degli standard di vita della zona consente di accrescere la domanda di prodotti stranieri.

Contrariamente, la location è molto meno importante per le modalità d'ingresso non equity, poiché le imprese entranti non si avvalgono di fattori location-specific. Per questo, i fattori location-specific vengono ritenuti molto più importanti come fattore di scelta nel primo livello gerarchico piuttosto che negli altri.

Rischio paese: Il livello di rischio del paese ospitante influenza le modalità d'ingresso delle imprese. Esistono due tipi di rischio (Pan, 1996):

- **rischio contestuale**, che comprende le incertezze e rischi esterni e intrinsechi all'all'ambiente di mercato. Includono il rischio politico, il rischio derivante dalla proprietà, e il rischio di transfer (conversione di valuta e altro).
- **rischio transazionale**, che proviene dai comportamenti opportunistici interni all'azienda come l'inadempienza alle proprie obbligazioni.

Adottando un modello equity, le imprese straniere sono esposte sia al rischio contestuale che transazionale, e visto che utilizzare uno di questi modelli comporta una gestione attiva, é molto difficile prevedere e assicurarsi contro questi rischi.

Le aziende che adottano modelli non-equity, invece, hanno migliori chance di conoscere quali sono i rischi e come proteggersi contro di essi, vista anche la durata più breve di questa fase. Inoltre, le aziende possono acquistare assicurazioni per proteggersi dai rischi esterni. Per quanto riguarda il rischio transazionale, le aziende possono stilare clausole contrattuali specifiche per limitare i comportamenti opportunistici[11] (Beamish e Banks, 1987).

Orientamento al rischio: Indica come il rischio del paese ospite viene percepito e valutato dalle aziende straniere che lì vogliono investire. Hofstede (1994) indica l'avversione all'incertezza come una delle dimensioni culturali di un dato paese, nel quale, quando questa è bassa, si ha più curiosità verso il nuovo e più propensione al rischio. In questo tipo di contesto le regole sono solitamente meno chiare, non scritte e derivate dalle consuetudini (Schneider e DeMeyer, 1991). Laddove invece questa dimensione presenta valori alti, i manager tendono ad essere più rigidi e prevale una concezione del tipo "ciò che è nuovo è pericoloso"; le persone preferiscono situazioni strutturate e regole di comportamento chiare.

Nell'ingresso in un mercato straniero, le aziende con un alto grado di avversione al rischio tendono ad essere caute, evitare l'esposizione al rischio e a preferire modelli contrattuali piuttosto che equity (Tse, Pan e Au, 1997).

E' quindi logico che la scelta tra classi equity e non dipenda anche dall'orientamento al rischio del paese d'origine.

Distanza dal potere: La distanza dal potere è un'altra delle dimensioni culturali studiate da Hofstede (1994), e indica il modo di intendere le relazioni interpersonali. Un paese con un'alta distanza dal potere è caratterizzato da un'alta gerarchizzazione della società. Laddove c'è una bassa distanza dal potere invece, manager di diverso livello si vedono relativamente allo stesso livello.

[11] Ad esempio, possono richiedere una lettera di credito alle banche per prevenire il rischio di insolvenza.

Dal punto di vista delle interazioni sociali, una gerarchia ben definita può facilitare attività collettive. Coloro che sono ad un livello gerarchico basso, sono più propense ad avere un ruolo da subordinati, mentre quelli in cima alla gerarchia hanno ruoli di leadership.

Un'alta distanza dal potere implica fondamentalmente che le persone sono più propense a limitarsi al proprio ruolo nelle attività collettive, e sono più abituati a lavorare con gli altri dentro e fuori l'azienda.

Le aziende straniere che adottano modelli equity hanno una presenza costante nel paese ospite, e un contatto frequente con le aziende locali è inevitabile. In questo il senso della gerarchia può tornare utile, ed è quindi possibile che aziende che provengono da pesi con un'alta distanza dal potere abbiano la tendenza all'utilizzo di modalità d'ingresso equity.

Estensione dell'interazione tra paese di origine e ospite: l'intensità d'interazione tra i due paesi riflette il livello di aziende ben inserite nel paese ospite. Più simili sono i due paesi e più facile è comprendere la cultura locale e quindi competere efficacemente nel nuovo mercato (Johanson e Vahlne, 1990).

Le aziende hanno bisogno di sapere quali siano le richieste del mercato, quali siano le regolamentazioni, chi siano i competitors e cosi via. Sono conoscenze necessarie per decidere di investire capitali in mercati stranieri che invogliano maggiormente modalità d'ingresso equity.

Tse, Pan e Au (1997) mostrano che più lungo è il rapporto diplomatico tra i due paesi, e maggiore è la probabilità che l'impresa investa nel paese ospite.

Caratteristiche di settore: Si considerano in particolare due fattori, intensità pubblicitaria e l'asset turnover. Studi precedenti hanno dimostrato che le aziende sono più propense a internazionalizzare in mercati con alta intensità pubblicitaria poiché queste hanno bisogno di proteggere i propri brand, che sono il risultato dell'investimento nella costruzione del brand proprio attraverso la pubblicità (Erramilli e Rao, 1993). Quindi ci si aspetta che le imprese siano più propense ad adottare modelli equity in mercati ad alta intensità pubblicitaria.

L’asset turnover misura l’abilità dell’azienda nell’utilizzare un asset per generare vendite. Laddove l’asset turnover è alto, si ha maggior probabilità che le imprese internazionalizzino le operazioni a causa della minor quantità di capitale necessaria a raggiungere un certo livello di vendite.

3. Relazione tra modalità d'ingresso e vuoti istituzionali: l'analisi delle imprese italiane in Cina.

3.1. Obiettivi

In questo capitolo si procederà all'analisi dei questionari raccolti nel periodo compreso tra marzo e settembre 2012 all'interno di un progetto di ricerca promosso dall'Università Ca' Foscari di Venezia, che ha lo scopo di studiare i vantaggi ottenuti, le difficoltà incontrate e, in generale, la situazione delle aziende italiane nel loro percorso di internazionalizzazione in Cina (compresi Honk Kong e Taiwan).

Si analizzeranno le varie modalità d'ingresso adottate dalle aziende componenti il campione raccolto per l'ingresso in Cina, analizzando poi varie carenze istituzionali che le aziende affrontano e confrontando le percezioni di queste ultime in base alle diverse modalità d'ingresso.

3.2. Metodologia

3.2.1. Campione di riferimento e raccolta dati

I questionari raccolti sono 29 e, benché sia un campione piccolo e molto eterogeneo, può fornire spunti di riflessione e indicare quali sono le maggiori difficoltà per le imprese italiane nel mercato cinese.

Le caratteristiche del campione qui sotto riportato provengono dall'analisi delle risposte alla prima sezione del questionario, nella quale vengono chieste, alle aziende intervistate, informazioni relative alle dimensioni in termini di fatturato, in termini di numero di dipendenti, se l'azienda appartiene o meno a un gruppo, la tipologia di clientela, la percentuale di fatturato generato all'estero, e le caratteristiche dell'internazionalizzazione in Cina. Attraverso queste informazioni si può avere un

quadro iniziale sul tipo di aziende intervistate che contribuirà all'interpretazione dei dati delle sezioni successive.

Fatturato (D6): il fatturato medio del campione è 38.892.216 €. Nel computo della media vengono esclusi gli outlier: un'azienda con 750.000.000 € di fatturato annuo e una con fatturato pari a 802.000 €. Il valore mediano, invece, considerando anche gli outlier è di 9.000.000 €, valore che dimostra che il campione sia composto in maggioranza da piccole aziende.

Secondo la nuova definizione data dalla Comunità Europea (2006) per uniformare il concetto di piccola e media impresa, il 76,67% del campione rientra nella soglia dei 50 milioni di euro che attribuisce lo status di PMI.

Numero dipendenti (D7): la media del numero dei dipendenti delle imprese prese a campione è 146,5. Nel computo della media vengono esclusi gli outlier che sono una grande impresa con circa 24000 dipendenti, e una società in nome collettivo con 0 dipendenti. Il valore mediano, invece, considerando anche gli outlier è di 47 dipendenti.

Sempre secondo le nuove soglie indicate dalla Comunità Europea per identificare le piccole e medie imprese, l'83% del campione, rispetta il limite dei 250 dipendenti.

Percentuale del fatturato generato all'estero (D8): il campione analizzato genera più della metà del fatturato all'estero, per la precisione il 61,52%, con un range che va dallo 0% al 100%.

Tipologia del cliente dell'azienda (D5): la clientela del campione analizzato è prettamente industriale. Infatti l'82,35% del campione lavora esclusivamente in B2B, il 5,88% esclusivamente in B2C, e l'11,78% serve sia aziende che il cliente finale.

L'azienda fa parte di un gruppo (D3): il 55,17% del campione analizzato fa parte di un gruppo aziendale, mentre il 44,83% no.

Internazionalizzazione in Cina: Le aziende che compongono il campione sono entrate in Cina mediamente 9 anni fa (D9a), e generano il 27,82% (D11) del fatturato in Cina. Il numero dei collaboratori pagati direttamente dall'azienda in Cina è pari a 16,6 (D12).

Riassumendo schematicamente:

Caratteristica	*Valor medio*
Fatturato	€ 37.385.892,00
Numero dipendenti	157,8
Percentuale del fatturato generato all'estero	61,52%
Tipologia di cliente: **B2B** **B2C** **Miste**	 82,35% 5,88% 11,78%
Percentuale di aziende facenti parte di un gruppo	55,17%
Anno di ingresso in Cina	2002
Percentuale del fatturato prodotta in Cina	27,82%
Numero di collaboratori pagati direttamente dall'azienda in Cina	16,6

Tab. 3.1: Caratteristiche del campione - valori medi. Fonte: elaborazione personale.

3.2.2. Variabili

Le variabili utilizzate per l'analisi sono quelle relative alla terza sezione del questionario, focalizzata sulle modalità d'ingresso e sulle attività svolte direttamente sul territorio cinese (domande D14 e D15). La domanda D14 sulle modalità d'ingresso chiedeva di indicare:

a) La modalità d'ingresso attraverso la quale l'azienda è entrata per la prima volta in Cina (indicare con una X la casella interessata)
b) La/e modalità attraverso la/e quale/i l'azienda ha operato fino ad ora sul mercato cinese (indicare con una X la/e casella/e interessata/e)

Le opzioni di risposta offerte erano le seguenti:

- Società/filiale sul territorio cinese controllata direttamente dall'azienda (nata da acquisizione totalitaria di soggetto esistente o investimento greenfield).
- Società sul territorio cinese controllata solo in parte dall'azienda (nata a seguito di acquisizione parziale o joint venture)
- Società sul territorio cinese con la quale l'azienda ha stretto rapporti contrattuali di tipo franchising o licensing, o rapporti contrattuali su attività di R&S.
- Esportazione (diretta e/o indiretta)
- Altro, specificare.

La domanda D15 chiedeva invece di indicare: le attività che l'azienda svolge, in toto o in parte, direttamente sul territorio cinese, ovvero attività che l'azienda ha delocalizzato, in toto o in parte, in Cina (indicare con una X la/e casella/e interessata/e). Le opzioni di risposta fornite erano le seguenti:

- Ricerca e sviluppo/innovazione (es: nel caso l'azienda abbia un laboratorio di R&S in Cina)
- Produzione (es: lavorazione/assemblaggio materie prime e/o componenti direttamente sul territorio cinese)
- Vendita (es: attraverso propria forza vendita/agenti in Cina)
- Distribuzione (es: nel caso l'azienda gestisca propri punti vendita o catena distributiva in Cina)

- Supporto amministrativo (es: gestione risorse umane, servizi legali o finanziari)
- Altro, specificare
- Nessuna (nel caso in cui l'azienda non abbia delocalizzato alcuna attività in Cina, ma svolga solo export).

Per analizzare la relazione tra modalità d'ingresso e carenze istituzionali si è fatto riferimento anche alla domanda D17 della quarta sezione del questionario, che era così impostata: "Carenze/vuoti istituzionali del mercato cinese. Tra i fattori sotto elencati esprimere il grado in cui essi hanno ostacolato il processo di internazionalizzazione dell'azienda sul mercato cinese (sulla base di una scala da 1 a 7, dove 1= per nulla, 7= molto)". I fattori elencati erano:

a) Mancanza di infrastrutture in grado di agevolare il rapporto tra l'azienda e gli acquirenti o tra l'azienda e i fornitori (Es: infrastrutture e logistica inefficienti)
b) Difficoltà nel reperire informazioni adeguate e attendibili riguardo i gusti e le preferenze dei consumatori del proprio prodotto o a proposito dell'affidabilità dei fornitori
c) Difficoltà nel pubblicizzare e nel comunicare adeguatamente il proprio prodotto al consumatore finale attraverso le sole strategie di marketing in precedenza utilizzate nel proprio paese/in altri paesi (solo nel caso in cui l'azienda svolga attività di vendita in Cina)
d) Scarso livello di istruzione del mercato del lavoro locale e necessità di intenso training interno all'azienda (solo nel caso in cui l'azienda abbia assunto personale cinese)
e) Diffidenza e scarsa accettazione nei confronti di aziende e manager stranieri sul territorio cinese
f) Difficile accesso a risorse finanziarie e prestiti per le aziende private straniere
g) Sistemi di pagamento poco evoluti (es: scarso uso della carta di credito tra i consumatori finali, prevalenza dell'uso dei contati come mezzo di pagamento) e conseguente difficoltà nel completare le transazioni
h) Sistema legislativo ambiguo e/o poco applicato (es: in materia di contratti economici, tutela del copyright, registrazione di marchi, diritti d'autore, joint venture, aziende

straniere, diritti d'uso del suolo, tutela della proprietà privata, tutela del settore privato ecc.)

i) Procedure burocratiche complicate o poco chiare (es. Nel momento della registrazione dell'azienda, della richiesta di un permesso, una licenza, una certificazione ecc.)
j) Altro, specificare.

3.2.3. Modello di analisi

L'analisi prevede dapprima una fase descrittiva nella quale si mostra la composizione del campione in base alla modalità d'ingresso e se e come la forma di governance sia cambiata nel corso del tempo. Si analizzano anche le attività svolte nella sede cinese.

La seconda fase dell'analisi vede approfondire ogni singola carenza istituzionale nello specifico, suddividendo i risultati in base alla forma di governance **in essere**. Ciò contribuisce a mostrare le differenze nelle percezioni degli ostacoli e se le modalità d'ingresso influiscano su queste percezioni. Inoltre, si fa un raffronto con la letteratura esistente riguardo agli argomenti relativi alle carenze istituzionali analizzate per vedere se le percezioni delle aziende italiane siano conformi ai risultati di studi già effettuati, o se queste differiscano in qualche maniera.

3.3. Risultati - Modalità d'ingresso

Nella terza sezione del questionario si chiede alle aziende intervistate quale sia stata la modalità d'ingresso nel mercato cinese e se questa abbia subito delle variazioni nel corso del tempo. Si chiede inoltre quali tipologie di attività vengano svolte nella sede cinese.

Si veda innanzitutto il grafico:

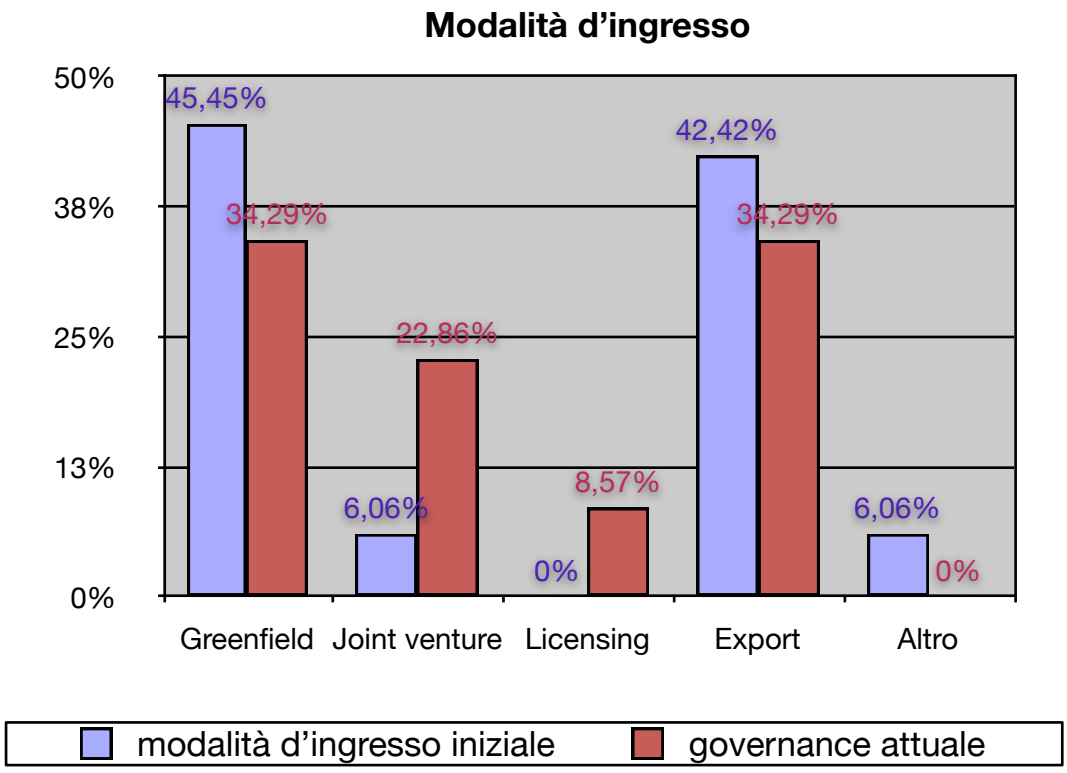

Fig. 3.1: Tassonomia delle modalità d'ingresso del campione analizzato. Fonte: elaborazione personale.

3.3.1. Società/filiale sul territorio cinese controllata interamente dall'azienda (acquisizione/greenfield).

Il 45,45% (15 aziende) del campione è entrato nel mercato cinese tramite investimenti greenfield o acquisizioni.

Di queste 15 aziende, quattro avevano anche attività di export in essere.

In seguito, la forma di governance scelta per rimanere nel mercato cinese si è modificata nel 50% dei casi come indicato nel grafico seguente. L'altra metà ha invece mantenuto la WFOE come forma di governance.

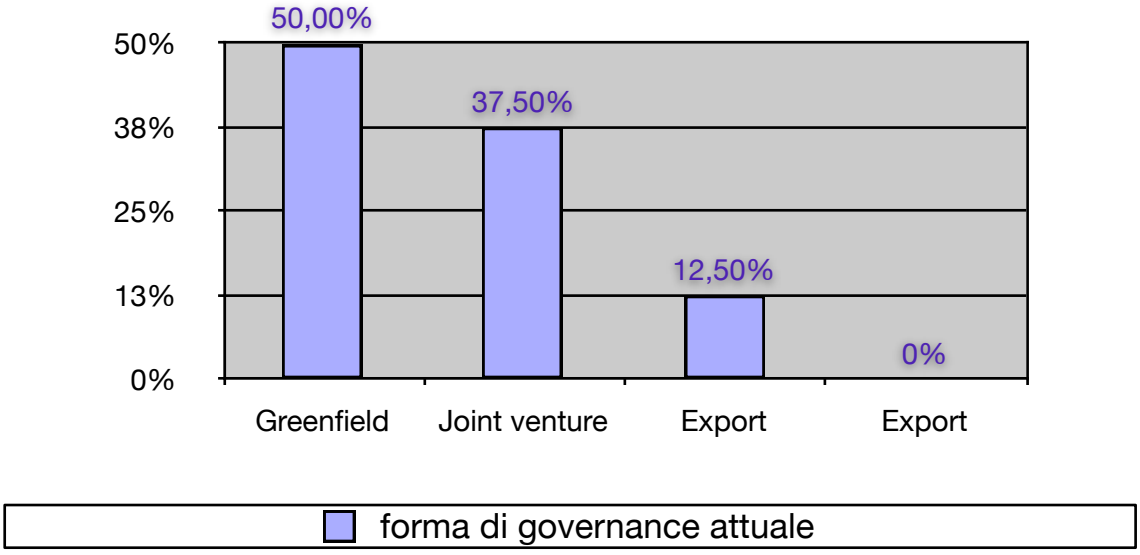

Fig. 3.2: forma di governance attuale delle imprese entrate originariamente come WFOE.
Fonte: elaborazione personale.

Si noti che le aziende che sono presenti sul mercato cinese come joint venture svolgono anche attività di licensing o franchising. Evidentemente, questo passaggio da investimento greenfield o acquisizione a joint venture, è indicativo del fatto che le aziende italiane oggetto dell'indagine, abbiano avuto difficoltà nell'accesso alle risorse chiave, ed abbiano quindi preferito collaborare con partner cinesi per accrescere la competitività.

Le attività svolte nella sede cinese dalle aziende sono così ripartite[12]:

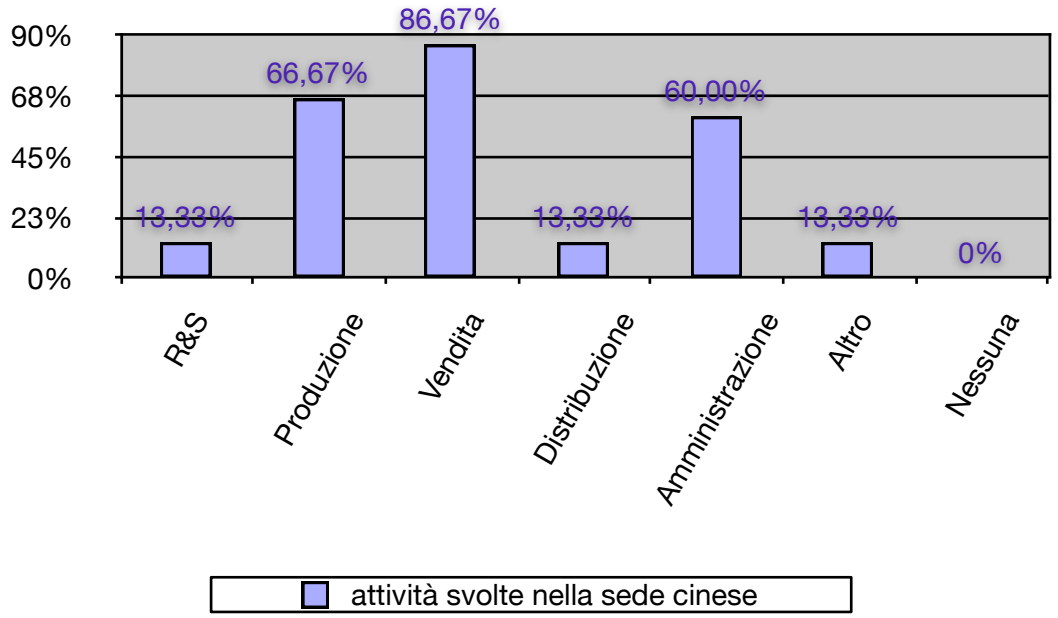

Fig. 3.3: Attività svolte in Cina dalle WFOE del campione. Fonte: elaborazione personale.

Quasi tutte le aziende entrate con modalità greenfield o acquisizione svolgono attività di vendita. Le uniche due aziende che non vendono sul mercato cinese si sono focalizzate sulla delocalizzazione produttiva e la ricerca di fornitori. Inoltre, si ha una netta prevalenza delle attività di produzione e dell'outsourcing del supporto amministrativo, come la gestione delle risorse umane, dei servizi legali e finanziari. L'attività di ricerca e sviluppo invece viene evidentemente mantenuta nella sede italiana o nelle altre sedi delle aziende, coerentemente con il quadro di analisi della forza lavoro[13].

[12] Dal momento in cui le aziende svolgono più di un'attività, le percentuali sono calcolate su base 15, che rappresenta il numero delle aziende greenfield del campione.

[13] Si veda pag. 83 per l'approfondimento sull'argomento.

3.3.2. Società sul territorio cinese controllata solo in parte dall'azienda (acquisizione parziale/joint venture)

Solo 2 aziende su 29 hanno adottato la joint venture come modalità d'ingresso in Cina. In seguito, altre 6 aziende hanno deciso di adottare questa forma di governance. La scelta di adottare solo successivamente la joint venture può avere diverse motivazioni:

- si è preferito cercare il partner commerciale adatto solo dopo aver stabilito una presenza in Cina, per poter valutare il mercato e le opzioni di partnership con più attenzione.
- Una volta entrate nel mercato cinese le aziende italiane si sono rese conto di aver bisogno di risorse specifiche per poter competere efficacemente, e hanno quindi deciso di trovare un partner commerciale.

Le aziende che hanno assunto la forma di joint venture, erano prima WFOE, e quindi entrambe le motivazioni possono essere valide.

Le 8 aziende svolgono attività di produzione, vendita e supporto amministrativo.

3.3.3. Società con la quale l'azienda ha stretto rapporti di franchising o licensing, o su attività di R&S.

Nessuna azienda oggetto del campione ha scelto i rapporti contrattuali come il franchising, il licensing o rapporti contrattuali su attività di R&S come modalità d'ingresso nel mercato cinese. Questo tipo di attività viene però svolto da alcune joint venture del campione, tre per l'esattezza.

3.3.4. Altro

Solo due aziende sono entrate in Cina scegliendo la creazione di un ufficio di rappresentanza. Entrambe hanno poi deciso di creare un WFOE.

3.3.5. *Esportazione (diretta e/o indiretta)*

Il 42,42% del campione di aziende analizzato è entrato nel mercato in modo indiretto tramite attività di export. In seguito, la forma di governance è stata modificata nel 35,3% dei casi, come si può vedere dal grafico:

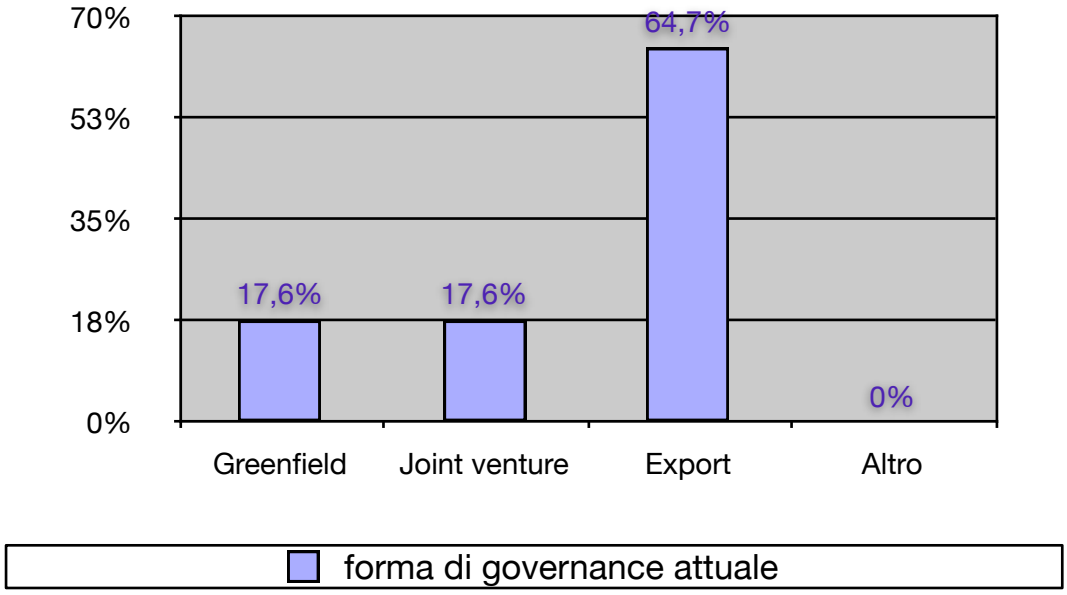

Fig. 3.4: forma di governance attuale delle imprese entrate originariamente tramite esportazione. Fonte: elaborazione personale.

Come visto precedentemente nel paragrafo relativo alle aziende greenfield, le aziende che hanno deciso di instaurare una joint venture, svolgono anche attività di licensing, franchising o accordi di R&S. Il passaggio da export a investimento greenfield o acquisizione riprende la teoria della sequenzialità di investimento, che vede l'ingresso in un mercato straniero come un crescendo di investimenti e assunzione di rischi a partire dall'export fino ad arrivare alla costituzione di una società WFOE.

Le attività svolte dalle imprese entrate nel mercato tramite export si limitano alla vendita, che sia questa diretta, tramite agenti o forza vendita direttamente pagata dall'azienda, o indiretta, tramite cioè l'affidamento a distributori locali.

3.4. Risultati - carenze istituzionali

Si analizzano in questa sezione le carenze che più affliggono le imprese italiane nel loro processo di internazionalizzazione.

Il grafico qui sotto raccoglie le medie dei giudizi dati dal campione, con valori che vanno da 1, che indica "per nulla", a 7, che indica "molto". Si analizzeranno in seguito le singole carenze nello specifico.

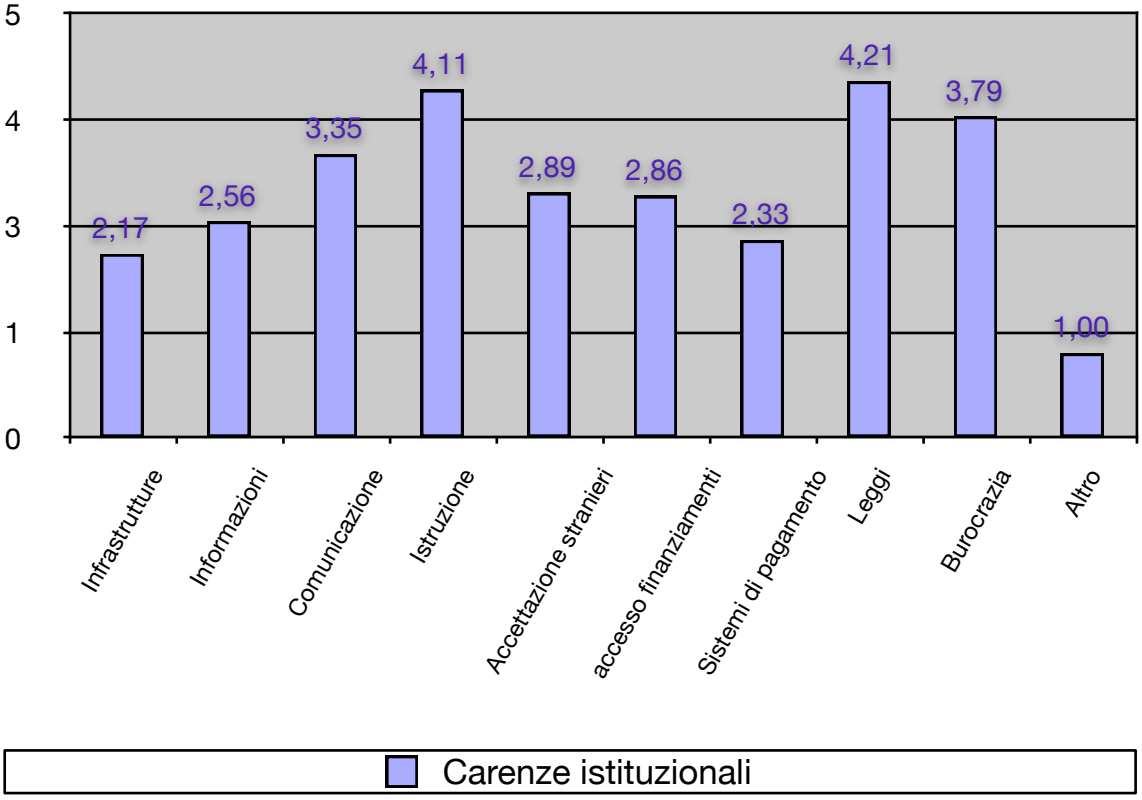

Fig. 3.5: valutazione delle carenze istituzionali in Cina - valori medi. Fonte: elaborazione personale.

I dati presentati successivamente verranno presentati in base alle differenti forme di governance attuali, basandosi cioè sulle risposte date dagli intervistati alla domanda D14b, ovvero "indicare la modalità attraverso la quale l'azienda ha operato fino ad ora sul mercato cinese". In questo modo, si può vedere se e come le carenze istituzionali sono percepite in modo diverso in base al tipo di governance.

Già da questo grafico si può notare come i problemi che preoccupano di più le aziende italiane siano legate all'istruzione del mercato del lavoro, che non riesce ancora ad

offrire conoscenze specifiche e specializzate, e al quadro legislativo, sia dal punto di vista legale, che dal punto di vista burocratico.

Le carenze istituzionali vengono percepite in misura maggiore dalle joint venture, compatibilmente con i noti problemi di coordinamento tra i partner che formano la nuova entità, in particolare, la relazione tra percezione di carenze istituzionali e grado di controllo segue un andamento di questo tipo:

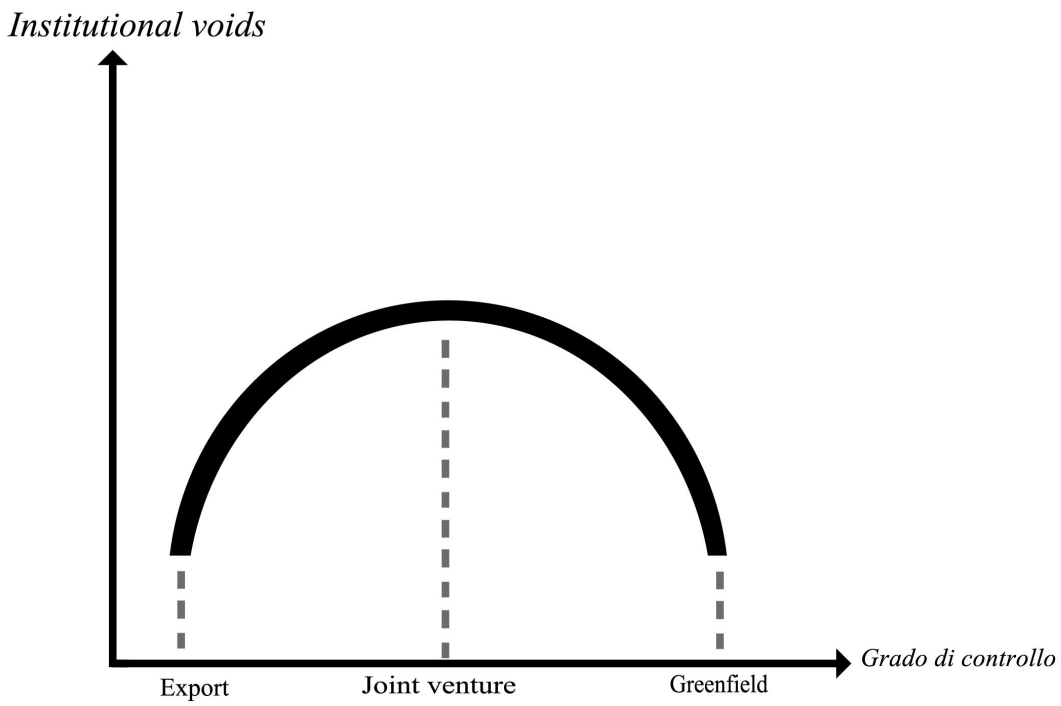

Fig. 3.6: relazione tra grado di controllo e percezione delle carenze istituzionali. Fonte: elaborazione personale.

Nei dati che seguono non verrà preso in considerazione il licensing come modalità d'ingresso poiché le uniche tre aziende che adottano questa forma hanno indicato anche la joint venture come modalità d'ingresso. Le considerazioni a riguardo verranno quindi integrate.

3.4.1. Difficoltà nel reperire informazioni riguardo le preferenze dei consumatori o a proposito dell'affidabilità dei fornitori.

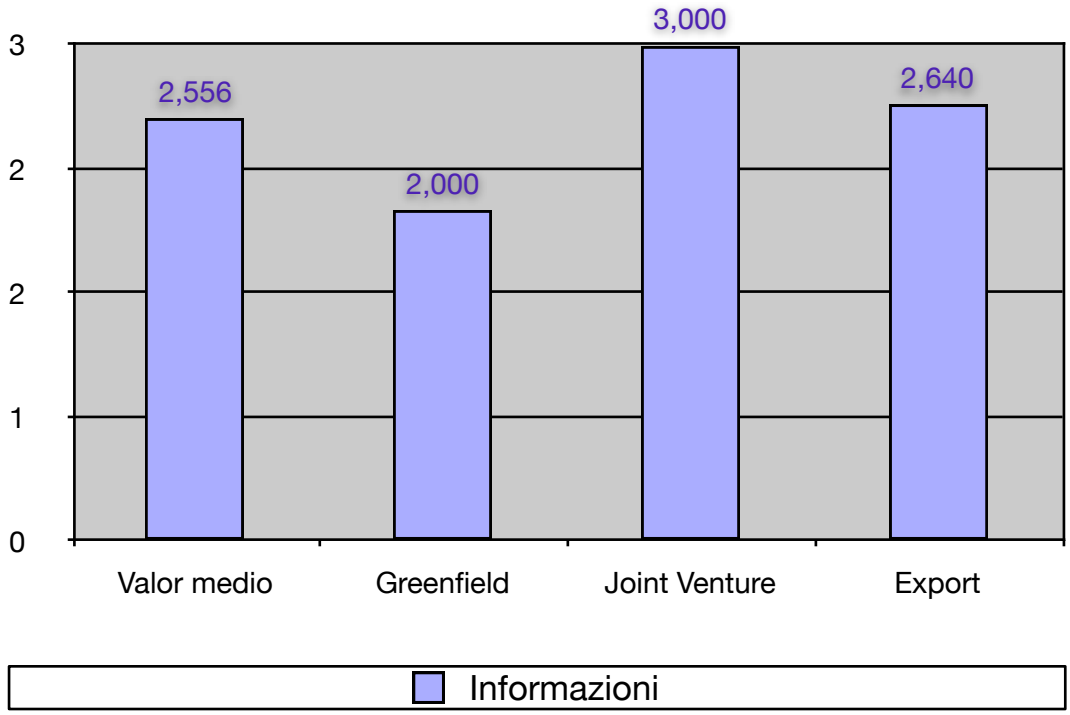

Fig. 3.7: valutazione delle informazioni sui consumatori disponibili e affidabilità dei fornitori. Fonte: elaborazione personale.

Dal momento in cui il campione è composto per l'82,35% da aziende che svolgono attività B2B, i risultati evidenziati dal grafico offrono una panoramica sulle informazioni reperibili riguardo all'affidabilità dei fornitori più che al reperimento di informazioni attendibili riguardo i gusti dei consumatori.

Posta come vera l'associazione tra aziende B2B e la considerazione della problematica dal punto di vista dei fornitori, e tra aziende B2C e considerazione della problematica dal punto di vista dell'ottenimento di informazioni riguardo i gusti dei consumatori, si nota che queste ultime sono più difficilmente reperibili.

Dall'analisi del campione risulta che il punteggio medio attribuito a questa carenza istituzionale dalle aziende B2B è pari a **2,46**, mentre le aziende B2C attribuiscono un punteggio medio di **3,4**.

La ricerca dei fornitori sta diventando più semplice e trasparente grazie a due fattori principali: la crescita del sito Alibaba.com, dove si possono trovare oltre 1 milione di fornitori cinesi per qualsiasi tipo di componente si abbia bisogno, e l'altissimo numero di fiere, più di 4000 all'anno[14], dove poter incontrare fornitori o clienti industriali direttamente, e dove si può valutare di persona la qualità dei prodotti offerti e le caratteristiche dei fornitori ricercate.

La valutazione offerta dalle imprese italiane si pone su un continuum evolutivo che indica, di concerto con le ricerche fin qui effettuate, lo sviluppo istituzionale cinese, poiché, guardando la letteratura di solo pochi anni fa riguardo la ricerca dei fornitori, la situazione evidenziata era ben diversa, anche se si prospettava una situazione come quella attuale.

Infatti, autori come Tsui et al. (2004) sostengono che in Cina il mercato delle informazioni è imperfetto, eterogeneo o non esistente, e quindi la ricerca dei fornitori può rivelarsi problematica. La mancanza di conoscenza del contesto locale, l'assenza o l'imperfezione delle forme tradizionali di ricerca dei fornitori (ad esempio un manuale dei fornitori di settore, o fiere specializzate), la mancanza di un sistema legale e le dinamiche poco prevedibili dello sviluppo, possono portare alla sostituzione dei meccanismi di mercato tramite network sociali e personalistici (Rangan, 2000). Nel contesto cinese, si pone una particolare enfasi sullo sfruttamento delle guanxi, che possono offrire l'opportunità di un'accesso a informazioni affidabili e accurate in modo veloce ed efficiente (Yang, 2002).

Tuttavia, l'urbanizzazione, l'incremento dei regolamenti, la privatizzazione e l'internazionalizzazione hanno portato a cambiamenti significativi per l'importanza delle guanxi. Alcuni ricercatori suggeriscono che questi sviluppi porteranno al declino dell'importanza delle guanxi al crescere della modernizzazione, con i network informali sostituiti da meccanismi di mercato regolati sempre più accuratamente (Guthrie, 1998).

Allo stesso tempo, l'industrializzazione e l'urbanizzazione dovrebbe portare a una riduzione dell'importanza delle guanxi, che sono basate sui concetti di famiglia e

[14] Fonte: http://www.mglobale.it/Internazionalizzazione/Marchi/Cina_India_USA/Cina_protezione_della_proprieta_intellettuale_nellambito_delle_fiere.kl

comunità. Quindi, per le aziende occidentali, è fondamentale comprendere i processi di guanxi e sviluppare i network aziendali per utilizzare efficacemente questi processi in Cina, poiché l'utilizzo delle guanxi per cercare e identificare i fornitori, contribuisce allo sviluppo cumulativo della fiducia tra gli agenti: le loro guanxi sono viste come una garanzia dell'affidabilità e rilevanza delle informazioni passate a colui che le cercava.

Luo (2003) affronta il sottosviluppo dei mercati delle informazioni nei mercati emergenti come la Cina e spiega che "le informazioni passate attraverso network manageriali possono essere più affidabili, ricche e più utili delle informazioni ottenute con altri mezzi".

Le aziende italiane, nella fase di ricerca di fornitori affidabili, possono quindi sia affidarsi alle istituzioni formali, ma anche fare affidamento ai network informali.
Infatti, i risultati di una ricerca riguardo l'utilizzo delle guanxi da parte delle aziende straniere nella ricerca di fornitori affidabili in Cina condotta da Millington et al. (2006) indicano che:

- le aziende occidentali non percepiscono di essere escluse dai network di guanxi in Cina. Nonostante i risultati suggeriscano che le aziende straniere usino una varietà di meccanismi diversi per identificare i fornitori potenziali, sia i rispondenti cinesi che non cinesi attribuiscono la stessa, e grande, importanza al ruolo delle guanxi nel processo di ricerca dei fornitori.
- i rispondenti suggeriscono che le guanxi sono utilizzate per identificare i fornitori potenziali come una fonte di informazione affidabile che può essere utilizzata per valutare i fornitori potenziali. Molti rispondenti notano che le guanxi sono fondamentali per la ricerca di fornitori di materie prime o di certe componenti in breve tempo e con relativa facilità. Le guanxi sono usate anche per valutare i fornitori che sono stati identificati in precedenza. In molti casi l'affidabilità delle informazioni ottenute tramite guanxi è stata contrapposta alla scarsa qualità delle altre fonti di informazione. La ricerca suggerisce che il problema della valutazione dei fornitori ha molta importanza dal momento che quasi tutti i rispondenti si sono lamentati della poca affidabilità o della copertura insufficiente delle fonti di informazione come Internet e le fiere.

- quasi il 40% dei fornitori ha identificato i collegamenti organizzativi con i fornitori attuali, clienti e competitor come una fonte di selezione delle informazioni sui fornitori. Le relazioni con i fornitori esistenti sono viste come centrali in questo processo: quasi un terzo dei rispondenti identificano le relazioni con i fornitori esistenti come una fonte di informazione sui fornitori in prospettiva. Alcuni rispondenti spingono sull'importanza di avere una buona relazione con un fornitore per avere accesso a informazioni affidabili, mentre altri sembrano suggerire che una relazione di fornitura consentirebbe quasi automaticamente l'accesso ad un network più ampio di contatti.

Questi risultati suggeriscono che le aziende occidentali si affidano a una varietà di network sociali nel momento in cui le informazioni market-based sono poco sicure o non disponibili.

3.4.2. *Difficoltà nel comunicare adeguatamente il proprio prodotto attraverso le sole strategie di marketing in precedenza utilizzate nel proprio paese/in altri paesi*

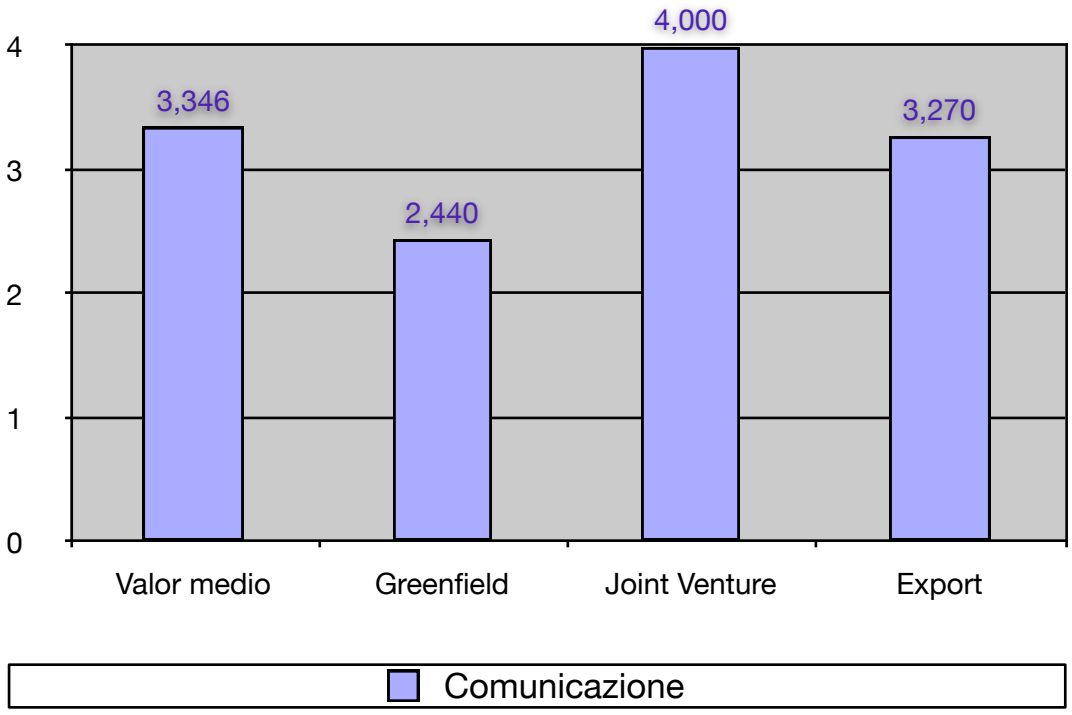

Fig. 3.8: valutazione delle strategie di marketing utilizzate - valori medi. Fonte: elaborazione personale.

Le aziende oggetto del campione vedono le strategie di marketing usate in precedenza nel proprio mercato o in altri paesi come mediamente efficienti. Si ricorda ancora che il campione è composto per la maggior parte (82,35%) da aziende che svolgono attività B2B, e quindi le strategie di comunicazione sono limitate sostanzialmente alla vendita personale, alle fiere e a tutti quegli strumenti che consentono l'instaurazione diretta di una relazione di lungo termine con i clienti. Per le aziende italiane in Cina, la problematica della comunicazione dei propri prodotti ha anche un'ottica interna: è infatti necessario spiegare ai venditori gli obiettivi della campagna di comunicazione, renderli informati della campagna stessa, su come la campagna si svolge, quali obiettivi si pone, come essi si possano inserire e con quali

modalità, fornendo loro una serie di strumenti di supporto utili a illustrare gli elementi significativi della comunicazione.

Inoltre, si deve anche fornire al venditore una serie di conoscenze e tecniche appropriate, per metterlo in grado di analizzare e formulare le strategie individuali nei confronti dei singoli clienti (Collesei e Ravà, 2008).

Nell'analisi specifica di questo campione, quindi, la problematica di una comunicazione efficiente dei propri prodotti sarà principalmente un problema di comunicazione interna.

3.4.3. Scarso livello di istruzione del mercato del lavoro locale e necessità di intenso training interno all'azienda.

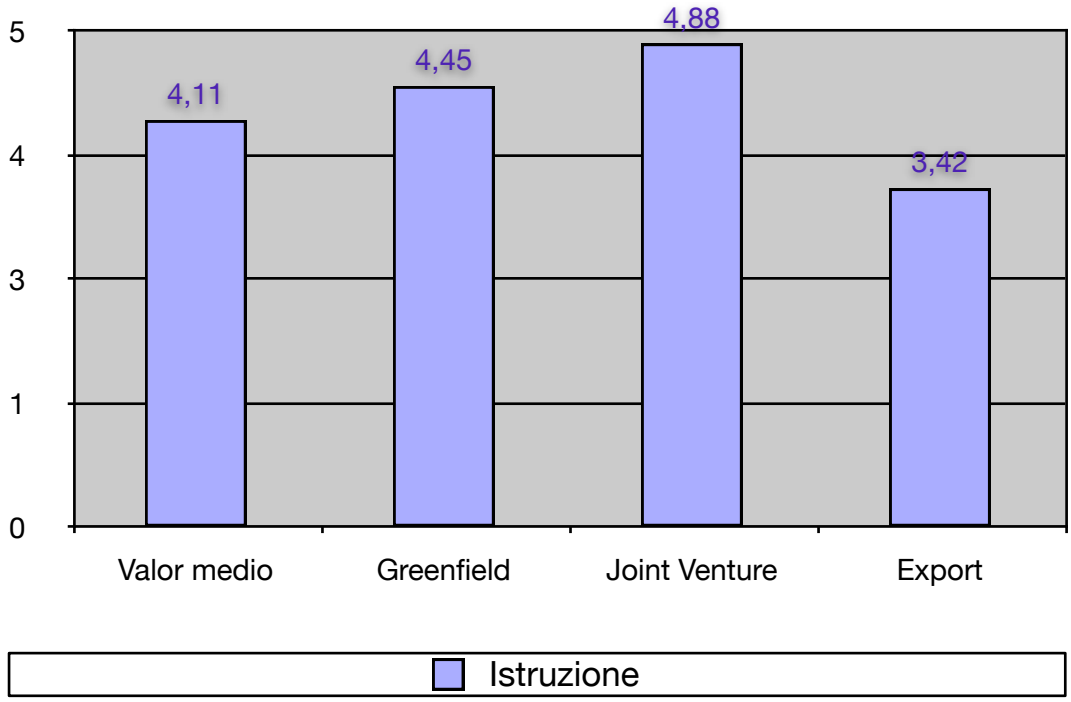

Fig. 3.9: valutazione del livello di istruzione del mercato del lavoro - valori medi. Fonte: elaborazione personale.

Il grafico vede il livello di istruzione come un fattore problematico per le imprese italiane. Le differenze tra le forme organizzative è coerente. L'export ha minori contatti con la forza lavoro locale, se non con i distributori. Le WFOE e le joint venture, d'altro canto, si caratterizzano per avere personale cinese, e hanno quindi una

percezione maggiore e probabilmente più significativa delle carenze delle risorse umane locali. Il maggior valore attribuito dalle joint venture è frutto dei problemi organizzativi tipici di questa forma di governance.

I bassi costi di manodopera sono stati per molto tempo il principale vantaggio competitivo della Cina, leva con la quale ha attratto molti investimenti diretti esteri. Tuttavia, gli stipendi medi (1.952 RMB=243,67 €[15]) stanno crescendo e la nazione sta lentamente perdendo questo vantaggio competitivo. Inoltre le aziende straniere si stanno lamentando riguardo la difficoltà nel trovare personale qualificato e esperto. Per porre rimedio a queste lacune, il Governo ha implementato misure sperando di attrarre talenti stranieri e cinesi emigrati all'estero. Le regole riguardo lo stipendio minimo variano da regione a regione, da quelli bassi della parte occidentale e interna a quelli alti della parte costiera e più sviluppata.

Nonostante l'alto tasso di alfabetizzazione della popolazione, il paese ha problemi significativi nel formare specialisti con le capacità adatte a supportare uno sviluppo economico così veloce. A causa di un'educazione universitaria inadeguata e vecchia, i laureati spesso non posseggono i requisiti richiesti. Le aziende straniere sono preoccupate per la mancanza di formazione pratica, per la scarsa conoscenza della lingua inglese e per la mancanza di creatività, innovazione e di capacità relazionali.

Tuttavia, i laureati hanno una grande conoscenza teorica e hanno molti talenti. In Cina esiste un fenomeno interessante chiamato "ritorno dei cervelli", che vede ingegneri e professionisti ritornano in Cina per condividere le capacità acquisite (Consulate general of the kingdom of the Netherlands Guangzhou, 2011).

[15] Fonte: National Statistics, UN, Euromonitor International

Riassumendo:

Punti di forza	*Punti di debolezza*
- Forza lavoro competitiva - Bassissimi costi di manodopera nelle regioni interne e occidentali - Grande numero di laureati, ingegneri e tecnici - Alto tasso di alfabetizzazione - Alto livello di produttività	- Scarsa qualità delle risorse umane - Carenze di risorse umane nelle principali città e nelle aree costiere - Scarse capacità relazionali e innovative. - Salari alti nelle regioni costiere e nelle maggiori città - Scarsa diffusione della lingua inglese
Considerazioni	*Preoccupazioni*
- Focus sul lavoro specializzato - Disponibilità di supporto finanziario per la formazione dei dipendenti (sia per le aziende domestiche che straniere) - Miglioramento delle condizioni di lavoro - Politiche governative finalizzate all'attrazione di talenti	- Formazione vecchia e inadeguata - Costi del lavoro crescenti - Invecchiamento della popolazione - Disoccupazione - Inflazione e costo della vita crescente - Sindacati

Tab. 3.2: punti di forza e debolezza del mercato del lavoro cinese. Fonte: Consulate General of the Kingdom of Netherlands Guangzhou (2011).

3.4.4. *Difficile accesso a risorse finanziarie e prestiti per le aziende private straniere*

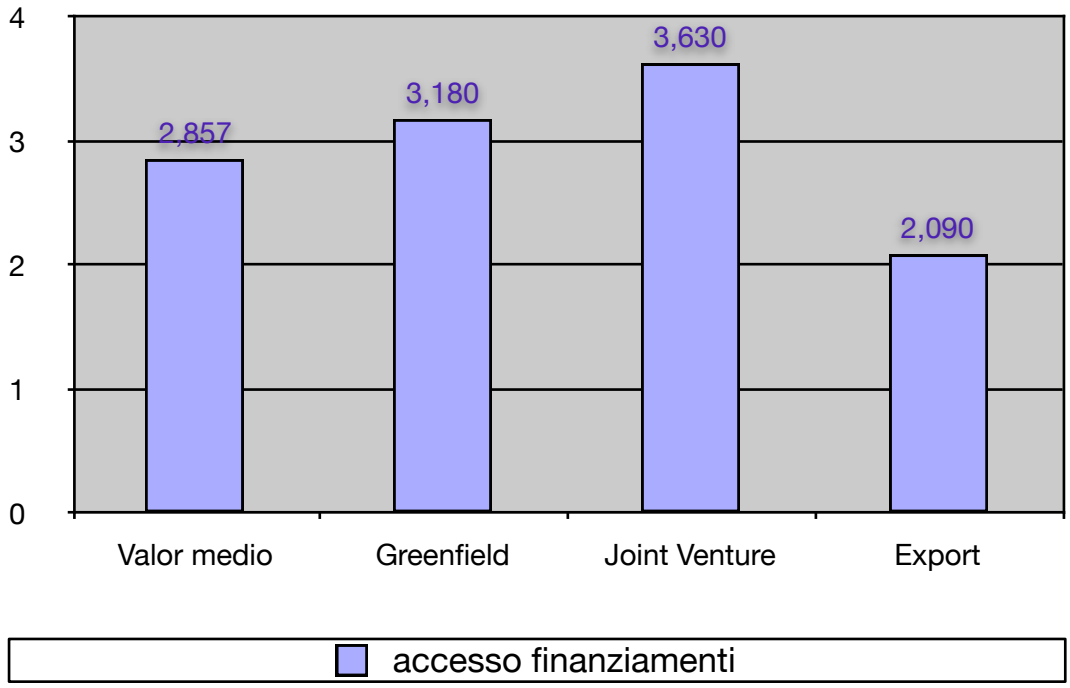

Fig. 3.10: valutazione della facilità di accesso a finanziamenti e prestiti - valori medi. Fonte: elaborazione personale.

Le aziende italiane non percepiscono l'accesso ai finanziamenti e prestiti come particolarmente difficoltoso. Come prevedibile, il tema dell'ottenimento dei finanziamenti è più sentito da aziende greenfield e joint venture, mentre è meno sentito dalle aziende che svolgono attività di export e che hanno quindi una presenza minore sul territorio cinese. Per facilitare ulteriormente gli investimenti delle imprese italiane in Cina, SACE[16] ha da poco raggiunto un accordo con la China Merchants Bank per mettere a disposizione delle imprese italiane un'ampia gamma di prodotti finanziari a sostegno delle imprese italiane coinvolte in progetti nel mercato cinese. Qui di seguito il comunicato stampa:

[16] Il gruppo SACE offre prodotti e servizi per sostenere le aziende e le banche nel loro business sul mercato domestico e internazionale. Tra i servizi offerti si hanno prodotti per l'assicurazione del credito, protezione degli investimenti all'estero e servizi di factoring.

"*Shanghai, 14 giugno 2012 - SACE e China Merchants Bank (CMB) - Shanghai Branch hanno firmato un accordo di collaborazione per potenziare l'accesso al credito delle imprese italiane interessate a operare in Cina.*

Nell'ambito dell'intesa, CMB metterà a disposizione delle aziende italiane sostenute da SACE un'ampia gamma di prodotti finanziari per un totale di 2 miliardi di renminbi, di cui 1 miliardo riservato alle PMI.

La gamma di prodotti previsti nell'accordo comprende finanziamenti in renminbi e in valuta estera, finanziamenti per forniture industriali, project loans, factoring, cessione del credito, accettazioni bancarie, sconti di fatture, emissione di lettere di credito internazionali e di lettere di garanzia, note di riscossione e finanziamenti per progetti nelle energie rinnovabili."[17]

Il sistema bancario cinese prevede diverse categorie di banche (US & Foreign commercial service, 2011):

- **Regolatori:** sono la People's Bank of China e la China Banking Regualtory Commission. La People's Bank of China è incaricata di formulare e implementare la politica monetaria dello stato, è la Banca Centrale e riporta direttamente al Consiglio di Stato. Quest'ultimo supervisiona l'attività della Banca e è il decisore ultimo per le decisioni monetarie e finanziarie più importanti. Secondo la Central Bank Law del 1995, la PBOC ha totale autonomia nell'applicazione di strumenti monetari, incluse le decisioni riguardanti i tassi di interesse per le banche commerciali. Cura i pagamenti del settore bancario, i sistemi di compensazione e liquidazione, e gestisce i tassi di cambio e le riserve auree. La China Banking Regulatory Commission (CBRC) è stata creata nel 2003 per migliorare l'efficienza della supervisione delle banche e per consentire alla PBOC di concentrarsi maggiormente sui problemi macro-economici del paese e sulle politiche valutarie, prendendo il ruolo di supervisione proprio dalla Banca Centrale.

[17] Fonte: http://www.sace.it/GruppoSACE/content/it/corporate/sace_news/pressroom/2012/20120614-CS-Accordo-SACE-China-Merchants-Bank-CMB-per-imprese-italiane-in-Cina.html

- **Banche statali, le "Big Four":** al momento, le quattro banche statali più grandi, la Industrial and Commercial Bank of China (ICBC), la Bank of China (BOC), la China Construction Bank (CCB) e la Agricultural Bank of China (ABC), dominano il sistema bancario e insieme rappresentano più della metà di tutti i prestiti e depositi nelle banche cinesi. Nonostante lo Stato, operando tramite il Ministero delle Finanze, continui a detenere più della metà della partecipazione, sono tutte quotate nel mercato azionario cinese e anche nelle borse internazionali. Le Big Four, insieme alla Bank of Communications, costituiscono l'assoluta maggioranza dei prestiti bancari in Cina. Il Prestito bancario rimane il più importante veicolo di finanziamento del Paese, mentre le partecipazioni nel capitale e il mercato obbligazionario costituiscono meno del 20% del mercato.
- **Banche di interesse nazionale:** sono la Agricultural Development Bank of China (ADBC), la China Development Bank (CDB) e la Export-Import Bank of China (Chexim), e sono state fondate nel 1994 per assorbire la funzione di spesa diretta del Governo. In sostanza garantiscono prestiti in base ai piani di politica industriale nei settori del commercio estero, nello sviluppo delle infrastrutture nazionali e nel settore agricolo, impiegando principalmente fonti pubblici.
- **Banche commerciali in forma di società di capitali:** sono principalmente società per azioni a partecipazione statale, ma dopo l'apertura del settore negli anni '90, sono diventate primariamente società per azioni private.
- **Banche locali:** comprendono le Cooperative di credito rurale, che ancora oggi finanziano più dell'80% delle attività rurali, e le Banche commerciali municipali, che si occupano principalmente di finanziare piccole e medie imprese.
- **Banche straniere:** possono essere classificate in filiali con licenza all'operatività in yuan, filiali senza licenza all'operatività in yuan, joint venture con banche cinesi o uffici di rappresentanza. Nonostante la quota di mercato sia bassa (1,75% nel 2010), la partecipazione delle banche straniere in attività bancarie ad elevato valore aggiunto è piuttosto alta, tanto che le stesse tendono a dominare alcuni segmenti molto profittevoli, come ad esempio il mercato degli strumenti derivati.

Il settore bancario cinese si distingue molto dai sistemi bancari dei paesi emergenti, che dalla metà degli anni '90 hanno cercato di rafforzare il proprio sistema bancario: le riforme hanno seguito un approccio in tre fasi:

- **Consolidamento:** in questa fase il numero di banche si è ridotto tra il 10% e il 30% in tutti i principali mercati emergenti (Mihaljek, 2006). In Cina, invece, non vi sono state fusioni.
- **Privatizzazione:** la privatizzazione è in fase relativamente avanzata in molti mercati emergenti, anche se Boehmer et al. (2005) notano che lo Stato non disinveste mai completamente. Anche in questa fase la Cina fa eccezione, dal momento in cui le principali banche sono pubbliche o a partecipazione statale.
- **Apertura alle banche straniere:** la presenza di banche straniere è molto diffusa nell'est Europa e in Sud America, molto meno in Asia. La Cina è la principale eccezione a questo trend, con le banche straniere che rappresentano meno del 2% del settore bancario.

I dati della Banca Mondiale tratti dal report annuale Ease of Doing Business 2012 riportano alcuni indici che aiutano a chiarire lo stato attuale del settore bancario in Cina. Qui sotto verrà confrontato con l'Italia per capire quanto le difficoltà siano in realtà maggiori o minori. Si affrontano in particolare due temi: la forza dei diritti legali e la profondità delle informazioni sul credito.

La forza dei diritti legali indica in che misura le garanzie collaterali e il diritto fallimentare tutela i diritti di creditori e debitori, agevolando quindi i prestiti. L'indice varia da 0 a 10, e risponde ad alcune domande. Più alto è questo indice, e maggiore sarà la facilità di accesso al credito.

Fattori	**Cina**	**Italia**
Le aziende possono utilizzare beni mobiliari a garanzia collaterale continuando a possedere il bene; le istituzioni finanziarie possono accettarli a garanzia?	Sì	Sì

Fattori	**Cina**	**Italia**
La legge consente alle aziende di accordare un diritto di garanzia non possessoria in una singola categoria di beni mobili, senza la necessità di una descrizione specifica delle garanzie?	Sì	No
La legge consente alle aziende di accordare un diritto di garanzia non possessoria in sostanzialmente tutti i suoi beni, senza la necessità di una descrizione specifica delle garanzie?	Sì	No
Il diritto di cauzione può estendersi ad attività future o successivamente acquisite, e può estendersi ai proventi, ai prodotti o a sostituzioni dei beni originali?	No	No
È consentita una descrizione generale dei debiti e delle obbligazioni negli accordi di garanzia? Tutti i tipi di debito e di obbligazione possono essere fissati a garanzia tra le parti? L'accordo di garanzia può includere un importo massimo per il quale sono gravate le attività?	Sì	Sì
Esiste un registro delle garanzie unificato geograficamente e per tipologia di attività, con una banca dati elettronica indicizzata per i nomi dei debitori?	No	No
I creditori garantiti sono pagati per primi (prima del fisco e dei dipendenti) quando un debitore va in default al di fuori di una procedura di insolvenza?	Sì	No
I creditori garantiti sono pagati per primi (prima del fisco e dei dipendenti) quando un'impresa viene messa in liquidazione?	Sì	No
Quando il debitore entra in una procedura di amministrazione controllata, i creditori non sono soggetti a una sospensione automatica o a una moratoria sul procedimento esecutivo?	No	No

Fattori	**Cina**	**Italia**
La legge consente alle parti di concordare un accordo di garanzia che il creditore possa far valere anche al di fuori del tribunale?	No	No
Valore indice	*6*	*3*

Tab. 3.3: forza dei diritti legali - confronto tra Italia e Cina. Fonte: World Bank (2012)

Per quanto riguarda la profondità delle informazioni disponibili riguardo il credito, invece, l'indice ha un valore da 0 a 6, e misura le norme e le pratiche che riguardano la portata, la copertura e l'accessibilità delle informazioni sul credito disponibili tramite un registro pubblico del credito o di un ente di credito privato. Si compone delle seguenti domande:

Fattori	**Cina**	**Italia**
Sono distribuiti i dati su individui e aziende?	Sì	Sì
Sono distribuiti sia dati positivi che negativi?	Sì	Sì
Il registro distribuisce informazioni sul credito da retailer, crediti commerciali o servizi di pubblica utilità così come di istituzioni finanziarie?	No	No
Sono distribuite informazioni sul credito per un arco di tempo superiore ai 2 anni?	Sì	Sì
Sono pubblicati i dati relativi a prestiti inferiori all'1% del reddito pro-capite?	Sì	Sì
La legge garantisce che i creditori possano verificare le loro informazioni nel registro di credito più importante?	No	Sì
Valore indice	*4*	*5*

Tab. 3.4: profondità delle informazioni riguardanti il credito - confronto tra Italia e Cina. Fonte: World Bank (2012)

Dall'indice si può notare che in realtà è più facile ottenere credito in Cina che in Italia, tanto che, nel ranking mondiale, sono rispettivamente al 67° e 98° posto nella facilità di ottenere credito.

3.4.5. Mancanza di infrastrutture

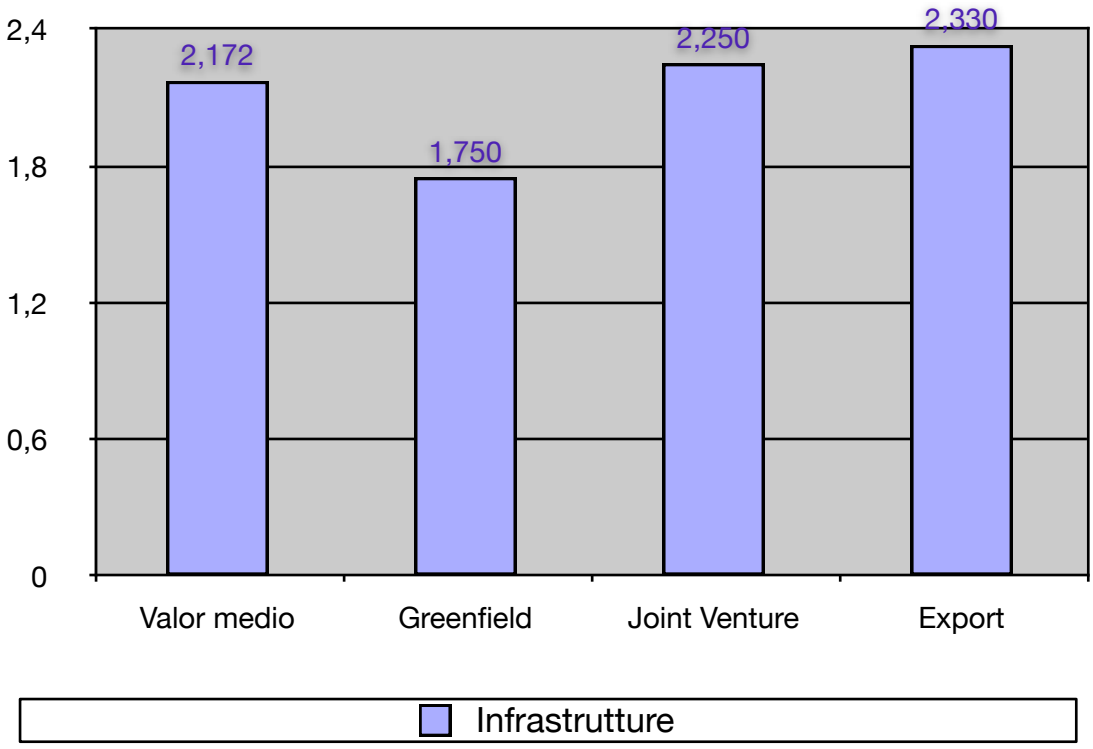

Fig. 3.11: valutazione delle infrastrutture cinesi - valori medi. Fonte: elaborazione personale.

Il grafico mostra che le infrastrutture non sono percepite in generale come una carenza istituzionale forte del mercato cinese. Benché la differenza sia minima, la percezione di insufficienza decresce al crescere del grado di controllo. Ciò può significare che l'organizzazione diretta della logistica semplifica le operazioni.

In ogni caso, i valori riscontrati sono coerenti con la situazione cinese, poiché il Paese ha sviluppato negli ultimi anni infrastrutture fisiche e trasporti molto sviluppati. Esistono servizi di supporto e strutture necessarie per lo smistamento di carichi, centri di transito, aeroporti e porti tecnologicamente avanzati. Nonostante il sistema dei trasporti stia diventando più sofisticato, il settore si caratterizza ancora per inefficienze e per

grosse differenze regionali. Questi problemi derivano principalmente dalla mancanza di risorse umane specializzate, dall'assenza di linee guida nazionali, e da un alto controllo militare sugli spazi aerei e sulle congestioni del traffico. Per contenere le pressioni demografiche e industriali, il governo ha incrementato la connettività tra le zone urbane e rurali con reti di trasporto ad alta densità (Consulate General of the Kingdom of the Netherlands Guangzhou, 2011).

Riassumendo:

Punti di forza	*Punti di debolezza*
- Infrastrutture complete - centri di transito, aeroporti e porti moderni - Investimenti ingenti del Governo - Potenziale del settore aereo	- settore dei trasporti dominato da aziende statali (SOE) - Molte inefficienze - Mancanza di risorse umane specializzate - Mancanza di strutture di immagazzinaggio moderne - Squilibri regionali - Assenza di linee guida nazionali
Considerazioni	*Preoccupazioni*
- Incremento della competitività del settore - Attenzione del governo - Sviluppo delle leggi per sviluppare ulteriormente il commercio - Connessione delle zone urbane e rurali - Modernizzazione e uso di energie alternative	- Crescenti congestioni nel traffico - Dipendenza dai mercati di produzione - Fornitura di energia insufficiente - Rischi naturali - Incremento del costo della benzina e dell'energia - Forte controllo militare sullo spazio aereo

Tab. 3.5: punti di forza e debolezza delle infrastrutture cinesi. Fonte: Consulate General of the Kingdom of Netherlands Guangzhou.

3.4.6. *Diffidenza e scarsa accettazione nei confronti di aziende e manager stranieri*

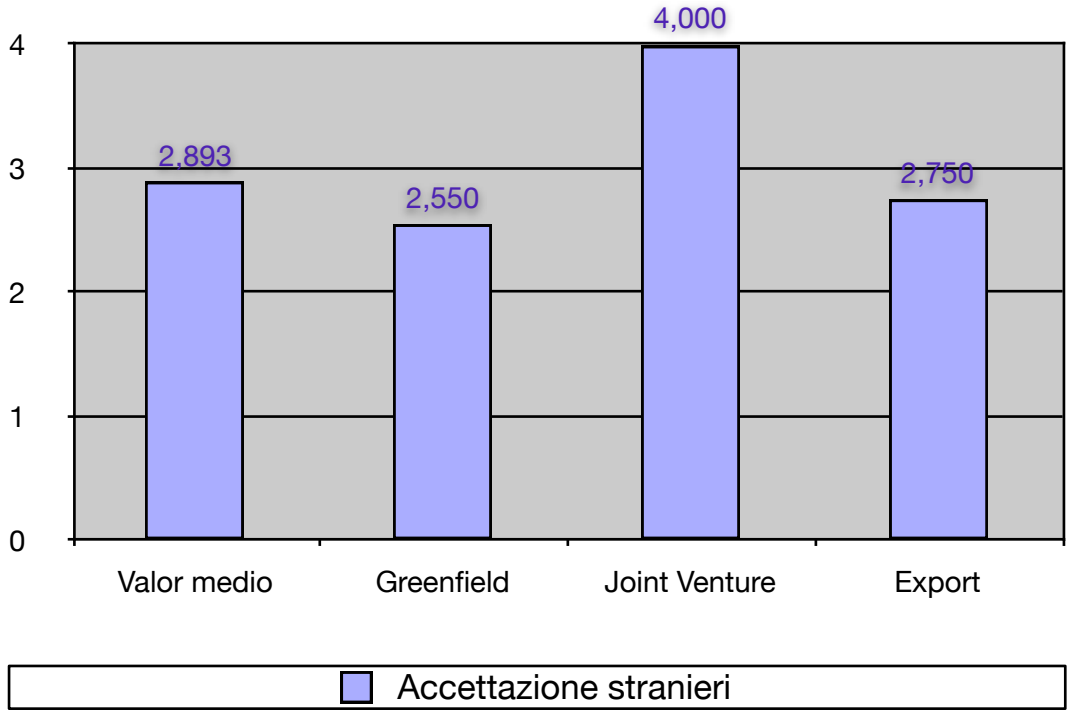

Fig. 3.12: valutazione accettazione dei manager stranieri in Cina - valori medi. Fonte: elaborazione personale.

I dati raccolti vedono una netta differenza tra la joint venture e le altre due modalità d'ingresso, ovvero il greenfield e l'export. Ciò è coerente con le difficoltà di coordinamento che la joint venture porta ad affrontare. La collaborazione con le aziende cinesi non è sempre facile, e come visto nel capitolo precedente dai dati Jesa, la joint venture risulta essere la modalità d'ingresso più problematica e con il più alto tasso di fallimento.

Il problema della scarsa accettazione dei manager stranieri non deriva però solo da una diffidenza o chiusura della cultura cinese, ma dipende anche da come le aziende straniere, e di conseguenza i manager incaricati agiscono e si pongono nel nuovo mercato.

In un interessante articolo della Harvard Business Review (Paine, 2010) l'autore analizza le difficoltà e le incomprensioni dell'ambiente cinese da parte dei manager stranieri.

Le difficoltà che gli espatriati affrontano sono attribuite alla mancanza di "fit" culturale, problemi familiari e a uno scarso supporto della sede centrale. Nonostante questi fattori siano importanti, esiste una ragione più profonda: molti dirigenti mandati in Cina sono male equipaggiati per affrontare le sfide uniche e complesse della Cina.
Come risultato, i manager stranieri devono rivedere le pratiche di management tradizionali nel più breve tempo possibile se vogliono avere successo in Cina, in particolare devono sviluppare una comprensione e un adattamento alla cultura, devono conoscere il mercato e devono essere flessibili ma più di tutto, devono avere la destrezza intellettuale necessaria per sviluppare nuove capacità e strutture per affrontare le particolari circostanze cinesi.

In particolare i manager in Cina devono creare un ambiente di lavoro adatto per i cinesi, poiché quest'ultimi hanno una concezione ben diversa dalla nostra di ciò che è il lavoro e anche la vita sociale.

Attrarre e mantenere il personale in Cina, infatti, non è solo una questione di stipendio o di opportunità di carriera; ma riguarda anche la creazione di un ambiente di lavoro che coinvolga la persona nel complesso. Per molti cinesi, l'azienda è sia una comunità sociale che un posto di lavoro, e vogliono che il la persona a capo sia più di un professionista lontano.

Per coinvolgere le persone ad un livello più profondo, i dirigenti devono riuscire ad essere più flessibili e le aziende devono porre più attenzione al sociale. Per esempio, possono incrementare il finanziamento agli eventi organizzati dagli impiegati o ampliare il coinvolgimento degli impiegati nella comunità anche con programmi di responsabilità civica. Interessarsi delle famiglie dei dipendenti e delle loro vite personali può sembrare un'invasione della privacy per gli stranieri, ma per i cinesi è un compito normale per un dirigente.

Per molti dirigenti stranieri, il tempo trascorso per questo tipo di problemi può sembrare tempo perso e un rallentamento al raggiungimento di obiettivi di performance e di aumento della produttività. Tuttavia, al contrario di ciò che si possa credere, un interesse sincero per il benessere degli impiegati può essere un fattore chiave nel miglioramento delle performance in Cina.

Allo stesso modo, i CEO in Cina devono migliorare l'area delle Risorse Umane per rendere un'organizzazione attrattiva per i dipendenti. Devono creare programmi di talent management, accelerare i processi di promozione, e modificare i sistemi di compensazione per adattarsi alle necessità locali.

Le business school americane insegnano che le persone sono motivate quando i manager pongono obiettivi chiari e consentono agli impiegati di scegliere come raggiungerli. In Cina, invece, a causa della poca esperienza, i dipendenti vogliono solitamente una guida più forte su come raggiungere gli obiettivi e sono più propensi a cercare il capo per avere istruzioni dettagliate. I leader efficaci in Cina seguono più da vicino il lavoro degli impiegati, e intervengono spesso qualora si presentino situazioni in cui è possibile insegnare qualcosa ai dipendenti.

Gestire un'azienda in Cina è una sfida sia personale che professionale. Anche per CEO con esperienze in altre culture, la Cina richiede uno sforzo incredibile per sopravvivere. I manager stranieri affrontano barriere culturali e linguistiche che distorcono le percezioni e limitano l'accesso alle informazioni. Il modo retorico di comunicare dei manager cinesi, i cambiamenti improvvisi di piani, risposte affermative che in realtà sono negative, rendono i manager occidentali frustrati. Inoltre, la cultura cinese che vede fondere la vita personale e professionale lascia poco tempo libero per le famiglie o per i propri interessi.

I sistemi di supporto ai manager sono essenziali per evitare l'esaurimento degli stessi. I dirigenti devono essere capaci di creare relazioni personali con i capi e i colleghi. Devono avere autodisciplina per rispettare i propri bisogni e quelli delle loro famiglie, che possono soffrire in un ambiente poco familiare. Più di tutto, i manager devono trovare energie per sostenere la loro capacità di comandare: tempo libero con amici e famiglia, coinvolgimento nella comunità, comprensione della storia e della cultura cinese ecc.

Migliorare il tasso di successo per gli espatriati in Cina riguarda più lo sviluppo di un maggior numero di candidati qualificati e il miglioramento della conoscenza del Paese che il trovare individui rari con profili adatti per poter avere successo in Cina. Nonostante l'adesione di facciata a questi obiettivi, il livello di conoscenza pratica della

Cina dei manager rimane incredibilmente basso, e gli insegnamenti relativi alla Cina nelle business school rimangono limitati. Inoltre, i quadri concettuali e le teorie devono ancora dimostrare di potersi adattare al contesto cinese.

3.4.7. Sistemi di pagamento poco evoluti e conseguente difficoltà nel completare le transazioni

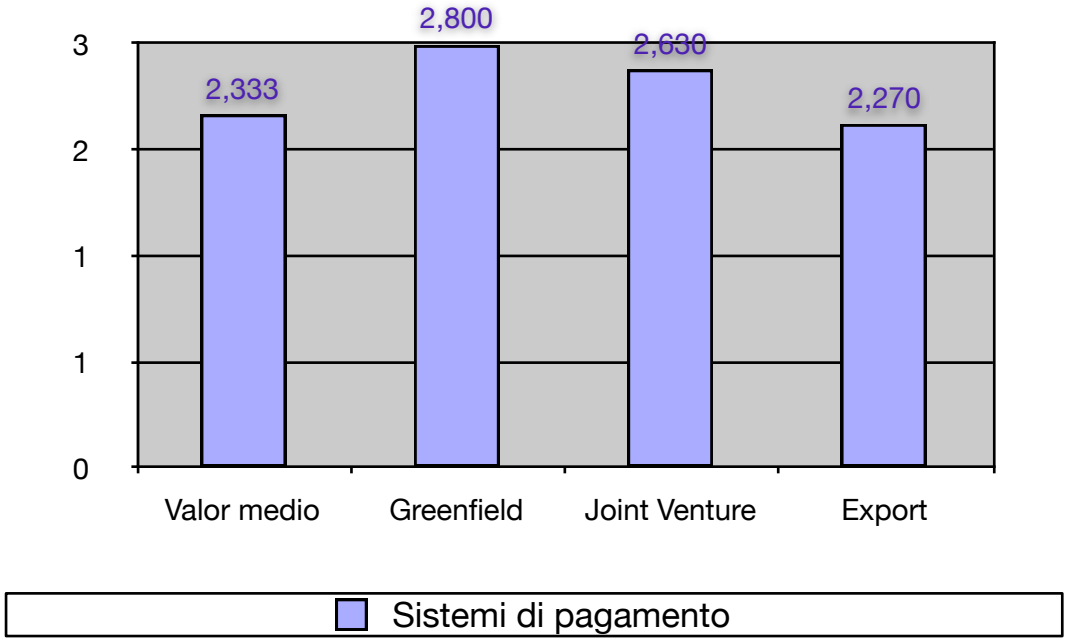

Fig. 3.13: valutazione dell'evoluzione dei sistemi di pagamento in Cina - valori medi. Fonte: elaborazione personale.

Le imprese italiane non vedono i sistemi di pagamento come una carenza del sistema istituzionale cinese, indipendentemente dalla forma di governance adottata. L'uso della "moneta di plastica" è largamente diffuso tra le aziende, e si sta diffondendo anche presso il consumatore finale, sebbene si dovrà aspettare il cambiamento generazionale per vedere un'ampia diffusione di questo mezzo di pagamento. Da una ricerca dell'Università del Missouri[18] emerge infatti che il 58% degli utenti sono under 35, e solo il 3,3% supera i 50 anni di età. Il risultato riflette alcuni aspetti unici della cultura cinese. I concetti di credito e debito sono infatti contrari ai principi del

[18] http://www.atmmarketplace.com/article/199671/Study-credit-card-use-by-Chinese-growing-rapidly

confucianesimo, ed è per questo che la fascia adulta della società è più riluttante all'adozione della carta di credito.

Uno studio promosso da MasterCard (Yu, 2010) sostiene che la Cina supererà gli Stati Uniti come mercato per le carte di credito nel 2020 a causa della rapida urbanizzazione che il Paese sta vivendo. Il numero di carte emesse previsto sarà compreso tra gli 800 e i 900 milioni.

Le carte di credito sono diventate popolari in Cina negli ultimi anni a seguito della crescita dei consumi. Le statistiche della Banca Centrale cinese indicano che a giugno 2010 le carte emesse erano intorno ai 207 milioni, con un aumento del 10% rispetto all'anno precedente e del 400% rispetto al 2006.

Nonostante ciò, il 90% dei possessori di carte di credito appartiene al segmento di consumo degli affluenti, che si concentrano principalmente nelle città costiere e in particolare a Shanghai, Pechino, Canton e Shenzhen. Il 66% di questi, preferisce pagare in ogni caso in contanti (Wang e Emloh, 2005).

3.4.8. *Sistema legislativo ambiguo e/o poco applicato*

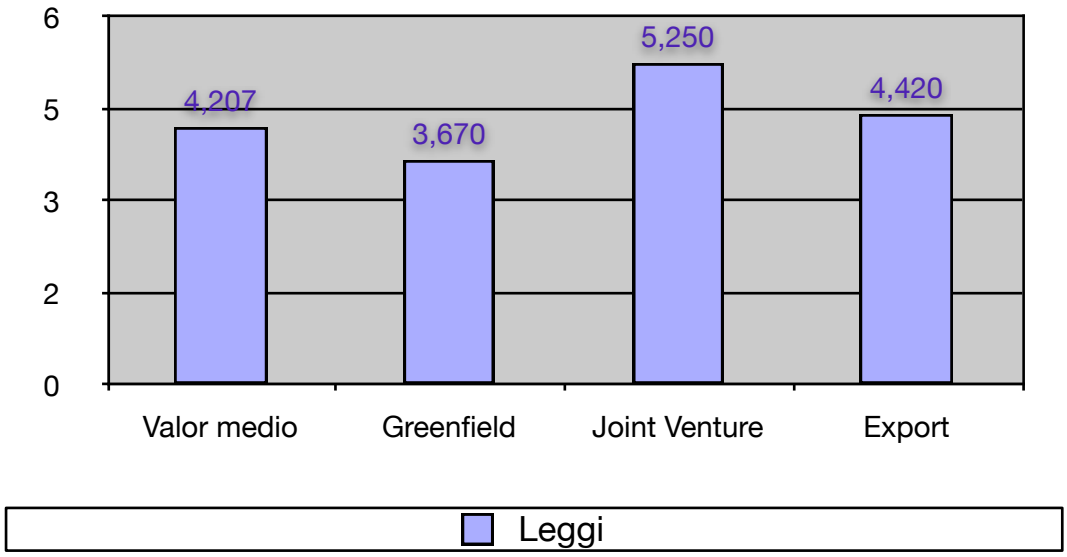

Fig. 3.14: valutazione dell'ambiguità del sistema legale cinese - valori medi. Fonte: elaborazione personale.

Il sistema legislativo ambiguo e poco applicato è uno dei temi che le aziende italiane ritengono più importante quando si parla di carenze istituzionali del mercato cinese. I problemi affliggono sia la protezione delle proprietà tangibili che della proprietà intellettuale.

Tutti i terreni in Cina sono posseduti dallo Stato. Gli individui e le aziende, stranieri compresi, possono ottenere lunghi prestiti per terre, strutture, proprietà personali con molte restrizioni. La China's Property Law afferma che i diritti di proprietà residenziali sono rinnovati automaticamente, mentre le concessioni commerciali e industriali vengono rinnovate solo nel momento in cui non vanno in conflitto con l'interesse pubblico. Molti investitori stranieri hanno visto i loro diritti di utilizzo dei terreni revocati a causa dei piani i sviluppo del governo.

Per quanto riguarda la protezione delle proprietà intellettuali, invece, la Cina è entrata a far parte della World Intellectual Property Organization (WIPO) nel 2007. È membro inoltre della Convenzione di Parigi sulla protezione della proprietà industriale,

della Convenzione di Berna sulla protezione dei lavori artistici e letterari, della Convenzione di Madrid sui marchi registrati e altre convenzioni.

La Cina ha aggiornato molte leggi e regolamentazioni per aderire all'accordo sugli aspetti commerciali della proprietà intellettuale (TRIPS[19]), anche se il WTO, nel 2009, ha trovato delle irregolarità nel regime di protezione della proprietà intellettuale. Le associazioni di settore che rappresentano aziende di software, entertainment e beni di consumo continuano a registrare alti livelli di pirateria in Cina. Le contraffazioni dei marchi e le violazioni del copyright sono ampiamente diffuse. In generale, le sanzioni penali per queste infrazioni sono applicate di rado, mentre le sanzioni amministrative sono troppo poco trasparenti e deboli per creare un deterrente. Le sanzioni civili tendono altresì ad avere un effetto limitato.

Esistono differenze regionali significative nelle infrazioni e nell'applicazione delle leggi, con alcune aree che mostrano livelli di protezione della proprietà intellettuale più alti e altri che facilitano il lavoro di pirati e contraffattori. Alcune zone stanno incrementando i loro sforzi per la protezione dei diritti di proprietà, anche se le violazioni continuano a dilagare. Uno dei problemi che rende vano il tentativo di applicazione delle leggi è la mancanza di coordinamento tra le diverse agenzie governative (Doing Business in China - US Report, 2011).

Il problema è sentito anche dallo stesso governo cinese, almeno all'apparenza, tanto che il primo ministro cinese Wen Jiabao ha introdotto una campagna per combattere l'infrazione dei diritti di proprietà intellettuale nell'autunno 2010 fino a giugno 2011 al fine di combattere alcune attività illegali, quali la produzione e la distribuzione di beni contraffatti, la pirateria audio-visiva, e il commercio di beni vietati. La campagna fa parte di un piano più ampio in tema di IPR[20].

Grazie alla campagna, il governo cinese ha visto rafforzare la fiducia degli investitori stranieri nella protezione dei diritti di proprietà intellettuale. Molte aziende si sono chieste però se questa potesse offrire soluzioni concrete e risolvere i problemi di protezione nel lungo termine, o se offrisse solo dei risultati di breve termine. Nonostante

---

[19] Trade-related Aspects of Intellectual Property

[20] Intellectual Property Rights - Diritti di proprietà intellettuale. Da qui in avanti IPR.

i report del governo cinese che citano i benefici della campagna, solo il tempo può decidere se gli sforzi sono stati utili o meno.

La campagna ha avuto diversi obiettivi:

- incrementare il controllo della produzione investigando stampe illegali e copie di pubblicazioni, software e musica
- Migliorare la supervisione e amministrazione del mercato
- Intensificare la protezione dei diritti di proprietà intellettuale sugli import e export via Internet
- Sollecitare gli enti governativi a usare software originali
- Migliorare la diffusione della protezione dei diritti di proprietà intellettuale implementando una strategia nazionale ed educando il pubblico.

I report ufficiali del governo sostengono che la campagna speciale sia stata un gran successo, sebbene si ammette che rimangono grossi problemi di protezione.

Durante i 9 mesi sono stati analizzati 156.000 casi di infrazione, e che sono state chiuse 9.130 fabbriche illegali e 12.854 aziende sotterranee. La polizia ha arrestato 9.031 sospetti. Le corti cinesi hanno condannato circa l'80% di questi sospetti.

È tuttavia impossibile giudicare l'efficacia reale della campagna non conoscendo le statistiche degli anni precedenti. Nonostante tutto è incoraggiante vedere il governo cinese agire per la protezione della proprietà intellettuale.

In una situazione del genere, i manager devono avere strumenti in mano per proteggere gli IPR, nonostante le limitazioni del sistema legale. Le aziende straniere continuano a sopravvivere in Cina, e ciò significa che i manager devono aver sviluppato nuove strategie che proteggano le loro IP nonostante il sistema di appropriazione debole (Anand e Galetovic, 2004).

Queste strategie dovrebbero proteggere le aziende nonostante il regime di appropriazione debole e nonostante il fatto che né i brevetti né altre forme di appropriazione possono proteggere gli IPR delle aziende straniere. Queste strategie vengono denominate come strategie di protezione *de facto* (Keupp et al., 2009). La caratteristica chiave è la loro abilità a fornire una protezione effettiva senza affidarsi al sistema legale cinese.

La figura 1 raccoglie le misure usate comunemente per proteggere gli IPR, e sono raggruppate in "formali" e "complementari".

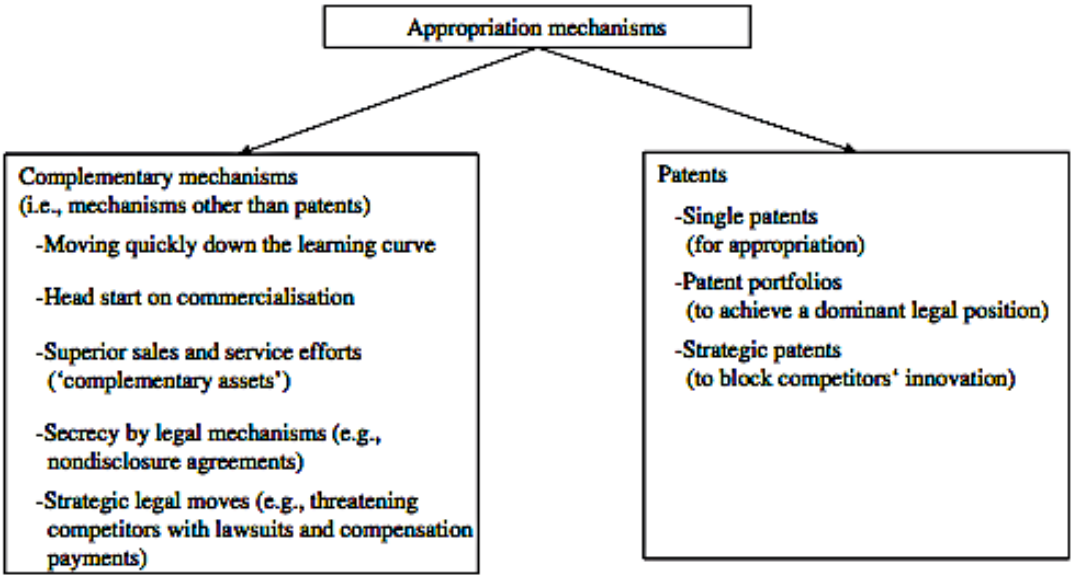

Fig. 3.15: meccanismi di appropriazione formali e complementari. Fonte: Keupp et al. (2009)

Nè le misure formali né quelle complementari funzionerebbero in Cina. La Cina ha creato varie leggi riguardo agli IPR, partecipa a tutte le maggiori convenzioni relative all'argomento ed è entrata nel WTO. Eppure, i manager e i ricercatori sanno che la Cina ha tuttora un regime di appropriazione debole, compreso un sistema legale ambiguo, che comporta difficoltà nell'applicazione dei brevetti. I brevetti in Cina potrebbero facilitare l'imitazione locale poiché un prodotto registrato o brevettato appare profittevole e quindi è colpito dall'imitazione in un ambiente in cui il riconoscimento sociale degli IPR è debole (You e Katayama, 2005).

Allo stesso modo, le misure complementari per la protezione degli IPR si basa sull'assunto che un sistema di appropriazione e un sistema legale forte spaventa gli imitatori e sanziona effettivamente i contravventori. Assunzioni irrealistiche nel contesto cinese.

Prima di tutto, un'azienda può muoversi velocemente lungo la curva d'apprendimento per stare un passo avanti agli imitatori e sfruttare i vantaggi derivanti dalla riduzione del lasso che intercorre tra il design e la commercializzazione del

prodotto, ma solo se riesce a nascondere questi vantaggi agli imitatori. In Cina, intere aziende vengono riprodotte da blueprint trasmessi illegalmente. I prodotti possono essere riprogettati senza ripercussioni legali, e i brevetti registrati negli uffici cinesi divengono spesso a disposizione degli imitatori. Anche i dipendenti cinesi delle aziende straniere possono avere istinti imprenditoriali, e per creare la loro azienda e diventare ricchi rapidamente, rubano i diritti di proprietà intellettuale all'azienda per la quale lavorano. Quindi, sia le aziende che i processi di produzione, l'esperienza e la conoscenza tacita possono essere sfruttate da potenziali dipendenti poco fedeli (Kambil et al. 2006).

Usando beni complementari, come servizi di vendita o di produzione superiori, può essere utile solo se innovatori e imitatori offrono qualità di prodotto diverse. Se gli imitatori cinesi acquisiscono conoscenze cruciali (legalmente o illegalmente), la conoscenza di come offrire servizi complementari potrebbe invece non essere accessibile. Nel tempo, quindi, gli imitatori dovrebbero imitare anche gli asset complementari nella misura in cui i clienti non percepiscono la differenza di qualità.

Gli accordi di segretezza funzionano solo se il sistema legale può effettivamente tutelare le aziende, e non sono quindi adatti per il mercato cinese.
Nelle interviste si trova che i manager hanno sviluppato delle strategie di protezione de facto per gli IPR dell'azienda.

Prima di tutto, non esiste una o una migliore strategia de facto. Piuttosto, l'azienda utilizza una serie di strategie che non sono mutualmente esclusive e si affida a più di una strategia.

Secondo, l'ambiente di business estremamente competitivo e aggressivo cinese ha prodotto queste strategie. Tutte le aziende tranne due hanno sofferto di infrazioni degli IPR subito dopo essere entrati in Cina. I manager hanno poi usato dei meccanismi di trial and error per sviluppare strategie de facto e si sono accorti che la pianificazione fatta prima di entrare nel mercato doveva essere rivista. Si vedono le strategie de facto del campione.

Specializzazione tecnologica.

Con questa strategia, i manager cercano di rendere l'imitazione impossibile incrementando la complessità dei prodotti e dei processi tecnologici. Ogni imitazione richiederebbe molto tempo, sarebbe estremamente costosa e impossibile a causa della complessità. La teoria economica enuncia che per beni complessi e tecnologicamente avanzati (prodotti chimici, farmaceutici, elettronica), i costi di imitazione sono circa il 65% dei costi di innovazione (Glass e Saggi, 2002). La specializzazione tecnologica incrementa questi costi, rendendo l'imitazione economicamente insostenibile. I risultati mostrano che anche la complessità, l'ambiguità e il radicamento di una risorsa previene la sua imitazione: anche se una singola componente può essere facile da riprodurre, le specifiche connessioni richiedono una conoscenza specializzata e basata sull'esperienza, che crea un'altra barriera all'imitazione. (McGaughey et al., 2000).

Segretezza di fatto.

I manager che adottano questa strategia vogliono impedire che gli IPR sensibili vengano rubati dai dipendenti e, per far questo, si affidano ad una semplice idea: non porre mai per iscritto informazioni importanti. Anche quando trasferiscono la tecnologia, non lo rivelano in nessun modo che possa consentire agli imitatori di beneficiarne. La segretezza di fatto cerca di mantenere tutta la conoscenza segreta o mantiene una parte di conoscenza specializzata e tacita, in modo che senza di essa il prodotto non possa funzionare.

La ricerca teorica indica che l'osservabilità è l'unica caratteristica che incrementa il rischio di imitazione (Zander, 1991). La segretezza de facto riduce significativamente il rischio di imitazione poiché la conoscenza non documentata e frammentata non può essere osservata o copiata facilmente.

Questa strategia pone ovviamente il problema che coloro che sono a conoscenza del segreto siano degni di fiducia.

Guanxi interne.

In Cina, le interazioni sociali hanno luogo all'interno di network di relazioni secondo il concetto di guanxi. Poiché la relazione dipende dalle connessioni sociali, molti impiegati cinesi non sono particolarmente fedeli ai loro datori di lavoro stranieri. Comunque, alcuni manager hanno costruito relazioni di fiducia con i loro impiegati, mentre altri sfruttano le guanxi per mettere pressione ai dipendenti cinesi.

Nel primo caso, gli impiegati non necessitano solo di un contratto legale, ma anche di una educazione e addestramento di lungo termine e continua che enfatizzi i concetti chiave. Questo tipo di aziende educa i dipendenti a comprendere perché la protezione degli IP è così importante, ma soprattutto a comprendere che vendendo gli IP a terze parti non colpiscono solo la compagnia, ma che questo ha un effetto negativo su tutti i dipendenti.

Nel secondo caso, invece, se un dipendente vende gli IPR a terze parti, l'azienda obbliga il dipendente a minacciare il concorrente che l'azienda si farà valere. Un'azione di questo tipo isola il "traditore" dal suo network personale, fatto pesantissimo per la maggior parte dei cinesi, che traggono la loro carriera e la loro identità dal network di relazioni che hanno (Luo, 2000). Questa terribile minaccia, fatta sapere agli impiegati di entrambe le aziende, aiuta a prevenire certi comportamenti.

Guanxi esterne.

Stabilendo una buona relazione con i funzionari di governo e con le istituzioni, anche se a prima vista sembra poco legato alla protezione degli IPR, queste strategie sfruttano il potere effettivo dei funzionari. Se possono ottenere lo status di "amico" con un funzionario, le aziende possono essere trattate come protégés, e possono riuscire a proteggere i diritti di proprietà intellettuale. Le aziende che adottano questa strategia, possono ad esempio offrire workshop e seminari nei quali possono incontrare gli ufficiali di governo, gli agenti di dogana e guadagnare legittimazione e fare networking con il governo locale.

Educare il consumatore.

È possibile anche non intraprendere nessuna azione riguardo la contraffazione. La logica che sta dietro questa scelta è che dal momento in cui la qualità dei prodotti copiati è inferiore, i clienti non acquistano il prodotto contraffatto più di una volta. Di conseguenza non esiste una reale minaccia per l'azienda fino a quando le aziende locali offrono prodotti simili sono piccole. Tuttavia, i processi di concentrazione delle aziende devono essere monitorati attentamente. La scarsa qualità dei prodotti contraffatti insegna rapidamente ai clienti cinesi che i prodotti più costosi, originali e di alta qualità soddisfa meglio le loro richieste.

Questa strategia è sostenibile fino a quando i concorrenti sono piccoli e producono copie di scarsa qualità. I clienti che comprano i prodotti contraffatti lo faranno solo una volta a causa della scarsa qualità, per poi tornare al prodotto originale.

Tuttavia, se un contraffattore raggiunge un buon livello qualitativo, la strategia potrebbe fallire poiché i clienti non riuscirebbero a percepire la differenza tra la copia e l'originale. In contesti pericolosi, come la contraffazione dei farmaci, l'azienda non si può affidare a questa strategia.

3.4.9. Procedure burocratiche complicate o poco chiare

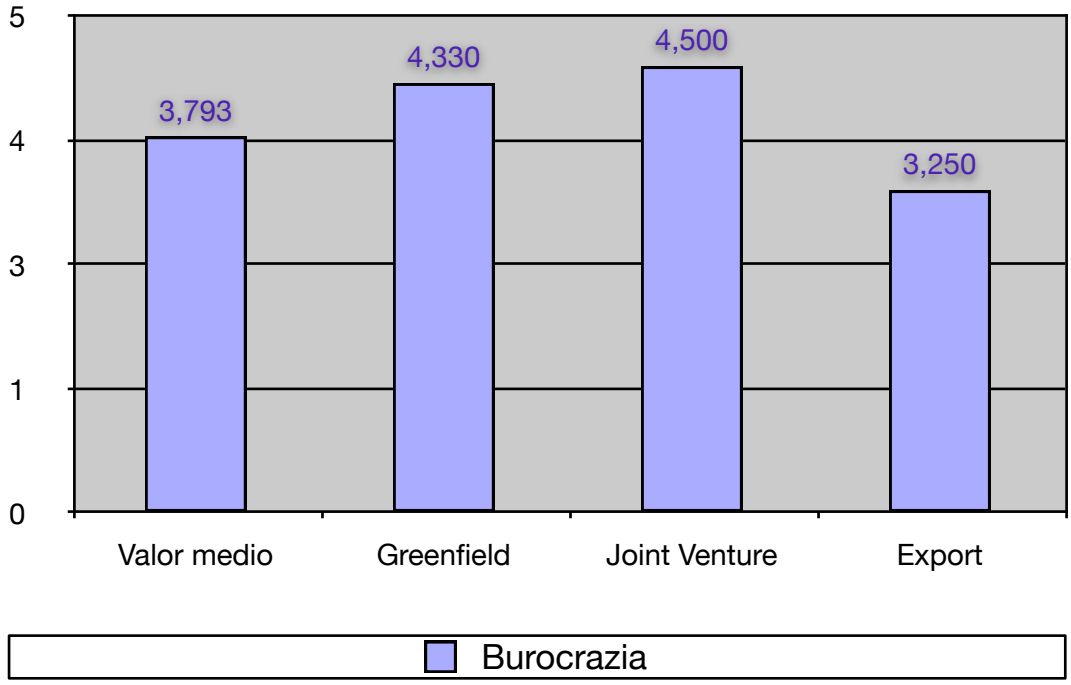

Fig. 3.16: valutazione del sistema burocratico cinese - valori medi. Fonte: elaborazione personale.

I processi burocratici sono una delle tre carenze istituzionali più sentite dalle aziende italiane che entrano in Cina, ed è sentita maggiormente dalle aziende che hanno una presenza fisica nel Paese, e cioè da coloro che hanno scelto di formare un WFOE o una joint venture.

Nonostante l'apertura del mercato alle aziende straniere, più della metà dei CEO passano dal 20% al 50% del loro tempo ad affrontare la burocrazia e le autorità locali (Paine, 2010).

Pochi dirigenti hanno avuto un training specifico per relazionarsi con il governo, e gli approcci utilizzati nei mercati occidentali non si adattano bene alla Cina. Molti CEO si irritano per le transazioni in stallo e per l'interferenza burocratica, ma è un fattore critico in molti settori poiché è impossibile avere successo senza l'appoggio del governo. I CEO di successo assicurano un allineamento delle loro strategie con gli obiettivi del governo decifrando le priorità dello Stato e studiando i processi burocratici.

I dirigenti credono spesso che ottenere il supporto governativo per grandi affari sia solo una questione di creare connessioni di alto livello o di offrire tangenti alle giuste persone. Le connessioni sono senza dubbio importanti, ma i leader esperti sanno che devono anche dimostrare il contributo del loro progetto allo sviluppo della Cina. Gli sforzi delle aziende americane per introdurre delle tecnologie basate sul diesel, per esempio, non hanno funzionato fino a quando gli argomenti a supporto delle richieste non sono cambiati da "ho bisogno di aiuto perché sto investendo 5 miliardi di dollari" a "ecco come il diesel può aiutare la Cina a migliorare l'efficienza energetica, la sicurezza nazionale e a migliorare l'ambiente". Offrire tangenti, d'altro canto, può essere pericoloso, come dimostrato dalle recenti sentenze a Lucent, Siemens e Daimler.

Abituati a strategie volte a massimizzare il valore per gli azionisti, e assumendo una scarsa ingerenza governativa, i dirigenti non considerano spontaneamente i bisogni della società nel formulare la strategia. Eppure in Cina, le persone e il governo si aspettano dalle multinazionali che aiutino il Paese molto di più di quanto fanno in Europa o America. Le aziende possono dimostrare il loro impegno investendo nello sviluppo della Cina. Gli sforzi della Ericsson per istallare tecnologie per la telefonia mobile nelle zone rurali della Cina, il programma di Samsung per costruire rapporti di lungo periodo tra le aziende operative e i piccoli villaggi rurali, e il coinvolgimento della GE nell'addestrare manager senior sono parte integrante del posizionamento strategico, non strategie opzionali.

Si riportano di seguito alcuni dati tratti dal rapporto annuale della Banca Mondiale "Doing Business 2012", che mostrano le procedure burocratiche necessarie per lavorare in Cina.

Nelle tabelle che seguono, il numero tra parentesi accanto al nome del Paese indicherà la posizione, rispetto agli indicatori specifici, nel ranking mondiale. Il ranking è dominato da Singapore, Hong Kong, Nuova Zelanda, Stati Uniti e Danimarca. L'Italia si trova all'87° posto, mentre la Cina al 91°.

Avviare un'attività

Indicatore	*Cina (151°)*	*Italia (77°)*
N° procedure	14	6
Tempo (giorni)	38	6
Costo (% reddito pro capite)	3,5%	18,2%

Tab. 3.6: indicatori sull'avvio di un'attività - confronto tra Italia e Cina. Fonte: World Bank (2012)

Il tempo e il numero di procedure da affrontare sono sensibilmente superiori in Cina, tuttavia è molto economico avviare un'attività in Cina.

Ottenere permessi di costruzione

Indicatore	*Cina (179°)*	*Italia (96°)*
N° procedure	33	11
Tempo (giorni)	311	258
Costo (% reddito pro capite)	444,1%	138,1

Tab. 3.7: indicatori sull'ottenimento dei permessi di costruzione - confronto tra Italia e Cina. Fonte: World Bank (2012)

Istallazione dell'allacciamento elettrico

Indicatore	*Cina (115°)*	*Italia (109°)*
N° procedure	5	5
Tempo (giorni)	145	192
Costo (% reddito pro capite)	640,9%	327,2%

Tab. 3.8: indicatori sull'istallazione dell'allacciamento elettrico - confronto tra Italia e Cina. Fonte: World Bank (2012)

Pagamento delle tasse

Indicatore	*Cina (122°)*	*Italia (134°)*
Pagamenti (n° all'anno)	7	15
Tempo (ore all'anno)	398	285
Tassazione sui profitti	5,9%	22,8%
Contributi e costi del lavoro (% sui profitti)	49,6%	43,4%
Altre tasse	7,9%	2,2%
Totale tasse (% di profitto)	63,5%	68,5%

Tab. 3.9: indicatori sul pagamento delle tasse - confronto tra Italia e Cina. Fonte: World Bank (2012)

Registrazione di una proprietà

Indicatore	*Cina (40°)*	*Italia (84°)*
N° procedure	4	7
Tempo (giorni)	29	27
Costo (% reddito pro capite)	3,6%	4,5%

Tab.3.10: indicatori sulla registrazione di una proprietà - confronto tra Italia e Cina. Fonte: World Bank (2012)

Questo dato, oltre a dare un quadro sull'imposizione fiscale è particolarmente significativo per mostrare quanto la burocrazia cinese sia macchinosa: per occuparsi della metà dei pagamenti (7 contro 15), il tempo richiesto per preparare, archiviare e pagare le tasse sui profitti, le tasse sul valore aggiunto e le contribuzioni per la previdenza sociale, è maggiore del 39%.

Adempimento forzato del contratto

Indicatore	*Cina (16°)*	*Italia (158°)*
Tempo (giorni)	406	1.210
Costo (% del valore del debito)	11,1%	29,9%
N° Procedure	34	41

Tab. 3.11: indicatori sull'applicazione dei contratti - confronto tra Italia e Cina. Fonte: World Bank (2012)

In questo caso, l'ottenimento dei debiti insoluti è molto più semplice, ma soprattutto più veloce ed economico in Cina rispetto all'Italia.

Costi di import/export

Indicatore	*Cina (60°)*	*Italia (63°)*
N° documenti per esportare	8	4
Tempo per esportare (giorni)	21	20
Costo dell'export (US$ per container)	500	1.245
N° Documenti per importare	5	4
Tempo per importare (giorni)	24	18
Costo per importare (US$ per container	545	1.245

Tab. 3.12: indicatori sui costi di import/export - confronto tra Italia e Cina. Fonte: World Bank (2012)

Risoluzione dell'insolvenza

Indicatore	*Cina (75°)*	*Italia (30°)*
Tempo per chiudere un'azienda (anni)	1,7	1,8
Costo (% del valore dei beni)	22%	22
Tasso di recupero	36,1%	61,1%

Tab. 3.13: indicatori sulla risoluzione dell'insolvenza - confronto tra Italia e Cina. Fonte: World Bank (2012)

I dati indicano il tempo e i costi necessari per risolvere una bancarotta. I dati identificano le debolezze nelle leggi sulla bancarotta esistenti e i principali intoppi procedurali e amministrativi nel processo di bancarotta. I tassi di recupero, sono espressi in quanti centesimi su un dollaro (quindi la percentuale) i creditori riescono ad ottenere dall'azienda insolvente.

In generale, a fronte di un risparmio di costi, la burocrazia cinese è più complicata sia dal punto di vista del numero di step necessari per completare le operazioni, sia dal punto di vista del tempo necessario per risolvere i problemi.

4. Conclusioni

Dopo aver analizzato le varie carenze istituzionali affrontate dalle imprese italiane si può affermare che, al di là del complesso e poco trasparente sistema legale e burocratico e della scarsa specializzazione della forza lavoro, le aziende italiane non trovano il mercato cinese come particolarmente carente.

Questi fattori erano comunque prevedibilmente carenti: le carenze del sistema burocratico e legale sono una delle principali istituzioni che definiscono un'economia come emergente, poiché l'assenza di regole scritte chiare e ben applicate costringe gli attori a fare affidamento sulle istituzioni informali, che rendono il mercato meno accessibile e meno trasparente per le imprese entrati, incrementando il rischio operativo nel Paese nel quale si vuole entrare.

Allo stesso modo, la scarsa specializzazione della forza lavoro, e i conseguenti bassi costi del lavoro, sono stati per lungo tempo una delle leve competitive principali per attirare gli investimenti diretti esteri. Ora, l'evoluzione del Paese, che ha portato all'aumento dei salari e del costo della vita, rende più che mai necessario creare forza lavoro specializzata in modo che le imprese intenzionate a trasferire in tutto o in parte la loro produzione in Cina trovino ulteriori motivi di interesse oltre al costo della manodopera, che rimane comunque ancora al di sotto della media dei paesi europei e del Nord America.

È interessante vedere la relazione tra grado di controllo e percezione delle carenze istituzionali, che vede le aziende italiane considerare più difficoltose le operazioni in Cina se la forma di governance scelta è la joint venture.

La ricerca svolta in questo elaborato, benché indicativa degli elementi di attrattività e degli ostacoli che le aziende italiane si trovano ad affrontare in Cina, può essere migliorata e approfondita. Prima di tutto è necessario un campione più ampio e più eterogeneo, in modo da avere campioni sufficienti e significativi di aziende che operano con le varie forme di governance sopra indicate e analizzate.

La domanda riguardante la modalità d'ingresso e la forma attuale di governance (D14a-b), dovrebbe distinguere gli investimenti greenfield, ovvero la creazione di WFOE, dalle acquisizioni, in quanto le due modalità hanno finalità diverse

che andrebbero analizzate separatamente. Infatti, un numero significativo di WFOE significherebbe che i mercati dei fattori produttivi sono piuttosto efficienti, e quindi l'azienda può fare affidamento alle sole proprie risorse e ai meccanismi di mercato. Al contrario, un numero più alto di acquisizioni indicherebbe, al pari delle joint venture, la necessità di acquisire dalle aziende cinesi tutta una serie di risorse senza le quali l'azienda entrante non potrebbe competere efficientemente.

Sarebbe interessante reiterare la ricerca nel tempo, in modo da analizzare i cambiamenti e l'evoluzione istituzionale cinese, ma soprattutto le scelte politiche ed economiche del Governo cinese riguardo agli investimenti esteri per vedere come queste siano percepite dalle aziende italiane.

Ciò specialmente alla luce del fatto che le previsioni (Rapporto annuale fondazione Italia-Cina, 2011) indicano un protezionismo economico in crescita, con l'apposizione di barriere non tariffarie in settori strategici quali l'automotive, siderurgico (acciaio), finanziario, petrolchimico e agricolo. Una delle problematiche principali è proprio la possibilità, per le aziende straniere, di competere alle stesse condizioni delle aziende domestiche nel mercato cinese. In Cina si è diffusa la convinzione che gli investimenti diretti esteri abbiano esaurito la loro funzione di supporto allo sviluppo. Anche le attività di comunicazione e i rapporti con le istituzioni andranno rivisti in una nuova ottica, che richiede di prestare maggiore attenzione agli interessi pubblici cinesi.

Un altro fattore che può cambiare le regole del gioco nel futuro prossimo è la crescita dei concorrenti cinesi. Queste società hanno acquisito competenze, tecnologie e sono diventate più competitive, anche perché conoscono meglio l'ambiente, ricevono un trattamento preferenziale dal Governo e sono caratterizzate da processi decisionali più snelli e semplici (le aziende straniere hanno il problema del rapporto con la casa madre, che rallenta le decisioni e pone limiti nella formulazione e implementazione delle strategie).

In conclusione, per quanto visto dai risultati dalla ricerca e dalla letteratura, la Cina è un Paese già ben sviluppato sotto molti punti di vista, che però rimane carente nelle sue istituzioni formali e che deve trovare una nuova leva competitiva per attirare

gli investimenti esteri che vada oltre alla possibilità di lavoro a basso costo. In ogni caso, le aziende multinazionali, se vogliono avere successo, devono necessariamente tenere in considerazione l'apertura e lo sviluppo di operazioni in Cina a causa dell'ampiezza del mercato potenziale che essa rappresenta.

5. Bibliografia

(EBRD), European Bank for Reconstruction and Development (1998). Transition Report 1998. EBRD. London.

Adler, P.S., Kwon, S.W. (2002). "Social capital: Prospects for a new concept." **Academy of Management Review** 27(1): 17-40.

Ahlstrom, D., Bruton, G.D. (2006). "Venture capital in emerging economies: Networks and institutional change." **Entrepreneurship: Theory and Practice** 30(2): 299-320.

Ahuja, G. (2000). "Collaboration networks, structural holes, adn innovation: a longitudinal study." **Administrtive Science Quarterly** 45(3): 425-455.

Aidis, R. (2005). "Institutional barriers to small and medium-sized enterprise operations in transition countries." **Small Business Economics** 25(4): 305-317.

Almeida, H., Wolfenzon, D. (2006). "Should business groups be dismantled? The equilibrium costs of efficient internal capital markets." **Journal of Financial Economics** 79: 99-144.

Alvarez, S.A., Busenitz, L.W. (2001). "The entrepreneurship of resource-based theory." **Journal of Management** 27(6): 755-775.

Anand, B., Galetovic, A. (2004). "How market smarts can protect property rights." **Harvard Business Review** 82: 73-79.

Anand, J., Delios, A. (2002). "Absolute and relative resources as determinants of international acquisitions." **Strategic Management Journal** 23(2): 119-134.

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

Barkema, H.G., Vermeulen F. (1998). "International expansion through start-up or through acquisition: a learning perspective." **Academy of Management Journal** 41: 7-26.

Barney, J.B. (1986). "Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy." **Management Science** 10: 1231-1241.

Barney, J.B. (1991). "Firm resources and sustained copetitive advantage." **Journal of Management** 17: 99-120.

Batjargal, B. (2007a). "Comparative social capital: Networks of entrepreneurs and venture capitalists in China and Russia." **Management and Organization Review** 3(3): 397-419.

Batjargal, B. (2007b). "Network triads: Transitivity, referral and venture capital decisions in China and Russia." **Journal of International Business Studies** 38(6): 998-1012.

Baumol, W.J. (1990). "Entrepreneurship: Productive, unproductive and destructive." **Journal of Political Economy** 98(5): 893-921.

Baumol, W.J., Litan, R.E., Schramm, C.J. (2007). "Good capitalism, bad capitalism, and the economics of growth and prosperity." **New Haven: Yale University Press**.

Beamish, P.W., Banks, J.C. (1987). "Equity joint ventures and the theory of multinational enterprise." **Journal of International Business Studies** 18(Summer): 1-16.

Beckman, C. Haunschild, P., Phillips, D. (2004). "Friends or Strangers? Firm-specific Uncertainty, Market Uncertainty, and network partner selection." **Organization Science** 15(3): 259-275.

Beim, D.O., Calomiris, C.W. (2003). "Emerging Financial Markets." **McGraw Hill: New York**.

Biggart, N.W., Guillén, M.F. (1999). "Developing difference: social organization and the rise of the auto industries of South Korea, Taiwan, Spain and Argentina." **American Sociological Review** 64(5): 722-747.

Boisot, M., Meyer, M.W. (2008). "Which way through the open door? Reflections on the internalization of Chinese firms." **Management and Organization Review** 4(3): 349-366.

Bordieu, P. (1984). "Dinstinction: A social critique of the judgement of taste." **London: Routledge**.

Bordieu, P. (1986). The forms of capital. **Handbook of theory and research for the sociology of education**. J. G. E. Richardson. New York, Greenwood Press**:** 241-258.

Boskin, M. (1984). A longer term perspective on macroeconomics and distribution: time, expectations, and incentives. **Issues in contemporary economics and distribution**. G. e. Feiwel, MacMillan Press.

Boxenbaum, E. (2006). "Lost in translation: the making of danish diversity management." **American Behavioural Scientist** 49(7): 939-948.

Boxenbaum, E., Battilana, J. (2005). "Importation as innovation: Transposing managerial practices across fields." **Strategic Organization** 3(4): 355-383.

Bradley, D. (1977). "Managing against expropriation." **Harvard Business Review**(July-August): 75-83.

Brouthers, K.D., Brouthers, L.E. (2003). "Why service and manufacturing entry mode choices differ: the influence of transaction cost factors, risk and trust." **Journal of Management Studies** 21(1): 89-97.

Buckley, P.J., Casson, M.C. (1998). "Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach." **Journal of International Business Studies** 29(3): 539-562.

Buencamino, L., Gorbunov, S. (2002). "Informal money transfer systems: opportunities and challenges for development finance." **Discussion Paper of the United Nations Department of Economic and Social Affairs** 26.

Business, Doing (2010). Doing Business 2010: Reforming Trough difficult times, World Bank.

Calderon, C., Servan, L. (2004). "The effects of infrastructure development on growth and income distribution." **Central Bank of Chile Working Papers No.270**.

Capron, L., Mitchell, W., Swaminathan, A. (2001). "Asset divesture following horizontal acquisitions: a dynamic view." **Strategic Management Journal** 22(9): 817-844.

Carney, M. (2008). "Asian business groups: Governance, context and performance." **Oxford: Chandos**.

Cavusgil, T., Ghauri, P., Agarwal, M. (2002). "Doing Business in emerging markets: Entry and negotiation strategies." **Thousand Oaks: Sage**.

Chen, C.C., Chen, Y.R. (2004). "The downside of managerial guanxi practice in the People's Republic of China: A procedural justice perspective." **Organization Science** 15(Special issue on corporate transformation of People's Republic of China): 200-209.

Chu, W., Anderson, E. (1992). "Capturing ordinal properties of categorical dependent variables: A review with application to modes of foreign entry." **International Journal of Research in Marketing** 9: 149-160.

Coleman, J. (1988). "Social capital in the creation of human capital." **American Journal of sociology** 94(Supplement): 95-120.

Collesei, U., Ravà, V. (2008). **La comunicazione d'azienda: strutture e strumenti per la gestione**. Novara, Isedi.

Daniels, J.D., Radebaugh, L.H., Sullivan, D.P. (2010). **International Business: Environments and Operations**, Prentice Hall Publishers.

Davies, H., Leung, T.K.P., Luk, S.T.K., Wong, Y.H. (1995). "The benefits of "guanxi". the value of relationships in developing the Chinese market." **Industrial Marketing Management** 24 (3): 207-214.

Delios, A, Beamish, P.W. (1999). "Ownership strategy of Japanese firms: transactional, institutional and experience influences." **Strategic Management Journal** 43: 305-323.

Delios, A, Henisz, W.J. (2003). "Political hazards and the sequence of entry by japanes firms." **Journal of Business Studies** 34(3): 227-241.

Delios, A., Wu, Z.J., Zhou, N. (2006). "A new perspective on ownership identities in China's listed companies." **Management and Organization Review** 319-343.

Dikova, D., van Witteloostuijn, A. (2007). "Foreign direct investement mode choice: entry and establishment modes in transition economies." **Journal of International Business Studies** 38(6): 1013-1033.

DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. **Institutional patterns and organizations: Culture and environment**. L. G. E. Zucker. Cambridge, Ballinger**:** 3-21.

DiMaggio, P., Powell, W. (1983). "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." **American Sociological Review** 48: 147-160.

Djankov, Simeon, La Porta, R., de Silanes, F.L., Shleifer, A. (2000). "The Regulation of entry." **NBER Working Paper, 7892**.

Dorado, S. (2005). "Institutional entrepreneurship, partaking and convening." **Organization Studies** 26(3): 385-414.

Douglas, M. (1986). "How institutions think." **Syracuse: Syracuse University Press**.

Dunning, J.H. (1988). "The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions." **Journal of International Business Studies** 19: 1-31.

Erramilli, M., Rao, C.P. (1993). "Service firms' international entry mode choice: a modified transaction cost analysis approach." **Journal of Marketing** 57(July): 19-38.

Europea, Comunità (2006). La nuova definizione di PMI: Guida dell'utente e modello di dichiarazione, Pubblicazioni della direzione generale per le imprese e l'industria.

Field, J. (2003). **Social capital**. London, Routledge.

Firm), Sinowing (Law. (2010). "Partnership: a new option for the foreign investment in China." Retrieved 23/08, 2012, from **http://www.hg.org/article.asp?id=18059**.

Fishman, R., Khanna, T. (2004). "Facilitating Development: The role of Business Groups." **World Development** 32(4): 609-628.

Fligstein, N. (2001). "The architecture of markets: An economic sociology of twenty-first century capitalist societies." **Princeton: Princeton University Press**.

Fogel, K. Hawk, A., Morck, R., Yeung, B. (2006). Institutional obstacles to entrepreneurship. **The Oxford handbook of entrepreneurship**. M. Casson, Yeung, B., Basu, A., Yeung, B. Oxford, Oxford University Press**:** 540-579.

Gabbay, S.M. (1997). **Social capital in creation of financial capital**. Champaign, IL, Stipes.

Garud, R., Jain, S., Kumaraswamy, A. (2002). "Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of sun microsystems and java." **Academy of Management Journal** 45(1): 196-214.

Gatignon, H, Anderson, E. (1988). "The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation." **Journal of Law, Economics and Organization** 4(2): 305-336.

Glass, A.J., Saggi, K. (2002). "Intellectual property rights and foreign direct investement." **Journal of International Economics** 56: 387-410.

Gold, T., Guthrie, D., Wank, D. (2002). An introduction to the study of Guanxi. **Social connections in China: Institutions, culture, and the changing nature of guanxi**. T. Gold, Guthrie, D., Wank, D. Oford, Oxford University Press**:** 3-20.

Granovetter, M. (1985). "Economics action and social structure: the problem of embeddedness." **American Journal of sociology** 91: 481-510.

Greenwood, R., Suddaby, R. (2006). "Institutional entrepreneurship in mature fields: the big five accounting firms." **Academy of Management Journal** 49(1): 27-48.

Greif, A. (1993). "Contract enforceability and economic institutions in early trade: The Maghibi traders coalition." **American Economic Review** 83(3): 525-548.

Grewal, R., Dharwadkar, R. (2002). "The Role of the Institutional environment in marketing channels." **Journal of Marketing** 66(July): 82-97.

Guangzhou, Consulate general of the kingdom of the Netherlands (2011). Outsourcing Comparison Study: South East Asia 2011-2012. Guangzhou, Minbuza.

Guillén, M. F. (2000). "Business groups in emerging economies: a resource-based view." **The Academy of management journal** 43(3): 362-380.

Guthrie, D. (1998). "The declining significance of guanxi in China's economic transition." **China Quarterly** 1998(154): 254-282.

Hanson, J.R. (1999). "Culture shock and direct investment in poor countries." **Journal of Economic History** 59(1): 1-16.

Harding, H. (1987). "China's second revolution: Reform after Mao." **Washington, DC: Brookings Institution**.

Haspeslagh, P.C., Jemison, D.B. (1991). "Managing Acquisitions: creating value through Corporate Renewal." **Free Press: New York**.

Henisz, W.J. (2000). "The institutional environment for multinational investment." **Journal of Law, Economics and Organization** 16: 334-364.

Hennart, J.R., Park, Y.R. (1993). "Greenfield vs. acquisition: the strategy of japanese investors in the United States." **Management Science** 39: 1054-1070.

Hensmans, M. (2003). "Social movement organizations: A metaphor for strategic actors in institutional fields." **Organization Studies** 24(3): 355-381.

Hofstede, G. (1980). "Culture's consequences: international differences in work-related values." **Beverly Hills: Sage**.

Hofstede, G. (1994). "Management scientists are human." **Management Science** 40(1): 4-13.

Hoskisson, R.E., Eden, L., Ming Lau, C., Wright, M. (2000). "Strategy in emerging economies." **The Academy of Management Journal** 43(3): 249-267.

Hoskisson, R.E., Hill, C., Kim, H. (1993). "The multidivisional structure: organizational fossil or source of value." **Journal of Management** 19: 269-298.

Hwang, K.K. (1987). "Face and favor: the Chinese power game." **American Journal of Sociology** 92: 944-974.

Ingram, P., Silverman, B. (2002). Introduction. **The new institutionalism in strategic management (Advances in strategic management)**. P. S. Ingram, B. (Eds.). Greenwich, JAI Press**:** 1-30.

Ionascu, D.S., Meyer, K.E., Estrin, S. (2003). International distance and international business strategies in emerging economies. **EIBA conference**. Copenhagen.

Ireland, R.D., Hitt, M.A., Camp, S.M., Sexton, D.L. (2001). "Integrating entrepreneurship with strategic management actions to create firm wealth." **The Academy of Management Executive** 15(1): 49-63.

Johanson, J., Vahlne, J.E. (1975). "The internationalization process of the firms - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments." **Journal of International Business Studies** 8(1): 23-32.

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

Johansson, Johny K. (2009). **Global marketing: foreign entry, local marketing & global management**, McGraw Hill.

Kambil, A., Long, V.W., Kwan, C. (2006). "The seven disciplines for venturing in China." **MIT Sloan Management Review** 47(2): 85-89.

Kang, D.C. (2003). "Transaction costs and crony capitalism in East Asia." **Comparative Politics** 35 (4): 439-458.

Keupp, M.M., Beckenbauer, A., Gassmann, O. (2009). "How managers protect intellectual property rights in China using de facto strategies." **R&D Management** 39(2): 211-224.

Khanna, T., Kogan, J., Palepu, K.G., (2002). "Globalization and Corporate Governance Convergence? A cross-country Analysis." **Harvard Business School Working Paper**: 2-41.

Khanna, T., Palepu, K.G., (2006). "Emerging Giants: Building world class companies in developing countries." **Harvard Business Review** 84(10): 60-69.

Khanna, T., Palepu, K.G., (2010). **Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution**. Boston, Massachuttes.

khanna, T., Yafeh, Y. (2005). "Business groups and risk sharing around the world." **Journal of Business** 78: 301-340.

Kogut, B. (1988). "Joint Ventures: theoretical and empirical perspectives." **Strategic Management Journal** 9(4): 319-332.

Kornai, J. (1986). "The soft budget constraint." **Kyklos** 39(1): 3-30.

Kostova, T. (1997). "Country institutional profiles: Concept and measurement." **Academy of Management Review** 24: 180-184.

Kostova, T. (1999). "Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective." **Academy of Management Review** 24: 308-324.

Kostova, T., Zaheer, S. (1999). "Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise." **Academy of Management Review** 24: 64-81.

Kumar, V., Subramaniam, V. (1997). "A contingency framework for the mode of entry decision." **Journal of World Business** 32(1): 53-72.

Lawrence, T.B. (1999). "Institutional strategy." **Journal of Management** 25(2): 161-188.

Lawrence, T.B., Hardy, C., Phillips, N. (2002). "Institutional effects of interorganizational collaboration: the emergence of proto-institutions." **Academy of Management Journal** 45 (1): 281-290.

Lawrence, T.B., Phillips, N. (2004). "From moby dick to free willy: Macro-cultural discourse and institutional entrepreneurship in emerging institutional fields." **Organization** 11(5): 689-711.

Lawrence, T.B., Winn, T., Jennings, P.D. (2001). "The temporal dynamics of institutionalization." **Academy of Management Review** 26(4): 624-645.

Lee, K., Peng, M.W., Lee, L. (2008). "From diversification premium to diversification discount during institutional transitions." **Journal of World Business** 43(1): 47-65.

Leonard-Barton, D. (1992). "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development." **Strategic Management Journal** 13(special issue): 363-380.

Lin, Y. (2002). Beyond dyadic social exchange: Guanxi and third-party effects. **Social connections in China: Institutions, culture, and the changing nature of guanxi**. T. Gold, Guthrie, D., Wank, D. Oxford, Oxford University Press**:** 57-74.

Lin, Z, Peng, M.W., Yang, H., Sun, S.L. (2008). "What drives M&As in China and America? Networks, learning, and institutions." **Working paper, University of Texas at Dallas**.

Loree, Guisinger, E. (1995). "Policy and Non-policy determinants of U.S. Equity Foreign Direct Investment." **Journal of Business Studies** 22(2): 281-299.

Luk, C-L., Yau, O., Sin, L., Tse, A., Chow, R., Lee, J. (2008). "The effects of social capital and organizational innovativeness in different institutional contexts." **Journal of International Business Studies** 39(4): 589-612.

Luo, J.D. (2000). "Guanxi and business." **Hackensack, NJ: World Scientific**.

Luo, J.D. (2005). "Particularistic trust and general trust: a network analysis in Chinese organization." **Management and Organization Review** 1(3): 437-458.

Luo, Y. (2002). "Capability exploitation and building in a foreign market: implications for multinational enterprises." **Organization Science** 13(1): 48-63.

Luo, Y. (2003). "Industrial dynamics and managerial networking in an emerging market: The case of China." **Strategic Management Journal** 2003(24): 1315-1327.

Luthans, F., Ibrayeva, E.S. (2006). "Entrepreneurial self-efficacy in central Asian transition economies: quantitative and qualitative analysis." **Journal of Business Studies** 37(1): 92-110.

Macpherson, C.B. (1962). "The theory of possessive individualism: Hobbes to Locke." **Oxford: Oxford University Press**.

Maguire, S., Hardy, C., Lawrence, T.B. (2004). "Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada." **Academy of Management Journal** 47(5): 657-679.

Maine, H. (1959). "Ancient Law." **London: Oxford University Press**.

Manolova, T.S., Eunni, R.V., Gyoshev, B.S. (2008). "Institutional environments for entrepreneurship: Evidence from emerging economies in Eastern Europe." **Entrepreneurship: Theory and Practice** 32(1): 203-218.

Martinez, R.J., Dacin, M.T. (1999). "Efficiency motives and normative forces: combining transaction costs and institutional logic." **Journal of Management** 25(1): 75-96.

McGaughey, S.L., Liesch, P.W., Poulson, D. (2000). "An unconventional approach to intellectual property protection: the case of an Australian firms transfering shipbuilding technologies to China." **Journal of World Business** 35(1): 1-20.

McMillan, J. (2008). Market institutions. **The new palgrave dictionary of economics (2nd ed.)**. S. Durlauf, Blume, L. (Eds.). London, UK, Palgrave Macmillan. 3.

McVey, R. (1992). The materialism of the Southeast Asian entrepreneur. **Southeast Asian capitalism**. R. E. McVey. New York, Cornell University Southeast Asia Program**:** 7-34.

Meyer, J., Rowan, B. (1977). "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony." **American Journal of sociology** 83(2): 340-363.

Meyer, K. (2001). "Institutions, transaction costs, and entry mode choice in Eastern Europe." **Journal of International Business Studies** 32(2): 357-367.

Meyer, K.E. (2006). "Asian management research needs more self-confidence." **Asia Pacific Journal of Management** 23: 119-137.

Meyer, K.E. (2007). "Asian contexts and the search for general theory in management research: a rejoinder." **Asia Pacific Journal of Management** 24: 527-534.

Meyer, K.E., Peng, M.W. (2005). "Probing theoretically into Central and Eastern Europe: transactions, resources, and institutions." **Journal of International Business Studies** 36(6): 600-621.

Meyer, K.E., Tran, Y.T. (2006). "Market penetration and acquisition strategies for emerging economies." **Long Range Planning** 39(2): 177-197.

Miller, D., Le Breton-Miller, I. (2005). "Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family business." **Boston: Harvard Business School Press**.

Millington, A., Eberhardt, M., Wilkinson, B. (2006). "Guanxi and supplier search mechanisms in China." **Human Relations** 59(4): 505-531.

Morck, R., Yeung. B. (2004). "Family contrl and the rent seeking society." **Entrepreneurship: Theory and Practice** 28: 391-409.

Morosini, P., Shane, S., Singh, H. (1998). "National Cultural Distance and Croos-border Aquisition Performance." **Journal of Business Studies** 29(1): 137-158.

Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage." **Academy of Management Journal** 23(2): 242-266.

Nelson, J., Tilley, C., & Walker, L. (1998). "Transforming post-Communist political economies: Task force on economies in transition." **Washington, DC: National Academy Press**.

North, D.C. (1990). "Institutions, institutional change and economic performance." **Cambride University Press**.

Oliver, C. (1991). "Strategic responses to institutional processes." **Academy of Management Review** 16: 145-179.

Oliver, C. (1997). "Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views." **Strategic Management Journal** 18: 697-713.

Oxley, J.E. (1999). "Institutional environment and the mechanisms of governance: the impact of intellectual property protection on the structure of inter-firm alliances." **Journal of Economic Behavior & Organization** 38(3): 283-309.

Paine, S.L. (2010). "The China Rules: A practical guide for CEOs managing multinational corporations in the People's Republic." **Harvard Business Review** June: 103-108.

Pan, Y. (1996). "Influences on foreign equity ownership level in joint ventures in China." **Journal of International Business Studies** 27(1): 1-26.

Pan, Y., Tse, D.K. (2000). "The Hierarchical model of market entry modes." **Journal of International Business Studies** 31(4): 535-554.

Park, Ho, S. Luo, Y. (2001). "Guanxi and organizational dynamics: organizational networking in Chinese firms." **Strategic Management Journal** 28(2): 455-477.

Peng, M.W. (2000). "Business strategies in transition economies." **Thousand Oaks: Sage**.

Peng, M.W. (2003). "Institutional transitions and strategic choices." **Academy of Management Review** 28(2): 275-296.

Peng, M.W. (2006). "Making M&A fly in China." **Harvard Business Review** 84(3): 26-27.

Peng, M.W. (2008). "Global Business." **South-Western College Publishing: Cincinnati, OH**.

Peng, M.W., Heath, P. (1996). "The growth of the firm in planned economies in transition: institutions, organizations, and strategic choices." **Academy of Management Review** 21: 492-528.

Peng, M.W., Wang, D.Y. Jiang, Y. (2008). "An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies." **Journal of International Business Studies** 39 (5): 920-936.

Pennings, J.M. (1982). "The urban quality of life and entrepreneurship." **Academy of Management Journal** 25: 63-79.

Penrose, E. (1959). "The theory of the growth of the firm." **White Plains, NY: Sharpe**.

Phillips, N., Lawrence, T.B., Hardy, C. (2000). "Interorganizational collaboration and the dynamics of institutional fields." **Journal of Management Studies** 37(2): 23-43.

Phillips, N., Tracey, P., Karra, N. (2009). "Rethinking institutional distance: Stregthening the tie between new institutional theory and international management." **Strategic Organization** 7 (3): 1-10.

Prud'Homme, R. (2005). Infrastracture and development. **Annual World Bank Conference on Economic Development. Lessons and Experience**. F. Bourguignon, Pleskovic, B. (Eds.).

Puffer, M.S., McCarthy, D.J, Boisot, M. (2010). "Entrepreneurship in Russia and China: The impact of formal institutional voids." **Entrepreneurship: Theory and Practice** May: 441-467.

Putnam, R.D. (2000). "Bowling alone: the collapse and revival of American community." **New York: Simon & Schuster**.

Rokeach, M. (1968). "Beliefs, attitudes, and values." **San Francisco: Jossey-Bass**.

Roller, L.H., Waverman, L. (2001). "Telecommunication Infrastructure and economic development: A Simultaneous approach." **The American Economic Review** 19(4): 909-923.

Rondinelli, D. (1998). Institutions and market development: Capacity building for economic and social transition. I. L. O. Enterprise and Cooperative Development Department. Geneva.

Ross, L. (2010). "Choosing a China Investment Vehicle." **China Business Review**: 14-54.

Saka-Helmhout, A. (2010). "Organizational learning as a Situated Routine-base Activity in International Settings." **Journal of World Business** 45: 41-48.

Sandefur, R.L., Laumann, E.O. (1998). "A paradigm for social capital." **Rationality and society** 10 (4): 481-501.

Schneider, S.C., DeMeyer, A. (1991). "Interpreting and responding to strategic issues: the impact of national culture." **Strategic Management Journal** 12: 307-320.

Schwab, K. (2010). "The Global Competitiveness Report." **World Economic Forum**.

Schwartz, S. (1994). Beyond individualism/collectivism: new cultural dimensions of values. **Individualism and collectivism: Theory, methods and applications**. U. Kim, Triandis, H., Kagitcibasi, C., Choi, S., Yoons, G. (Eds.), Thousand Oaks: Sage**:** 88-119.

Schwartz, S. (1999). "A theory of cultural values and some implications for work." **Applied Psychology: An International Review** 48(1): 12-47.

Scott, W. R. (1995). "Institutions and organizations." **Thousand Oaks: Sage**.

Scott, W. R. (2008). "Institution and organizations: ideas and Interests." **Thousand Oaks: Sage**.

Seabright, P. (2004). "The company of strangers: A natural history of economic life." **Princeton: Princeton University Press**.

Selznick, P. (1984). "Leadership in Administration: A sociological interpretation." **Berkeley: University of California Press**.

service, US & Foreign commercial (2011). Doing Business in China: 2011 Country commercial guide for U.S. companies.

Steensma, H.K., Tihanyi, L., Lyles, M., Dhanaraj, C. (2005). "The evolving value of foreign partnerships in transitioning economies." **Academy of Management Journal** 48: 213-235.

Steinbruner, J.D. (1974). "The Cybernetic Theory of decision." **Princeton: Princeton University Press**.

Su, C., Littlefield, E. (2001). "Entering Guanxi: a business ethical dilemma in mainland China?" **Journal of Business Ethics** 33(3): 199-210.

Swidler, A. (1986). "Culture in action: Symbols and strategies." **American Sociological Review** 51 (2): 273-286.

Tihanyi, L., Griffith, D.A., Russell, C.J. (2005). "The effect of cultural distance on entry mode choice, International diversification and MNE Performance: A Meta-Analysis." **Journal of International Business Studies** 36(3): 270-283.

Tong, T., Reuer, J.J., Peng, M.W. (2008). "International joint ventures and the value of growth options." **Academy of Management Journal** 51(5): 1156-1168.

Tse, D.K., Pan, Y., Au, K.Y. (1997). "How MNCs choose entry modes and form alliances: the China experience." **Journal of International Business Studies** 28(4): 779-806.

Tsui, A. (2004). "Contributing to global management knowledge: a case for high quality indigenous research." **Asia Pacific Journal of Management** 21(4): 491-513.

Van de Ven, A.H. (1993). "The development of an infrastructure for entrepreneurship." **Journal of Business Venturing** 9: 211-230.

Wang, Y., Emloh, D. (2005). "Competing for China's credit card market." Retrieved 3rd September, 2012, from **http://www.mckinseyquarterly.com/Competing_for_Chinas_credit_card_market_1713**.

Weber, M. (1964). "The theory of social and economic organization." **New York: The Free Press**.

Weick, K., Whitener, E. (2005). Trust and fairness in international human resource management: An organizational support theory perspective. **Handbook of research in international human resource management**. G. K. S. I. B. (Eds.). Cheltenham, UK, Edward Elgar.

Williamson, O.E. (1985). "The economic institutions of capitalism: Firms, Markets and relational contracting." **New York: The Free Press**.

Witt, M., Lewin, A.W. (2007). "Outward foreign direct investment as escape response to home country institutional constraints." **Journal of Business Studies** 38(4): 579-594.

Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R.E., Peng, M.W. (2005). "Strategy research in emerging economies: challenging the conventional wisdom." **Journal of Management Studies** 26: 1-34.

Xu, D., Shenkar, O. (2002). "Institutional distance and the multinational enterprise." **Academy of Management Review** 27(4): 608-618.

Yamakawa, Y., Peng, M.W., Deeds, D.L. (2008). "What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies?" **Entrepreneurship: Theory and Practice** 32(1): 59-82.

Yang, B. (1993). Chinese social orientation: A social dynamic perspective. **Chinese psychology and behaviour - theory and methodology**. K. S. Yang, Yu, A.P. (Eds.). Taipei, Kui Kwan Publishing**:** 87-142.

Yang, B. (1997). "Deng: A political biography." **Armonk, NY: East Gate Books**.

Yang, M.M. (2002). "The resilience of guanxi and its new deployments: a ctitique of some new guanxi scholarship." **China Quarterly** 170: 459-476.

Yang, Z., Su, C., Fam, K. (2012). "Dealing with institutional distances in international marketing channels: Governance strategies that engender legitimacy and efficiency." **Journal of Marketing** 76(May 2012): 41-55.

You, K., Katayama, S. (2005). "Intellectual property rights protection and imitation: an empirical examination of japanese FDI in China." **Pacific Economic Review** 10(4): 591-604.

Young, M.N., Ahlstrom, D., Bruton, G. (2004). "The globalization of governance in East Asia: The "transanational solution"." **Management International Review** 44(31): 31-50.

Young, M.N., Peng, M.W., Ahlstrom, D., Bruton, G., Jiang, Y. (2008). "Corporate governance in emerging economies: a review of the principal-principal perspective." **Journal of Management Studies** 45: 196-220.

Yu, R. (2010). "Mastercard sees surge in China credit card use." Retrieved 3rd September, 2012, from **http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703597204575483283996226648.html**.

Zaheer, S., Mosakowski, E. (1997). "The dynamics of the liability of Foreignness: a global study of survival in financial services." **Strategic Management Journal** 18(6): 439-464.

Zhang, L. (1994). "Location-specific advantages and manufacturing direct foreign investment in South China." **World Development** 22(1): 45-53.