



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea
magistrale

in LINGUE, ECONOMIE E ISTITUZIONI
DELL'ASIA E DELL'AFRICA MEDITERRANEA

Tesi di Laurea

IL MERCATO AUTOMOBILISTICO: ACCORDI SINO-ESTERI

Relatore

Ch. Prof. Renzo Cavalieri

Correlatrice

Ch.ma Prof.ssa Sara D'Attoma

Laureanda

Greta Telaro

Matricola

876312

Anno Accademico

2019 / 2020

*Ai miei genitori e
a mio fratello Manuel,
le persone che hanno
acceso in me questa passione*

前言

英文单词“automotive”，一般指在汽车行业的进行生产，营销的活动。这个行业于 19 世纪和 20 世纪之间（即第二次工业革命时代）诞生于美国，并且很大程度上改变了人类的生活。自从第一次世界大战以来，汽车行业开始发展。在此期间，美国人亨利·福特做出了巨大贡献，所以论文开头部分会谈论“福特主义”。美国的汽车对外销售，从美国销往欧洲。它们的出口产生了很大影响得益于那个时期交通运输网络的发达和大众消费的发展。现今汽车行业是全世界最有影响的行业之一。它之所以这么重要，是因为汽车行业生成奢侈品，也产生了别的行业。虽然美国长期以来一直是核心的汽车生产国，但是由于新的技术的运用，在 20 世纪 90 年代和 21 世纪初，汽车产业在东方取得了长足的发展。中国跻身世界汽车生产大国的行列，表现出了竞争能力与适应能力，也因低生产成本和廉价劳动力等优势，吸引了西方的企业。按 2019 年的 ANFIA 统计，世界的汽车行业面对严重的经济危机。而 2020 年突如其来的新冠病毒疫情造成严峻的国际形势，世界上各国也不得不停止汽车生产。2018 年和 2019 年的国际汽车制造商协会的统计数据显示，中国与美国的经济战争对汽车行业产生了影响，而且与过去几年相比，生产与销售数据也呈现下降的趋势。一方面可以看到统计图表的曲线向上轻微波动，另一方面在 2020 年也因突如其来的全球传染病也对汽车行业造成了巨大的冲击。

有鉴于此，第一章论述汽车行业的一般情况，全球汽车产生企业之中的关系，以及对最大的中国汽车企业进行简短介绍。本论文指出中国汽车行业的情况，从它的产生，它的市场，它的数量，它的销售以及它的供销来介绍处于“中间地带”的汽车制造商的特点和工作方式。50 年代和 80 年代之间当中国手工生产的汽车的时候，日本早已采用批量生产和精益生产的方式生产汽车（这也是由当时的西方采用的生产方式），但在当时中国汽车产量低，因而这种汽车生产方式在中国并不适用。在邓小平和他的经济改革的指导下，汽车产量越来越多。90 年代，汽车工业发展开始与其他类型的经济同步发展，即在城市地区收入的增加，产生了中产阶级。

2001年加入世界贸易组织以后中国降低了壁垒，加大了与其他国家的联系。这项政策为提高经济做出了很大的贡献，不仅让中国加强了与外国的关系，而且也在国际舞台上获得了很大的关注度。在中国共产党第十八次全国代表大会中习近平也特别地强调了汽车行业在中国经济的地位。2017年4月，为了提高质量发展，汽车产业中长期发展规划被批准。2020年是中国汽车市场改革开放的第42年，中国人民和外国投资者对这一年做了很多远大的设想。汽车行业最有影响的地区是湖北各地，吉林长春，北京，上海，广州和重庆。在中国，电子商务是汽车行业一个很重要的工具购买的方式。今天每个人用自己的手机支付，所以也可以购买很大的物件，比如说汽车。通过京东，阿里和苏宁等线上购物软件，顾客可以根据自己的需求选择自己喜欢的汽车。这意味着商家可以更好地服务消费者，因为线上有助于消费者更高效地购买自己所需的产品。

论文的重点是分析中外投资的运作方式，特殊的立法，如此不同文化如何合作。论文的研究问题是“中国汽车市场对别的市场有影响吗？它的再发展与其他国家有什么关系？”。第二章展示了中外投资的一个经济和法律的视角，它们如何运作，中国如何在外国投资，外国如何在中国投资。北京吉普汽车有限公司是第一个中国与美国之间的投资公司，也是在中国的首个中外的汽车投资。中国凭借着已有的投资领域的四十年的经历里，吸收国外的技术，可是仍然保持中国特色，从计划经济转向市场经济，所以发展中国经济的最大目的是实现从“中国制造”到“中国创造”的转变。一方面，由于生产成本低，致使现今很多国家考虑在中国投资。另一方面，外国公司对中国市场有一个充分的认识。从1947年到1978年，中国在毛泽东的领导下遵循着马克思列宁主义的经济社会路线。中国领导人去世后，由于与西方国家相比政策落后，所以当时在邓小平为首的中国政府实行了改革开放政策。当时，以邓小平为首的领导人也认识到了汽车行业的重要性，转而加大汽车行业投资力度。发达国家以一个开放的视角在中国开始进行投资，也意味着决定开始与发展中国家合作，尽管他们可能会碰到一些麻烦，比如说文化的问题，但近些年来中国却能顺利地和外国人保持合作。

当外国企业决定在中国投资时，需要重视一些细节上的问题。与进入合资企业或外商独资企业相比，由于可能侵犯版权，许可证申请通常被认为是最不安全的。与韩国和日本相比，汽车行业发展拥有特殊的特点——一是它的官僚机构和分散产业结构，二是它的历史和政治背景。其实，在文化大革命中毛泽东之所以要求省建立一些汽车厂，是因为那时的经济比较分散。因此政府决定了和外国打交道。根据研究，合资企业被认为最好投资的类型，但法律规定，资本分配不得超过 50%，并且需要一个有深刻的中国情况的了解的中国合作伙伴。合资企业是一家混合资本的中外企业。通过这些协办外国和中国在经济的方面取得了极大的成功。第二章也表现通过合资企业对该领域的外国投资，比如说上汽通用，北京现代，广州标致等等。还通过收购在中国投资的外国企业，比如说吉利沃尔沃。

这几年规律改变了，其他国家不需要中国充当合作伙伴即可在中国进行投资。有鉴于此，与西方相比，中国技术能力差，有的人认为合资 50:50 股比可以改善中国的技术实力，还有的人认为中国与外国的信息交互会削弱中国的实力。因此，有一些支持者赞成“Venture Cap”法案的演变，该法案自 1992 年以来一直在规范中国与外国之间的合资。虽然各种协议和分歧，可是规律计划于 2022 年生效。投资还涉及法律和文化的的问题。第一个是违反知识产权——中国是世界上最多伪造品数量的国家。看似基础的问题其实在中国和外国都有不同的版权法。最明显的伪造案件与汽车零件和公司徽标有关系。关于公司徽标，在中国必须根据产品分类对商标进行注册，否则由别的人注册会失去权利。这是关乎公司文化的问题，这个领域往往被低估，但是对于企业成功来说是最需要的。其实，因为忽视文化方面，所以很多合资企业失败了。文化就反映了一个国家的特点——它的角度和行动。如果没有与文化的了解，投资风险。亚洲的文化通常有集体主义的远见和长期定位。因此，亚洲人对长期的关系感兴趣，西方人反倒对短期的关系更感兴趣。在亚洲人看来，家庭的关系非常重要，所以在工作的方面他们也希望和合作伙伴达成牢固的关系。其实，熟悉文化公司伙伴很可能就是成功的关键。最后，除了这些方面之外，还必须考虑到最近的问题——冠状病毒。与 2019 相比 2020 年中国的国内生产总值相

当下落了。如图 16 所示，2020 年厂商累计销量排行很下落了，所有的中国汽车企业都遭受了严重衰退。

第三章介绍一下上汽大众汽车有限公司的个案研究。这家企业是一个好成功的中国与德国之间的关系的例如。由于企业的攻略，前沿项目，专业精神和社会责任等因素，上汽大众成为了最重要的合资企业之一。2017 年企业的其年销售额达到 223.5 万，与两年前相比 2019 年其年销售额下落到 200.1 万。它的总部在上海安亭。作为德国知名品牌，在全球范围来说是它进行经济扩张一个绝佳的机会。其实，20 世纪 90 年代中国成为德国品牌最赚钱的国家。2002 年中德合资续签了 20 年。它的供应链工作得比较好，即上汽与大众的好关系是成功的秘密。因此，上海的汽车行业是在全中国的汽车行业最有影响力。它是上汽大众和其他合资企业的家——中国与外国的交汇。它的胜利得益于大众公司的支持，行业专家，以及政府的支持，也得益于中国最重要的汽车公司之一——上汽集团的支持。

Indice

INTRODUZIONE	11
CAPITOLO I: Il quadro generale	15
1.1 Il settore <i>automotive</i>	15
1.2 L'incerto futuro del mercato automobilistico mondiale.....	18
1.2.1 Protagonisti e prospettiva generale.....	18
1.2.2 Mercato in ripresa?	21
1.2.3 Cause di forza maggiore	23
1.3 Il mercato della produzione, della vendita e della distribuzione di auto in Cina.....	24
1.4 Cina: produttori locali, <i>chi</i> sono, <i>cosa</i> producono e <i>quanto</i> producono	29
1.4.1 I maggiori produttori di automobili in Cina.....	34
1.4.1.1 Chery Automobile (Qirui qiche 奇瑞汽车)	34
1.4.1.2 Great Wall Motors (Changcheng qiche 长城汽车)	37
1.4.1.3 Shanghai Automotive Industry Corporation (Shanghaiqiche jituan gufen youxian gongsi 上海汽车集团股份有限公司)	39
1.4.1.4 FAW Group (Diyi qiche jituan 第一汽车集团)	40
1.4.1.5 Dongfeng Motor Corporation (Dongfeng qiche jituan gufen gongs che jituan youxian gongsi 东风汽车集团有限公司)	41
1.4.1.6 Chang'an Motors (Chongqing changan qiche gufen gongsi 重庆长安汽车 股份有限公司)	43
1.4.1.7 BYD Auto (Biyadi qiche 比亚迪汽车)	44

1.4.1.8 Geely Automobili Holding Group (Jiliche 吉利汽车)	46
1.4.1.9 Beijing Automotive Group (Beiqijituan 北汽集团)	48
CAPITOLO II: Investimenti esteri nel settore e investimenti cinesi all'estero.....	50
2.1 La stipulazione di accordi in Cina.....	50
2.2 Tipologie di investimenti: il quadro normativo e gli accordi con i partner stranieri ...	55
2.2.1 Investimenti esteri nel settore attraverso joint venture	57
2.2.1.1 Shanghai General Motors	59
2.2.1.2 Beijing Jeep Corporation	61
2.2.1.3 Hyundai Beijing	62
2.2.1.4 Guangzhou Peugeot.....	64
2.2.1.5 Honda Guangzhou	65
2.2.2 Investimenti cinesi all'estero attraverso aquisizioni.....	65
2.2.2.1 Geely-Volvo	67
2.3 La normativa e la sua evoluzione	69
2.4 Criticità.....	77
2.4.1 Proprietà intellettuale.....	77
2.4.2 Aspetto culturale.....	80
2.4.3 Criticità inaspettate	83
CAPITOLO III: Caso studio SAIC-Volkswagen	86

3.1 SAIC Volkswagen Co., Ltd (Shangqi dazhong qiche youxian gongsi 上汽大众汽车 有限公司)	86
3.2 I vari aspetti della collaborazione sino-tedesca	88
CONCLUSIONI	95
BIBLIOGRAFIA	98
SITOGRAFIA.....	108
FONTI ICONOGRAFICHE	114
ABBREVIAZIONI.....	116
APPROFINDIMENTI	118
RINGRAZIAMENTI.....	119

Introduzione

Il settore automobilistico è uno dei settori più influenti al mondo: la produzione di automobili fa parte di quei *brand* di lusso che continuano a mettere in moto il mercato coinvolgendo altri settori. Sebbene gli Stati Uniti siano stati per molto tempo la nazione cardine, gli anni Novanta e Duemila hanno mostrato come l'Oriente, invece, sia riuscito a prendere posizione e a sviluppare tecnologie all'avanguardia e a farsi strada tra i colossi occidentali. La Cina, difatti, è diventata uno dei maggiori produttori di automobili al mondo in poco tempo grazie ai bassi costi di produzione e un minor costo del lavoro dimostrando grande attitudine per la concorrenza. Tuttavia, secondo le statistiche riportate da ANFIA nel 2019, l'intero settore stava già vivendo una grave crisi che, di certo, è stata aggravata ancora di più dall'arresto delle attività lavorative in tutto il globo. Le statistiche dell'OICA (Organizzazione Internazionale dei Costruttori di Auto) del 2018 e del 2019 mostrano non solo come la guerra economica USA e Cina sia abbastanza presente anche in questo settore, ma anche come, rispetto alle annate precedenti, vi siano dei cali di produzione e di vendite. Se in un primo momento è possibile vedere uno spiraglio di luce e notare leggeri spostamenti verso l'alto delle curve dei grafici statistici, il 2020 ha riservato certamente l'inaspettato per qualsiasi produttore e investitore: la pandemia globale.

Il quadro generale mostra le varie dinamiche tra i produttori a livello mondiale e la situazione critica che il mercato automobilistico sta affrontando attualmente. Il suddetto lavoro, tuttavia, si focalizza sulla Cina e principalmente sulle automobili (senza coinvolgere altri ambiti del settore), il mercato, la produzione, i numeri, la distribuzione e le vendite, per mostrare le peculiarità e le modalità di lavoro delle case automobilistiche della "terra di mezzo". La domanda di ricerca che è stata posta è la seguente: il mercato automobilistico cinese è influente? Cosa comporta la sua continua crescita nelle relazioni internazionali? L'ingresso nel WTO

(*World Trade Organisation* o nota semplicemente come Organizzazione Mondiale del Commercio) nel 2001 rappresenta di certo un momento fondamentale che ha permesso alla potenza asiatica di abbassare le barriere e di ampliare le sue relazioni con le nazioni estere. Difatti, fulcro principale della tesi è analizzare come funzionano gli investimenti sino-esteri, la normativa e le caratteristiche che le contraddistinguono, qual è il motore che riesce a trainare relazioni tra culture così distanti e culture mediamente vicine. Il capitolo II, pertanto, rappresenta una prospettiva giuridico-economica degli accordi tra Cina e paesi esteri, mostrando come funzionano e quali siano gli investimenti cinesi all'estero e gli investimenti esteri in Cina. Dalla prima joint venture con gli americani, la Beijing Jeep Corporation, sono trascorsi ormai ben quarant'anni e il mercato dell'automobile cinese ha dimostrato di saper assorbire le conoscenze tecniche straniere e farle proprie mantenendo tuttavia le caratteristiche cinesi, passando da un'economia pianificata a un'economia di mercato e tenendo sempre presente le due parole chiave: riforma e apertura. Ad oggi, per gli stranieri l'investimento in Cina è dettata da ragioni convenienti quali i bassi costi di produzione ma, dall'altra parte, per la Repubblica Popolare Cinese (RPC), una delle condizioni principali è la conoscenza del mercato locale. Secondo le ricerche, sembrerebbe che le joint venture siano la scelta migliore per stipulare accordi con le società cinesi ma la normativa prevede che la divisione del capitale non debba superare il 50% e che sia necessario avvelarsi di un buon partner cinese in grado di guidare l'azienda straniera tra le dinamiche della RPC. Tuttavia, negli ultimi anni si sta diffondendo sempre più l'idea di poter anche far a meno di un partner commerciale e di aumentare la percentuale per la parte straniera. Di fronte a ciò, vi sono molte visioni contrastanti. Se da una parte il Paese di Xi Jinping è propenso ad accettare accordi 50:50 per migliorare le proprie capacità tecniche (la Cina è sempre stata un passo indietro rispetto all'Occidente da questa prospettiva) e per assimilare competenze gestionali e aziendali, gli stranieri vengono motivati di certo dalla manodopera a basso costo ma, a volte, il loro trasferimento di

informazioni viene vista come una manovra per sopraffare la parte cinese. Pertanto, vi sono dei sostenitori a favore dell'evoluzione della normativa nota come "Venture Cap" che dal 1992 regola gli accordi tra Cina e paesi stranieri: per alcuni dirigenti, permettere alle case automobilistiche estere di ottenere oltre il 50% della divisione societaria, potrebbe essere una strategia per consentirgli un maggiore coinvolgimento, pur sempre tenendo presente l'analisi delle opzioni assieme al partner cinese. Nonostante i vari accordi e disaccordi sulla questione che ad oggi non è ancora entrata in vigore ufficialmente ma che è prevista per il 2022, gli investimenti comportano anche criticità legali e culturali. Il primo è certamente la violazione della proprietà intellettuale (IP): la Cina è nota per essere il Paese con maggior numero di prodotti contraffatti al mondo e il settore automobilistico non ne è per niente esonerato. Sembrerebbe che il problema di base siano le diverse normative che regolano i diritti d'autore evincenti in Cina e quelli evincenti nei paesi stranieri. La contraffazione più evidente sembrerebbe riguardare copia di parti dei veicoli e dei loghi aziendali. Per quanto riguarda quest'ultimo caso, nella RPC il marchio deve assolutamente essere registrato secondo una classificazione merceologica prima che lo faccia qualcun altro, altrimenti se ne perdono i diritti. Altra criticità che è stata analizzata seguendo anche le dinamiche riportate dagli esempi di joint venture, è quella che riguarda l'aspetto culturale, problema spesso sottovalutato che, tuttavia, risulta essere alquanto essenziale per la riuscita di una collaborazione a lungo termine. Molte joint venture sono arrivate al fallimento proprio per un problema comunicativo derivato dalla differenza culturale tra le parti. Difatti, la cultura riflette il mondo di fare e di agire di una società e ignorarlo significa condannare una relazione economica solo per non essere riusciti a comprendere l'altro. Prendere familiarità con la cultura del proprio partner potrebbe essere la carta vincente per un investimento duraturo e di successo. Infine, oltre a questi due aspetti critici costanti, ho ritenuto opportuno inserire la "criticità inaspettata" ovvero quella riguardante la diffusione del coronavirus che ha piegato l'economia globale in pochi mesi.

L'ultima parte di suddetto lavoro si focalizza sul caso studio SAIC-Volkswagen, esempio di joint venture sino-tedesca di grande successo che è riuscita a farsi strada grazie alle sue strategie aziendali, i suoi progetti all'avanguardia, la professionalità e la responsabilità sociale. La catena di approvvigionamento risulta essere il suo punto di forza, nonché prova di un'ottima collaborazione tra i cinesi e i tedeschi e motivo di ottenimento del successo aziendale su scala globale. Per tanto, l'area di Shanghai è diventata la più rilevante per il settore automobilistico cinese e la SVW, nonostante criticità legate all'aspetto culturale, rimane comunque tra le *equity joint venture* di maggiore successo in Cina. Il suo trionfo è dato certamente dall'appoggio di un'importante ed esperta "navigatrice" del mercato come Volkswagen e dalla forza, dal supporto governativo e dalla voglia di migliorarsi di una delle società automobilistiche più importanti in Cina, la SAIC.

CAPITOLO I: Il quadro generale

1.1 Il settore *automotive*

Con il termine inglese *automotive* si intende l'industria automobilistica, nonché l'attività di produzione, di vendita e di commercializzazione di veicoli¹. Nasce tra il XIX e il XX secolo negli Stati Uniti, epoca della seconda rivoluzione industriale e di grandi passi avanti per l'industria dei trasporti che cambiò radicalmente la vita dell'uomo. L'automobile venne presentata per la prima volta al pubblico attraverso manifestazioni e gare sportive. Inizialmente, la sua produzione era limitata alla costruzione artigianale e solo in seguito venne portata avanti nelle fabbriche, tuttavia la vera produzione in serie venne avviata all'inizio della Prima Guerra Mondiale. Questo periodo vede anche grandi nomi che hanno dato il maggiore contributo alla produzione e alla realizzazione delle automobili, ovvero Henry Ford (perciò si inizierà a parlare di Fordismo). Dagli Stati Uniti le automobili iniziarono ad essere esportate anche in Europa grazie a lavori più efficienti sulle strade e ai consumi di massa.²

Dopo la Seconda Guerra Mondiale, il “podio” per tale produzione verrà conteso tra USA e Giappone, che ormai si stava affermando come grande potenza nel settore, malgrado gli americani continueranno a mostrare una certa determinazione per rimanere i primi al mondo. All'Occidente viene sicuramente riconosciuto il primato per l'invenzione dell'automobile, per la sua comodità ed efficienza. Tuttavia, per circostanze storico-economiche, il dopoguerra è certamente il momento in cui il Giappone decide di prendere le redini con una produzione snella:

¹ Si rimanda alla definizione dell'Enciclopedia Treccani su *Industria Automobilistica* a cura di Massimo Tiberi, da: http://www.treccani.it/enciclopedia/industria-automobilistica_res-73772170-dd78-11e6-add6-00271042e8d9_%28Enciclopedia-Italiana%29/, consultato il 1° febbraio 2020.

² Si rimanda alla tesi di Giuseppe VALENTI, *L'incidenza del settore Automotive nell'economia italiana*, LUISS – Dipartimento di Impresa e Management, 2019, pp. 5-30.

nonostante la sconfitta alle spalle, le clamorose perdite e le poche risorse, lo stacanovismo e la determinazione giapponese danno vita al così noto “Toyotismo”.³

Nel 2008 il settore automobilistico viene colpito da una forte crisi economica: l’offerta supera la domanda⁴. Tuttavia, sebbene la crisi interessi il suddetto mercato a livello globale, la Cina sembrerebbe essere diventata leader indiscusso delle vendite sul piano internazionale, tenendo testa ai numeri prodotti dai suoi concorrenti americani e giapponesi. Tale trasformazione denota uno spostamento dell’asse dalle aree occidentali a quelle orientali le quali hanno iniziato ad assumere un ruolo piuttosto importante sul quadro internazionale.⁵ Secondo le statistiche riportate dall’OICA⁶, nel 2017 la Cina avrebbe prodotto un totale di 29 milioni di veicoli, mentre nel 2018 la si vede affrontare una perdita del 4% con un totale di 27,8 e, secondo l’ultima statistica aggiornata al 2019, si nota un ulteriore calo del 7,5%. Per ragioni socioeconomiche, come verrà mostrato in seguito, la Cina dovrà affrontare delle criticità ma, nonostante questi dati *up and down*, dimostrerà essere comunque uno dei paesi di maggiore produzione di veicoli a motore al mondo, raggiungendo e superando i grandi numeri della concorrenza giapponese e americana.

Gli anni Duemila lasciano definitivamente la “corona” alla nuova potenza orientale, la Cina, che riesce a farsi strada tra i suoi avversari grazie ai bassi costi di produzione e un minor costo del lavoro in diversi ambiti tra cui quello dell’*automotive*.⁷

I *brands* asiatici sembrano peraltro non aver risentito della crisi e, seppur con una minore intensità, hanno continuato a produrre vetture laddove, per esempio, colossi americani quali GM e Chrysler stentavano. [...]

³ Si rimanda alla tesi di Enrico POLETTI, *Analisi dei costi nel settore automobilistico*, Università degli Studi di Padova – Statistica per la Gestione delle Imprese, 2005, pp. 4-7.

⁴ Si rimanda alla tesi Giuseppe VALENTI, *op. cit.*, p. 27.

⁵ Si rimanda alla definizione dell’Enciclopedia Treccani, *op. cit.*

⁶ Si rimanda alle statistiche sulla produzione di OICA del 2017, del 2018 e del 2019, in “oica.net”, da: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2017-statistics/> (2017), <http://www.oica.net/category/production-statistics/2018-statistics/> (2018), <http://www.oica.net/category/production-statistics/2019-statistics/> (2019), consultato il 10 aprile 2020.

⁷ Petro MANZELLA e Barbara WINKLER, “Il settore automobilistico tra crisi e prospettive future”, *Dossier ADAPT*, n. 25, 22 dicembre 2009, pp.1-2.

L'effetto che la Cina ha avuto sul mercato americano però si concretizza soprattutto in un minore costo del lavoro, accompagnato recentemente da una serie di riduzioni della tassazione sugli investimenti stranieri promossa dal Governo, che ha favorito il trasferimento di una parte del sistema produttivo in Asia (GM su tutti). In questo modo, i lavoratori americani hanno visto ridursi drasticamente i posti di lavoro disponibili in questo settore, a vantaggio di manodopera locale a più basso costo, ma comunque altamente qualificata.⁸

L'ingresso della nuova potenza asiatica sembra aver messo in discussione di gran lunga i numeri dei *Big Three* (Francia, Germania e Stati Uniti) e ad aver cambiato le carte in tavola, grazie alle nuove tecnologie applicate sulle automobili e le nuove direttive politiche. La crescita economica totale di Paesi in via di sviluppo quali il Brasile, la Russia e l'India (noti come BRIC assieme alla Cina) equivale a un quarto rispetto a quella della RPC.⁹ Malgrado quest'ultima sia stata toccata dalla crisi come tutti gli altri imprenditori al mondo, continua a dimostrare perspicacia e ingegno e una certa attitudine per la concorrenza.

Oggi giorno ogni nucleo familiare dei paesi industrializzati possiede almeno un'automobile. Dopo il mutuo e l'acquisto della casa, il mezzo di trasporto rientra certamente nella *to-do-list*, non solo per uomini e donne in carriera ma soprattutto per famiglie, per facilitare le attività di tutti i giorni. Certamente la sua invenzione ha cambiato la vita comune e perciò rimane una dei settori di maggiore interesse a livello nazionale per l'importanza che ricopre in diversi ambiti.

Data la complessità e la vastità del settore automobilistico, il presente lavoro prenderà in considerazione solo il gruppo delle automobili e le sue peculiarità. Inoltre, questa tesi partirà da una visione globale del quadro attuale di tale mercato per poi spostarsi in Asia Orientale, assumendo una visione sino centrica e mostrando i grandi *brand* che hanno portata la Cina a divenire tra i leader indiscussi.

⁸ *Ibidem.*

⁹ *Ibidem.*

1.2 L'incerto futuro del mercato automobilistico mondiale

Secondo il report di ANFIA del 2019¹⁰, l'industria globale dell'auto sta affrontando un crollo abbastanza evidente. In primis, è opportuno individuare i Paesi protagonisti dell'economia mondiale e successivamente, attraverso i dati forniti dagli enti competenti e attraverso gli opportuni grafici, è possibile comprendere le cause principali di tale freno.

1.2.1 Protagonisti e prospettiva generale

Come già mostrato precedentemente, tra i primi leader del commercio internazionale e, certamente primi per esportazione nel settore *automotive*, sono gli Stati Uniti che hanno registrato un evidente calo negli ultimi anni. Sono considerati il quarto esportatore di automobili verso l'Unione Europea e al contrario, quest'ultima è la destinazione principale per gli USA. Di seguito, si piazza l'Oriente con la Cina, uno dei paesi di maggiore spicco per *import* ed *export*, superando perfino il rivale giapponese. Infine, l'altro grande protagonista del commercio internazionale non può che non essere l'UE.¹¹

Prima grande causa che ha contribuito all'indebolimento della domanda è la guerra commerciale tra Stati Uniti e Cina:

Nel 2018 il commercio internazionale è stato particolarmente "stressato" dalla politica protezionistica degli Stati Uniti, con l'introduzione di tariffe doganali a protezione della propria industria e dalle conseguenti azioni di ritorsione dei Paesi colpiti dalle misure, in particolare della Cina, che è ad un soffio dal conquistare il primato mondiale sulle nuove tecnologie. Permane l'incertezza alla eventuale applicazione di dazi USA all'import di auto e componenti europei, in attesa della conclusione dei negoziati tra le Amministrazioni Trump e UE.¹²

¹⁰ Si rimanda al report di ANFIA, *L'industria automotive mondiale nel 2018 e trend 2019*, Area studi e statistiche di ANFIA, luglio 2019, p. 5-11.

¹¹ *Ibidem*.

¹² Ivi, p.7.

Queste azioni di “protezione” del proprio mercato sono di certo indirizzate alla potenza economica cinese che in questo secolo si è particolarmente distinta tra i mercati internazionali e mira a diventarne leader entro il 2025. Tuttavia, la Cina, essendo uno stato a partito unico con politiche restrittive, rappresenta un’altra causa del freno dell’economia a livello mondiale. Il governo della RPC, d’altro canto, ricorre a tali misure per la protezione del proprio paese e della propria immagine. Inoltre, la questione sulle così note “terre rare”, sembrerebbe giocare un ruolo di una certa rilevanza paragonabile al valore del petrolio, poiché la maggior parte di queste (circa l’80%) sono presenti sul territorio cinese.¹³ Difatti, la produzione in Cina è di circa 120 mila tonnellate. Il loro utilizzo è fondamentale per la creazione di telefoni cellulari, superconduttori, sistemi missilistici e tanti altri dispositivi *high-tech*.¹⁴

2018 PRODUCTION STATISTICS				
Show	10	entries	Search:	<input type="text"/>
Country	Cars	Commercial vehicles	Total	% change
Total	70498388	25136912	95634593	-1.1
China	23529423	4279773	27809196	-4.2
USA	2795971	8518734	11314705	1.1
Japan	8358220	1370308	9728528	0.4
India	4064774	1109871	5174645	8.0
Germany	5120409	0	5120409	-9.3
Mexico	1575808	2524717	4100525	0.1
South Korea	3661730	367104	4028834	-2.1
Brazil	2386758	493051	2879809	5.2
Spain	2267396	552169	2819565	-1.0

Figura 1 Fonte “OICA”

Secondo le indagini pubblicate dall’OICA nel 2018¹⁵, le statistiche di produzione del 2018 riportano che la Cina, sebbene abbia avuto un calo del -4,2%, rimanga comunque in vetta

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ Si rimanda a Marisa SAGLIETTO, “L’industria automotive globale – Uno sguardo d’insieme”, in *Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2019*, a cura di Anna Moretti e Francesco Zirpoli, Edizioni Ca’ Foscari, da: <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-342-7>, 21 ottobre 2019, p. 32.

¹⁵ Si rimanda alle statistiche sulla produzione di OICA aggiornate al 2018, da: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2018-statistics/>, consultato il 10 aprile 2020.

alla classifica con un totale di 27 miliardi di unità, mentre il secondo posto è occupato dagli Stati Uniti, i quali sembrerebbero avere avuto una minima ascesa di produzione dell'1,1%. Segue il Giappone con il suo +0,4%, l'India che dimostra essere uno dei pochi paesi ad avere raggiunto quasi il 10% di ascesa della produzione di autovetture posizionandosi addirittura al quarto posto nella classifica mondiale con +8%, dietro ai grandi colossi. Con un crollo del -9,3%, la Germania si piazza sotto i paesi asiatici con una produzione che va sempre più a ridursi, seguita dal Messico con un miglioramento del 0,1%, la Corea del Sud, invece, con un declino del -2,1%, il Brasile con un recupero di +5,2% e infine, ultima in classifica *top 10*, è un altro membro dell'UE, la Spagna, con un regresso del -1%. Infine, l'Italia sembrerebbe aver avuto un calo del -7,2% classificandosi tra i paesi con un declino alquanto evidente, come il Regno Unito con il -8,3% e il Canada -7,9%.

2019 PRODUCTION STATISTICS				
Show	10	entries	Search:	<input type="text"/>
Country	Cars	Commercial vehicles	Total	% change
Total	67149196	24637665	91786861	-5,2
China	21360193	4360472	25720665	-7,5
USA	2512780	8367239	10880019	-3,7
Japan	8328756	1355542	9684298	-0,5
Germany	4661328	0	4661328	-9
India	3623335	892682	4516017	-12,2
Mexico	1382714	2604080	3986794	-2,8
South Korea	3612587	338030	3950617	-1,9
Brazil	2448490	496498	2944988	2,2
Spain	2248019	574336	2822355	0,1

Figura 2 Fonte "OICA"

L'ultima statistica dell'OICA aggiornata al 2019¹⁶, e quindi l'ultima su cui poter fare riferimento, inserisce ancora una volta la Cina come prima potenza a livello internazionale sulla produzione di veicoli, nonostante abbia subito un calo del -7,5%, nonché 3,3% in meno rispetto

¹⁶ Si rimanda alle statistiche dell'OICA aggiornate al 2019, da: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2019-statistics/>, consultato il 10 aprile 2020.

al 2018. Il secondo posto spetta ancora agli Stati Uniti con una produzione di 10 miliardi di unità e un calo del -3,7%, una grave perdita rispetto al +1,1% dell'anno precedente. Il Giappone, anche per il 2019, rimane al terzo posto con un calo del -0,5, invece, si piazza sotto la potenza nipponica la Germania, con 46 miliardi di unità e un calo del -9% superando l'India, che, rispetto alla sua ascesa registrata l'anno precedente con un +8%, presenta un gravissimo crollo del -12,2% con una produzione di 45 miliardi. La classifica continua con Messico, Corea del Sud e Brasile che registrano dei cali evidenti rispettivamente di -2,8%, -1,9% e 2,2%, mentre la decima della classifica rimane ancora una volta la Spagna con una risalita minima rispetto al 2018. L'Italia presenta tuttora una situazione critica riportando una produzione di 91 miliardi di unità con un crollo del -13,8%, più basso dell'anno precedente.

Infine, oltre alle cause riportate sopra, se ne presentano altre che hanno contribuito al crollo del mercato economico come le tensioni macroeconomiche tra Argentina e Turchia, l'abbassamento del tasso di produzione in Germania (come evince dai grafici riportati sopra) e le politiche che seguono la Brexit¹⁷, referendum da parte del Regno Unito per separarsi dall'Unione Europea. Di fronte a tale crisi i governi non possono che reagire attuando forme di nazionalismo economico al fine di salvaguardare i propri interessi anche col rischio di allentare accordi con i partner commerciali e con gli alleati politici. Certamente, tali misure possono essere viste come atti di protezionismo per assistere le società domestiche rendendo anche molto difficile ai paesi in via di sviluppo penetrare nei mercati maturi.¹⁸

1.2.2 Mercato in ripresa?

Dati i numeri dei report e data la situazione attuale, sorgono domande spontanee: quale sarà il futuro per il mercato automobilistico? Si sta riprendendo? Le percentuali continueranno

¹⁷ Si rimanda al report di ANFIA, *op.cit.*, p.5.

¹⁸ Si rimanda a Timothy J. STURGEON e Johannes VAN BIESEBROECK, *Effects of The Crisis on the Automotive Industry in Developing Countries – A Global Value Chain Perspective*, Policy Research Working Papers (5330), giugno 2010, pp. 24-27.

a decrescere? I protagonisti in gioco cambieranno? Secondo gli analisti, l'ascesa futura del settore automobilistico avverrà grazie ai paesi BRIC che finora hanno dimostrato una certa stabilità e sono riusciti a tenere testa ai grandi colossi del mercato *automotive*. Al contrario, sembrerebbe che ultimamente ci sia stata, seppure lieve, una ripresa che vede l'ascesa e una presunta crescita stimata per gli anni a venire.¹⁹

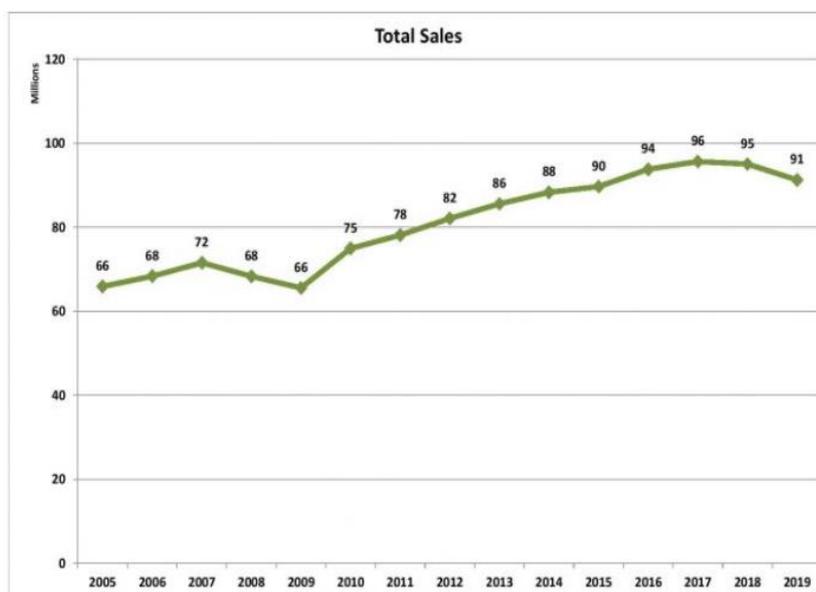


Figura 3 Fonte "OICA"

Nel grafico delle vendite totali (veicoli commerciali e passeggeri) pubblicate da OICA²⁰ è presentata la situazione del settore automobilistico negli anni, dal 2005 al 2019 in milioni di unità. Dal 2009 sembrerebbe che le aziende stiano lavorando assiduamente per combattere questa crisi e per aumentare le vendite che nel 2017 sono salite a 96 milioni. Il grafico, inoltre, evidenzia come il 2018 e il 2019 siano delle annate caratterizzate dal crollo delle vendite totali: si registrano, infatti, rispettivamente 95 e 91 milioni. L'*automotive* è un settore di cui oggi non si può fare a meno grazie anche al progresso della tecnologia e a una visione di

¹⁹ Si rimanda all'articolo di MAURIZIO Maggi, *Auto, il mercato mondiale è in ripresa. Ma quante incognite nei paesi emergenti*, in "espresso.repubblica.it", 29 luglio 2014, da: <https://espresso.repubblica.it/plus/articoli/2014/07/28/news/auto-il-mercato-mondiale-e-in-ripresa-ma-quante-incognite-nei-paesi-emergenti-1.174635>, consultato il 2 marzo 2020.

²⁰ Si rimanda alle statistiche di vendita di OICA, da: <http://www.oica.net/category/sales-statistics/>, consultato il 10 aprile 2020.

vita sempre più comoda e agiata, ma le ultime statistiche dell'OICA mostrano come il mercato dell'automobile stia affrontando una crisi alquanto evidente su scala internazionale. Secondo gli eventi più recenti sembrerebbe essere arrivata un'altra calamità per l'economia mondiale: il coronavirus.

1.2.3 Cause di forza maggiore

Agli inizi del 2020 in Cina viene diffusa la notizia che il paese è in preda a un virus sconosciuto il quale in seguito verrà “battezzato” come coronavirus. Lo stato interviene per cautelare la popolazione e per evitare un minor numero di contagi possibili. L'epicentro è niente di meno che Wuhan, importante centro economico, sede di diverse società tra cui la Dongfeng Motor Corporation. Le aziende della zona iniziano a chiudere per cautelare i propri dipendenti e i propri clienti, seguono quelle delle province vicine e successivamente la direttiva arriva anche al nord del paese. La Cina si trova a dover affrontare una causa di forza maggiore e tali misure, sebbene drastiche, sono necessarie per evitare ulteriori contagi e proliferazione del virus. La chiusura delle ditte o e il loro rallentamento, dà il via ad una reazione a catena a livello globale. Come già ribadito, la Cina è tra i player principali nel commercio internazionale, perciò un suo freno è decisivo per il crollo dell'economia mondiale. A gennaio 2020 la produzione e la vendita di auto in Cina sono state rispettivamente di 1,767 milioni e 19,297 milioni, con un calo del 34,1% e del 27,5% rispetto al mese precedente e un calo del 24,4% e del 18,7% rispetto all'anno precedente²¹. Secondo le statistiche della China Automobile Association, da gennaio a marzo 2020, la produzione e le vendite dei veicoli hanno subito un calo del 45,2% e del 42,4% su base annua. Tra questi la produzione e la vendita di autovetture hanno subito rispettivamente un calo del 49,9% e del 48,4% su base annua, mentre la produzione e la vendita di veicoli

²¹ Si rimanda a HU Hao 胡浩, “2020nian 1 yue woguo qiche chanxiao qingkuang” 2020年1月我国汽车产销情况 (La situazione della produzione e delle vendite di automobili in Cina nel gennaio 2020), *Xiangjiao keji* 橡胶科技, 3, 15 marzo 2020, p. 137.

commerciali hanno subito un calo del 28,7% e del 28,4%. Le vendite di automobili di questo primo trimestre sono diminuite di 2,7 milioni di unità rispetto allo stesso periodo del 2019. A causa dell'impatto di questa nuova epidemia è stato previsto che il mercato automobilistico statunitense diminuirà del 15% su base annua, il mercato europeo del 21%, il mercato cinese del 10% e il mercato globale subirà un calo totale del 14%. Considerando questi dati è evidente come il declino più evidente sarà destinato all'Europa e agli Stati Uniti.²² Questa situazione rimane ancora instabile e piena di interrogativi per il futuro del mercato automobilistico, non solo cinese ma mondiale. Quando il mercato automobilistico tornerà fiorente? Quale futuro attende i marchi di tale settore?

1.3 Il mercato della produzione, della vendita e della distribuzione di auto in Cina

Tra gli anni Cinquanta e Ottanta, la produzione di automobili in Cina era semplicemente di base artigianale, mentre la produzione di massa e la produzione snella, che erano già in uso in Giappone, erano le tipologie principali usate in Occidente ma non risultavano applicabili in Cina a causa dei bassi volumi. Tuttavia, sotto la guida di Deng Xiaoping e la sua riforma economica, la produzione fece grandi progressi. Negli anni Novanta, lo sviluppo industriale iniziò ad accelerare in parallelo ad altre tendenze economiche come l'incremento del reddito nelle aree urbane e l'istituzione di una classe media benestante.²³ Dal 2001, in seguito all'adesione al WTO, la produzione e le vendite di auto in Cina vennero incrementate. Infatti, dagli inizi degli anni Duemila, le frontiere con la Cina sono venute meno grazie all'abbassamento di una serie di dazi ma soprattutto grazie all'adattamento della normativa

²² Si rimanda a XU Haidong 许海东, "Xinxing guanzhuang bingdu feiyan yiqing dui zhongguo qiche shichang de yingxiang" 新型冠状病毒肺炎疫情对中国汽车市场的影响 (Impatto della nuova epidemia di polmonite da coronavirus sul mercato automobilistico cinese), *Shanghai qiche* 上海汽车, 10 maggio 2020, p. 1.

²³ Si rimanda al saggio di Matthias HOLWEG, Jianxi LUO e Nick OLIVER, *The Past, Present and Future of China's Automotive Industry: A Value Chain Perspective*, da: <http://doi.org/10.13140/RG.2.1.2879.3765>, agosto 2005, p. 19-20.

cinese agli standard internazionali. In questo modo, le merci cinesi hanno iniziato a farsi conoscere nel mondo e ad inserirsi in più settori possibili facendo della Cina uno dei paesi più importanti a livello economico.²⁴

In merito alle vendite a livello nazionale, l'immagine che segue mostra le principali zone dove il mercato delle automobili è maggiormente attivo, indicandone persino le aziende operanti (sia cinesi che straniere).

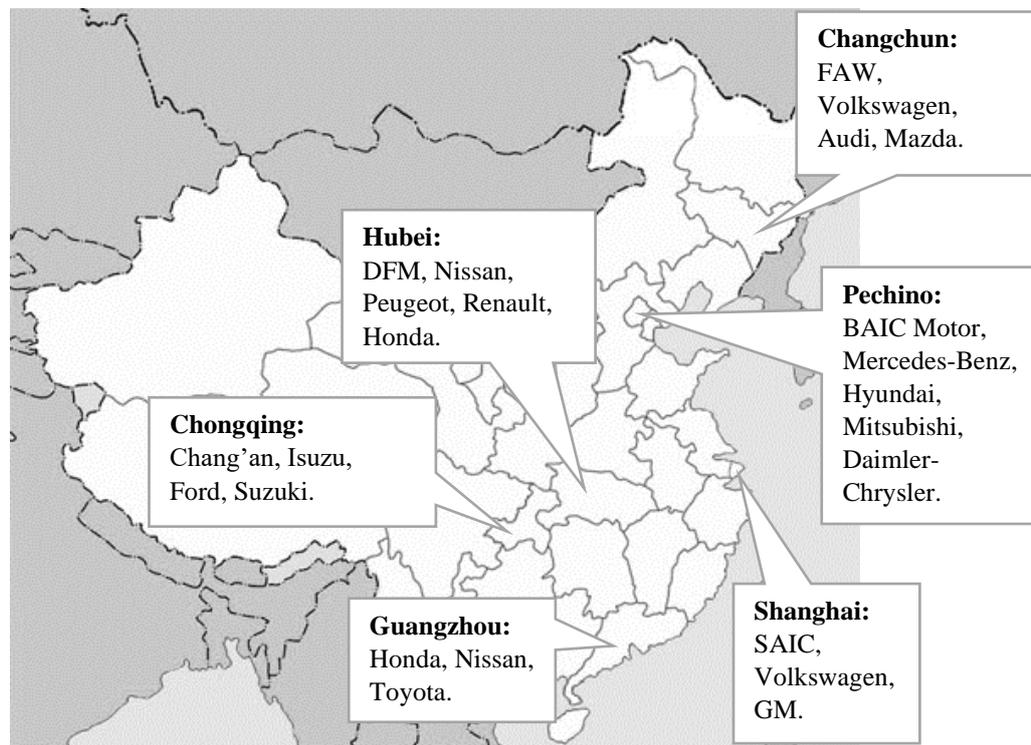


Figura 4 sul modello della figura 5 di "The Past, Present and Future of China's Automotive Industry: a Value Chain Perspective"

L'industria automobilistica gioca un ruolo importante nelle provincie dello Hubei, a Changchun, Pechino, Shanghai, Guangzhou e Chongqing. Probabilmente la loro attività redditizia è data soprattutto dalla posizione geografica. La città di Changchun è stata scelta come sede principale dalla FAW proprio perché era la più vicina all'Unione Sovietica, forte sostenitrice del Paese. Shanghai, invece, è collocata in una posizione strategica: il suo porto ha permesso ad aziende

²⁴ Si rimanda all'approfondimento sul World Trade Organisation del professore Cavalieri, aprile 2019.

straniere, come Volkswagen, di facilitare le attività di importazione ed esportazione. Inoltre, è considerata il centro economico del paese ma a causa di normative locali piuttosto restrittive sull'acquisto delle auto, il flusso di queste risulta essere piuttosto limitato. Al contrario, Pechino, è il più grande centro del mercato dell'auto in Cina, dove non evincono norme così rigide come a Shanghai. La provincia dello Hubei è stata inserita tra le zone più redditizie poiché è la provincia natale della Dongfeng Motors, una delle società di automobili cinesi più importanti. Per ragioni logistiche legate alla sua posizione geografica, questa provincia ha sempre dovuto affrontare svantaggi a livello economico e pertanto, ostacoli per uno sviluppo rapido e florido. Città natale della Chang'an Motors, Chongqing è uno dei centri economici di maggiore spicco in Cina. Grazie alle sue joint venture con marchi stranieri, è il terzo produttore di auto del paese. Infine, Guangzhou è riuscita ad emergere proprio grazie alla sua vicinanza con importanti porti come Hong Kong e Macao.²⁵

Lo sviluppo dell'e-commerce in Cina è di certo uno dei punti più salienti del progresso del mercato locale. Oggigiorno ogni membro di una famiglia cinese possiede un telefono cellulare che gli permette di svolgere comuni faccende, come pagare al supermercato, acquistare dei vestiti online o pagare per strada tra le bancherelle. È possibile acquistare tramite un semplice *click* del proprio smartphone anche le automobili? Il XIX secolo rappresenta una fase esplosiva per il mercato cinese online. I grandi colossi come JD.com (京东), Alibaba (阿里) e Suning (苏宁) si sono offerti come piattaforme per la vendita e il post-vendita delle automobili e il loro contributo da B2C è stato fondamentale per una espansione più rapida. Indubbiamente, la scelta di una delle seguenti piattaforme comporta una maggiore efficienza, riduce i costi e crea nuovi collegamenti, migliorando il rapporto non solo tra commerciante e consumatore ma anche tra

²⁵ Si rimanda al saggio di Matthias HOLWEG, Jianxi LUO e Nick OLIVER, *op. cit.* pp. 27-29.

commercianti stessi.²⁶ Pertanto, con il rapido sviluppo della tecnologia della rete in Cina, i concetti introdotti da “Internet +” (hulianwang 互联网+) vengono costantemente applicati in tutte le sfere di vita. Anche l’industria automobilistica tradizionale si è trovata di fronte a nuove sfide e nuove opportunità nel contesto di Internet e oggi, molte case automobilistiche hanno puntato sul marketing online realizzando siti web e dipartimenti e-commerce. Per queste aziende, dedicarsi a Internet comporta anche applicare conoscenze multidisciplinari che richiedono non solo la conoscenza del web ma anche dei principi automobilistici: il personale deve avere un’ottima conoscenza tecnica delle automobili ma anche delle piattaforme sociali e informative per sfruttare al meglio queste nuove strategie di mercato. Le vendite di tale settore comprendono principalmente automobili, componentistica e assicurazioni. Il risultato è la rottura con il modello tradizionale per l’apertura verso un flusso di informazioni più conveniente e trasparente.²⁷

Altra peculiarità che contraddistingue il mercato di automobili cinesi è il concetto di Negozio Automobilistico Cinese 4S (Zhongguo qiche 4S dian 中国汽车 4S 店). Introdotto alla fine degli anni Novanta, questo nuovo canale di acquisto dell’automobile sostituisce quello tradizionale rappresentato dalla presenza delle concessionarie. In seguito alla crisi finanziaria del 2008, il mercato ha subito un periodo di stagnazione e molti concessionari hanno attraversato delle criticità, pertanto, di fronte a tali incertezze, i negozi di automobili 4S hanno gradualmente migliorato i servizi di vendita.²⁸ I negozi 4S non sono altro che un modello

²⁶ Si rimanda all’articolo di JIANG Su 江苏 e HONG Bo 洪波, “Qiche weixiu fuwu shichang de chuntian shi dianshang haishi gongxiang” 汽车维修服务市场的春天是电商还是共享 (È la primavera del mercato dei servizi di riparazione auto e-commerce o di condivisione?), *Qiche weixiu jishi* 汽车维修技师, 8, 1° agosto 2018, p. 124.

²⁷ Si rimanda a FENG Gang 冯刚, “‘Hulianwang+’ xia qiche wangluo yingxiao rencai peiyang yanjiu” ‘互联网+’下汽车网络营销人才培养研究 (Ricerca sulla formazione dei talenti del marketing delle reti automobilistiche su Internet +)”, *Hezuo jingji yu keji* 合作经济与科技, n. 6, 3 giugno 2020, pp. 98-99.

²⁸ Si rimanda a CHEN Lin 陈林, “Qiche 4S dian xiaoshou de fenxi” 汽车 4S 店销售的分析 (Analisi delle vendite dei negozi di auto 4S), *Keji feng* 科技风, da: <http://doi.org/10.19392/j.cnki.1671-7341.202014184>, 12 maggio 2020, p. 214.

franchising automobilistico con il “quattro in uno”: vendita di veicoli (zhengche xiaoshou 整车销售, *Sale*), pezzi di ricambi (Lingpeijian 零配件, *Spare Part*), servizi post-vendita (Shouhou fuwu 售后服务, *Service*) e sondaggi (Xinxi fankui 信息反馈, *Survey*). È il modello di marketing automobilistico più popolare: ha avuto origini in Europa con la globalizzazione e la nascente competizione tra i paesi e ha contribuito a un efficace aumento dell’immagine dei marchi e delle imprese di produzione automobilistiche. Questi negozi hanno notevolmente migliorato i costi di marketing e di logistica, permettendo una maggiore fiducia da parte dei consumatori e una fidelizzazione dei marchi consolidati rispetto ad altri metodi presenti sul mercato. I primi produttori di automobili che hanno iniziato a creare negozi 4S in Cina sono stati Shanghai-GM e Guangzhou Honda, rispettivamente a Shanghai e a Guangzhou nel 1999. Successivamente, i concorrenti locali hanno iniziato a imitare tale modello e in circa dieci anni il numero di negozi 4S ha raggiunto cifre esorbitanti. Tuttavia, secondo diversi sondaggi, un terzo dei negozi 4S sta perdendo redditività e le ragioni di tali complicazioni sono due: in primis, vi è molta concorrenza sul mercato, sia che si tratti di un negozio 4S estero sia che si tratti di uno domestico, e determinare i prezzi è molto complicato; secondariamente, mancano le capacità operative dei rivenditori poiché questi ultimi stanno di certo imparando dal modello 4S occidentale ma non ne comprendono a pieno la chiave di gestione. Il negozio 4S migliora notevolmente l’immagine dell’azienda e permette di aumentare la visibilità del marchio automobilistico dal momento che in queste rivendite vi sono solo determinate serie di modelli. Così facendo ottengono risultati migliori in termini di reputazione aziendale rispetto ai tradizionali metodi di marketing. Persino la regolamentazione alla base di tali punti vendita è molto rigorosa su una serie di problemi come reclami dei clienti e visite. È anche vero, però, che potrebbero presentare degli svantaggi come il fatto che questi negozi non abbiano nessun effetto sul marchio poiché sono dei semplici vassalli delle case automobilistiche. Negli ultimi anni, i frequenti reclami legali da parte di consumatori sui negozi 4S in tutto il paese non sono

altro che il risultato della bassa qualità dei servizi post-vendita che incidono sull'intenzione di acquisto dei potenziali consumatori di automobili.²⁹

1.4 Cina: produttori locali, *chi* sono, *cosa* producono e *quanto* producono

Dal non avere niente all'averlo, da piccolo a grande, da debole a forte, dai veicoli commerciali ai veicoli passeggeri, da marchi di joint venture a marchi di proprietà privata, da veicoli a carburante a veicoli a nuova energia, dalla produzione tradizionale alla nuova forza di produzione, dalle vendite tradizionali all'e-commerce, ogni fase del processo di sviluppo incarna la lotta e il sudore delle case automobilistiche cinesi, ogni sforzo fa emergere saggezza e dedizione.³⁰

Il 2020 segna il 42° anno di riforma e apertura per il mercato automobilistico cinese che sin dagli inizi non si è mai arrestato e ha sempre dato prova di grande dedizione riuscendo a superare di gran lunga le stesse aspettative del popolo cinese e di tutti i colleghi su scala mondiale. Dopo quarant'anni di esperienza, il mercato dell'automobile è ormai all'avanguardia seppur mantenendo le caratteristiche cinesi, passando da un'economia pianificata a un'economia di mercato e tenendo sempre presente le due parole chiave: riforma e apertura.³¹

Storicamente, la costruzione di importanti fabbriche automobilistiche nella fase iniziale era finalizzata alla preparazione bellica, infatti alcune di loro erano imprese militari. Tuttavia, è proprio questo il periodo che ha permesso alle aziende di imparare l'una dall'altra. Prima dell'apertura e della riforma venivano prodotti maggiormente camion ma grazie alle prime joint venture la crescita di questo settore è stata straordinaria: nel 1984 fu fondata la Beijing Jeep Automobile Co., Ltd (Beijing Jipu qiche youxian gongsi 北京吉普汽车有限公司), nonché la

²⁹ Si rimanda a CAI Zhibing 蔡之兵, "Fazhan qiche 4S dian de libi fenxi" 发展汽车 4S 店的利弊分析 (Analisi dei pro e dei contro dello sviluppo di un negozio di automobili 4S), *Hunan caijing gaodeng zhuanke xuexiao xuebao* 湖南财经高等专科学校学报, 26, 128, 15 dicembre 2010, pp. 132-134.

³⁰ Traduzione del testo cinese di HUANG Chenglin 黄承林, "Gaige kaifang 40Zhounian zhongguo qiche shichang fazhan haigu yu fawang" 改革开放 40 周年中国汽车市场发展回顾与展望 (Revisione e prospettiva del 40° anniversario di riforma e apertura), *Shangyong qiche* 商用汽车, 15 aprile 2019, p.15.

³¹ Ivi, pp.15-18.

prima compagnia automobilistica per autovetture nella “Nuova Cina”. Da allora altri marchi cinesi hanno deciso di stipulare accordi con i colleghi occidentali e prendere in mano la situazione. Difatti, le statistiche del 1978 mostrano che la produzione di auto del tempo rappresentava solo l’1% della produzione a livello globale, mentre quelle del 2017 registrano 29 milioni di unità, vale a dire che il mercato automobilistico cinese è cresciuto di ben centonovanta volte, posizionando il Paese tra i migliori produttori di automobili del mondo per nove anni consecutivi. Nel XIX secolo le autovetture e i veicoli commerciali si sono sviluppati contemporaneamente comportando anche una domanda di mercato diversificata. La produzione non riguarda più solo camion ma anche SUV, crossover, berline, monovolume, ecc. e il suo traguardo principale è quello di passare dal semplice “Made in China” (Zhongguo zhizao 中国制造) al “prodotto in Cina”³² (Zhongguo chuangzao 中国创造). Lo stesso Xi Jinping, al diciottesimo Congresso Nazionale del Partito, ha attribuito una grande importanza a tale settore sottolineandone la forza motrice per un nuovo ciclo di rivoluzione scientifica e tecnologica. Nell’aprile 2017 è stato approvato il “Piano di sviluppo a medio e lungo termine per l’industria automobilistica” (Qiche chanye zhongchangqi fazhan guihua 汽车产业中长期发展规划) fondamentale per lo sviluppo della qualità.³³

A questo punto è possibile affermare che il socialismo cinese è entrato in una nuova era e l’industria automobilistica presenta nuovi elementi: prima di tutto, la crescita e la forte concorrenza è il risultato dei nuovi accordi e dei nuovi investimenti da e verso la Cina; secondariamente, tale settore è diventato molto più competitivo; la terza caratteristica riguarda lo sviluppo coordinato tra le varie case automobilistiche cinesi; in quarto luogo, il ruolo di internet è alquanto fondamentale, poiché in Cina molti utenti acquistano automobili tramite i

³² [n.d.t.] La traduzione del verbo *chuangzao* 创造 risulta essere alquanto complicata poiché a differenza di *zhizao* 制造, che viene normalmente tradotto con produrre e creare, *chuangzao* dà l’idea non solo della creazione di un dato prodotto ma anche della sua progettazione e idealizzazione.

³³ Si rimanda a HUANG Chenglin 黄承林, *op.cit.*, pp.15-18.

servizi internet e perciò l'industria dell'automobile cinese è orientata ai suoi acquirenti, al mercato e al valore; la quinta caratteristica è data dal risparmio energetico, portando alla crescita e allo sviluppo di una nuova industria di veicoli; in sesto luogo, la Cina sta lavorando molto sul processo di globalizzazione e sull'apertura con l'Occidente al fine di ottenere vantaggi principalmente economici; settimo, in un periodo di basso profitto le case automobilistiche in perdita emergeranno ancora di più e saranno necessarie acquisizioni, trasformazioni e riqualificazione dell'industria; l'ottava caratteristica è data dalla nuova generazione di automobili elettrificate e intelligenti che sembrerebbero essere i veicoli del futuro; la nona rimanda agli ecoincentivi e alla parte burocratica che controlla questo settore, difatti, per ragioni ambientali sono state adottate nuove politiche per salvaguardare l'ambiente; infine, l'ultima caratteristica del mercato automobilistico cinese è data dal miglioramento delle funzioni di servizio e la trasformazione funzionale dell'organizzazione.³⁴

Generalmente, per ragioni politico-economiche, i produttori di auto cinesi vengono suddivisi in società statali e società private. Il loro sviluppo dipende principalmente dal supporto del governo: il settore automobilistico coinvolge così tante industrie che a sua volta comportano diverse problematiche le quali necessitano di essere affrontate proprio dall'autorità centrale. In primis, il dovere di quest'ultima è proprio quello di controllare gli accordi con l'estero, le joint venture e la loro espansione su territorio nazionale e in secondo luogo, occuparsi di una politica fiscale attiva per i marchi indipendenti. Il ruolo, il valore e la capacità di competere con diversi marchi sono le parole chiavi per permettere ai *brand* cinesi di migliorare e coltivare a lungo termine la fiducia con i clienti.³⁵

³⁴ Ivi, p. 17.

³⁵ Si rimanda a CHEN Man 陈漫, "Zhongguo qiche zizhu pinpai fazhan de tedian ji gaijin celue" 中国汽车自主品牌发展的特点及改进策略 (Caratteristiche e strategie di miglioramento dello sviluppo del marchio autonomistico cinese), *Jinri nanguo (Lilun chuangxin ban)* 今日南国(理论创新版), 97, 25 luglio 2008.

Negli ultimi anni, le società private hanno dimostrato grande tenacia nel tenersi al passo con i tempi tanto da diventare delle potenze difficili da ignorare. Prima di tutto è opportuno considerare il volume: le società cinesi presentano un numero elevato di produzione tuttavia solo grazie all'abbassamento delle barriere per l'ingresso dei prodotti stranieri è stata incentivata una distribuzione su una scala più ampia. Inoltre, risulterebbe che l'interesse per il marketing sia maggiore rispetto ad una propensione all'avanzamento tecnologico. La seconda caratteristica, infatti, riguarda proprio i problemi legati alla tecnologia e i prodotti concentrati nei mercati di bassa fascia. La terza riguarda gli accordi con i paesi esteri: l'introduzione delle joint venture hanno portato alla nascita di nuove società con grossi capitali e grandi speranze per un avanzamento tecnico grazie al supporto occidentale, ma la loro presenza sul territorio cinese e le nuove società a responsabilità limitata non hanno fatto altro che marcare ancora di più il divario in termini non solo tecnologici ma anche di prestazione e qualità. Altra caratteristica è data dalla mancata pianificazione di un piano su cui basarsi: sembrerebbe che i *brand* cinesi manchino a volte di chiare strutture organizzative che potrebbe andare ad influenzare la società nel suo insieme. L'ultima caratteristica riguarda il divario di prezzo tra le società private cinesi e le joint venture con i colossi occidentali: da questo punto di vista la competitività è marcata ancora di più dai privati grazie ai loro prodotti a basso costo anche se presentano una bassa capacità alla risoluzione di problemi. Di fronte a queste prospettive nascono anche strategie di miglioramento quali politiche per supportare lo sviluppo di marchi indipendenti, il rafforzamento del settore tecnologico, la corretta posizione del marchio, lo spostamento del *focus* sugli investimenti e sulla formazione dei talenti e infine, il miglioramento della competitività dei servizi di marchi indipendenti.³⁶

³⁶ *Ibidem.*

Oggi, secondo la China Association of Automobile Manufacturers (CAAM o Zhongguo qiche gongye xiehui 中国汽车工业协会) i produttori di automobili cinesi sono tra i marchi più importanti e forti al mondo, infatti, mentre l'intero settore mondiale lotta per far fronte al calo delle vendite, la Cina ha emanato un nuovo piano che prevede il raggiungimento di un quarto delle vendite totali di veicoli sul proprio territorio entro sei anni. Proposto dal Ministro dell'Industria e della Tecnologia dell'informazione cinese nel dicembre 2019, il progetto dovrebbe garantire produzione e vendita di veicoli ibridi entro il 2025. Il fine è certamente quello di ridurre l'inquinamento atmosferico, serio problema presente ormai da anni, e l'utilizzo del petrolio. Tuttavia, recentemente il Paese si è trovato ad affrontare degli imprevisti riguardanti la riduzione di vendite.³⁷ Al contrario, la Norvegia, uno dei principali produttori di petrolio di veicoli elettrici e alleato della Cina, nel 2019 ha raggiunto un volume di vendita pari al 42,4%, perciò la presenza delle automobili norvegesi sul mercato cinese sembrerebbe essere una soluzione al calo di vendite e un'opportunità per l'aumento della quota di mercato di corrente anno.³⁸

Infine, per far fronte alla nuova era e alle nuove problematiche evincenti, la Cina continua ad approfondire le riforme e l'apertura per tenere testa ai concorrenti stranieri e per rendere il proprio mercato il più attivo, il più grande, il più attraente e il più competitivo possibile, sottolineandone l'importanza della trasformazione e il continuo aggiornamento.³⁹

³⁷ Si rimanda a “Zhongguo de mubiao shi 2025nian diandong qiche zhan qiche zong xiaoliangde ¼” 中国的目标是 2025 年电动汽车占汽车总销量的 ¼ (La Cina punta a realizzare un quarto delle vendite totali di auto entro il 2025), *Zhongwai nengyuan* 中外能源, 3, 12 marzo 2019.

³⁸ Si rimanda a “2019nian Nuowei diandong qiche xiaoliang chuang lishi xingao” 2019 年挪威电动汽车销量创历史新高 (Le vendite di veicoli elettrici norvegesi hanno raggiunto livelli record nel 2019), *Zhongwai nengyuan* 中外能源, 3, 1° marzo 2020.

³⁹ Si rimanda a HUANG Chenglin 黄承林, *op.cit.*, p. 18.

1.4.1 I produttori di automobili più importanti in Cina

Le case automobilistiche cinesi operose negli ultimi anni sono ormai numerose. Come si evince dai dati riportati sia nei paragrafi precedenti sia dalle informazioni su ogni casa automobilistica analizzata in questo lavoro, sono sicuramente i numeri a parlare e le aree geografiche in cui operano, non solo su scala nazionale ma anche oltremare. Il *focus* su ricerca e sviluppo (R&S) ha permesso alla Cina di ottenere ottimi risultati nel campo della tecnologia e soprattutto nel settore ambientale, ambito molto rilevante dati i problemi relativi all'inquinamento. Inoltre, molti di loro, oltre a tali interessi, risultano impegnati particolarmente nel sociale, soprattutto da un punto di vista educativo. La passione per tecnologie all'avanguardia e la voglia di migliorarsi sono sicuramente le parole chiavi per il successo di questi marchi. Di seguito riporto i nomi dei *brand* più famosi, le loro peculiarità e i numeri che li hanno portati a diventare tra i più grandi marchi al mondo per la produzione di automobili e non solo.

1.4.1.1 Chery Automobile (Qirui qiche 奇瑞汽车)



Figura 5 Fonte "Car Logos"

Fondata nel 1997 a Wuhu, Anhui, la Chery Automobile è un'azienda indipendente che è riuscita a farsi un nome tra i mercati internazionali grazie allo sviluppo di tecnologie all'avanguardia che le hanno permesso di competere con i suoi avversari occidentali.⁴⁰

⁴⁰ Si rimanda a Thomas D. LAIRSON, "Chery Automobile", in *Guide to the Top One Hundred Companies in China*, a cura di Wenxian Zhang e Ilan Alon, gennaio 2010, p. 40.

Tutto ciò risulta essere piuttosto notevole per un'azienda nata in una provincia piuttosto povera e non nota per l'innovazione economica. Oggi la Chery è tra i più grandi produttori di auto indipendenti in Cina: il suo segmento di mercato è stato da sempre quello delle auto di fascia bassa, piccole ed economiche. Tuttavia, ha ampliato notevolmente la sua linea di prodotti producendo compatti a berline, SUV e furgoni.⁴¹

Per gli standard occidentali, la Chery Automobili è un'azienda insolita perché è il risultato della combinazione tra proprietà del governo e l'efficace della gestione manageriale: l'azienda esiste grazie agli sforzi imprenditoriali di funzionari governativi, noti come "Otto Guardiani", di una piccola città cinese che cercava di emergere economicamente. A metà degli anni Novanta, la riforma economica aveva contribuito ad una rapida crescita che fu colta dai locali della provincia dell'Anhui come un'opportunità per ridefinire una nuova linea di mercato. Nel 2001 l'entrata nel WTO allentò le normative, comprese quelle riguardanti l'*import* ed *export*, consentendo così all'azienda di esportare i suoi prodotti in Iran e di passare alla storia come la prima azienda di automobili cinese a portare all'estero (principalmente verso le nazioni del Medio Oriente) veicoli prodotti localmente.⁴²

La Chery Automobili ha venduto ben oltre 7,2 milioni di veicoli e ha esportato oltre 1,4 milioni di unità, classificandosi al primo posto nell'esportazione di questi per ben sedici anni consecutivi⁴³. Queste relazioni sembrerebbero consentire a Chery di acquisire conoscenze e tecnologie per rimanere al passo con la competizione occidentale per quanto riguarda qualità e innovazione e per sviluppare e, soprattutto, la conoscenza di una varietà di mercati

⁴¹ Ivi, pp. 40 e 42.

⁴² Ivi, pp. 40-41.

⁴³ Si rimanda al sito ufficiale di Chery, sezione *Introduction*, da: <http://www.cheryinternational.com/introduction.html>, consultato il 18 febbraio 2020.

automobilistici. Così facendo la società è stata in grado di passare dall'ingegnerizzazione dei progetti di altre società a svilupparne dei propri.⁴⁴

Grazie al sistema di R&S, l'azienda ha investito nella messa a punto dei suoi veicoli e nel suo avanzatissimo *Test Center*. Inoltre, possiede delle filiali sul proprio territorio a Pechino e a Shanghai e persino oltremare: Italia, Giappone e Australia. Nel 2016 inizia la fase 2.0 per la Chery Automobili e per la sua evoluzione tecnologica. Per quest'anno, invece, si è prefissata l'obiettivo di diventare il principale produttore automobilistico cinese.⁴⁵

Una delle questioni più importanti nel mondo degli affari cinesi riguarda la protezione della proprietà intellettuale. La Cina è nota per essere il Paese con maggior numero di prodotti contraffatti al mondo e il settore automobilistico non ne è per niente esonerato. Per diversi anni, la stessa Chery è stata accusata di aver copiato il design di due auto Daewoo di proprietà GM senza una licenza e senza aver mai pagato royalties. La casa automobilistica cinese si è difesa affermando di avere avuto una licenza prima dell'acquisto di Daewoo da parte di GM. In realtà, la Chery Automobili è stata in grado di assumere diversi ingegneri Daewoo che hanno portato con sé progetti di automobili, nonché progetti usati per produrre sia modelli GM che Chery. La causa è stata risolta nel 2005.⁴⁶

⁴⁴ Si rimanda a Thomas D. LAIRSON, *op. cit.*, pp. 41-42.

⁴⁵ Si rimanda al sito ufficiale di Chery, *op. cit.*

⁴⁶ Si rimanda a Thomas D. LAIRSON, *op. cit.*, p. 42.

1.4.1.2 Great Wall Motors (Changcheng qiche 长城汽车)



Figura 6 Fonte "Car Logos"

Nata nel 1984 a Baoding, la GWM rientra tra le aziende automobilistiche private più importanti in Cina. I suoi prodotti coprono tre principali categorie: SUV, auto e camioncini. Dalla sua fondazione il nome è cambiato diverse volte prima di acquisire nel 2003 quello attuale: Great Wall Motors.⁴⁷

Possiede ben ottanta filiali sparse in Cina e in tutto il mondo. Nel 2019 ha raggiunto circa 4,4 miliardi di RMB e alla fine dell'anno la sua attività ammontava a circa 113,9 miliardi di RMB. Sempre lo scorso anno l'azienda ha ottenuto un incremento dell'1,43% su base annua superando il milione di vendite per il quarto anno consecutivo.⁴⁸

I suoi centri di R&S hanno basi ovunque nel mondo come Giappone, Stati Uniti, Germania, India, Austria e Corea del Sud e il suo centro di test automobilistico in Cina è il più avanzato del paese.⁴⁹ Secondo il presidente della GWM, Wang Fengying, uno dei fattori che ha permesso all'azienda il grande successo è stata proprio la capacità di raggiungere il consenso.⁵⁰

⁴⁷ Si rimanda all'articolo di CORRADO Canali, *Great Wall Motor, ecco chi è la casa automobilistica che vuole Jeep e che copiò la Panda*, in "il Sole 24 ore", 21 agosto 2017, da: <https://www.ilsole24ore.com/art/great-wall-motor-ecco-chi-e-casa-automobilistica-che-vuole-jeep-e-che-copio-panda-AE4wvUFC>, consultato il 18 febbraio 2020.

⁴⁸ Si rimanda al sito di ufficiale in lingua cinese di Changcheng qiche 长城汽车, sezione *Qiyegaikuang* 企业概况 (Panoramica dell'azienda), da: <https://www.gwm.com.cn/aboutUs.html>, consultato il 18 febbraio 2020.

⁴⁹ *Ibidem*.

⁵⁰ Si rimanda a ZHU Li 朱丽, "Changcheng qiche zhongguo zizhu pinpai 'tahuang zhe'" 长城汽车中国自主品牌 '拓荒者' (Il marchio 'pioniere' indipendente cinese Great Wall Motors), *Zhongwai guanli* 中外管理, 1° novembre 2018, p. 93.

Nel 1997 GWM esportò le prime pick-up in Medio Oriente, aprendo il preludio alle auto cinesi di entrare nel mercato estero.⁵¹ Da quell'annata in poi il valore delle esportazioni del marchio cinese di Baoding hanno mantenuto la posizione di leader per molti anni: nel 2000 la vendita dei suoi veicoli oltremare era aumentata del 90% ogni anno raggiungendo Australia, Bosnia-Erzegovina, Israele, India, Kenya, Zimbabwe, Tanzania, UE, Africa, Medio Oriente, Russia, Sud-Est Asiatico, America centrale e meridionale e Caraibi. Tuttavia, l'azienda ritiene che la sua forza non stia solo nell'esportazione, ma questa, senza delle basi solide nei territori esteri, non possa consolidarsi del tutto, pertanto, sono state costruite delle fabbriche anche nei paesi di esportazione dei veicoli GWM.⁵²

Infine, sembrerebbe abbia avuto degli scontri legali con l'azienda italiana Fiat per una grave accusa di plagio sul veicolo Panda che portarono al blocco delle importazioni del “veicolo copia”⁵³ (noto come Peri) ma non alla sua produzione nel paese domestico dove evincono legislazioni sul copyright del tutto diverse da quelle del nostro continente.

⁵¹ Si rimanda al sito di ufficiale in lingua cinese di Changcheng qiche 长城汽车, sezione *Fazhan licheng* 发展历程 (Sviluppo storico), da: <https://www.gwm.com.cn/history.html###>, consultato il 20 febbraio 2020.

⁵² Si rimanda a ZHANG Xuan 长宣, “2007 Changcheng qiche chukou 5wan liangbuzai yipika wei zhudao --- chukou jin'è yu 4.5yi meiyuan – chukou 121ge guojia he diqu” 2007 长城汽车出口 5 万辆不再以皮卡为主导——出口金额逾 4.5 亿美元·出口 121 个国家和地区 (Nel 2007 Great Wall Motors ha esportato 50.000 veicoli: non avendo solo camioncini, il valore delle esportazioni ha superato i 450 milioni di dollari, in 121 paesi e regioni), *Shangyong qiche* 商用汽车, 2 aprile 2008.

⁵³ Si rimanda a CORRADO Canali, *op. cit.*

1.4.1.3 Shanghai Automotive Industry Corporation (Shanghaiqiche jituan gufen youxian gongsi 上海汽车集团股份有限公司)



Figura 7 Fonte “Car Logos”

La Shanghai Automotive, nota semplicemente come SAIC (Shangqi jituan 上汽集团), è un’azienda statale con sede a Shanghai fondata nel 1955. Tra gli anni Cinquanta e Settanta la compagnia era semplicemente una piccola azienda di assemblaggio. Anno dopo anno sviluppò una produzione in serie fino ad arrivare al 1984 quando il Consiglio di Stato decise di approvare una joint venture con il *brand* tedesco Volkswagen Auto.⁵⁴

Da questo momento in poi seguono altri accordi con altre società occidentali tra cui l’azienda americana General Motors. La SAIC Motor (come è nota tutt’oggi) venne ufficialmente fondata nel 1997.⁵⁵

Se storicamente le operazioni di SAIC erano basate su questi rapporti internazionali, negli ultimi anni l’azienda è riuscita a introdurre il suo primo modello sviluppato autonomamente per raggiungere una crescita maggiore. I suoi *focus* riguardano l’espansione su scala aziendale, la promozione delle capacità tecniche e l’aggiornamento industriale. L’azienda non produce solo automobili ma anche motocicli, trattori, camion e autobus. Nel 2007, grazie alle sue filiali in Nord America, Europa, Giappone, Corea e Hong Kong, è diventato il primo gruppo automobilistico cinese ad eseguire attività oltremare e non solo. Questi centri all’estero sono un appoggio essenziale per la SAIC dal momento che le permettono un continuo confronto con i

⁵⁴ Si rimanda al sito ufficiale di SAIC Motor, sezione *History and Heritage*, da: https://www.saicmotor.com/english/company_profile/history_and_heritage/index.shtml, consultato il 27 febbraio 2020.

⁵⁵ *Ibidem*.

Paesi stranieri al fine di ottenere future opportunità commerciali. Inoltre, considerando la continua crescita della classe media (circa 300-400 milioni di persone), si è registrato un aumento della domanda di veicoli e pertanto, l'azienda vuole prepararsi per questa nuova prospettiva futura.⁵⁶

Con un fatturato di 136,39 miliardi di dollari, l'azienda si è classificata al 39° posto nella classifica "Fortune - Global 500" del 2019⁵⁷, al 7° posto tra tutti i produttori di auto e 10° tra tutte le società cinesi.⁵⁸

1.4.1.4 FAW Group (Diyiqiche jituan 第一汽车集团)



Figura 8 Fonte "Car Logos"

Fondata a Changchun, Jilin, nel 1953, la First Automobile Works è tra le aziende di automobili più importanti in Cina. Non produce solo auto bensì anche camion e pullman e collabora con aziende straniere come Audi, Volkswagen, Ford e Toyota.⁵⁹

Il contributo dell'Unione Sovietica fu fondamentale per lo sviluppo della FAW, infatti, l'URSS supportò l'azienda non solo a livello finanziario ma anche a livello tecnico, fornendo più dell'80% dei macchinari di produzione.⁶⁰

Nel 1958 è stata introdotta la Hongqi (letteralmente "bandiera rossa"), limousine di lusso destinata ai leader nazionali (come Jiang Zemin e Hu Jintao). Nel 1975, l'evoluzione della compagnia è stata rafforzata dalla lungimiranza del Vicepremier cinese Deng Xiaoping e delle

⁵⁶ Si rimanda a Marc FETSCHERIN, "Shanghai Automotive", in *Guide to the Top One Hundred Companies in China*, a cura di Wenxian Zhang e Ilan Alon., gennaio 2010, pp. 227-231.

⁵⁷ Si rimanda alla classifica ufficiale di Fortune, *SAIC Group*, in "Fortune – Global 500", da: <https://fortune.com/global500/saic-motor/>, consultato il 27 febbraio 2020.

⁵⁸ Si rimanda al sito ufficiale di SAIC Motor, sezione *About US*, da: https://www.saicmotor.com/english/company_profile/about_us/index.shtml, consultato il 27 febbraio 2020.

⁵⁹ Si rimanda al sito ufficiale di FAW, sezione *About Faw*, in "FAW", da: <http://www.faw.com/fawen/gvjt36/fzlc/index.html>, consultato il 17 febbraio 2020.

⁶⁰ *Ibidem*.

sue riforme sulle imprese statali. Nel 1986 il Gruppo FAW amplifica la sua area di sviluppo e di produzione di auto e camion leggeri preparandosi per la produzione su larga scala. Nel 1988 firma il suo primo accordo con Volkswagen che prevede l'importazione e l'assemblaggio locale di 30.000 Audi 100 CKD. Nel 1992 il nome originale del Gruppo Faw, First Automobile Works, viene ufficialmente cambiato in China First Automobile Group Corporation e infine, nel 2004, Il Gruppo diventa storicamente il primo produttore di automobili e camion in Cina con un fatturato annuo superiore a un milione di unità.⁶¹ Secondo la "Fortune – Global 500", la China FAW Group rientra 87° in classifica con un fatturato pari a 89,804 miliardi di dollari.⁶²

1.4.1.5 Dongfeng Motor Corporation (Dongfeng qiche jituan gufen gongsi 东风汽车集团有限公司)



Figura 9 Fonte "Car Logos"

Fondata nel 1969 nella provincia dello Hubei, con sede a Wuhan, Dongfeng Motor Company (conosciuta semplicemente come Dongfenggongsi 东风公司) è una società gestita direttamente dal governo centrale e fa parte dei *Big Three* del settore automobilistico cinese.⁶³

Emerse per volere di Mao Zedong per il suo progetto del "Terzo Fronte": l'azienda, essendo collocata nell'entroterra, aveva lo scopo di proteggere la nazione da possibili attacchi stranieri. L'attività principale di DFMC copre l'intera gamma di veicoli commerciali, veicoli passeggeri,

⁶¹ *Ibidem.*

⁶² Si rimanda alla classifica di Fortune, *China FAW Group*, in "Fortune – Global 500", da: <https://fortune.com/global500/2019/china-faw-group/>, consultato il 17 febbraio 2020.

⁶³ Si rimanda a Marc FETSCHERIN, "Dongfeng Motor", in *Guide to the Top 100 Companies in China*, a cura di Wenxian Zhang e Ilan Alon, gennaio 2010, pp. 138-141.

motori, ricambi e altre componenti legate all'auto.⁶⁴ In precedenza, era conosciuta come "la seconda casa automobilistica" ma nel 1992 fu ribattezzata Dongfeng Motor Corporation.⁶⁵

Il logo del marchio ricorda una coppia di rondini girevoli in un cerchio evocando il "vento orientale" (in cinese *dongfeng* 东风 per l'appunto). Inoltre, queste due rondini sembrano ricordare un doppio *ren* 人 (persona): ciò implica che la società fonda i suoi affari su una filosofia orientata alle persone.⁶⁶

Secondo il Report Ambientale, Sociale e di Governance del 2018⁶⁷, il Gruppo ha basato il suo sviluppo "verde" su tre parole chiavi "Qualità, Intelligenza e Amenità", focalizzandosi su un funzionamento responsabile, sull'integrazione, sull'innovazione, sulla coesione dei dipendenti, sull'apertura, sulla cooperazione e sulla creazione di valori condivisi.

L'attività dell'azienda è distribuita in diverse città della Cina e grazie alla sua tendenza nel rimanere al passo con lo sviluppo industriale mondiale, la DFMC ha creato molte joint venture di successo con Nissan, Honda, Kia, Cummins, ecc. che le hanno permesso non solo di espandere le proprie capacità innovative ma anche di divenire una vera e propria concorrente a livello internazionale⁶⁸. Secondo la "Fortune - Global 500" aggiornata al 2019, la Dongfeng Motor rientra 82° in classifica, con un fatturato di 90 miliardi di dollari, anche se inferiore del 2,5% rispetto all'anno precedente⁶⁹.

Nel gennaio 2020 la Cina si trova a dover affrontare una nuova calamità: il coronavirus. L'epicentro del contagio è proprio la sede della DFM, Wuhan e la sua diffusione blocca la

⁶⁴ *Ibidem*.

⁶⁵ Si rimanda al sito ufficiale di DFMC, sezione *Development history*, da: <http://www.dongfeng-global.com/index.php/Aboutus/overview.html>, consultato il 20 febbraio 2020.

⁶⁶ Si rimanda al sito ufficiale di DFM, sezione *Brand Introduction*, da: <http://www.dongfeng-global.com/index.php/Aboutus/brandintro.html>, consultato il 20 febbraio 2020.

⁶⁷ Si rimanda al Report Ambientale, Sociale e di Governance di DFM, da: <http://www.dfm.com.cn/Upload/920082452.pdf>, 2018, p. 7

⁶⁸ Si rimanda a Marc FETSCHERIN, *op. cit.*

⁶⁹ Si rimanda alla classifica di Fortune, *Dongfeng Motor*, in "Fortune - Global 500", da: <https://fortune.com/global500/2019/dongfeng-motor/>, consultato il 20 febbraio 2020.

produzione comportando cambiamenti radicali tanto da fermare persino l'esportazione all'estero.⁷⁰

1.4.1.6 Chang'an Motors (Chongqing changan qiche gufen youxian gongsi 重庆长安汽车股份有限公司)



Figure 10 Fonte "Google Sites"

Fondata nel 1982 a Chongqing, come società di proprietà del governo, la Chang'an Automobili è tra i marchi del settore più importanti in Cina: possiede sedici basi di produzione, trentacinque stabilimenti di veicoli e motori nel mondo e dieci mercati chiave d'oltremare. A inizio 2018 è stato registrato un eccesso di vendite dei veicoli pari a 16 milioni, inoltre, l'azienda è stata selezionata due volte nel "CCTV National Brand Program" come leader tra i marchi automobilistici cinesi.⁷¹

Il nome Chang'an è composto dai caratteri 长安, dove *chang* significa duraturo e *an* sicurezza, perciò i due caratteri assieme alludono all'idea di "Sicurezza duratura", nonché lo scopo principale dell'azienda nei confronti dei suoi clienti. Le origini della Chang'an Motors risalgono alla seconda metà del 1800, quando Li Hongzhang, politico, diplomatico e generale cinese, fondò la prima società di ingegneria in stile occidentale e la prima impresa statale: la Chang'an Automobili. L'azienda lanciò la sua prima automobile, Changjiang, nel 1959 sotto contratto con il governo cinese.⁷²

⁷⁰ Si rimanda all'articolo di SIMONLUCA Pini, *Coronavirus, rischio frenata per gli investimenti dei colossi auto in Cina*, in "il Sole 24 Ore", 28 gennaio 2020, da: <https://www.ilsole24ore.com/art/coronavirus-l-auto-europea-scappa-cina-ACOIxFEB>, consultato il 20 febbraio 2020.

⁷¹ Si rimanda a Changan, sezione *Introduction*, in "Changan", da: http://www.globalchangan.com/about_us/index.html, consultato il 20 febbraio 2020.

⁷² Si rimanda al sito ufficiale di Chang'an, sezione *One minute to understand Changan*, in "Changan" da: http://www.globalchangan.com/about_us/index.html, consultato il 20 febbraio 2020.

La Chang'an possiede una vasta rete di centri di R&S sparsi in Cina o oltremare: da Chongqing (sede principale), Shanghai a Pechino, da Yokohama a Torino, da Nottingham a Silicon Valley. Nel campo dei veicoli a nuova energia, l'azienda ha instaurato una strategia chiamata "Progetto Shangri-la" il cui fine è realizzare l'elettrificazione automobilistica entro il 2025 e porre fine alla vendita di veicoli a combustibile tradizionale. Infine, la Chang'an Automobili è impegnata sia nel sociale, donando milioni di RMB per progetti educativi in scuole povere, sia nella salvaguardia dell'ambiente, lanciando programmi verdi per l'ecosistema.⁷³

1.4.1.7 BYD Auto (Biyadi qiche 比亚迪汽车)



Figura 11 Fonte "Car Logos"

La BYD è un'azienda cinese privata fondata nel 1995 a Shenzhen, Guangdong, ma nata come azienda di produzione di batterie che nel 2003 diventerà anche società di produzione di autovetture sotto il nome di BYD Auto. BYD è l'acronimo inglese di "Build Your Dreams".⁷⁴

Assieme alle sue filiali (denominate "Gruppo") è principalmente impegnata non solo nel settore automobilistico, che comprende la produzione e la vendita di veicoli a nuova energia e di veicoli a combustibile tradizionale, ma anche nella produzione di componenti di telefonia e attività di assemblaggio, in produzione di batterie ricaricabili e nel settore fotovoltaico⁷⁵. Produce il 60% delle batterie nichel-cadmio e il 30% delle batterie a livello mondiale agli ioni di litio per i telefoni cellulari.⁷⁶

L'azienda cinese è stata fondata negli anni Novanta da Wang Chuanfu, un ricercatore che

⁷³ *Ibidem.*

⁷⁴ Si rimanda a Jinghong SHAO, BING Ren, e Sunny LI Sun, "BYD", in *Guide to the Top 100 Companies in China*, a cura di Wenxian Zhang e Ilan Alon, gennaio 2010, p. 36.

⁷⁵ Ivi, pp. 37-38.

⁷⁶ Ivi, p. 36.

investì per la produzione di batterie, sebbene il mercato dei tempi fosse dominato dai magnati delle batterie giapponesi. Wang creò un modo alternativo sia per ridurre i costi di produzione sia per mantenere un'alta qualità, tanto da far diventare la BYD il primo fornitore cinese di batterie a livello mondiale per importanti *brand* di telefoni cellulari. Nel 2003, l'azienda è entrata nel settore automobilistico acquisendo una società statale fallita, la Shanzi Qianchuan Auto Company. Da quel momento in poi si inizierà a parlare di BYD Auto. Nel 2005, è stata lanciata la prima auto a marchio proprio, la F3, la quale ha vinto 68 premi nazionali. Guidata da uno spirito innovativo e dalla capacità di combinare il suo *know-how* tecnico nel settore delle batterie ricaricabili con le operazioni di produzione automobilistica, la BYD Auto ha sviluppato nuovi veicoli elettrici (EV) e diventando leader nel settore dei veicoli elettrici nel mondo. Rispetto alle altre principali case automobilistiche EV, l'indipendenza della tecnologia BYD non solo riduce i rischi cooperativi, ma consente anche di controllare i costi della batteria. Oggigiorno però, Wang deve tenere in considerazione la competizione con le altre società di automobili cinesi che si stanno espandendo nel settore per creare veicoli elettrici all'avanguardia.⁷⁷ Secondo il report annuale del 2019⁷⁸, il fatturato dell'azienda è di 59,215 milioni di RMB con un aumento su base annua del 14,06%.

⁷⁷ Ivi, pp. 36-39.

⁷⁸ Si rimanda al report annual di BYD Company Limited, "Interim Results for the Six Months Ended 30 June 2019 (the 'Period')", *Interim Report*, 2019, p. 1.

1.4.1.8 Geely Automobile Holding Group (Jiliqiche 吉利汽车)



Figura 12 Fonte “Car Logos”

Geely Automobile Holding Group è un'azienda automobilistica con base ad Hangzhou. Fondata nel 1997 da Li Shufu come società sussidiaria della Zhejiang Geely Holding Group, l'azienda ha più di 50 mila impiegati e gestisce dodici impianti di produzione veicoli, sei impianti di demolizione e produce veicoli con marchio proprio.⁷⁹

Il suo nome, Geely, jili 吉利 in cinese mandarino significa “fortunato”⁸⁰. Inoltre, l'azienda rientra al 267° posto nella “Fortune - Global 500” con un fatturato pari a 49,7 miliardi di dollari.⁸¹

La società ha inglobato altri marchi tra cui Volvo, PROTON, Lotus, Qianjiang Motorcycles e London Electric Vehicle Company. Questi permettono al Gruppo di vendere non solo automobili ma anche auto sportive, motocicli, camion, taxi elettrificati, autobus, furgoni e veicoli commerciali.⁸²

Il Gruppo è impegnato nella ricerca e nello sviluppo a livello mondiale dell'industria automobilistica. La sua dedizione alla ricerca innovativa gli ha permesso di passare in prima linea per lo sviluppo di nuove tecnologie energetiche, per la sicurezza, l'intelligence automobilistica e la guida autonoma, annunciando così una nuova iniziativa chiamata “Blue

⁷⁹ Si rimanda al sito ufficiale internazionale di Geely Auto, sezione *Geely at a Glance*, da: <http://global.geely.com/overview/>, consultato il 26 febbraio 2020.

⁸⁰ Si rimanda alla ricerca sul dizionario elettronico Pleco.

⁸¹ Si rimanda alle statistiche di Fortune - Global 500, da: <https://fortune.com/global500/2019/zhejiang-geely-holding-group/>, consultato il 26 febbraio 2020.

⁸² Si rimanda al sito ufficiale del gruppo Zhejiang Geely Holding Group - Geely, sezione *Group at a Glance*, da: <http://zgh.com/overview/?lang=en>, consultato il 20 febbraio 2020.

Geely” che mira ad ottenere il 90% delle vendite da nuovi veicoli energetici entro l’anno corrente.⁸³

A metà gennaio 2020, la Zhejiang Geely Holding Group (Geely Holding) ha annunciato che le vendite aggregate tra le sue tre unità sussidiarie automobilistiche, ovvero Geely Auto Group, Volvo Car Group e Geely New Energy Commercial Vehicle Group, hanno chiuso il 2019 con ben oltre 2,178 milioni di unità. Nonostante la regressione del mercato globale, i marchi sotto Geely Holding hanno saputo mantenere testa alla crisi economica del settore. Difatti, i nuovi veicoli energetici hanno visto una forte crescita e dato che negli ultimi cinque anni, Geely Auto è diventata leader nella produzione e nella vendita, nei prossimi cinque, la società punta a diventare leader nel settore della tecnologia, pertanto, si aprirà ancora di più ai mercati oltremare iniziando proprio dal mercato europeo.⁸⁴

Infine, l’azienda è impegnata a livello sociale per la lotta contro il coronavirus: il Gruppo ha donato 200 milioni di RMB alla ricerca per la prevenzione e controllo dell’epidemia per la creazione di nuove cure e vaccini e ha usato i suoi contatti esteri per assicurare milioni di mascherine da distribuire nelle zone maggiormente colpite.⁸⁵

⁸³ Si rimanda al sito ufficiale internazionale di Geely Auto, *op. cit.*

⁸⁴ Si rimanda a *Zhejiang Geely Holding Group Total Sales Reach 2.178 Million Units in 2019*, in “Zhejiang Geely Holding Group Media Center”, 13 gennaio 2020, da: <http://zgh.com/media-center/news/2020-01-13-1/?lang=en>, consultato il 28 febbraio 2020.

⁸⁵ Si rimanda a *Geely Holding Group and Li Shufu Public Welfare Foundation Establish 200 Million RMB Fund for Coronavirus Epidemic Prevention and Control*, in “Zhejiang Geely Holding Group Media Center”, 28 gennaio 2020, da: <http://zgh.com/media-center/news/2020-01-28-1/?lang=en>, consultato il 28 febbraio 2020.

1.4.1.9 Beijing Automotive Group (Beiqijituan 北汽集团)



Figura 13 Fonte “Car Logos”

La Beijing Automotive Group, meglio nota come BAIC, è un'importante casa automobilistica cinese fondata nel 1958 con sede a Pechino. È un'azienda statale che si occupa della produzione di veicoli civili e militari e delle sue componenti, del commercio di servizi auto, viaggi, finanza, investimenti e aviazione.⁸⁶

La BAIC possiede una serie di sussidiarie famose come Beijing Motor, Changhe Automobile, BAIC BJEV, Beijing Benz Automotive e Beijing General Aviation. Il suo sistema di R&S è presente in sette regioni di cinque paesi nel mondo. Le imprese di produzione della BAIC si trovano in oltre trenta paesi e regioni, mentre i loro prodotti sono venduti in ben oltre ottanta paesi e regioni in tutto il globo.⁸⁷

Secondo il report annuale aziendale il fatturato della prima metà del 2019 è pari a 87,764 miliardi di RMB.⁸⁸ Per far fronte alle esigenze della nuova era e alla crescita della domanda da parte dei consumatori, negli ultimi anni la BAIC ha aderito al concetto di sviluppo innovativo di elettrificazione (diandonghua 电动化), intelligenza (zhinenghu 智能化), networking (wanglianhua 网联化) e condivisione (gongxianhua 共享化). Lo scopo è quello di rafforzare la produzione di fascia alta e aumentarne la qualità e l'efficienza. Inoltre, la società è tra le prime aziende ad essersi interessata alla produzione di veicoli elettrici, tanto da restare alla

⁸⁶ Si rimanda al sito ufficiale in lingua cinese di BAIC Group, sezione *BAIC Profile – Overview*, da: <http://www.baicgroup.com.cn/about#sub-header>, consultato il 28 febbraio 2020.

⁸⁷ *Ibidem*.

⁸⁸ Si rimanda al report di Beijing qiche gufen youxian gongsi 北京汽车股份有限公司 (BAIC Motor Corporation Limited Beijing), “Caiwu ji yewu ziliao gailan” 財務及業務資料概覽 (Panoramica delle informazioni finanziarie e commerciali), *Interim Report*, da: http://www.baicmotor.com/Uploads/file/20190925/20190925165837_67154.pdf, 2019, p.4.

posizione numero uno per ben sei anni consecutivi in termini di vendite su territorio nazionale e al primo nel 2017 sul mercato globale.⁸⁹

Come già accennato precedentemente, la BAIC ha portato avanti una delle prime joint venture di produzione automobilistica in Cina, la Beijing Jeep Automobile Co., Ltd (Beijing jipu qiche youxian gongsi 北京吉普汽车有限公司). Infine, ha cercato di fondere la strategia militare (grazie alla fondazione di una nuova società per la produzione di veicoli militari nota come BAW) con quella civile tanto che i suoi prodotti sono stati accolti con grande entusiasmo da soldati e ufficiali militari.⁹⁰

⁸⁹ Si rimanda al sito ufficiale in lingua cinese di BAIC Group, *op. cit.*

⁹⁰ *Ibidem.*

CAPITOLO II: Investimenti esteri nel settore e investimenti cinesi all'estero

In seguito al quadro generale che ha fornito le nozioni chiave su cosa si intenda per settore *automotive* e dopo aver mostrato la situazione a livello globale da un punto di vista storico-sociale, i dubbi sulla risalita del mercato e i maggiori concorrenti, il secondo capitolo non è altro che il cuore di questo elaborato, un'analisi con una prospettiva giuridico-economica basata esclusivamente sulla potenza asiatica che sta conquistando il mercato automobilistico negli ultimi tempi: la Cina.

2.1 La stipulazione di accordi in Cina

Dal 1947 al 1978, la Cina ha tendenzialmente seguito una linea sociale-economica di tipo marxista-leninista sotto la guida di Mao Zedong. Alla morte del leader cinese il governo ha dovuto inglobare una politica d'apertura verso l'Occidente a causa della sua arretratezza da un punto di vista principalmente economico. Infatti, sotto la guida di Deng Xiaoping, la Cina riconosce questa debolezza e riconosce di dover venire a patti con i grandi colossi occidentali. Nel 2003, i più grandi produttori stranieri di auto avevano già stipulato joint venture (in seguito riportato con la sigla JV) con aziende cinesi. Il motivo principale che ha spinto queste società a concludere accordi economici è stata proprio la manodopera a basso costo. I vantaggi delle multinazionali occidentali hanno sempre risieduto nei loro prodotti, nelle tecnologie all'avanguardia e nei marchi⁹¹, pertanto l'inserimento in Oriente non rappresenta altro che l'apertura verso nuove prospettive per il proseguimento e l'avanzamento economico dei Paesi sviluppati, stipulando accordi con Paesi in via di sviluppo che risultano essere i primi ad

⁹¹ Si rimanda all'articolo di Clive COLLINS, *The Role of the Joint Venture mode of Foreign Direct Investment in the development of the Chinese automobile Industry*, in "Gerpisa", Coventry University, 31 gennaio 2011, da: <http://gerpisa.org/node/1211>, consultato il 18 marzo 2020.

incentivare tali collaborazioni nonostante i possibili svantaggi derivanti da incomprensioni a livello culturale⁹². La RPC non è disposta a collaborare con chiunque, infatti storicamente ha ben dimostrato di saper scegliere da sé i propri partner e ad avere un'idea molto chiara sulla gestione di questi sul proprio territorio.

Beijing chose where foreign firms would be located, who their partners would be, what vehicles would be produced and what degree of local content would be used. In essence Chinese state's terms of engagement with foreign entities was designed to ensure that China would be the main beneficiary of their activities in the country rather than anyone else. In encouraging industrial development the Beijing government never intended that its industries would be dominated by foreign multinationals, rather there would be a parallel growth of JV firms and indigenous firms.⁹³

In Cina sono presenti ben 120 produttori di automobili, di cui la maggior parte sono società JV. Dalla fine degli anni Novanta in poi, invece, le società più grandi ed importanti hanno iniziato a inglobare le controparti più piccole e deboli al fine di supportare queste ultime sia da un punto di vista economico sia da un punto di vista produttivo. Tuttavia, questa soluzione non ha sempre comportato grandi miglioramenti per le società minori poiché le imprese più forti, sebbene possano fornire capitali alle loro acquisizioni, non sono in grado di aiutarle nell'avanzamento tecnologico dei loro prodotti poiché anche loro stessi risentono di tale carenza.⁹⁴

La prima JV, la Beijing Jeep Co. Ltd, è stata stipulata nel 1983, data che pertanto rappresenta l'inizio degli accordi tra la Cina e i Paesi esteri. La maggior parte di questi includono gli Stati Uniti, la Germania, la Francia, il Giappone e la Corea. Grazie alle nuove politiche stabilite in seguito all'ingresso nel WTO, le barriere sono venute meno e la Cina è

⁹² Si rimanda alla definizione di Giorgio Prodi, *Join Venture*, in "Treccani", da: http://www.treccani.it/enciclopedia/joint-venture_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/, consultato il 21 marzo 2020.

⁹³ Clive COLLINS, *op. cit.*

⁹⁴ *Ibidem.*

stata in grado di promuovere un nuovo futuro economico per il proprio Paese. Si può ben notare una dicotomia nel mercato dell'automobile: da una parte, agli inizi degli anni Novanta, la Cina ha speso ben 20 miliardi nell'importazione di autovetture, nonché quattro volte gli investimenti delle auto prodotte sul territorio domestico, dall'altra però, il mercato di 900 milioni di residenti rurali è stato totalmente trascurato. Difatti, la domanda per i veicoli agricoli è stata estesa tanto da aumentarne le vendite alla fine degli anni Novanta. Inoltre, quando le aziende straniere decidono di entrare a patti con la Cina vengono considerate varie modalità. La richiesta di una licenza di solito è considerata la tipologia meno sicura rispetto alla stipulazione di una JV o di una Wholly Foreign Owned Enterprise (WFOE), dati i numerosi casi di trasgressione di diritti di copyright da parte delle società cinesi nei confronti di quelle straniere. Ciò spiegherebbe perché le JV sono il principale veicolo di investimento, tanto che a volte le società occidentali preferiscono agire con tale contratto nelle prime fasi di operatività sul suolo straniero, ritenendolo essenziale per la mancanza di restrizioni istituzionali e per la "guida" da parte di un partner cinese che possa facilitare non solo l'ingresso ma principalmente la comprensione del mercato locale.⁹⁵

Alla luce delle sue capacità di creare posti di lavoro e costruire capacità industriale, l'industria automobilistica è uno degli elementi più strategici dello sviluppo economico nazionale e sembrerebbe che quasi nessun Paese sia riuscito a tener fuori l'influenza del proprio governo, la Cina in primis. Nel Settimo Piano Quinquennale Cinese (1986-1990) il settore automobilistico è stato definito come il pilastro dell'industria del Paese. Rispetto ai suoi rivali sul mercato (Corea del Sud e Giappone), lo sviluppo di questo mercato possiede delle caratteristiche che lo contraddistinguono: prima di tutto per la sua struttura burocratica e industriale estremamente frammentata e poi per il suo *background* politico-sociale: Mao

⁹⁵ Si rimanda a Xavier RICHERT, WANG Hua e WANG Wei, "Foreign Direct Investment in China's Automotive Industry", *China Perspectives*, n. 38, da: <http://www.jstor.com/stable/24050991>, novembre-dicembre 2001, pp. 36-42.

Zedong, durante la Rivoluzione Culturale negli anni Sessanta richiedeva ad ogni provincia del paese di costruire almeno una fabbrica automobilistica, tuttavia, quest'ultima strategia comportò lo sviluppo di un'economia piuttosto frammentata. Pertanto, il governo cinese si affidò ai produttori stranieri stipulando degli accordi che prevedevano una divisione societaria 50:50, cooperazione inizialmente molto complessa da raggiungere dato che ogni partner estero dipendeva dalle azioni del suo partner cinese di una determinata provincia. Come già accennato, l'ingresso della Cina nel WTO ha di certo cambiato le carte in tavola e molte normative sono state modificate come anche molte restrizioni sono venute meno. Tuttavia, data la frammentazione precedente tra le varie province, i governi locali controllano a sé le politiche pubbliche per garantire le condizioni di mercato favorevoli e per attrarre partner stranieri. Queste strategie sono state definite come manovre di liberalismo frammentato, ovvero l'adozione da parte dei governi locali sia di forme di liberalismo, secondo le disposizioni del WTO, sia forme di protezionismo.⁹⁶

Da un punto di vista legale, in passato, il monopolio del commercio internazionale in Cina era detenuto dalle *Import/Export Corporations* fino a quando questi modelli di scambi si sono ampliati sempre di più attribuendo diritti di commercio con l'estero (*Foreign Trade Privileges*). In seguito all'adesione al WTO, nel 2004 è stata emanata una nuova legge, la *Foreign Trade Law* che semplifica il commercio internazionale con la RPC. Normalmente, le parti coinvolte prendono il nome di *Foreign Trade Operator* e hanno il compito di registrarsi presso gli uffici competenti, ovvero il Ministero del Commercio (MOFCOM).⁹⁷ Tenendo sempre presente che i prodotti di interesse di suddetto lavoro rientrano nella categoria di “beni di lusso” è necessario

⁹⁶ Si rimanda a Seung-Youn OH, “Fragmented Liberalization in the Chinese Automotive Industry: The Political Logic behind Beijing Hyundai's Success in the Chinese Market”, *The China Quarterly*, n. 216, da: <https://www.jstor.org/stable/24741781>, dicembre 2013, pp. 922- 926.

⁹⁷ Si rimanda ad Andrea VOLPE & Partners, *L'internazionalizzazione delle imprese – Cina*, Eurolink – European Business Consulting Geie, p.2.

creare un quadro che vada a citarne gli accordi e le clausole di questo ambito, evidenziandone eventuali svantaggi, tassazione e peculiarità.

Primo elemento chiave per stabilire contatti economici con la Cina è la stipulazione di un contratto, nonché quello strumento chiave dei rapporti patrimoniali sia tra aziende e privati sia tra aziende e aziende.⁹⁸ Tre le attività che permettono di fare affari in Cina in primis è necessario parlare di *import* ed *export*: queste richiedono una serie di documentazioni ma avendo stabilito che le automobili rientrano nella categoria di “beni di lusso”, oltre alle comuni operazioni, sarà necessario il pagamento di una tassa supplementare nota come *Consumption Tax*.⁹⁹ Negli ultimi anni, in realtà, a causa dell’inerzia della capacità d’espansione dei produttori di automobili e del lento mercato internazionale automobilistico, la concorrenza sul mercato globale si è intensificata. Dal 2012, le esportazioni di marchio cinese hanno iniziato a subire dei cali. Nel 2016, solo 755.000 veicoli sono stati richiesti all’estero e ciò rappresenta un calo del 10% su base annua. Tuttavia, il 2017 vede un aumento sostanziale del volume di vendite all’estero con una risalita del 31%. Alla luce di ciò, è possibile evidenziare quanto il prezzo del prodotto stia diventando secondario rispetto al ruolo del marchio sul mercato. Lo stesso governo centrale è intervenuto a favore della promozione dell’esportazione rafforzando la consapevolezza dei propri marchi. Purtroppo, a causa della mancanza di tale consapevolezza, le case automobilistiche cinesi presentano ancora un certo divario con i grandi produttori stranieri: i prodotti cinesi sono ancora di bassa qualità e la loro competitività è piuttosto debole.¹⁰⁰ Sebbene nel 2019 il commercio delle esportazioni rappresentava una grande percentuale dell’economia nazionale (circa il 31,9% del PIL nazionale), in seguito alla

⁹⁸ Si rimanda all’approfondimento sul contratto del professore Cavalieri, aprile 2019.

⁹⁹ Si rimanda all’articolo *Esportare in Cina, quali dazi e tariffe considerare?*, in “Exportiamo.it”, 1 dicembre 2016, da: <https://www.exportiamo.it/aree-tematiche/13031/esportare-in-cina-ecco-i-dazi-e-le-tariffe-da-considerare/>, consultato il 16 marzo 2020.

¹⁰⁰ Si rimanda a SONG Xichen 宋熙晨, “Zhongguo zizhu pinpai qiche chukou yanjiu” 中国自主品牌汽车出口研究 (Ricerca sull’esportazione di automobili a marchio indipendente cinese), *Jingji yanjiu dao kan* 经济研究导刊, 375, 25, settembre 2018, p. 172.

diffusione del coronavirus le esportazioni sono diminuite notevolmente, comportando un arresto così lungo da causare persino la riduzione dei salari dei dipendenti delle fabbriche. Ad oggi la capacità di consumo dell'auto è gravemente compromessa.¹⁰¹

Mentre le attività di importazione ed esportazione sono considerate il livello base per il commercio internazionale, esistono forme più articolate per fare business, come la stipulazione di JV o Wholly Foreign Owned Enterprise¹⁰². Il prossimo paragrafo si centerà su quest'ultimi, mostrando i produttori principali interessati al commercio con la Cina, il quadro normativo e le loro peculiarità.

2.2 Tipologie di investimenti: il quadro normativo e gli accordi con i partner stranieri

Fulcro di questo capitolo è capire come funzionano i rapporti tra Cina e Paesi esteri sottoforma di investimenti. Come evince dai dati riportati precedentemente, sembrerebbe che gli investimenti più raccomandati siano le JV (hezi qiye 合资企业) e le Wholly Foreign Owned Enterprise (waishengduziquye 外商独资企业) sebbene esistano altre tipologie¹⁰³ come le società per azioni con investimento straniero e le società *Holding*.

Fino al 1997 le joint venture internazionali (IJV) erano la modalità più utilizzata dalle società straniera per entrare in territorio cinese, tuttavia, successivamente le imprese iniziarono a fondare le prime WFOE. Il motivo per cui inizialmente si preferiva l'uso delle IJV è legato a una questione burocratica e alle modalità di ingresso nel Paese. Ci sono molti esempi di aziende che hanno cambiato la modalità di investimenti delle proprie filiali, come Mitsubishi, Nestlé e Siemens. Secondo i dati riportati di seguito sul contesto storico-economico delle principali JV

¹⁰¹ Si rimanda a XU Haidong 许海东, *op. cit.*, p.2.

¹⁰² Si rimanda alla lezione sugli investimenti in Cina del professore Cavalieri, aprile 2019.

¹⁰³ Si rimanda alla *Guida Legale agli investimenti stranieri in Cina*, Chiomenti Studio Legale, 30 giugno 2013, p. 22.

sino-estere, sembrerebbe che le IJV siano caratterizzate da una certa instabilità collegata a una vasta gamma di problemi, principalmente i conflitti tra gli stessi partner. In realtà, la scelta finale delle aziende straniere ricade sempre sulla stipulazione di una IJV piuttosto che di una WFOE, anche se in alcune circostanze le prime sono state convertite nelle seconde.¹⁰⁴ Secondo la teoria dei costi di transazione, le imprese tendono a scegliere una struttura di *governance* che minimizzi i costi di transazione¹⁰⁵, pertanto, la scelta della modalità di accesso richiede un confronto tra i costi di coordinamento associati all'internalizzazione e i costi di transazione derivanti dalla ricerca, dalla negoziazione e dal controllo di un partner di mercato.¹⁰⁶ Per la RPC, la conoscenza del mercato locale è una delle condizioni più importanti affinché i partner stranieri riescano a stipulare degli accordi economici con la potenza asiatica, difatti, anche secondo diversi studi a tal proposito, la conoscenza locale è una delle ragioni principali per la creazione di IJV in Cina.¹⁰⁷ Per “conoscenza locale” si intende per l'appunto la conoscenza del mercato, del quadro normativo, delle condizioni economiche generali, la situazione politica e culturale dell'azienda.¹⁰⁸ Infine, con una crescente esperienza nella RPC, il partner straniero acquisterà abbastanza conoscenze da non aver più bisogno di un partner cinese.¹⁰⁹

¹⁰⁴ Si rimanda a Jonas F. PUCK *et al.*, “Beyond Entry Mode Choice: Explaining the Conversion of Joint Ventures into Wholly Owned Subsidiaries in the People's Republic of China”, *Journal of International Business Studies*, 40, 3, da: <https://www.jstor.org/stable/40262832>, aprile 2009, pp. 388-389.

¹⁰⁵ Si rimanda a Jeamin JUNG, “Acquisitions or joint ventures: Foreign market entry strategy of US advertising agencies”, *The Journal of Media Economics*, 17, 1, 2004, pp. 35-50.

¹⁰⁶ Si rimanda a Keith D. BROUHERS, “Institutional, Cultural and Transaction Costs Influences on Entry Mode Choice and Performance”, *Journal of International Business Studies*, 33, 2, da: <http://www.jstor.com/stable/3069541>, 2002, pp. 203-221 e Krishna M. ERRAMILLI e C. P. RAO, “Service firms' international entry-mode choice: a modified transaction-cost analysis approach”, *Journal of Marketing*, 57, 3, da: <http://www.jstor.com/stable/1251852>, 1993, p. 19.

¹⁰⁷ Si rimanda a Paul W. BEAMISH, *Multinational joint ventures in developing countries*, London/New York: Routledge, 1989 e ZHAO Hongxin. & ZHU Gangti, “Determinants of ownership preference of international joint ventures: New evidence from Chinese manufacturing industries”, *International Business Review*, 7, 6, 1998, pp. 569-589.

¹⁰⁸ Si rimanda a Paul W. BEAMISH e Andrew C. INKPEN, “Keeping international joint ventures stable and profitable”, *Long Range Planning*, 28, 3, 1995, pp. 26-36 e Andrew C. INKPEN e Paul W. BEAMISH, “Knowledge, bargaining power and the instability of joint ventures”, *Academy of Management Review*, 22, 1, 1997, pp. 177-202.

¹⁰⁹ Si rimanda a PUCK J. F. *et al.*, *op. cit.*, p. 390.

2.2.1 Investimenti esteri nel settore attraverso joint venture

Per JV si intende una società mista sino-estera avente capitale misto.¹¹⁰ Le società coinvolte mettono a disposizione le proprie capacità e conoscenze su un determinato settore per una collaborazione che possa giovare alle parti coinvolte. Ne esistono di due forme: *Equity Joint Venture*, forma societaria (di seguito la si può trovare con la forma abbreviata EJV) e *Cooperative Joint Venture*, forma contrattuale (di seguito la si può trovare con la forma abbreviata CJV). Le JV vengono considerate come le più atipiche tipologie di investimenti poiché i partners in questione possono scegliere lo strumento societario: quello messo a disposizione dalla Nazione dove si opera, oppure attraverso alcune reciproche obbligazioni e reciproci diritti, sia per quanto riguarda il controllo della JV sia per la ripartizione dei benefici e di possibili svantaggi derivanti dalla collaborazione.¹¹¹ Le JV cinesi hanno iniziato la loro produzione assemblando le automobili con parti e componenti singole importate dal mercato straniero al fine di diminuire l'ingresso di automobili già assemblate all'estero. Considerando che l'industria automobilistica comporta un'alta intensità di capitale e, al contempo, di tecnologia, le JV sono diventate il canale principale per attrarre investimenti esteri e importare nuove tecnologie di produzione.¹¹²

La EJV è la forma di JV più diffusa e include una o più parti cinese e una o più parti straniere. Oltre alla stipulazione di un contratto è necessario redare uno statuto per stabilire la *governance*, la gestione di tipo finanziaria e il diritto di prelazione sull'oggetto in questione. Entrambi i documenti sono soggetti al controllo e all'approvazione del MOFCOM o dei suoi uffici periferici. La creazione di un EJV comporta la costituzione di una nuova società a

¹¹⁰ Si rimanda all'approfondimento sulle joint venture del professore Cavalieri, aprile 2019.

¹¹¹ Si rimanda a Marco BIANCHI, *La struttura di un contratto di Joint Venture Societaria*, in "Contratti Internazionali di Marco Bianchi", maggio 2012, da: <https://contrattiinternazionali.dimarcobianchi.it/la-struttura-di-un-contratto-di-joint-venture-societaria/>, consultato il 21 marzo 2020.

¹¹² Si rimanda a Peter J. BUCKLEY *et al.*, "The Impact of Foreign Direct Investment on the Productivity of China's Automotive Industry", *MIR: Management International Review*, 47, 5, Innovation, Competition and Change in International Business (2007), da: <https://www.jstor.org/stable/40658231>, p. 711.

responsabilità limitata (s.r.l.). In merito alle *Cooperative Joint Venture*, le procedure da seguire sono simili alle EJV e perciò sarà necessario stipulare un contratto e farlo revisionare e approvare dal MOFCOM. Questa forma di JV risulta essere molto più flessibile in quanto è possibile porre fine agli accordi presi una volta raggiunti gli obiettivi o un'eventuale uscita anticipata qualora non risulti possibile raggiungerli come concordato precedentemente.¹¹³ Inoltre, non è solo la EJV che può costituire una nuova società a responsabilità limitata ma anche la CJV. Tuttavia, mentre nella EJV questo sembrerebbe essere un passaggio assolutamente fondamentale, nella CJV le società protagoniste possono limitarsi alla creazione di una semplice *partnership* priva dello status di persona giuridica autonoma.¹¹⁴

Dopo la breve delucidazione sul funzionamento legale delle JV e sulle sue strutture, il lavoro “zoomerà” nello specifico sulle JV sino-estere: il controllo del patrimonio di quest'ultime, normalmente, è suddiviso a metà (50:50). Dall'American Motors Corporation, la prima casa automobilistica straniera che istituì una JV sino-americana, nel 1983, la Cina impiegò trentacinque anni per creare il più grande mercato nazionale di autovetture e creare la terza produzione più grande al mondo. Ogni JV sino-estera può essere rinnovata ogni due o tre decenni con l'approvazione del governo centrale cinese. In questo processo di rinnovo, i termini e le condizioni sono rinegoziati dai detentori di azioni delle JV e le parti straniere riunite non possono richiedere più della metà del patrimonio netto. Inoltre, ogni JV esiste come entità commerciale separata con i propri beni e le proprie risorse e perciò, non appartiene a nessuna delle società partner. Ogni JV recluta anche il proprio personale e gestisce programmi di formazione interna per le assunzioni ma i dipendenti non sono autorizzati a lavorare per altre entità aziendali contemporaneamente. L'unica connessione diretta tra le JV e le aziende partner della stessa avviene a livello dirigenziale, infatti, ad eccezione dell'alta direzione, non esistono

¹¹³ Si rimanda alla definizione di Giorgio Prodi, *op. cit.*

¹¹⁴ Si rimanda alla “Guida Legale agli investimenti stranieri in Cina”, *op. cit.*, pp. 23-34.

canali ufficiali di condivisione delle risorse tra le JV automobilistiche sino-straniere e i detentori delle azioni. Il consiglio amministrativo delle JV è composto da più delegati di ciascun azionista della stessa e il numero dei membri del consiglio di amministrazione per ciascuna impresa partner è determinato in base alla quota del patrimonio netto complessivo. Il quartier generale della società straniera spesso invia i propri ingegneri alla JV per assistere tecnicamente quelli appena assunti, affinché la tecnologia trasferita possa essere adottata per la produzione locale. Lo stesso procedimento avviene per le risorse umane. Ciò significa che ogni JV può garantire un canale di apprendimento ufficiale per migliorare la sua capacità di produzione. Tuttavia, questo processo non lascia molto spazio alla società partner cinese poiché generalmente quest'ultima non ha molto da offrire a livello tecnico.¹¹⁵

In seguito a questa breve introduzione sul quadro normativo evincente in Cina e sulle particolarità delle JV sino-estere, il suddetto lavoro si sposterà propriamente all'interno delle singole aziende per comprendere meglio gli investimenti esteri nel mercato dell'automobile, elencando le JV sino-estere più note e importanti (tra quelle che seguono alcune non sono più in attività).

2.2.1.1 Shanghai General Motors

Oltre all'accordo di grandi benefici con i tedeschi (il caso studio SAIC-Volkswagen segue nel capitolo III), nel 1995 il Consiglio di Stato decide di approvare la progettazione di autovetture di classe medio-alta scegliendo General Motors come suo partner in affari. Nel 1997 è stata ufficializzata la JV sino-americana più grande dell'epoca, la SAIC General Motors Co., Ltd (Shangqi tongyong qiche youxian gongsi 上汽通用汽车有限公司),¹¹⁶ con un investimento

¹¹⁵ Si rimanda alla tesi di Carlo FARAVELLI, *Opening the Chinese automotive industry to foreign investors – a comparative analysis on the financial and innovative performances of Sino-Foreign joint ventures*, Politecnico di Milano – Scuola di Ingegneria Industriale e dell'Informazione, Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale, 2017, pp. 51-53.

¹¹⁶ Si rimanda al sito ufficiale di SAIC Motor, *op. cit.*, consultato il 25 marzo 2020.

pari a 1,52 miliardi di dollari e la divisione del capitale in 50:50 tra le due società. Le attività di questa JV sono state stabilite con il presupposto che sarebbe dovuta sopravvivere a un mercato altamente competitivo in seguito all'ingresso della Cina nel WTO. Prima della stipulazione degli accordi, GM indagò sui punti deboli della società cinese come gli elevati costi di produzione o il canale di distribuzione progettato per i clienti istituzionali, con il fine di correggerli. I manager di GM erano consapevoli del desiderio di SAIC nel voler diventare un'azienda di livello mondiale perciò fecero leva su questo per modificare le strategie e l'ottica usata dal partner cinese. La società americana era incorporata nella stessa rete di aziende di Volkswagen (stesso partner e stesse aziende di fornitura locali) ma la natura dei collegamenti era diversa. Difatti, le due aziende operavano nella stessa area geografica ma con parametri diversi: SVW optava per un controllo gerarchico mentre la strategia di GM era incentrata sulla concorrenza e sulla contrattazione, vendendo, a volte, componenti simili al marchio tedesco ma a prezzi diversi. Nonostante ciò, GM ha mantenuto le stesse relazioni di Volkswagen limitandone l'influenza di politica sulle operazioni. La società americana ha investito molto su R&S in Cina, aprendo importanti centri per lo sviluppo tecnologico dei suoi prodotti.¹¹⁷ In seguito, sono state assimilati altri marchi quali Chevrolet (Xuefolan 雪佛兰), Buick (Bieke 别克) e Cadillac (Kaidilake 凯迪拉克) e secondo i report di GM¹¹⁸, nel 2019 l'azienda è riuscita a vendere circa 3,09 milioni di veicoli grazie all'ottimizzazione dei prodotti e ai continui progressi nello sviluppo di veicoli elettrici.

¹¹⁷ Si rimanda a PEI Sun *et al.*, *op. cit.*, pp. 1172-1173.

¹¹⁸ Si rimanda al sito ufficiale in lingua cinese di General Motors, *Tongyong qiche 2019 nian zaihua xiaoliang yu309wan liang*, Meiti zhongxin 通用汽车 2019 年在华销量逾 309 万辆 (General Motor vende oltre 3,09 milioni di veicoli in Cina nel 2019), 7 gennaio 2020, da: https://media.gm.com/media/cn/zh/gm/news.detail.html/content/Pages/news/cn/zh/2020/Jan/0107_sales.html, consultato il 25 marzo 2020.

2.2.1.2 Beijing Jeep Corporation

Gli accordi tra l'azienda americana e quella cinese nascono nel maggio 1983 sotto la guida del governo municipale di Pechino¹¹⁹ con il 31% appartenente all'American Motor Corporation (AMC) e il 69 alla BAW. L'AMC, ai tempi, era una piccola azienda americana che nel 1987 verrà acquistata da Chrysler, uno dei maggiori produttori di automobili americani.¹²⁰ Inizialmente, la JV, nota come Beijing Jeep Corporation, si occupava dell'importazione dei kit CKD e dell'assemblaggio del modello americano Cherokee. Poco dopo si arriverà ad una crisi nota come "Beijing Jeep 1986 crisis" poiché la AMC non riuscì a raggiungere degli accordi fermi con il governo cinese sulla fonte di valuta estera per pagare i kit che la società americana aveva esportato in BJC. Queste divergenze comportarono diversi attriti tra le due società. Sebbene queste controversie siano state risolte, l'atteggiamento conflittuale dei manager statunitensi ha reso difficile sviluppare un buon rapporto con i capi istituzionali cinesi. A livello di offerta, la municipalità di Pechino risultava essere un ambiente diverso rispetto all'area commerciale di Shanghai: il problema principale era che la *governance* della BAW a Pechino presentava una struttura più frammentata rispetto a quella di Shanghai. Inoltre, l'AMC risultava essere meno di supporto nella localizzazione rispetto a Volkswagen, tanto che all'inizio della stipulazione degli accordi aveva investito solo 8 milioni di dollari, rispetto al marchio tedesco che ne aveva investiti 200. Di conseguenza, nel 1997 solo il 20-30% delle componenti del modello Cherokee provenivano da Pechino a differenza di SVW che era stata in grado di procurarsi quasi il 90% delle componenti del suo modello Santana. L'interazione da parte del governo cinese era abbastanza bassa e questo non gioiva certamente alla società americana. Difatti, la municipalità di Pechino aveva iniziato una serie di norme restrittive all'inizio del 1996 su alcuni tipi di veicoli compresi Jeep. La giustificazione da parte

¹¹⁹ Si rimanda a PEI Sun *et al.*, *op. cit.*, pp. 1168-1169.

¹²⁰ Si rimanda a David NEEDLE, *Business in Context: An Introduction to Business and Its Environment*, Cengage Learning – Quinta edizione, 2010, p.42.

del governo fu che Pechino, essendo la capitale del paese, doveva garantire il rafforzamento di una prospettiva nazionale piuttosto che locale, anche se alla fine questa divulgazione non risultava coerente con le azioni effettive.¹²¹ Di fronte a tali questioni, si può di certo affermare che la Beijing Jeep Corporation non è altro che un esempio dei problemi legati alla differenza culturale e sociale delle due società che continuarono ad avere punti di vista diversi fino allo scioglimento della stessa.¹²² Difatti, essendo la prima JV sino-americana e prima JV del settore, la BAW risultava essere piuttosto diffidente nella stipulazione di accordi con potenze occidentali e stessa cosa valeva per le controparti straniere che, in seguito alla Guerra Fredda, erano molto restie a collaborare con una potenza comunista.¹²³ In seguito alla fusione tra Daimler e Chrysler (aziende con le quali erano stati stipulati ulteriori accordi), il governo cinese si impegnò a rendere l'economia più liberale, dando più libertà decisionale ai manager delle aziende partner. Grazie alla Daimler-Chrysler l'attività di Beijing Jeep migliorò così tanto che nel 2005, il nome fu cambiato in Beijing-Benz Daimler-Chrysler Automotive Company Ltd., dividendo le quote dell'accordo a metà tra la società cinese e quella americana.¹²⁴

2.2.1.3 Hyundai Beijing

Nel 2002 fu fondata la Beijing Hyundai Motor Company (BHMC), il cui capitale era diviso e a metà tra la società del governo municipale di Pechino, la Beijing Automotive Industry Industry Holding, e la società sud-coreana Hyundai Motor Company¹²⁵, una collaborazione dalla durata di trent'anni.¹²⁶ La creazione di questo accordo coincide proprio con l'ingresso

¹²¹ Si rimanda a PEI Sun *et al.*, *op. cit.*, pp. 1168-1169.

¹²² Si rimanda a George ZHIBILIN GU, *China's Global Reach: Markets, Multinationals, and Globalization*, Fultus Books, da:

https://books.google.it/books?id=ds9XjOmOYcgC&lpg=PP1&dq=China%27s+global+reach:+markets,+multinationals,+and+globalization&pg=PA84&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false, 2006, pp. 84-86.

¹²³ Si rimanda a Jim MANN, *Beijing Jeep: A Case Study Of Western Business In China*, Westview Press, da:

<https://books.google.it/books?id=XUhaDwAAQBAJ&lpg=PT252&dq=beijing%20Jeep%20corporation&hl=it&pg=PT90#v=onepage&q=2004&f=false>, 1997.

¹²⁴ Si rimanda a David NEEDLE, *op. cit.* p.42.

¹²⁵ Si rimanda a Seung-Youn OH, *op. cit.* p. 920.

¹²⁶ Si rimanda al sito ufficiale in lingua cinese di Hyundai Beijing, sezione *guanyuqiye* 关于企业 (sull'azienda), da: <https://www.beijing-hyundai.com.cn/about/enterprises/>, consultato il 25 aprile 2020.

della Cina nel WTO e ai primi cambiamenti in ambito economico che il Paese si trova ad affrontare con esso. La BHMC produsse l'automobile più venduta di Hyundai, la Sonata, riuscendo a vendere 100.000 unità in soli sessantaquattro giorni dal suo lancio. Difatti, entro un anno dalla sua fondazione, la BHMC aveva già contribuito alla crescita industriale di Pechino del 37%, perciò, i media del tempo chiamarono questo fenomeno "Hyundai Speed". Il suo eccezionale successo dipende da tre fattori principali: il primo riguarda la domanda dei veicoli passeggeri che decollò in Cina proprio in quell'esatto momento; il secondo fattore è legato al modo in cui Hyundai gestì il suo ingresso sul territorio cinese; il terzo è, come già accennato, il momento esatto della storia in cui le due società decisero di stipulare gli accordi, ovvero durante l'entrata della potenza asiatica nel WTO. L'ingresso dell'azienda sudcoreana in Cina risulta essere alquanto tardivo proprio per i precedenti fallimenti come gli accordi tra Toyota e SAIC a metà degli anni Novanta e quelli tra Peugeot e Guangzhou Automotive Industry Corporation nel 1997, perciò la Hyundai, sebbene geograficamente fosse molto incentivata alla collaborazione con la potenza asiatica, decise di espandersi su altri mercati emergenti come Turchia (1993) e India (1996). Al suo ingresso nel mercato cinese negli anni Duemila, la società coreana è stata così ben accolta che la leadership municipale di Pechino adottò due misure aggiuntive per aiutare la Hyundai a stabilirsi sul territorio nazionale. La prima riguardava il protezionismo che venne promosso attraverso la diffusione del modello sud-coreano per il cambio della flotta di taxi prima delle Olimpiadi del 2008. Questa misura dimostra come, nonostante le nuove libertà nel commercio internazionale, i governi subnazionali abbiano comunque navigato su alcune lacune normative del WTO proseguendo con il protezionismo locale. La seconda misura è stata una mossa di liberalizzante che consentì a Hyundai di portare fornitori dalla Corea del Sud in Cina. Le misure protezionistiche e di liberalizzazione hanno contribuito di certo allo sviluppo della BHMC sul mercato cinese, tuttavia, tali accordi hanno inclinato l'equilibrio di potere tra le due società. Il potere di un partner straniero in una JV è

quasi inevitabile dato che il suo contributo risulta essere essenziale per il miglioramento tecnologico, per il controllo della qualità e per un incentivo maggiore nella produzione. Invece, il partner locale cinese generalmente contribuisce meno allo sviluppo dei propri prodotti ma condivide a pieno i vantaggi dell'aumento delle vendite sul mercato. In realtà, questa asimmetria sul potere all'interno della JV precipitò durante la crisi del mercato automobilistico nel 2007 e 2008.¹²⁷ Oggi la BHMC è una società di un certo spessore in Cina: la sua produzione e le vendite totali ammontano a 10,5 milioni di veicoli. La rete di vendita copre l'intero paese per offrire ai suoi consumatori un servizio di acquisto e un'assistenza post-vendita di alta qualità.¹²⁸

2.2.1.4 Guangzhou Peugeot

Nel marzo 1985 la casa automobilistica francese, Peugeot, creò una JV con la Guangzhou Auto Manufacturing Plant (GAMP) sotto la guida del governo municipale di Guangzhou. Fin dall'inizio sembrava che Peugeot non avesse molto interesse nelle operazioni in Cina e la sua partecipazione nella JV era solo del 22% rispetto alle altre società straniere che avevano stipulato accordi nello stesso periodo con altri partner cinesi. Per quanto riguarda la rete di approvvigionamento locale, Peugeot ebbe delle divergenze con GAMP proprio come AMC a Pechino, in quanto il partner locale, a causa della struttura frammentata di *governance*, non riuscì a mobilitare risorse finanziarie e amministrative sufficienti per la localizzazione. La fiducia reciproca fu danneggiata ulteriormente da una serie di dispute e GAMP credeva che il principale obiettivo di Peugeot fosse quello di realizzare rapidamente enormi profitti e che la società cinese ritardasse intenzionalmente la localizzazione per guadagni personali. Dopo il 1993 le vendite della JV crollarono drasticamente affrontando la bancarotta nel 1996. Difatti,

¹²⁷ Si rimanda a Seung-Youn OH, *op. cit.*, pp. 920-940.

¹²⁸ Si rimanda al sito ufficiale in lingua cinese di Hyundai Beijing, *op. cit.*, consultato il 25 aprile 2020.

in seguito a tali eventi, il marchio francese si ritirò da Guangzhou nel 1997 e venne sostituita dalla casa automobilistica giapponese, Honda, nel 1998.¹²⁹

2.2.1.5 Honda Guangzhou

Dopo il fallimento degli accordi tra Guangzhou e Peugeot, la società cinese stipulò nuovi accordi nel 1998 con il marchio giapponese Honda dividendo il capitale esattamente a metà. Il governo municipale di Guangzhou stavolta lavorò diversamente permettendo a Honda di portare nella città cinese fornitori giapponesi. Il partner cinese permise a Honda di perseguire un approccio molto più indipendente: infatti, in seguito al crollo della prima JV con i francesi, Guangzhou era disposto a lasciare ai giapponesi un grande controllo sulle operazioni di acquisto. L'azienda giapponese introdusse modelli di auto non destinate alle agenzie governative bensì a ricchi acquirenti privati. Ciononostante, Guangzhou Honda, a tre anni dal suo avvio, aveva già sviluppato una rete di ben centosedici rivenditori in ottanta città, rete destinata ad evolversi per molti anni a venire. Recentemente, la GAC Honda Automobile Co., Ltd (GAC Honda), ha annunciato di fondersi con la sua *wholly company subsidiary*, Honda Automobile (Cina), Co., Ltd dando vita a Guangzhou Development District Factory di GAC Honda. La capacità produttiva totale di GAC Honda sarà così di 770.000 unità all'anno, continuando ad espandersi attraverso l'avanzamento del proprio sistema di produzione e aumentandone l'efficienza e la flessibilità.¹³⁰

2.2.2 Investimenti cinesi all'estero attraverso acquisizioni

Dopo aver analizzato gli investimenti esteri in Cina nel settore automobilistico, il suddetto lavoro verterà in un'analisi su come funzionano e quali siano gli investimenti cinesi all'estero, mostrando il quadro normativo e le loro peculiarità.

¹²⁹ Si rimanda a Si rimanda a PEI Sun *et al.*, *op. cit.*, pp. 1169-1170.

¹³⁰ Si rimanda al sito ufficiale di Honda, *GAC Honda to Absorb Honda Automobile (China)*, 29 marzo 2020, da: <https://global.honda/newsroom/news/2020/c200329eng.html>, consultato il 24 aprile 2020.

Il caso analizzato è un esempio di acquisizione di un'azienda svedese da parte di una società cinese. Le motivazioni che porterebbero le società cinesi ad optare per M&A (*mergers & acquisitions*) sarebbero correlate a un discorso imprenditoriale col fine di espandere la propria leadership oltremare.¹³¹ Infatti, le fusioni e le acquisizioni permettono di ottenere una riduzione del rischio aziendale poiché la creazione di nuovi marchi in mercati già maturi comporta grossi rischi.¹³² In Cina la maggior parte delle auto di fascia alta o di lusso sono acquistate da colletti bianchi e da uomini d'affari di alto livello per mostrare il proprio status sociale,¹³³ perciò l'80% delle persone che acquistano un'auto lo fanno necessariamente per affari. Allo stesso tempo, al momento dell'acquisto del prodotto, il 70% di loro prenderà in considerazione le prestazioni di sicurezza, affidabilità e i bassi costi di manutenzione. Rispetto alla situazione del passato, gusto, sicurezza e comfort sono diventati il *focus* principale per chi acquista un'auto, pertanto, il primo fattore per la realizzazione di una strategia del marchio è quello di enfatizzare il suo valore fondamentale e chiarirne il posizionamento.¹³⁴ La maggior parte dei marchi automobilistici cinesi sono caratterizzati inizialmente da bassa tecnologia, scarsa immagine del marchio e scarsa visibilità, dunque, è opportuno analizzare come questi possano gestire accordi con partner esteri attraverso fusioni e acquisizioni per evitare danni all'immagine o cambiamenti nei valori. In primo luogo, le aziende cinesi dovrebbero

¹³¹ Si rimanda a Donald M. DEPAMPHILIS, *Mergers, Acquisitions and other Restructuring Activities: An Integrated Approach to Process, Tools, Cases and Solutions*, Academic Press Advanced Finance Series, Edizione 5, da:

https://books.google.it/books?id=yf_dqMSTj_MC&printsec=frontcover&hl=it&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false, 2009.

¹³² Si rimanda a Jean-Noel KAPFERER., *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, London: Kogan Page Press, da:

<https://books.google.it/books?id=8PoItiB7bicC&printsec=frontcover&hl=it#v=onepage&q&f=false>, 2008.

¹³³ Si rimanda a CHEN Chao 陈超, "Qiche binggou an zhong de pinpai shiying guanli yanjiu --- Jili yu Woerwo de binggou anli fenxi" 汽车并购案中的品牌适应管理研究 —— 吉利与沃尔沃的并购案例分析 (Ricerca sulla gestione dell'adattamento del marchio nelle fusioni e acquisizioni automobilistiche --- Analisi del caso di fusione e acquisizione Geely-Volvo), *Journal of West Anhui University*, 28, 4, agosto 2012, p. 68.

¹³⁴ Si rimanda a WANG Pengchuang 王鹏翀 e WANG Yuanyuan 王园园, "Dui woguo qiye kuaguo binggou fengxian ji wenti de zai sikao --- you Jili shougou Woerwo yinfa de Lianxiang" 对我国企业跨国并购风险及问题的再思考 —— 由吉利收购沃尔沃引发的联想 (Ripensare ai rischi e ai problemi delle fusioni e delle acquisizioni trans-nazionali delle imprese cinesi: Lenovo innescata dall'acquisizione di Volvo da parte di Geely), *Shangchang xiandaihua* 商场现代化, 1, 2011, pp. 21-24.

comprendere a fondo il valore di un marchio che emerge da M&A e il valore d'identità che questa offre ai clienti. In secondo luogo, è necessario condurre ulteriori ricerche di mercato specifiche sui potenziali cambiamenti psicologici nei confronti dei clienti. Alla luce di ciò sarà opportuno formulare nuove strategie di branding pertinenti per queste modifiche e per il miglioramento dei valori aziendali.¹³⁵

2.2.2.1 Geely-Volvo

La storia di Geely e Volvo risale a dieci anni fa, nell'agosto del 2010, quando Geely Holding acquisì una partecipazione del 100% di Volvo aderendo al concetto di sviluppo indipendente di “Geely is Geely, Volvo is Volvo”. La cooperazione e l'integrazione delle due società ha garantito la crescita e lo sviluppo delle singole.¹³⁶ Come prima cosa, Geely ha dovuto comprendere a fondo l'identità del marchio Volvo in modo tale da perseguire uno sviluppo a lungo termine nel proprio mercato. Il *focus* del *brand* cinese è quello di mantenere integra l'identità del marchio Volvo tenendo in considerazione tre aspetti fondamentali: il primo riguarda il livello di sicurezza e assistenza di Volvo; il secondo è la responsabilità sociale nel perseguimento della protezione ambientale e della tecnologia verde; l'ultimo aspetto riguarda la ricerca della qualità e il concetto di design unico scandinavo. Come accennato in precedenza, l'acquisizione e la fusione di marchi risulta essere, a volte, una strategia migliore rispetto alla creazione di società a responsabilità limitata. La stessa Geely viene spesso definita come un marchio di fascia bassa, come afferma il suo stesso slogan “produciamo auto che le persone possono permettersi”. Al contrario, Volvo ha un'immagine aziendale diversa: è considerato un marchio di fascia alta dai suoi stessi consumatori e nel mercato automobilistico cinese risulta

¹³⁵ Si rimanda a CHEN Chao 陈超, *op. cit.*, p. 69.

¹³⁶ Si rimanda a DU Sha 杜莎, “Jili yu Woerwo chongzu jiang chuangzaoshenme?” 吉利与沃尔沃重组将创造什么? (A cosa porterà la riorganizzazione di Geely e Volvo?), *Qiche yu peijian* 汽车与配件, n. 5, 2020, pp. 30-31.

in linea con marchi come Mercedes-Benz, BMW, Audi e altre concorrenti giapponesi e americani. Pertanto, se Geely vuole che i consumatori accettino la nuova “identità di marca” di Volvo, dovrebbe effettivamente adeguare la posizione di quest’ultimo sul mercato e rafforzarne l'immagine sul livello di "sicurezza e protezione ambientale" per convincere la clientela che i valori fondamentali di Volvo non sono stati modificati dal *brand* cinese. Se quest’ultimo, invece, iniziasse a perseguire un posizionamento di fascia alta e di lusso, l'immagine del suo marchio verrebbe danneggiata. In secondo luogo, Geely dovrebbe rivolgersi al gruppo di clienti target di Volvo, non solo ai clienti di alto livello che prestano attenzione alla sicurezza ma anche a nuovi gruppi sociali come élite di successo, uomini d'affari, giovani imprenditori, banchieri, ecc.¹³⁷

Nel 2019, Geely ha raggiunto un fatturato annuo di 1,36 milioni di unità, superando persino l’obiettivo di vendita annuale. Secondo il report finanziario del 2019, pubblicato da Volvo, le vendite a livello internazionale di quest’ultimo hanno superato le 703.000 unità, con un aumento del 9,8% e una crescita delle vendite per sei anni consecutivi. Per l’azienda svedese, il mercato cinese è il secondo mercato più grande dopo quello europeo e anche il mercato che sta crescendo più rapidamente, con vendite che hanno superato le 150.000 unità nel 2019 e con un incremento del 18,7%. Considerando quanto Volvo sia influente nel mercato delle auto di lusso, lo scorso anno, tale settore è cresciuto in controtendenza vendendo 2,97 milioni di unità, con un incremento del 6%. Inoltre, Volvo ha tassi di crescita diversi in termini di ricavi e margini di profitto. Sebbene la sua redditività nel 2019 sia diminuita rispetto al 2018, le sue prestazioni sono state migliori rispetto alle autovetture Mercedes-Benz e alla BMW. Pertanto, poiché il volume delle sue vendite aumenta e la piattaforma continua ad avanzare, la sua redditività ha ancora margini di miglioramento. Nel campo tecnico, la cooperazione tra le due parti ha creato un effetto strategico: Geely Automobile ha inglobato la ricca esperienza

¹³⁷ Si rimanda a CHEN Chao 陈超, *op. cit.* pp. 67-69.

automobilistica e le conoscenze tecniche di Volvo, come i sistemi di gestione della sicurezza e della qualità. Per l'azienda svedese, la riorganizzazione sarà d'aiuto per consolidare la propria posizione su scala globale e aumentare la sua quota di mercato.¹³⁸

2.3 La normativa e la sua evoluzione

L'analisi sulla normativa e sul funzionamento degli investimenti esteri in Cina e viceversa ha messo in luce il rapporto tra la grande potenza asiatica e gli altri Paesi sul settore automobilistico. Come già accennato, alcuni di questi hanno portato alla creazione di marchi importanti a livello globale mentre altri hanno avuto breve vita a causa di problemi legati al contesto finanziario e organizzativo e, tra i più importanti, il contesto culturale (criticità che verrà affrontata meglio nel paragrafo successivo). L'apertura della Cina alle potenze occidentali e non solo, gli accordi stabiliti col WTO e le numerose esperienze aziendali, hanno permesso alla RPC di migliorare le sue trattative e di riconsiderare le sue strategie, al fine di migliorare la sua posizione economica a livello globale.

Alla luce delle ricerche evincenti nei paragrafi precedenti, le JV sembrerebbero essere il metodo migliore per stabilire degli accordi internazionali. L'epoca attuale viene soprannominata "epoca post-joint venture" e oggi questa tipologia di investimento presenta due aspetti: in primo luogo comporta a volte solo un interesse sull'avanzamento tecnologico del partner cinese e nessun'altro interesse ad innovazioni e riforme ulteriori; in secondo luogo, però, comporta anche una situazione armoniosa e vantaggiosa per le parti. In questa nuova era ciò che serve davvero è la combinazione di vantaggi, altrimenti, l'insoddisfazione e la mancanza di strategia internazionale potrebbe rendere più difficile stipulare un accordo. Il sistema azionario 50:50 determina delle volte difficoltà integrative riducendone l'efficienza. Solo stabilendo valori e coesione comuni e creando una cultura del

¹³⁸ Si rimanda a DU Sha 杜莎, *op. cit.*, pp. 30-31.

consenso è possibile risolvere in profondità le varie divergenze. La maggior parte delle JV non riesce a raggiungere un'intesa perché le due parti si ritrovano a pensare in maniera diversa e il mancato raggiungimento di un punto d'incontro potrebbe causare enormi problemi all'azienda.¹³⁹

Le JV vengono stipulate in un determinato momento in cui le condizioni storiche lo permettono. Ci sono essenzialmente due motivi: il primo è la mancanza di tecnologia da parte delle aziende cinesi e il secondo è l'interesse dei paesi avanzati a bypassare le barriere politiche. Quest'era "post joint-venture" sta portando a diverse situazioni: da un lato il rallentamento dell'economia (il mercato automobilistico domestico sta diventando sempre più saturo), dall'altro il piano cinese del "mercato della tecnologia" non ha avuto i risultati sperati. L'industria automobilistica cinese risulta essere ancora molto debole e il suo sviluppo, mirato alla cooperazione con società straniere, non deve solo basarsi sulla liberalizzazione e la suddivisione della percentuale bensì sul cogliere le opportunità.¹⁴⁰

Sebbene la costituzione della "Venture Cap" che nel 1994 limitava la proprietà delle aziende da parte delle società estere, l'industria automobilistica cinese sembrerebbe aver preso una nuova direttiva al riguardo: il governo cinese ha difatti confermato di volere ampliare i diritti sulle JV alle aziende straniere nell'anno corrente per i veicoli commerciali e nel 2022 per le autovetture. Ciò significa che le aziende estere potranno godere più del 50% della proprietà degli investimenti assumendo un controllo più ampio su di esse e sul loro lavoro in territorio cinese. Lo sviluppo delle JV in Cina ha portato gli stessi partner a fare pressione per tale

¹³⁹ Si rimanda a WEI Jinqiao 卫金桥 e XU Chenhua 徐晨华, "‘Qi nian zhi yang’ kaoyan zhongguo qiche hezi gongsi ---- dongfeng yu richan hezi huayu quan cong zhenglun dao hexie yinchu de huati" '七年之痒' 考验中国汽车合资公司 —— 东风与日产合资话语权从争论到和谐引出的话题 ("Sette anni di prurito" testano le joint venture cinesi del settore automobilistico ---- il discorso di Dongfeng e Niassan sulle joint venture porta dalla polemica all'armonia), *Qingxingqiche jishu* 轻型汽车技术, 195/196, 11, 2005, pp. 68-69.

¹⁴⁰ Si rimanda a PAN Xiaosong 潘啸松, "Guowai qiche hezi qiye fazhan licheng dui woguo qiche ye hezi moshi deqichi" 国外汽车合资企业发展历程对我国汽车业合资模式的启示 (Illuminazione del processo di joint venture automobilistico straniero in modalità joint venture automobilistica cinese), *Lilunjie* 理论界, 478, 6, 10 giugno 2013, p. 33.

incentiva, per cercare una nuova stabilità e far fronte alle nuove esigenze del mercato internazionale. Volkswagen, General Motors e BMW hanno ben accettato queste modifiche normative al fine di possedere un maggiore coinvolgimento, tenendo sempre presente però l'analisi delle opzioni assieme ai partner cinesi.¹⁴¹

Dal 1983, quando l'industria automobilistica cinese ha intrapreso la prima JV, Beijing-Jeep, il rapporto di equità 50:50 tra Cina e paesi stranieri è sempre stato considerato il "modello standard". Da quel momento in poi, le case automobilistiche cinesi hanno iniziato ad andare all'estero per investire in fabbriche, fusioni e acquisizioni all'estero. La Camera di Commercio dell'Unione Europea ritiene, inoltre, che le case automobilistiche europee non abbiano un gran controllo sulle loro JV a causa delle restrizioni del coefficiente azionario, tuttavia, i marchi cinesi non hanno simili restrizioni al momento dell'ingresso nel mercato europeo, il che risulta essere piuttosto poco equilibrato. La liberazione del rapporto azionario è sempre più dirompente: data la facilità delle società cinesi nell'entrare nel mercato straniero, è probabile che in un futuro prossimo le società estere presenteranno richieste per ottenere equità. Ma il vero quesito è: se il limite del rapporto di partecipazione 50:50 viene liberalizzato completamente, quale impatto avrà sull'industria automobilistica? Quest'ultima è pronta? La questione del rapporto di JV non è solo un gioco di interesse tra società automobilistiche cinesi ed estere ma anche una vera questione politica su come mantenere la sopravvivenza delle imprese statali. In realtà, il rapporto tra azioni di JV è diventato la linfa vitale di quest'ultime e a lungo termine, non potranno sempre sopravvivere sotto la protezione di marchi stranieri, pertanto, il passo successivo è considerare "quanto spazio lasciargli".¹⁴²

¹⁴¹ Si rimanda all'articolo di LORENZO Corsani, *Cina- Cade il limite del 50% per joint venture con Case estere*, in: "Quattroruote", 17 aprile 2018, da: https://www.quattroruote.it/news/industria-finanza/2018/04/17/joint_venture_50_cina.html, consultato il 14 maggio 2020.

¹⁴² Si rimanda a HUANG Xiwei 黄习伟, "Fangkai hezi qiye 50:50 gubi fuzhi haishi zainan" 放开合资企业 50:50 股比福祉还是灾难? (Lasciare andare un rapporto azionario 50:50 in una JV è un bene o un male?), in: "Nanduwang", 4 novembre 2013, da: http://epaper.oeeee.com/epaper/G/html/2013-11/04/content_2125730.htm?div=-1, consultato il 18 maggio 2020

Nel 2004 la Cina ha intrapreso un percorso alternativo per aprirsi a un nuovo futuro basato sulla stipulazione di accordi con partner stranieri, così da garantire l'inizio di un periodo prospero fino al 2010. In questo decennio però molte cose si sono tramutate: la questione del rapporto tra le JV, che riguardava un futuro pieno di investimenti, non si limita più a discussioni private ma sta diventando sempre più un punto caldo per i CEO di autoveicoli cinesi e stranieri. La ripartizione 50:50 tra i partner in questione sembra venire sempre meno¹⁴³. Gli accordi presi nel 1994 affermavano che: “La percentuale di azioni cinesi di joint venture e società cooperative sino-straniere che producono automobili, motocicli e prodotti di motori non deve essere inferiore al 50%.”¹⁴⁴ Difatti, è stato dimostrato come il capitale straniero può aprire società di finanziamento auto in Cina. Inizialmente, questa strategia ha destato preoccupazioni alle società cinesi, tuttavia, dopo l'adesione al WTO, l'apertura è stata abbastanza evidente tanto che il mercato automobilistico cinese non ha visto fallimenti bensì un periodo abbastanza roseo. Nelle maggiori JV normalmente la gestione del progresso tecnico è gestito dai partner stranieri poiché la Cina ha dimostrato essere piuttosto carente in quest'ambito, infatti, i modelli domestici erano “incompleti” rispetto a quelli della concorrenza. Gli stessi dirigenti stranieri hanno dichiarato più volte che il rapporto 50:50 rappresenta l'efficienza più bassa per una JV e che, al contrario, dovrebbe essere messo nuovamente in discussione in termini di formulazione della strategia e del processo decisionale. Pertanto, la visione a sostegno del rapporto azionario delle JV automobilistiche può essere riassunta in due punti: in primis, la quota di mercato usata dalla Cina attrae i partner stranieri e secondariamente, non solo l'industria automobilistica cinese sta crescendo rapidamente ma si sta sempre più integrando nel mercato globale. Ci sono però visioni contrastanti su questa strategia. Infatti, secondo alcuni, il rapporto di percentuale diviso

¹⁴³ WANG Qiufeng 王秋凤, “Zhengchehezi 50%:50% gubi daxian ‘dongyao’ yinfa taolun” 整车合资 50%:50% 股比大限“动摇”引发讨论 (il rapporto azionario delle joint venture automobilistiche 50:50 “scuote” la discussione), in: “auto.sina.com.cn”, 10 maggio 2008, da: <http://auto.sina.com.cn/news/2008-05-10/1009373792.shtml>, consultato il 18 maggio 2020.

¹⁴⁴ *Ibidem*.

paritariamente tra le JV elargisce un certo potere alle società straniere sui profitti tecnologici mentre lascia poco margine decisionale alla Cina. Vi sono sostenitori che suggeriscono un'innovazione indipendente che porterebbe le società cinesi in una nuova era: i grandi marchi automobilistici, come FAW, SAIC e Dongfeng, hanno già lanciato nuovi piani di sviluppo e ricerca per accelerare la loro strategia di innovazione indipendente. Molti ritengono che impegnarsi nell'innovazione indipendente non sia affatto politica, bensì economia. Per quanto riguarda il rapporto azionario della joint venture, alcuni marchi hanno già tentato un percorso verso una politica indipendente, come la stessa Chery Automobili che pare abbia cercato di occupare più capitale nella JV per diventare la parte controllante piuttosto che quella controllata. La tecnologia automobilistica è un grande concetto e la chiave è stabilire il sistema, il marchio e il servizio per un futuro sviluppo di tale settore sul territorio cinese.¹⁴⁵

Se il rapporto azionario è completamente liberalizzato, la parte straniera può rapidamente circondare i propri marchi con la sua forte competitività globale nella catena industriale, pertanto, le società cinesi non avranno più la propria parte di marchio. Negli ultimi anni, anche se il mercato automobilistico cinese è diventato il numero uno al mondo, le parti straniere non hanno rinunciato ai loro tentativi di apportare modifiche alla politica del rapporto titoli. Risulta alquanto improbabile che l'industria automobilistica, che è diventata una delle industrie pilastro dello sviluppo economico nazionale, possa scendere a compromessi in termini di rapporto azionario con le altre parti per interessi di altre industrie. In secondo luogo, è altrettanto improbabile che l'attuale ricorso della Cina alle sue JV in termini di produzione, scala delle vendite, entrate e profitti sia tale da consentire facilmente alla parte straniera di superare la linea di fondo del modello di rapporto azionario 50:50. Inoltre, il successo della strategia volta al progresso tecnico è diventato il punto cardine del dibattito nel settore e anche in società: attualmente, la capacità indipendente di R&S e il livello tecnico presentano ancora

¹⁴⁵ Si rimanda all'articolo di WANG Qiufeng 王秋凤, *op. cit.*

un divario generazionale con le parti straniere. Per tale motivo, molto probabilmente si opterà per liberalizzare completamente l'industria automobilistica dal rapporto azionario 50:50, anche se con il rischio che i partner stranieri si impegnino molto meno in JV con la Cina arrivando a reprimere il marchio "Made in China".¹⁴⁶

Nel 2018 è stata data la notizia che BMW aumenterà la sua partecipazione nella JV con Brilliance China con l'obiettivo di raggiungere il 75% dell'accordo con il partner cinese. Successivamente all'annuncio di tale notizia, le azioni della Brilliance China sono calate bruscamente, seguita anche da altre concorrenti sul proprio territorio, come Dongfeng Group e SAIC, mostrando una totale sfiducia nel mercato. L'aumento della partecipazione di BMW in BMW-Brilliance rappresenta davvero la quasi realizzazione di quella che inizialmente sembrava essere un'idea ma che adesso si sta iniziando a concretizzare. Il grande marchio automobilistico cinese fa un grande affidamento sulla JV con il partner tedesco ma l'aumento della percentuale della quota azionaria da cinquanta a settantacinque cosa comporterà davvero? Mentre la Brilliance Auto Group nel 2017 ha realizzato un fatturato del 745.700 con un calo su base annua del 3,7%, la JV BMW-Brilliance ha raggiunto un fatturato del 386.500 con un incremento del 24,65% rispetto all'anno precedente. Allo stesso tempo, Brilliance China ha registrato un utile complessivo di 4.376 miliardi di yuan con un incremento su base annua del 18,85% ed è importante sottolineare come il contributo di BMW Brilliance all'utile netto del gruppo abbia portato ad un incremento del 31,0%, da 3,98 a 5,238 miliardi di yuan. In altre parole, senza BMW Brilliance, i profitti del gruppo Brilliance sarebbero più bassi. Una volta che la quota azionaria è aumentata a favore dell'azienda tedesca, l'utile netto di Brilliance China sarà ridotto a metà. Se quest'ultima non riuscirà a trovare altri mezzi per aumentare la quota di

¹⁴⁶ Si rimanda a ZHOU Lei 周磊, "Xian jieduan 50:50gu bi moshi nan wanquan fang kai" 现阶段 50:50 股比模式难完全放开 (In questa fase il modello di rapporto 50:50 è difficile da lasciare completamente), in: auto.ifeng.com, il 28 maggio 2013, da: <https://auto.ifeng.com/hangye/zhuanlan/20130528/861090.shtml>, consultato il 19 maggio 2020.

mercato, dopo il 2022 i dati relativi al profitto della società dovranno essere registrati con un segno meno. Tuttavia, è necessario evidenziare come i gruppi automobilistici cinesi più importanti siano imprese statali e che nel 2017 hanno registrato 18.755 milioni di vendite totali, vale a dire il 75,6% delle vendite nazionali di tutte le autovetture. Lo stesso anno, l'utile netto di una delle più grandi case automobilistiche cinesi, la SAIC, ha raggiunto 34,41 miliardi di yuan, di cui le tre JV con i partner stranieri (Volkswagen e GM) hanno contribuito con oltre 47 miliardi di yuan.¹⁴⁷

Inizialmente, la strategia di costituire una JV con un rapporto azionario di 50:50 in Cina non è stata proposta dai cinesi, bensì è stata attivamente richiesta da soggetti stranieri. Negli anni Ottanta, quando apparvero le prime società di autoveicoli cinesi, le loro capacità di consumo erano piuttosto basse e pertanto, la politica di partecipazione non superiore al 50% era considerata un'ottima soluzione per conseguire miglioramenti in campo tecnico e raggiungere una situazione analoga a quella dei Paesi occidentali. L'emergere di società automobilistiche attraverso accordi di JV ha promosso la crescita di tale mercato, non solo per quanto riguarda la componentistica ma anche una nuova visione del concetto di produzione, capacità del sistema, costruzione della catena di approvvigionamento, ecc. Nuove conoscenze introdotte dalle potenze straniere hanno permesso alle società cinesi di arricchirsi di nuove risorse e tecnologie, applicate in seguito anche sui propri veicoli locali. Tuttavia, molti ritengono che “aggrapparsi” agli investimenti esteri è un modo per facilitare la produzione e soprattutto i guadagni di marchi che risultano essere più deboli sul proprio territorio. La politica di strizione delle azioni estere è diventata sempre più una resistenza allo sviluppo dell'industria automobilistica cinese. Come

¹⁴⁷ Si rimanda a ZHANG Yuzhe 张宇喆, “hezi gu bi xianzai ‘siwang’ hou, yuan daxing qiche guoqi bie lun wei waizi dai gongchang” 合资股比限制“死亡”后, 愿大型汽车国企别沦为外资代工厂 (Dopo che l'accordo tra le azioni della joint venture limita la ‘morte’, si spera che le grandi imprese automobilistiche statali vengano ridotte a fonderie finanziarie), in “Yiyouwang 亿欧网”, 16 luglio 2018, da: <https://www.iyiou.com/p/76960.html>, consultato il 20 maggio 2020.

accennato precedentemente, è stato stabilito un calendario per la liberazione delle quote azionarie, così da arrivare al 2022 con accordi ben definiti e stabili. Naturalmente, in questo arco temporale, se il rapporto tra le azioni della JV viene liberalizzato, il capitale straniero non costruirà un'impresa interamente posseduta in un breve periodo di tempo e tenderà comunque a massimizzare i benefici con l'acquisizione di azioni nella stessa. In realtà, la contrattazione sembrerebbe avere le sue tempistiche poiché la maggior parte delle società di JV sono state istituite solo agli inizi degli anni Duemila, pertanto la loro scadenza potrebbe essere lontana o la collaborazione potrebbe essere stata rinnovata poco prima del 2018.¹⁴⁸

In breve, alla luce di quanto detto, risultano esserci opinioni contrastanti sulla liberalizzazione degli accordi di JV con i partner stranieri: da una parte questa opzione sembra essere la migliore per portare avanti ideali come il progresso e l'apertura verso l'Occidente, dall'altra, invece, "spaventa" le società cinesi e fa suonare un campanello d'allarme. Oggi l'industria automobilistica cinese è suddivisa in "alto ramo" ad alta intensità di capitale, comprendente JV di società cinesi statali e marchi multinazionali, e in "basso ramo", comprendente invece produttori di componenti e fornitori di sistemi. I livelli medi e inferiori sono per lo più di proprietà di investitori privati locali, stranieri e cinesi d'oltremare. Nuovi centri provinciali di produzione e innovazione sono venuti alla ribalta, come Shenzhen, Pearl-River Delta, Hangzhou e la provincia dello Fujian. Le relazioni industriali governative di queste nuove aree sono diverse dai centri industriali automobilistici tradizionali: sono gestite attraverso regolamenti più ampi e relazioni a distanza tra i governi locali e le società private. La vera sfida per il governo cinese è quella di ridimensionare l'eccesso di capacità nel settore automobilistico tradizionale, creando nuove e complesse reti di produzione e innovazione sotto una nuova struttura.¹⁴⁹

¹⁴⁸ *Ibidem*.

¹⁴⁹ Si rimanda a Boy LÜTHJE, *New Technologies and New Modes of Production Disrupt China's Automotive Industry*, East-West Wire, 6 aprile 2020, p.2.

2.4 Criticità

2.4.1 Proprietà intellettuale

La normativa evincente in Cina rende più difficile la penetrazione delle aziende straniere sul territorio sebbene le barriere per commerciare con l'”esterno” siano state abbassate. Da una parte, le aziende straniere non riescono a generare un forte flusso di esportazione a causa di tali condizioni, dall'altra, invece, le società cinesi minacciano sempre di più il mercato estero grazie ai prodotti a basso prezzo. Difatti, quest'ultime sono in grado di assorbire le competenze tecniche straniere poiché la stipulazione degli investimenti con partner stranieri ha reso possibile l'assimilazione di nuove abilità e di una nuova prospettiva per il futuro del Paese. Tuttavia, l'”integrazione” porta con sé anche dei rischi: un problema che ancora persiste è certamente quello della tutela della proprietà intellettuale (IP).¹⁵⁰

Sebbene il mercato automobilistico cinese abbia avuto una rapida espansione nell'ultimo decennio, occorre far fronte alle nuove criticità che vengono a crearsi come quello della IP. Le aziende che investono in questo settore devono essere ben consapevoli dei rischi che corrono quando operano in Cina e i principali strumenti a disposizione per tutelarsi. La protezione della IP è diventato un fattore chiave per la tutela di nuove tecnologie dai concorrenti cinesi. Tra le aree più a rischio troviamo i marchi.¹⁵¹ Il marchio non è altro che l'immagine e il nome di una società. Gli unici requisiti richiesti sono l'originalità e la distintività¹⁵². Tuttavia, la reputazione di un marchio aziendale è tutto: infatti, la maggior parte dei produttori di automobili acquisterà solo da fornitori noti, perciò è improbabile che i contraffattori riescano a truffare. Dal punto di vista del consumatore, il modo migliore per ridurre il rischio di contraffazioni è acquistare solo da rivenditori qualificati. I fornitori del settore automobilistico, le cui parti vengono copiate,

¹⁵⁰ Si rimanda a Elena CANDELO, *Il marketing nel settore automotive*, Giappichelli, edizione 2009, 2010, p. 35, da: <https://tinyurl.com/ycg48ylz>.

¹⁵¹ Si rimanda a John MARRETT, *Protection of IPR in the Automotive Industry in China*, China IPR SME Helpdesk, pp.1-3.

¹⁵² Si rimanda all'approfondimento del professore Cavalieri sulla proprietà intellettuale e i marchi, aprile 2019.

devono essere pronti a presentare un reclamo o, in caso di gravi violazioni, avviare una causa civile che potrebbe portare a un'ingiunzione e a un risarcimento. Ciò significa che le aziende del settore automobilistico devono ricordarsi di registrare i loro marchi in Cina, anche solo per evitare che terzi li registrino per primi e per evitare di non poterne usufruire in futuro. Situazione analoga per quanto riguarda i brevetti: per essere protetta ai sensi della legge cinese, una tecnologia deve essere registrata in Cina direttamente o mediante deposito di un brevetto internazionale. Al momento della concessione, il titolare del brevetto avrà il diritto di escludere altri dal produrre, utilizzare, vendere, offrire di vendere o importare prodotti o tecnologie brevettati in Cina durante il periodo di validità del brevetto.¹⁵³

Il primo caso di violazione della IP e di concorrenza sleale dopo l'ingresso nel WTO è quello tra il marchio automobilistico giapponese Toyota e la Zhejiang Geely Automobile che nel 2003 attirò molto l'attenzione. Le controversie tra le due parti si concentrarono principalmente su due *focus*: il primo è il marchio grafico dell'azienda USA-Giappone, il secondo la sua registrazione. Al fine di proteggere la funzione identificativa dei marchi, la legge riconosce l'uso di marchi identici o simili come marchi registrati sullo stesso prodotto o prodotti simili come violazioni dei diritti dei marchi. Pertanto, la determinazione della somiglianza dei marchi è al centro dell'attenzione nelle questioni legali ed è anche la questione principale di questo caso.¹⁵⁴ Secondo l'articolo 10:

Il tribunale del popolo deve, in conformità con le disposizioni dell'articolo 52 comma 1 della legge sui marchi, stabilire che questi siano uguali o simili secondo i seguenti principi: (1) l'attenzione del pubblico diventa norma; (2) è necessario eseguire sia il confronto complessivo del marchio sia il confronto della parte principale e l'accostamento deve essere effettuato separatamente nello stato in cui l'oggetto di confronto è isolato; (3)

¹⁵³ Si rimanda a China IPR SME Helpdesk, *op. cit.*

¹⁵⁴ Si rimanda a Ji Xiaoting 纪晓听, "Fengtian VS Jili – Zhongguo shou qiche zhishi chanquanan" 丰田 VS 吉利 — 中国首起汽车知识产权案 (Fengtian VS Geely – il primo caso di proprietà intellettuale automobilistica cinese), *Shanghai qiye* 上海企业, 2004, pp. 47-49.

per determinare se il marchio è simile, è necessario considerare il carattere distintivo e la popolarità del marchio che viene registrato.¹⁵⁵

Successivamente all'apertura della Cina al mondo, è diventato un fatto indiscutibile che le società straniere debbano riconsiderare le loro strategie di concorrenza e capire a fondo quali siano e come funzionino i diritti di IP al fine di proteggere i propri vantaggi competitivi e le loro posizioni monopolistiche. Non solo le aziende devono rispondere con urgenza di fronte a un problema così evidente come quella della contraffazione, ma devono anche prestare attenzione alla teoria della IP e gli ambienti di pratica per evitare di perderne i diritti di copyright.¹⁵⁶

Infine, per citare un esempio appartenente al territorio italiano, riporto il caso di Great Wall Motors e Fiat. La casa automobilistica cinese sembrerebbe abbia copiato principalmente interni e fiancata della Fiat Panda lanciando sul mercato il modello Peri. Questa divergenza comportò il blocco delle importazioni di quest'ultima in Europa ma non la fine della sua produzione su territorio cinese proprio per legislazione sulla IP evincente nella RPC¹⁵⁷. Di seguito le fotografie dei due modelli dello stesso colore: la prima la Peri, la seconda la Panda Fiat.



Figura 14 Fonte "Car Directory"

¹⁵⁵ Traduzione italiana dal testo cinese di JI Xiaoting 纪晓听, *op. cit.*, p. 48.

¹⁵⁶ Si rimanda a JI Xiaoting 纪晓听, *op. cit.*, p. 49.

¹⁵⁷ Si rimanda a CORRADO Canali, *op. cit.*



Figura 15 Fonte "Fiat.it"

2.4.2 Aspetto culturale

Tra le criticità riguardanti la stipulazione di accordi tra Cina e paesi stranieri non vi sono solo problemi legati alla IP. Come evince dalla ricerca portata avanti finora, molti accordi di JV hanno rilevato essere deboli proprio per le incomprensioni venutesi a creare nel metodo di gestione delle società. È probabile che l'aspetto culturale, a volte, venga sottovalutato perché considerato una problematica minore o secondaria. In realtà, per certi versi sembra quasi che le società partner debbano tenere conto di questo aspetto soprattutto se parliamo di culture così lontane e distanti, con *background* storico-sociali totalmente diversi, considerando che il modo di pensare di un determinato popolo influisce sulle sue capacità gestionali e amministrative. Difatti, la cultura asiatica è generalmente caratterizzata da una visione collettivista e da un orientamento a lungo termine. Questi fattori possono di certo spiegare la tendenza degli asiatici a stabilire relazioni commerciali durature, diversamente dagli occidentali focalizzati, invece, in relazioni a breve termine. La visione asiatica è la conseguenza di una prospettiva culturale basata sull'importanza delle relazioni familiari e di parentela che a sua volta verranno a stabilirsi strutturalmente anche in ambito economico.¹⁵⁸ Secondo l'analisi dello studioso olandese Hofstede, la cultura viene vista come una condizione necessaria, anche se non sufficiente, per la crescita economica, pertanto il rapido sviluppo dell'Asia Orientale viene anche associato alla

¹⁵⁸ Si rimanda alla tesi di FARAVELLI Carlo, *op. cit.*, pp. 47-49.

visione culturale. Il dinamismo confuciano e l'individualismo rappresentano due dimensioni culturali indipendenti: il primo è positivamente associato alla crescita del PIL mentre il secondo ne è la controparte negativa associata alla decrescita del PIL.¹⁵⁹ I dati riguardanti le singole JV sino-estere dimostrano come gli accordi creati da aziende appartenenti a culture collettivistiche dell'Asia Orientale non siano riuscite ad ottenere prestazioni migliori rispetto a quelle delle culture individualiste occidentali. Ciò significa che l'accordo con una cultura mediamente simile non è sempre la soluzione migliore per influire sulle prestazioni dell'azienda. Sebbene le distanze culturali tra le società delle JV sino-occidentali, le culture individualiste hanno dimostrato di possedere risorse tecnologiche all'avanguardia indispensabili per il miglioramento delle qualità dei prodotti cinesi. Pertanto, è opportuno collaborare: se da una parte le culture individualiste possiedono conoscenze essenziali per il progresso, le culture collettivistiche organizzano di gran lunga meglio la forza lavoro creando solide relazioni nelle JV.¹⁶⁰

Prima ancora di stipulare contratti legali, è opportuno stipulare contratti psicologici. Difatti, le tensioni tra le società appartenenti alla JV potrebbero confluire in seri problemi futuri portando addirittura al fallimento. È necessario adattare la produzione dei prodotti ai gusti della nuova clientela. Rispetto all'adeguamento delle modifiche nei prodotti, tuttavia, è ancora più difficile adattarsi a un modo diverso di fare affari in un altro contesto istituzionale. Le società straniere sono sicure di sé e delle loro abilità e pensano di poter imporsi. È risultato che molte aziende straniere avessero poca conoscenza della Cina e della sua cultura. Inoltre, considerando che la Cina è uno Stato a partito unico, un altro aspetto che non va per niente ignorato è l'influenza del Partito Comunista (PC) nelle strutture e nei processi economici del Paese: le JV

¹⁵⁹ Si rimanda a Ryh-Song YEH e John J. LAWRENCE., "Individualism and Confucian Dynamism: A Note on Hofstede's Cultural Root to Economics Growth", *Journal of International Business Studies*, 26, 3, 1995, pp. 655-669.

¹⁶⁰ Si rimanda alla tesi di Carlo FARAVELLI, *op. cit.*, pp. 46-49.

più importanti possiedono un ufficio apposito che permette di tenere i contatti con l'”alto” e i suoi segretari sono i principali responsabili delle decisioni dalla parte cinese. Persino gli incontri del PC sono considerati di gran lunga più importanti di altri, tanto da cancellare altri impegni o altre conferenze stabilite precedentemente.¹⁶¹

Un altro aspetto della cultura cinese è legato alla comunicazione all'interno e tra le imprese che si basa su relazioni personali note come *guanxi*, nonché relazioni diadiche a lungo termine che permettono il raggiungimento di un beneficio comune attraverso una fiducia reciproca. L'impegno per le *guanxi* è dimostrato attraverso contatti regolari e reciproche conferme tra le parti coinvolte. È dimostrato come i dirigenti cinesi investano molto più tempo in queste relazioni piuttosto che nella pianificazione strategica con le controparti europee.¹⁶²

Infine, altro aspetto che non può non essere citato è il concetto di “faccia”: per la società cinese lo status di un individuo all'interno di un gruppo dipende dal rispetto che costui riceve dagli altri. La perdita di questo status potrebbe comportare l'isolamento sociale, pertanto, i cinesi non sono sempre disposti ad ammettere i propri fallimenti o a criticare il prossimo davanti ad altri membri.¹⁶³

Alla luce di ciò, è opportuno affermare che la conoscenza di questi aspetti culturali potrebbe essere non solo fondamentale, bensì cruciale per la riuscita di una buona relazione con una realtà così distante. I dirigenti delle parti coinvolte devono pertanto imparare a conoscersi a vicenda e a stabilire prima di tutto un contratto basato sulla fiducia reciproca. In questo modo, il rispetto e la comprensione diventeranno le parole chiavi per un investimento di successo e una cooperazione a lungo termine.

¹⁶¹ Si rimanda a Heiner DEPNER e Harald BATHELT, “Exporting the German Model: The Establishment of a New Automobile Industry Cluster in Shanghai”, *Economic Geography*, 81, 1, editori Taylor & Francis, Ltd., Gennaio 2005, pp. 69-72.

¹⁶² *ibidem*.

¹⁶³ Si rimanda a Heiner DEPNER e Harald BATHELT, *op. cit.*, p. 73.

2.4.3 Criticità inaspettate

Sebbene nel capitolo I paragrafo 1.2.3 sia già stata affrontata brevemente la causa di forza maggiore, ovvero la pandemia globale, che quest'anno ha portato un grave arresto all'economia mondiale (e il settore automobilistico ne ha risentito come tutti gli altri), tra le criticità della riscossa di un buon investimento vi sono anche quelle inaspettate proprio come il caso del coronavirus. La diffusione globale dell'epidemia ha influenzato la fiducia dei consumatori di automobili e la Cina ne sta risentendo e ne risentirà in una certa misura: si prevede che il tasso di crescita del PIL annuale sarà inferiore alle aspettative e l'effetto farfalla dell'epidemia farà preoccupare anche i consumatori per le entrate future. Sebbene nei paragrafi precedenti sia stato affermato che i mercati automobilistici europei e americani subiranno gravi cali, in realtà, l'impatto dell'epidemia sul mercato automobilistico cinese potrebbe essere maggiore per diversi motivi: come per il semplice fatto che il coronavirus sia scoppiato per la prima volta lì, perché l'economia cinese è caratterizzata da un'economia orientata all'esportazione e perché verrà esercitata una pressione maggiore sulla ripresa da ridurre ulteriormente il potere di consumo.¹⁶⁴ Secondo le statistiche riportate dalla rivista Qiche yu peijian (汽车与配件)¹⁶⁵, le JV più importanti hanno riscontrato dei cali molto evidenti in termini di vendita. Il grafico che segue (figura 16) mostra la recessione del primo trimestre di corrente anno (linea in blu) paragonandolo al trimestre del 2019 (linea in grigio). In ordine sono: la FAW-Volkswagen (Yiqi dazhong 一汽大众) con un calo del 27,6% rispetto allo scorso anno, segue la SVW (Shangqi dazhong 上汽大众) che risulta essere tra le JV ad aver subito uno dei cali maggiore con il -42,1%, segue ancora la SAIC-GM (Shangqi tongyong 上汽通用) che registra il -54,8%, la casa automobilistica Geely (Jili qiche 吉利汽车) presenta il -42,9%, la

¹⁶⁴ Si rimanda a HU Haidong 许海东, *op. cit.*, p.2.

¹⁶⁵ Si rimanda al grafico pubblicato da Qiche yu peijian 汽车与配, n. 8, 28 maggio 2020, p. 21.

collaborazione tra Donfeng e Nissan (Dongfeng richan 东风日产) il -40,3%, la Chang'an (Chang'an qiche 长安汽车) il -28%, la SAIC-GM-Wuling (Shangqi tongyong wuling 上汽通用五菱) presenta il calo maggiore con il -50,2%, segue la GAC-Toyota(广汽丰田) che registra invece il calo più basso con il -13,4%, la Guangqi-Honda (Guangqi fengtian 广汽本田) con il -35,6%, la Beijing-Benz (Beijing benchi 北京奔驰) il -18,5% , la FAW-Toyota (Yiqi fengtian 一汽丰田) il -29,3%, la Great Wall Motors (Changcheng qiche 长城汽车) il -53,7%, la Beijing-Hyundai (Beijing xiandai 北京现代) il -43,3%, la Dongfeng-Honda (Dongfeng bentian 东风本田) il -31,5% e infine la BMW-Brilliance (Huachen baoma 华晨宝马) il -32%.

2020年厂商累计销量排行

2020年1-3月 2019年1-3月 同比

辆

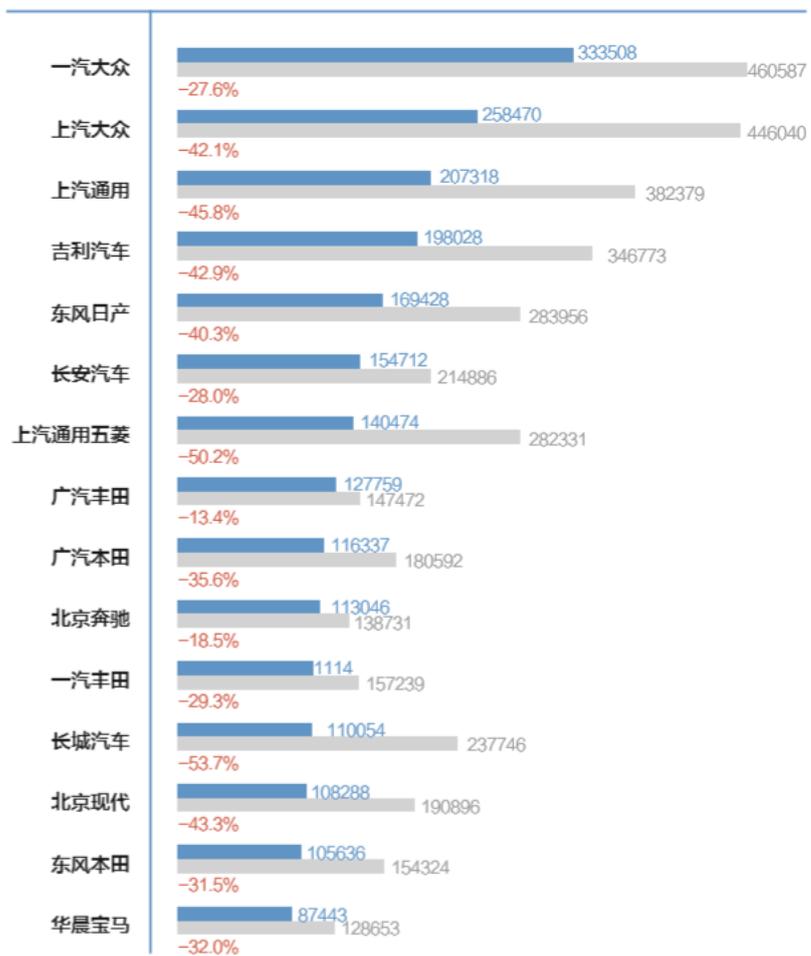


Figura 16 Fonte “Qiche yu peijian 汽车与配件”

CAPITOLO III: Caso studio SAIC-Volkswagen

Il terzo ed ultimo capitolo di suddetto lavoro sarà orientato all'analisi del caso studio della famosa azienda sino-tedesca SAIC-Volkswagen (SVW), esempio di una delle prime collaborazioni automobilistiche tra Cina e Occidente e EJV di successo mondiale.

3.1 SAIC Volkswagen Co., Ltd (Shangqi dazhong qiche youxian gongsi 上汽大众汽车有限公司)

La JV tra Shanghai e Volkswagen è stata formalizzata ufficialmente nell'ottobre del 1984, iniziando ad operare però solo nel settembre 1985.¹⁶⁶ Grazie a questa cooperazione è nata la SAIC Volkswagen Co., Ltd o nota in cinese come 上汽大众汽车有限公司 (Shangqi dazhong qiche youxian gongsi), importante società che è riuscita a farsi un nome grazie ai suoi progetti all'avanguardia, alla gestione della qualità, alla professionalità e responsabilità sociale¹⁶⁷, raggiungendo nel 2017 2,235 milioni di unità di produzione all'anno¹⁶⁸. Nel 2019, invece, le vendite annuali dell'azienda hanno raggiunto i 2.001 milioni, nonché un calo rispetto ai due anni precedenti. Tra queste unità vendute, Volkswagen si è classificato al primo posto nelle vendite domestiche monomarca: lo scorso anno sono stati registrati ben 1.723 milioni di

¹⁶⁶ Si rimanda a PEI Sun, Kamel MELLAHI e Eric THUN, "The dynamic value of MNE political embeddedness: The case of the Chinese automobile industry", *Journal of International Business Studies*, 41, 7, settembre 2010, pp. 1167-1168.

¹⁶⁷ Si rimanda al sito ufficiale di SAIC Volkswagen, sezione *Qiye gaishu* 企业概述 (informazioni sull'azienda), in "Shangqi dazhong 上汽大众", da: <https://www.csvw.com/csvw-website/module/about.html>, consultato il 26 marzo 2020.

¹⁶⁸ Si rimanda all'ultimo Report Annuale di SAIC Volkswagen, p. 3, in "Shangqi dazhong 上汽大众", da: <https://www.csvw.com/csvw-website/about/report.html>, consultato il 26 marzo 2020.

veicoli.¹⁶⁹ Attualmente la sede principale è ad Anting (安亭), Shanghai, ma vi sono altre basi di produzione a Nanchino, Yizheng, Urumqi, Ningbo e Changsha.¹⁷⁰

In termini di ricerca e sviluppo del prodotto, la SAIC-Volkswagen ha maturato un sistema altamente efficiente e di alta qualità. Difatti, possiede un centro tecnico con funzioni perfette e standard internazionali le cui capacità di sviluppo sono state integrate nel sistema globale del marchio tedesco. Inoltre, la consapevolezza della qualità e il rigoroso sistema di gestione radicato hanno conquistato la fiducia dei consumatori.¹⁷¹ SAIC-Volkswagen produce principalmente due marchi: Volkswagen e Skoda. La società insiste sul fatto che la sua innovazione tecnologica sia la forza trainante per il progresso. È proprio grazie all'efficace implementazione del suo modello di produzione e gestione che la sua posizione sul mercato è sempre alta.¹⁷²

Per il marchio tedesco, questo progetto ha rappresentato un punto chiave per la sua espansione a livello globale. Sebbene Volkswagen sia uno dei produttori di automobili più importanti al mondo, la sua presenza su territorio asiatico non era ancora stata definita del tutto. Dal punto di vista dell'azienda cinese, la JV era associata al governo municipale di Shanghai dove evincevano una serie di organi gerarchici che si occupavano della sua gestione. La

¹⁶⁹ Si rimanda a ZHANG Xudong 张旭东, "Shangqi Dazhong quan guocheng zhiliang guanli fugai zhengge yewu lian" 上汽大众全过程质量管理覆盖整个业务链 (L'intera gestione della qualità dei processi di SAIC Volkswagen copre l'intera catena aziendale), *Zhongguo zhiliang wanly hang* 中国质量万里行, 5 aprile 2020, p. 178.

¹⁷⁰ Si rimanda a WANG Xinyu 汪新宇, "Zhuangbei zhizao qiye xietong dui gongying lian rouxing de yingxiang --- jiyu Shangqi Dazhong qiche youxian gongsi de anli fenxi 装备制造企业协同对供应链柔性的影响——基于上汽大众汽车有限公司的案例分析 (L'influenza della collaborazione delle imprese produttrici di attrezzature sulla flessibilità della catena di approvvigionamento --- basato sull'analisi del caso di SAIC Volkswagen)", *Jingying yu guanli* 经营与管理, ed. n. 11, 15 novembre 2016, da: <https://doi.org/10.16517/j.cnki.cn12-1034/f.2016.11.012>, pp.29-30.

¹⁷¹ Si rimanda a ZHANG Xudong 张旭东, *op. cit.*, p.178.

¹⁷² Si rimanda a SONG Xiaoyu 宋晓雨, "Chuyi jishi zhi shengchan xitong zai shangqi dazhong qiche youxian gongsi de yingyong" 刍议及时制生产系统在上汽大众汽车有限公司的应用 (Applicazione del sistema di produzione tempestivo nella SAIC Volkswagen), in *Zhongwai qiyejia* 中外企业家, ed. n. 36, 6 dicembre 2019, p. 223.

Volkswagen, dal canto suo, ha svolto un ruolo cooperativo nella costruzione della base di approvvigionamento locale: secondo gli accordi originali, la responsabilità della localizzazione delle parti della prima automobile, Santana, era da parte cinese, quindi il marchio tedesco poteva rifiutare qualsiasi parte locale che non rispecchiasse i propri standard e non aveva obblighi contrattuali nell'affrettare il processo locale. L'assistenza offerta da Volkswagen ha incoraggiato il settore automobilistico locale, richiamando ingegneri tedeschi in pensione come consulenti tecnici per aziende locali per introdurre nuove tecnologie. Difatti, a Volkswagen sono stati concessi una vasta gamma di favori politici e trattamenti preferenziali in materia fiscale tanto che a metà degli anni Novanta la Cina è risultata essere il Paese dove il marchio tedesco era più redditizio.¹⁷³ Nel 2002 l'accordo è stato rinnovato per altri vent'anni facendo entrare la collaborazione in una nuova era.¹⁷⁴

3.2 I vari aspetti della collaborazione sino-tedesca

Il contesto di mercato in cui si lavora tutt'oggi e la domanda dei consumatori sta cambiando rapidamente e la gestione della catena di approvvigionamento delle imprese è diventata un importante *focus* per il mantenimento del vantaggio competitivo. Al fine di migliorare la flessibilità della catena di montaggio è necessario che si vengano a creare solide relazioni aziendali ed è proprio questo uno dei segreti del successo della JV tra Shanghai Automotive Industry Corporation e Volkswagen. Dopo la prima berlina Santana del 1986, la SVW divenne la principale casa automobilistica nazionale con la più alta capacità produttiva radicata in Cina dopo oltre trent'anni di sviluppo. Dal 1988 la società organizza ogni anno un incontro di approvvigionamento di fornitori per discutere il piano messo in atto sui pezzi di ricambio dell'anno che segue. Nel 1990 il sistema di valutazione della qualità di Volkswagen è stato

¹⁷³ Si rimanda a PEI Sun *et al.*, *op. cit.*, pp. 1167-1168.

¹⁷⁴ Si rimanda al sito ufficiale di SAIC Motor, sezione *History and Heritage – The Torrance Hall*, in “SAIC MOTORS”, da: https://www.saicmotor.com/english/company_profile/history_and_heritage/index.shtml, consultato il 25 maggio 2020.

completamente promosso in oltre centosettanta impianti di approvvigionamento in tutto il paese. Sempre all'inizio degli anni Novanta la società è entrata in una nuova fase in cui ha iniziato nuove collaborazioni per la messa a punto del motore brasiliano della nuova Santana. La Volkswagen, come fornitore di componenti della Shanghai Volkswagen, ha partecipato allo sviluppo a ciclo completo dei veicoli avviando diversi progetti utili per lo sviluppo tecnico della JV e dei suoi prodotti. Nel 2005 è stato introdotto ufficialmente il marchio Skoda e nel 2008 il lancio del modello Langyi (朗逸), nonché la prima automobile auto-progettata e sviluppata in serie, ha rappresentato l'ennesimo esempio del progresso tecnico aziendale. Stare al passo con le nuove tendenze, l'utilizzo di internet, il coordinamento delle informazioni e il costante miglioramento delle capacità di innovazione della catena di approvvigionamento sono da sempre il *focus* di Shanghai-Volkswagen e pertanto, ad oggi, la JV sino-tedesca è tra gli accordi più importanti grazie ai suoi risultati eccellenti. La collaborazione iniziale, certamente, doveva fare a meno di tecnologia all'avanguardia come computer o quant'altro, perciò erano molto diffuse le riunioni e le visite sul campo, in seguito è diventata sempre più articolata e implementata: il coordinamento strategico, la frequente collaborazione con i fornitori, la sede centrale del marchio tedesco Volkswagen e le prove collaborative che coinvolgono lo sviluppo di nuovi veicoli e nuovi sistemi ha permesso alla SAIC-Volkswagen di migliorarsi e di migliorare i suoi rapporti commerciali e aziendali.¹⁷⁵

La sopravvivenza della SVW è principalmente basata sull'ottimo rapporto instaurato tra il marchio tedesco e quello cinese, ma perché la Germania accettò la negoziazione di accordi con Shanghai? "La città sul mare" ha di certo una lunga tradizione industriale e prima ancora della fondazione della RPC era un importante centro, caratterizzato da produzioni come quella di tessuti, sigarette, pelletteria e articoli di gomma. Più tardi, Mao Zedong decise di portare avanti

¹⁷⁵ Si rimanda a WANG Xinyu 汪新宇, *op. cit.*, pp. 30-32.

economie pesanti come quelle chimiche e siderurgiche. Nel momento in cui iniziarono ad approdare gli stranieri e iniziavano a nascere le prime collaborazioni con l'estero, Shanghai non venne inclusa perché considerata il centro industriale del paese e pertanto non doveva essere oggetto di sperimentazioni quali l'apertura con altri paesi. All'inizio degli anni Novanta il governo si pentì di questa strategia e decise di aprire proprio quell'aerea agli investitori stranieri e l'industria automobilistica è stato uno di quei settori che ha rimodellato l'economia della città. La scelta del marchio tedesco non è ricaduta solamente sulla posizione strategica in cui si trova la città di Shanghai, zona da cui era anche possibile accedere ad altri mercati dell'Asia Orientale, ma anche sul suo partner, la SAIC, nonché una delle case automobilistiche più importanti in Cina. Essendo una società statale, gode del supporto di responsabili politici ed è considerata una dei tre produttori automobilistici nazionali a possedere un forte supporto governativo per la competitività a livello internazionale. La sua area operativa non si limita alla "città sul mare", difatti continua ad espandersi e a crescere e oltre agli accordi con GM e Volkswagen, la società ha acquistato il 75,9% delle azioni della Liuzhou Wuling Automotive Industry Co., Ltd.¹⁷⁶

Una volta stabiliti i primi accordi con la Germania, il governo centrale ha imposto delle normative sul contenuto locale per SVW per promuovere lo sviluppo di una rete di produzione provinciale il cui fine è quello di stimolare ampie competenze manifatturiere all'interno dell'area e di integrare i fornitori locali piuttosto che importare materiali dall'estero. Pertanto, grazie a questa politica, alla fine degli anni Ottanta venne incentivata la produzione locale per lo sviluppo della Santana, le cui componenti inizialmente venivano importate direttamente dalla Germania. Tuttavia, sebbene le varie manovre politiche, il lancio della Santana, come vettura di trasporto pubblico (taxi) e ulteriori accordi con produttori di componenti, non risultarono sufficienti per creare una vasta rete di fornitori locali simile a quella operante in Germania. Dunque, fu avviata una riorganizzazione della rete di collaborazione e una serie di strategie di

¹⁷⁶ Si rimanda a Heiner DEPNER e Harald BATHELT, *op. cit.*, pp. 62-64.

globalizzazione che ebbero un forte impatto sull'industria automobilistica dell'area di Shanghai.

177

Per commerciare i propri prodotti in Cina le aziende straniere necessitano di un partner cinese, pertanto, alleanze con fornitori affidabili sono necessarie per trasferire conoscenze e abilità tecniche. In realtà, alcune di queste aziende cinesi sono state criticate poiché non possiedono le competenze adeguate a soddisfare gli standard occidentali. Difatti, alcune ditte tedesche hanno iniziato a visitare a sorpresa gli stabilimenti dei loro fornitori per verificarne la qualità. Prima del 1997 SVW era l'unico produttore di automobili a Shanghai che era riuscito a sviluppare una rete esclusiva di fornitori e per lungo tempo l'azienda produsse un solo modello, la Santana. In seguito, SAIC strinse degli accordi anche con gli Stati Uniti, costituendo una JV con GM (vedi paragrafo 2.2.1.1.). Grazie alle attività di SVW e SGM, nel 2001 la "città sul mare" rappresentava il 40% della produzione automobilistica di tutto il paese tanto da far diventare il marchio automobilistico SAIC assolutamente incontestato attraverso anche i suoi stretti legami con le autorità locali, le banche e il governo centrale. Alla luce di ciò sono state effettuate strategie dai dirigenti cinesi: mentre alcune aziende hanno un numero considerevole di tedeschi nelle loro sedi di Shanghai, altre cercano di limitarne la permanenza. Infatti, i dirigenti tedeschi vengono spesso sostituiti da esperti cinesi che hanno studiato o vissuto in Germania e pertanto, hanno acquisito conoscenze da entrambi i contesti produttivi. In tali aziende gli esperti tedeschi vengono nominati solo per lavorare per periodi brevi e per introdurre innovazioni tecnologiche e organizzative.¹⁷⁸

Come già visto nel capitolo precedente, il contesto culturale potrebbe portare delle difficoltà comunicative tra aziende appartenenti a società con *background* storici molti diversi. La cultura viene inserita infatti tra le criticità e dunque, tra gli svantaggi da affrontare nel momento in cui

¹⁷⁷ *Ibidem.*

¹⁷⁸ Si rimanda a Heiner DEPNER e Harald BATHELT, *op. cit.* pp. 64-69.

si stipulano accordi sino-esteri: la propria visione del mondo potrebbe influenzare anche le decisioni prese in ambito amministrativo e produttivo. Il corretto adattamento a un altro contesto culturale richiede che le aziende adeguino i propri prodotti ai gusti dei clienti di un nuovo mercato. SWV, ad esempio, ha dovuto allungare il modello Passat per soddisfare i gusti dei clienti cinesi. Non si tratta solo di design e di soddisfare la domanda, ma anche di gestire gli affari. Sembrerebbe che i tedeschi sottovalutino quest'aspetto e pensano di poter semplicemente introdurre le loro capacità tecniche e produttive, la razionalità e la burocrazia nel contesto cinese. Le grandi JV sono influenzate in particolar modo dalle decisioni che arrivano dall'alto, difatti, gli stessi tedeschi si sono resi conto che è praticamente impossibile cambiare l'organizzazione interna di una JV e spostare il personale o addirittura licenziare un lavoratore se l'ufficio PC non è d'accordo. Inoltre, Volkswagen ha dovuto prendere atto delle *guanxi*, poiché, come già presentato tra le criticità (capitolo II paragrafo 2.4.2), queste hanno un forte impatto a livello organizzativo e i manager cinesi investono molto in queste relazioni piuttosto che nella pianificazione strategica e nei compiti amministrativi con le controparti europee. Alla luce di ciò, sebbene le autorità municipali di Shanghai abbiano tentato di creare un clima stabile per incoraggiare gli investimenti esteri, il diverso contesto istituzionale della Cina costituisce ancora un ostacolo per le imprese tedesche. Una mancanza di conoscenza del contesto politico, culturale e sociale risulta essere fonte di problema per potersi approcciare anche all'ambito economico e commerciale. Per fornire sostegno alle imprese tedesche che investono a Shanghai, la Camera dell'Industria e del Commercio tedesca e la Camera del Commercio Estero Tedesca hanno istituito congiuntamente la Delegazione dell'Industria e del Commercio Tedesca a Shanghai (nota come *Delegation of German Industry and Commerce* o GIC). La GIC impiega sessanta esperti per aiutare le aziende tedesche a muoversi in un nuovo contesto stabilendo persino incontri per fornire contatti sociali. Probabilmente, per l'azienda tedesca, il trasferimento del *know-how* manageriale è stato visto come un cambiamento della

loro “cultura organizzativa tradizionale”. Ad esempio, nelle aziende tedesche è normale avere incontri di lavoro regolari in cui ci si aspetta che i dirigenti suggeriscano informazioni su attività future, mentre, a Shanghai, questa tipologia di incontri avveniva molto meno. È risultato che la circolazione di informazione avviene più facilmente in un ambiente meno formale e a piccoli gruppi. Gli stessi manager tedeschi a volte non sanno come approcciarsi ai loro colleghi cinesi poiché conoscono poco dei loro modelli di comportamento e ciò potrebbe portare anche a fraintendimenti e incomprensioni. Infine, per conoscersi a vicenda e per prendere familiarità con la cultura altrui, i due paesi hanno adottato delle misure per integrarsi al meglio in una prospettiva diversa dalla propria: i cinesi hanno deciso di inviare i propri concittadini in Germania, sia per studiarne i contesti economici e le strategie aziendali sia per comprendere meglio la cultura occidentale, anche se una volta tornati in Oriente, i dirigenti cinesi si sono dimostrati molti scettici tanto da ritenerli ormai sostenitori della Germania. Al contrario, i tedeschi sembrerebbero essersi ambientati meglio in Cina: alcuni di loro hanno messo su famiglia sposando i locali, altri avevano già studiato la cultura cinese all’università e pertanto una volta arrivati a Shanghai sono riusciti ad ambientarsi più facilmente, altri, invece, sono stati formati grazie a dei tirocini che permettevano di passare del tempo in Cina.¹⁷⁹

Un ulteriore aspetto che potrebbe frenare l’ascesa della SVW è proprio il numero dei reclami ricevuti dai suoi clienti. Sembrerebbe che la stessa SAIC sia tra le case automobilistiche ad avere ricevuto il maggior numero di lamentele dagli acquirenti relativi alla qualità del veicolo, il servizio, il contratto di vendita, l’auto usata, l’autofinanziamento, il servizio post-vendita e la sicurezza delle informazioni. Per quanto riguarda il sistema di trasmissione, la sola SVW ha ricevuto circa 772 reclami, 870 per i contratti di vendita e 1807 per i servizi automobilistici, anche se il problema principale dei suoi veicoli sembrerebbe essere legato alla loro qualità che ha portato a ben 4724 reclami. Questi frequenti problemi del Gruppo SAIC ha comportato un

¹⁷⁹ Si rimanda a Heiner DEPNER e Harald BATHELT, *op. cit.* pp. 69-75.

calo delle vendite dei suoi prodotti: nel 2019¹⁸⁰ sono state vendute in totale 6.237.950 veicoli (tra SVW, SGM e SAIC-GM-Wuling), -11,54% su base annua, anche se tale calo era già stato avvertito l'anno precedente con 106.600 veicoli in meno rispetto al 2017. La fiducia è venuta meno una volta che queste società hanno dovuto richiamare nel 2018 circa 3,63 milioni di veicoli: questa manovra è stata vita come il più grande richiamo della storia del Gruppo SAIC. Come mostrato dai dati riportati, quando si verifica un problema di qualità con il prodotto e quando il produttore non risponde e ritarda alla risoluzione del problema, la delusione dell'acquirente potrebbe diffamare la reputazione della società e i feedback dei clienti risultano essere essenziali per il successo. Tuttavia, nel 2018 le vendite totali del Gruppo SAIC hanno superato di gran lunga i 7 milioni di unità e oggi il loro calo è il risultato di una mancanza di un rigoroso controllo sulla qualità dei prodotti e una conseguente sfiducia da parte dei consumatori.

181

¹⁸⁰ L'articolo di Liu Huichun 刘回春 fa anche riferimento al primo semestre del 2020 ma dato che l'economia mondiale è stata colpita dalla pandemia globale, ho ritenuto poco consono l'inserimento di tali dati per la mia ricerca che vuole invece analizzare la società sino-tedesca nel loro complesso, certamente senza ignorare gli eventi presenti e pertanto, è già stato dedicato un paragrafo al coronavirus nel primo capitolo.

¹⁸¹ Si rimanda a LIU Huichun 刘回春, "Shangqi 2019nian tousu liang gaoju hangye bangshou yuanyin hezai 上汽 2019 年投诉量高居行业榜首原因何在 (Qual è il motivo per cui SAIC ha il maggior numero di reclami nel 2019?)", *Zhongguo zhiliang wanli hang* 中国质量万里行, 5 aprile 2020, pp. 122-124.

Conclusioni

Essendo il suddetto lavoro partito dalla domanda di ricerca “il mercato automobilistico cinese è influente? Cosa comporta la sua continua crescita nelle relazioni internazionali?”, in conclusione, è possibile affermare che tale settore è piuttosto influente grazie ai suoi numeri e la sua diffusione a livello mondiale. La Cina ha dimostrato grande determinazione e grande voglia di migliorarsi e di apprendere dalle nazioni estere: le politiche d’apertura sono state certamente il punto cruciale per il miglioramento dei rapporti sino-stranieri e l’entrata nel WTO e le politiche di Deng Xiaoping hanno messo in luce il “sogno cinese” di rimanere al passo con i tempi per diventare una grande nazione dal punto di vista economico, sociale e tecnologico e per diventare l’esempio di un Paese che nonostante la sua arretratezza (conseguenza di fattori storico-sociali) è riuscito ad emergere e a splendere di luce propria. Sembra quasi che la Cina, dopo aver intrapreso questa ascesa, non sia per niente disposta a fermarsi. I suoi attriti con i grandi colossi dell’automobile come gli Stati Uniti, le crisi economiche come quella del 2008 e la diffusione di epidemie su scala globale non fermeranno la grande potenza asiatica dal divenire il primo Paese al mondo nel settore. Tuttavia, la Cina riconosce da sé che certe tecnologie non le appartengono e che necessita il supporto dalle aziende straniere con cui stipula accordi per apprendere e per assimilare abilità tecniche essenziali col fine di completare il suo “update”. Il cuore della tesi è stato pertanto capire le regolamentazioni e le peculiarità degli accordi sino-esteri. La collaborazione con aziende come GM, Honda, Volkswagen e tante altre, sono state assolutamente fondamentali per apportare modifiche e per assimilare le conoscenze di base nella costruzione di automobili all’avanguardia e di ottima qualità. L’“attrazione” verso la Cina da parte dei produttori stranieri sembrerebbe essere collegata all’interesse per la manodopera a basso costo, ripagato a sua volta con la trasmissione delle proprie conoscenze. Inoltre, dalla ricerca è stato constatato che la maggior parte degli investimenti esteri in Cina vengono stipulati sotto forma di JV: accordi sino-esteri a capitale misto che hanno facilitato la

collaborazione tra la potenza asiatica e i paesi stranieri. La divisione del capitale in 50:50 verrà successivamente messa in discussione apportando modifiche alla normativa riguardante l'aumento di quest'ultimo a favore della parte straniera. Dal punto di vista cinese sembrerebbe che il pretesto di trasferimento delle conoscenze possa essere in realtà una strategia per sopraffare la propria parte, altri però, la vedono come un'opportunità per migliorare ancora una volta le relazioni internazionali. Le discussioni sulla modifica della normativa potrebbe rappresentare un nuovo momento storico per la Cina: il voler modificare la sua legislazione e lasciare più libertà alla parte straniera significherebbe approfondire ancora di più le relazioni con i popoli stranieri dato che, nonostante le politiche d'apertura, ancora oggi la Cina presenta una situazione frammentata e politiche di protezionismo che risultano ostacolanti persino ai nuovi ospiti in terra straniera. Al contrario, gli investimenti cinesi all'estero avvengono attraverso acquisizioni come il famoso caso Geely-Volvo: la bassa tecnologia, la scarsa immagine del marchio e la scarsa visibilità sono i principali motivi che spingono la Cina ad optare per le M&A. Oltre alle tipologie di investimenti più in voga sono state presentate delle criticità piuttosto importanti quali la violazione della IP, l'aspetto culturale e avvenimenti inaspettati quali l'emergenza coronavirus. Il primo è certamente legato a diverse regolamentazioni evincenti in Cina sulla tutela della PI, pertanto, proteggere i marchi e l'assetto dell'automobile è diventato molto complicato se non si conoscono bene le norme che le regolano. È stato dimostrato che l'ambito culturale è una delle criticità da non sottovalutare poiché rappresenta molte volte la causa principale del fallimento degli investimenti: la diversità e la distanza tra culture sono aspetti che vanno analizzati e non ignorati. Infine, l'epidemia ha portato a cali disastrosi all'economia globale e persino il mercato dell'automobile ne ha risentito, tuttavia, nonostante la situazione sia stata contenuta, sembrano esserci molti punti interrogativi sulla ripresa. Nonostante le criticità, gli investimenti sono risultati essere un grande successo per l'economia del Paese e tra le JV di maggiore successo al mondo non si può non citare la

SAIC-Volkswagen. Pertanto, la conclusione di suddetto lavoro è dedicata all'analisi della società a capitale misto sino-tedesca che è riuscita a sopravvivere così a lungo nel tempo, a creare automobili di qualità, a farsi un nome tra i grandi colossi dell'automobile su scala mondiale e a superare divergenze dovute all'incomprensione culturale. Ad oggi la SWV rappresenta la riuscita di una JV di successo tra tanti altri produttori al mondo: il supporto dell'azienda tedesca e la voglia di imparare della parte cinese hanno dato i loro frutti, dimostrando come, nonostante le problematiche presentate, l'impegno e la voglia di creare e di fare superano qualsiasi ostacolo e aprono le porte verso un glorioso successo.

Oggi il mercato automobilistico cinese è uno dei più rinomati al mondo: il suo obiettivo è sempre quello di abbandonare il "Made in China" (中国制造) per orientarsi al "prodotto in Cina" (中国制造) e grazie allo sviluppo all'avanguardia dei suoi centri di R&S e all'interesse per il "green" e per la protezione ambientale, il suo successo è arrivato oltremare, creandosi un podio tra i produttori occidentali e tra i rivali asiatici. La sua apertura iniziale è stata di grande ispirazione e adesso la voglia di imparare si è tramutata in voglia di perfezionarsi per raggiungere obiettivi ancora più alti, per navigare in un mare molto concorrenziale ma comunque alla sua altezza.

Bibliografia

ANFIA, *L'industria automotive mondiale nel 2018 e trend 2019*, Area studi e statistiche di ANFIA, luglio 2019, p. 5-11.

BAIC MOTOR CORPORATION LIMITED 北京汽车股份有限公司, “Caiwu ji yewu ziliao gailan” 財務及業務資料概覽 (Panoramica delle informazioni finanziarie e commerciali), *Interim Report*, da:
http://www.baicmotor.com/Uploads/file/20190925/20190925165837_67154.pdf, 2019, p.4.

BEAMISH, Paul W. e INKPEN, Andrew C., “Keeping international joint ventures stable and profitable”, *Long Range Planning*, 28(3), 1995, pp. 26-36.

BEAMISH, Paul W., *Multinational joint ventures in developing countries*, London/New York: Routledge, 1989.

BEIJING QICHE GUFEN YOUXIAN GONGSI 北京汽车股份有限公司 (BAIC Motor Corporation Limited Beijing), “Caiwu ji yewu ziliao gailan” 財務及業務資料概覽 (Panoramica delle informazioni finanziarie e commerciali), *Interim Report*, da:
http://www.baicmotor.com/Uploads/file/20190925/20190925165837_67154.pdf, 2019, p.4.

BROUTHERS, Keith D., “Institutional, Cultural and Transaction Costs Influences on Entry Mode Choice and Performance”, *Journal of International Business Studies*, 33, 2, da:
<http://www.jstor.com/stable/3069541>, 2002, pp. 203-221.

BYD COMPANY LIMITED, “Interim Results for the Six Months Ended 30 June 2019 (the ‘Period’)”, *Interim Report*, 2019, p.1.

BUCKLEY, Peter J., CLEGG, Jeremy, PING, Zheng, SILVER, Pamela A. e GIORGIONI, Gianluigi, “The Impact of Foreign Direct Investment on the Productivity of

China's Automotive Industry", *MIR: Management International Review*, 47, 5, Innovation, Competition and Change in International Business (2007), da:
<https://www.jstor.org/stable/40658231>, p. 711.

CAI Zhibing 蔡之兵, "Fazhan qiche 4S dian de libi fenxi" 发展汽车 4S 店的利弊分析 (Analisi dei pro e dei contro dello sviluppo di un negozio di automobili 4S), *Hunan caijing gaodeng zhuanke xuexiao xuebao* 湖南财经高等专科学校学报, 26, 128, 15 dicembre 2010, pp. 132-134.

CANDELO, Elena, *Il marketing nel settore automotive*, Giappichelli, edizione 2009, 2010, p. 35, da: <https://tinyurl.com/ycg48ylz>.

CHEN Chao 陈超, "Qiche binggou an zhong de pinpai shiying guanli yanjiu --- Jili yu Woerwo de binggou anli fenxi" 汽车并购案中的品牌适应管理研究 —— 吉利与沃尔沃的并购案例分析 (Ricerca sulla gestione dell'adattamento del marchio nelle fusioni e acquisizioni automobilistiche --- Analisi del caso di fusione e acquisizione Geely-Volvo), *Journal of West Anhui University*, 28, 4, agosto 2012, pp. 67-69.

CHEN Lin 陈林, "Qiche 4S dian xiaoshou de fenxi" 汽车 4S 店销售的分析 (Analisi delle vendite dei negozi di auto 4S), *Keji feng* 科技风, da:
<http://doi.org/10.19392/j.cnki.1671-7341.202014184>, 12 maggio 2020, p. 214.

CHEN Man 陈漫, "Zhongguo qiche zizhu pinpai fazhan de tedian ji gaijin celue" 中国汽车自主品牌发展的特点及改进策略 (Caratteristiche e strategie di miglioramento dello sviluppo del marchio autonomistico cinese), *Jinri nanguo (Lilun chuangxin ban)* 今日南国 (理论创新版), 97, 25 luglio 2008.

DEPNER, Heiner e BATHELT, Harald, “Exporting the German Model: The Establishment of a New Automobile Industry Cluster in Shanghai”, *Economic Geography*, 81, 1, editori Taylor & Francis, Ltd., gennaio 2005, pp. 62-75.

DFM CORPORATION, “Report Ambientale, Sociale e di Governance”, da: <http://www.dfmg.com.cn/Upload/920082452.pdf>, 2018, p. 7.

DU Sha 杜莎, “Jili yu Woerwo chongzu jiang chuangzaoshenme?” 吉利与沃尔沃重组将创造什么? (A cosa porterà la riorganizzazione di Geely e Volvo?), *Qiche yu peijian* 汽车与配件, n. 5, 2020, pp. 30-31.

DEPAMPHILIS, Donald M., *Mergers, Acquisitions and other Restructuring Activities: An Integrated Approach to Process, Tools, Cases and Solutions*, Academic Press Advanced Finance Series, Edizione 5, da: https://books.google.it/books?id=yf_dqMSTj_MC&printsec=frontcover&hl=it&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false, 2009.

ERRAMILI, Krishna M. e RAO, C. P., “Service firms' international entry-mode choice: a modified transaction-cost analysis approach”, *Journal of Marketing*, 57, 3, da: <http://www.jstor.com/stable/1251852>, 1993, p. 19.

FARAVELLI, Carlo, *Opening the Chinese automotive industry to foreign investors – a comparative analysis on the financial and innovative performances of Sino-Foreign joint ventures*, Politecnico di Milano – Scuola di Ingegneria Industriale e dell’Informazione, Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale, 2017, pp. 46-49, 51-53.

FENG Gang 冯刚, “‘Hulianwang+’ xia qiche wangluo yingxiao rencai peiyang yanjiu” ‘互联网+’下汽车网络营销人才培养研究 (Ricerca sulla formazione dei talenti del

marketing delle reti automobilistiche su Internet +)”, *Hezuo jingji yu keji* 合作经济与科技, n. 6, 3 giugno 2020, pp. 98-99.

FETSCHERIN, Marc, “Dongfeng Motor”, in *Guide to the Top 100 Companies in China*, a cura di Wenxian Zhang e Ilan Alon, gennaio 2010, pp. 138-141.

FETSCHERIN, Marc, “Shanghai Automotive”, in *Guide to the Top One Hundred Companies in China*, a cura di Wenxian Zhang e Ilan Alon, gennaio 2010, pp. 227-231.

Guida Legale agli investimenti stranieri in Cina, Chiomenti Studio Legale, 30 giugno 2013, pp. 22-34.

GU ZHIBILIN, George, *China's Global Reach: Markets, Multinationals, and Globalization*, Fultus Books, da:
https://books.google.it/books?id=ds9XjOmOYcgC&lpg=PP1&dq=China%27s+global+reach:+markets,+multinationals,+and+globalization&pg=PA84&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false, 2006, pp. 84-86.

HOLWEG, Matthias, LUO, Jianxi e OLIVER, Nick, *The Past, Present and Future of China's Automotive Industry: A Value Chain Perspective*, da:
<http://doi.org/10.13140/RG.2.1.2879.3765>, agosto 2005, p. 19-20.

HU Hao 胡浩, “2020nian 1 yue woguo qiche chanxiao qingkuang” 2020年1月我国汽车产销情况 (La situazione della produzione e delle vendite di automobili in Cina nel gennaio 2020), *Xiangjiao keji* 橡胶科技, 3, 15 marzo 2020, p. 137.

HUANG Chenglin 黄承林, “Gaige kaifang 40Zhounian zhongguo qiche shichang fazhan haigu yu fawang” 改革开放40周年中国汽车市场发展回顾与展望 (Revisione e prospettiva del 40° anniversario di riforma e apertura), *Shangyong qiche* 商用汽车, 15 aprile 2019, p.15.

INKPEN, Andrew C. e BEAMISH, Paul W., “Knowledge, bargaining power and the instability of joint ventures”, *Academy of Management Review*, 22, 1, 1997, pp. 177-202.

JI Xiaoting 纪晓听, “Fengtian VS Jili – Zhongguo shou qiche zhishi chanquanan” 丰田 VS 吉利 — 中国首起汽车知识产权案 (Fengtian VS Geely – il primo caso di proprietà intellettuale automobilistica cinese), *Shanghai qiye* 上海企业, 2004, pp. 47-49.

JIANG Su 江苏 e HONG Bo 洪波, “Qiche weixiu fuwu shichang de chuntian shi dianshang haishi gongxiang” 汽车维修服务市场的 春天是电商还是共享 (È la primavera del mercato dei servizi di riparazione auto e-commerce o di condivisione?), *Qiche weixiu jishi* 汽车维修技师, 8, 1 agosto 2018, p. 124.

JUNG, Jeamin, “Acquisitions or joint ventures: Foreign market entry strategy of US advertising agencies”, *The Journal of Media Economics*, 17, 1, 2004, pp. 35-50.

KAPFERER, Jean-Noel, *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, London: Kogan Page Press, da: <https://books.google.it/books?id=8PoItiB7bicC&printsec=frontcover&hl=it#v=onepage&q&f=false>, 2008.

LAIRSON, Thomas D., “Chery Automobile”, in *Guide to the Top One Hundred Companies in China*, a cura di Wenxian Zhang e Ilan Alon, gennaio 2010, pp. 40-43.

LIU Huichun 刘回春, “Shangqi 2019nian tousu liang gaoju hangye bangshou yuanyin hezai” 上汽 2019 年投诉量高居行业榜首原因何在 (Qual è il motivo per cui SAIC ha il maggior numero di reclami nel 2019?), *Zhongguo zhiliang wanli hang* 中国质量万里行, 5 aprile 2020, pp. 122-124.

LÜTHJE, Boy, *New Technologies and New Modes of Production Disrupt China's Automotive Industry*, East-West Wire, 6 aprile 2020, p.2.

MANN, Jim, *Beijing Jeep: A Case Study Of Western Business In China*, Westview Press, da:
<https://books.google.it/books?id=XUhaDwAAQBAJ&lpg=PT252&dq=beijing%20Jeep%20corporation&hl=it&pg=PT90#v=onepage&q=2004&f=false>, 1997.

MANZELLA, Petro e WINKLER, Barbara, “Il settore automobilistico tra crisi e prospettive future”, *Dossier ADAPT*, n. 25, 22 dicembre 2009, pp. 1-2.

MARRETT, John, *Protection of IPR in the Automotive Industry in China*, China IPR SME Helpdesk, pp.1-3.

NEEDLE, David, *Business in Context: An Introduction to Business and Its Environment*, Cengage Learning EMEA– Quinta Edizione, 2010, p.42.

PAN Xiaosong 潘啸松, “Guowai qiche hezi qiye fazhan licheng dui woguo qiche ye hezi moshi deqichi” 国外汽车合资企业发展历程对我国汽车业合资模式的启示 (Illuminazione del processo di joint venture automobilistico straniero in modalità joint venture automobilistica cinese), *Lilunjie* 理论界, 478, 6, 10 giugno 2013, p. 33.

PEI Sun, MELLAHI, Kamel e THUN, Eric, “The dynamic value of MNE political embeddedness: The case of the Chinese automobile industry”, *Journal of International Business Studies*, 41, 7, settembre 2010, pp. 1167-1173.

POLETTI, Enrico, *Analisi dei costi nel settore automobilistico*, Università degli Studi di Padova –Statistica per la Gestione delle Imprese, 2005, pp. 4-7.

PUCK, Jonas F., HOLTBRÜGGE, Dirk, MOHR, Alexander T., LEE, Seung-Hyun e MAKHIJA, Mona, “Beyond Entry Mode Choice: Explaining the Conversion of Joint

Ventures into Wholly Owned Subsidiaries in the People's Republic of China”, *Journal of International Business Studies*, 40, 3, da: <https://www.jstor.org/stable/40262832>, aprile 2009, pp. 388-390.

RICHET, Xavier, WANG Hua e WANG Wei, “Foreign Direct Investment in China’s Automotive Industry”, *China Perspectives*, n. 38, da: <http://www.jstor.com/stable/24050991>, novembre-dicembre 2001, pp. 36-42.

OH Seung-Youn, “Fragmented Liberalization in the Chinese Automotive Industry: The Political Logic behind Beijing Hyundai's Success in the Chinese Market”, *The China Quarterly*, n. 216, da: <https://www.jstor.org/stable/24741781>, dicembre 2013, pp. 920-940.

SAGLIETTO, Marisa “L’industria automotive globale – Uno sguardo d’insieme”, in *Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2019*, a cura di Anna Moretti e Francesco Zirpoli, Edizioni Ca’ Foscari, da: <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-342-7>, 21 ottobre 2019, p. 32.

SHAO Jinghong, BING Ren e LI Sun Sunny, “BYD”, in *Guide to the Top 100 Companies in China*, a cura di Wenxian Zhang e Ilan Alon, gennaio 2010, pp. 36-39.

SONG Xiaoyu 宋晓雨, “Chuyi jishi zhi shengchan xitong zai shangqi dazhong qiche youxian gongsi de yingyong” 刂议及时制生产系统在上汽大众汽车有限公可的应用 (Applicazione del sistema di produzione tempestivo nella SAIC Volkswagen), *Zhongwai qiyejia* 中外企业家, ed. n. 36, 6 dicembre 2019, p. 223.

SONG Xichen 宋熙晨, “Zhongguo zizhu pinpai qiche chukou yanjiu” 中国自主品牌汽车出口研究 (Ricerca sull’esportazione di automobili a marchio indipendente cinese), *Jingji yanjiu dao kan* 经济研究导刊, 375, 25, settembre 2018, p. 172.

STURGEON, Timothy J. e VAN BIESEBROECK, Johannes, *Effects of The Crisis on the Automotive Industry in Developing Countries – A Global Value Chain Perspective*, Policy Research Working Papers (5330), giugno 2010, pp. 24-27.

VOLPE, Andrea & Partners, *L'internazionalizzazione delle imprese – Cina*, Eurolink – European Business Consulting Geie, p.2.

VALENTI, Giuseppe, *L'incidenza del settore Automotive nell'economia italiana*, LUISS – Dipartimento di Impresa e Management, 2019, pp. 5-30.

WANG Pengchuang 王鹏翀 e WANG Yuanyuan 王园园, “Dui woguo qiye kuaguo binggou fengxian ji wenti de zai sikao --- you Jili shougou Woerwo yinfa de Lianxiang” 对我国企业跨国并购风险及问题的再思考——由吉利收购沃尔沃引发的联想 (Ripensare ai rischi e ai problemi delle fusioni e delle acquisizioni trans-nazionali delle imprese cinesi: Lenovo innescata dall'acquisizione di Volvo da parte di Geely), *Shangchang xiandaihua* 商场现代化, 1, 2011, pp. 21-24.

WANG Xinyu 汪新宇, “Zhuangbei zhizao qiye xietong dui gongying lian rouxing de yingxiang --- jiyu Shangqi Dazhong qiche youxian gongsi de anli fenxi” 装备制造企业协同对供应链柔性的影响——基于上汽大众汽车有限公司的案例分析 (L'influenza della collaborazione delle imprese produttrici di attrezzature sulla flessibilità della catena di approvvigionamento --- basato sull'analisi del caso di SAIC Volkswagen), in *Jingying yu guanli* 经营与管理, ed. n. 11, 15 novembre 2016, da: <https://doi.org/10.16517/j.cnki.cn12-1034/f.2016.11.012>, pp.29-32.

WEI Jinqiao 卫金桥 e XU Chenhua 徐晨华, “‘Qi nian zhi yang’ kaoyan zhongguo qiche hezi gongsi ---- dongfeng yu richan hezi huayu quan cong zhenglun dao hexie yinchu

de huati” ‘七年之痒’考验中国汽车合资公司 ——东风与日产合资话语权从争论到和谐引出的话题 (“Sette anni di prurito” testano le joint venture cinesi del settore automobilistico ----- il discorso di Dongfeng e Niassan sulle joint venture porta dalla polemica all’armonia), *Qingxingqiche jishu* 轻型汽车技术, 195/196, 11, 2005, pp. 68-69.

XU Haidong 许海东, “Xinxing guanzhuang bingdu feiyan yiqing dui zhongguo qiche shichang de yingxiang” 新型冠状病毒肺炎疫情对中国汽车市场的影响 (Impatto della nuova epidemia di polmonite da coronavirus sul mercato automobilistico cinese), *Shanghai qiche* 上海汽车, 10 maggio 2020, p. 1.

YEH, Ryh-Song e LAWRENCE, John J., “Individualism and Confucian Dynamism: A Note on Hofstede’s Cultural Root to Economics Growth”, *Journal of International Business Studies*, 26, 3, 1995, pp. 655-669.

ZHANG Xuan 长宣, “2007 Changcheng qiche chukou 5wan liangbuzai yipika wei zhudao ---chukou jin’è yu 4.5yi meiyuan – chukou 121ge guojia he diqu” 2007 长城汽车出口 5 万辆不再以皮卡为主导——出口金额逾 4.5 亿美元·出口 121 个国家和地区 (Nel 2007 Great Wall Motors ha esportato 50.000 veicoli: non avendo solo camioncini, il valore delle esportazioni ha superato i 450 milioni di dollari, in 121 paesi e regioni), *Shangyong qiche* 商用汽车, 2 aprile 2008.

ZHANG Xudong 张旭东, “Shangqi Dazhong quan guocheng zhiliang guanli fugai zhengge yewu lian” 上汽大众全过程质量管理覆盖整个业务链 (L’intera gestione della qualità dei processi di SAIC Volkswagen copre l’intera catena aziendale), *Zhongguo zhiliang wanly hang* 中国质量万里行, 5 aprile 2020, p. 178.

ZHAO Hongxin. & ZHU Gangti, “Determinants of ownership preference of international joint ventures: New evidence from Chinese manufacturing industries”, *International Business Review*, 7, 6, 1998, pp. 569-589.

“Zhongguo de mubiao shi 2025nian diandong qiche zhan qiche zong xiaoliangde ¼” 中国的目标是 2025 年电动汽车占汽车总销量的 ¼ (La Cina punta a realizzare un quarto delle vendite totali di auto entro il 2025), *Zhongwai nengyuan* 中外能源, 3, 12 marzo 2019.

ZHU Li 朱丽, “Changcheng qiche zhongguo zizhu pinpai ‘tahuang zhe’” 长城汽车中国自主品牌‘拓荒者’ (Il marchio ‘pioniere’ indipendente cinese Great Wall Motors), *Zhongwai guanli* 中外管理, 1 novembre 2018, p. 93.

“2019nian Nuowei diandong qiche xiaoliang chuang lishi xingao 2019” 年挪威电动汽车销量创历史新高 (Le vendite di veicoli elettrici norvegesi hanno raggiunto livelli record nel 2019), *Zhongwai nengyuan* 中外能源, 3, 1 marzo 2020.

Sitografia

BAIC Group, <http://www.baicgroup.com.cn/about#sub-header>, consultato il 28 febbraio 2020.

Beijing jituan 北汽集团, <http://baicgroup-overseas.zhaopin.com/>, consultato il 28 febbraio 2020.

CORRADO, Canali, *Great Wall Motor, ecco chi è la casa automobilistica che vuole Jeep e che copio la Panda*, in “il Sole 24 ore”, 21 agosto 2017, da: <https://www.ilsole24ore.com/art/great-wall-motor-ecco-chi-e-casa-automobilistica-che-vuole-jeep-e-che-copio-panda-AE4wvUFC>, consultato il 18 febbraio 2020.

Changan, http://www.globalchangan.com/about_us/index.html, consultato il 20 febbraio 2020.

Changcheng qiche 长城汽车, <https://www.gwm.com.cn/aboutUs.html>, consultato il 18 febbraio 2020.

Changcheng qiche 长城汽车, <https://www.gwm.com.cn/history.html###>, consultato il 20 febbraio 2020.

Chery Automobile, <http://www.cheryinternational.com/speech.html>, consultato il 18 febbraio 2020.

CLIVE, Collins, *The Role of the Joint Venture mode of Foreign Direct Investment in the development of the Chinese automobile Industry*, in “Gerpisa”, Coventry University, 31 gennaio 2011, da: <http://gerpisa.org/node/1211>, consultato il 18 marzo 2020.

Dongfeng Motor, <http://www.dongfeng-global.com/index.php/Aboutus/brandintro.html>, consultato il 20 febbraio 2020.

Dongfeng Motor, <http://www.dongfeng-global.com/index.php/Aboutus/overview.html>, consultato il 20 febbraio 2020.

Dongfeng Motor Corporation,
<https://www.dfmc.com.cn/zoujindf/qiyegaikuang/qiyejieshao.html>, consultato il 20 febbraio 2020.

Exportiamo, <https://www.exportiamo.it/aree-tematiche/13031/esportare-in-cina-ecco-i-dazi-e-le-tariffe-da-considerare/>, consultato il 16 marzo 2020.

FAW, <http://www.faw.com/fawen/gyjt36/fzlc/index.html>, consultato il 17 febbraio 2020.

Fortune – Global 500, <https://fortune.com/global500/2019/china-faw-group/>, consultato il 17 febbraio 2020.

Fortune – Global 500, da: <https://fortune.com/global500/2019/dongfeng-motor/>, consultato il 20 febbraio 2020.

Fortune – Global 500, <https://fortune.com/global500/2019/zhejiang-geely-holding-group/>, consultato il 26 febbraio 2020.

Fortune – Global 500, <https://fortune.com/global500/saic-motor/>, consultato il 27 febbraio 2020.

Geely Auto, <http://global.geely.com/overview/>, consultato il 26 febbraio 2020.

General Motors,
https://media.gm.com/media/cn/zh/gm/news.detail.html/content/Pages/news/cn/zh/2020/Jan/0107_sales.html, consultato il 25 marzo 2020.

Hyundai Beijing, <https://www.beijing-hyundai.com.cn/about/enterprises/>, consultato il 25 aprile 2020.

Honda, <https://global.honda/newsroom/news/2020/c200329eng.html>, consultato il 24 aprile 2020.

InfoMercatiEsteri,
http://www.infomercatiesteri.it/aspetti_normativi.php?id_paesi=122, consultato il 14 marzo 2020.

HUANG Xiwei 黄习伟, “Fangkai hezi qiye 50:50 gubi fuzhi haishi zainan?” 放开合资企业 50:50 股比福祉还是灾难? (Lasciare andare un rapporto azionario 50:50 in una JV è un bene o un male?), in: “Nanduwang”, 4 novembre 2013, da:
http://epaper.oeeee.com/epaper/G/html/2013-11/04/content_2125730.htm?div=-1, consultato il 18 maggio 2020.

Jilin 吉林, <http://zgh.com/overview/>, consultato il 26 febbraio 2020.

LORENZO, Corsani, *Cina- Cade il limite del 50% per joint venture con Case estere*, in: “Quattroruote”, 17 aprile 2018, da: https://www.quattroruote.it/news/industria-finanza/2018/04/17/joint_venture_50_cina.html, consultato il 14 maggio 2020.

MARCO, Bianchi, *La struttura di un contratto di Joint Venture Societaria*, in “Contratti Internazionali di Marco Bianchi”, maggio 2012, da:
<https://contrattiinternazionali.dimarcobianchi.it/la-struttura-di-un-contratto-di-joint-venture-societaria/>, consultato il 21 marzo 2020.

MAURIZIO, Maggi, *Auto, il mercato mondiale è in ripresa. Ma quante incognite nei paesi emergenti*, in “espresso.repubblica.it”, 29 luglio 2014, da:

<https://espresso.repubblica.it/plus/articoli/2014/07/28/news/auto-il-mercato-mondiale-e-in-ripresa-ma-quante-incognite-nei-paesi-emergenti-1.174635>, consultato il 2 marzo 2020.

OICA, <http://www.oica.net/category/production-statistics/2017-statistics/>, consultato il 10 aprile 2020.

OICA, <http://www.oica.net/category/production-statistics/2018-statistics/>, consultato il 10 aprile 2020.

OICA, <http://www.oica.net/category/production-statistics/2019-statistics/>, consultato il 10 aprile 2020.

OICA, <http://www.oica.net/category/sales-statistics/>, consultato il 10 aprile 2020.

Report Annuale di SAIC Volkswagen, <https://www.csvw.com/csvw-website/about/report.html>, consultato il 26 marzo 2020.

SAIC Motor,
https://www.saicmotor.com/english/company_profile/history_and_heritage/index.shtml,
consultato il 27 febbraio 2020 e il 25 maggio 2020.

SAIC Motor,
https://www.saicmotor.com/english/company_profile/about_us/index.shtml, consultato il 27 febbraio 2020.

Shangqi dazhong 上汽大众, <https://www.csvw.com/csvw-website/module/about.html>,
consultato il 26 marzo 2020.

SIMONLUCA, Pini, *Coronavirus, rischio frenata per gli investimenti dei colossi auto in Cina*, in “il Sole 24 Ore”, 28 gennaio 2020, da:
<https://www.ilsole24ore.com/art/coronavirus-l-auto-europea-scappa-cina-ACOIFxEB>,
consultato il 20 febbraio 2020.

Treccani, http://www.treccani.it/enciclopedia/industria-automobilistica_res-73772170-dd78-11e6-add6-00271042e8d9_%28Enciclopedia-Italiana%29/, consultato il 1° febbraio 2020.

Treccani, http://www.treccani.it/enciclopedia/joint-venture_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/, consultato il 21 marzo 2020.

Tongyong qiche 2019 nian zaihua xiaoliang yu309wan liang, Meiti zhongxin 通用汽车 2019 年在华销量逾 309 万辆 (General Motor vende oltre 3,09 milioni di veicoli in Cina nel 2019), 7 gennaio 2020, da:

https://media.gm.com/media/cn/zh/gm/news.detail.html/content/Pages/news/cn/zh/2020/Jan/0107_sales.html, consultato il 25 marzo 2020.

ZHANG Yuzhe 张宇喆, “hezi gu bi xianzai ‘siwang’ hou, yuan daxing qiche guoqi bie lun wei waizi dai gongchang” 合资股比限制“死亡”后, 愿大型汽车国企别沦为外资代工厂 (Dopo che l’accordo tra le azioni della joint venture limita la ‘morte’, si spera che le grandi imprese automobilistiche statali vengano ridotte a fonderie finanziarie), in “Yiyouwang 亿欧网”, 16 luglio 2018, da: <https://www.iyou.com/p/76960.html>, consultato il 20 maggio 2020.

Zhejiang Geely Holding Group Media Center, <http://zgh.com/media-center/news/2020-01-13-1/?lang=en>, consultato il 28 febbraio 2020.

Zhejiang Geely Holding Group Media Center, <http://zgh.com/media-center/news/2020-01-28-1/?lang=en>, consultato il 28 febbraio 2020.

ZHOU Lei 周磊, “Xian jieduan 50:50gu bi moshi nan wanquan fang kai” 现阶段 50:50 股比模式难完全放开 (In questa fase il modello di rapporto 50:50 è difficile da lasciare

completamente), in: “auto.ifeng.com”, 28 maggio 2013, da:

<https://auto.ifeng.com/hangye/zhuanlan/20130528/861090.shtml>, consultato il 19 maggio 2020.

WANG Qiufeng 王秋凤, “Zhengchehezi 50%:50% gubi daxian ‘dongyao’ yinfa taolun” 整车合资 50%:50% 股比大限“动摇”引发讨论 (il rapporto azionario delle joint venture automobilistiche 50:50 “scuote” la discussione), in: “auto.sina.com.cn”, 10 maggio 2008, da: <http://auto.sina.com.cn/news/2008-05-10/1009373792.shtml>, consultato il 18 maggio 2020.

Fonti iconografiche

Figura 1: 2018 Production Statistics (2018), <http://www.oica.net/category/production-statistics/2018-statistics/>

Figura 2: 2019 Production Statistics (2019), <http://www.oica.net/category/production-statistics/2019-statistics/>

Figura 3: Total Sales – 2005-2019 Sales Statistics (2019),
<http://www.oica.net/category/sales-statistics/>

Figura 4: sul modello della figura 5 di HOLWEG, Matthias, LUO, Jianxi e OLIVER, Nick, *The Past, Present and Future of China's Automotive Industry: A Value Chain Perspective*, da: <http://doi.org/10.13140/RG.2.1.2879.3765>, agosto 2005, p.27.

Figura 5: Chery Logo (2018), <https://www.carlogos.org/Car-Logos/Chery-logo.html>

Figura 6: Great Wall Logo (2018), <https://www.carlogos.org/Car-Logos/Great-Wall-logo.html>

Figura 7: SAIC Motor Logo (2018), <https://www.carlogos.org/Car-Logos/SAIC-Motor-logo.html>

Figura 8: FAW Logo (2018), <https://www.carlogos.org/Car-Logos/FAW-logo.html>

Figura 9: Dongfeng Logo (2018), <https://www.carlogos.org/Car-Logos/Dongfeng-logo.html>

Figura 10: Changan, <https://sites.google.com/site/electricaremporium9000/changan>

Figura 11: BYD Logo (2018), <https://www.carlogos.org/Car-Logos/BYD-logo.html>

Figura 12: Geely Logo (2018), <https://www.carlogos.org/Car-Logos/Geely-logo.html>

Figura 13: BAIC Motor Logo (2018), <https://www.carlogos.org/Car-Logos/BAIC-Motor-logo.html>

Figura 14: Great Wall Peri (2009), https://www.cars-directory.net/gallery/great_wall/peri/2009/great_wall_peri_a1264324202b3325838_p.html

Figura 15: Nuova Fiat Panda, <https://www.fiat.it/panda/panda>

Figura 16: in *Qiche yu peijian* 汽车与配件, n. 8, 28 maggio 2020, p.21.

Abbreviazioni

AMC: American Motors Corporation

ANFIA: Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica

B2C: Business to Consumer

BAIC: Beijing Automotive Group

BAW: Beijing Automobile Works

BHMC: Beijing Hyundai Motor Company

BJC: Beijing Jeep Corporation

BRIC: Brasile, Russia, India e Cina

CAAM: China Association of Automobile Manufacturers

CJV: Cooperative Joint Venture

DFMC: Dongfeng Motor Corporation

EV: Electric Vehicles (Veicoli elettrici)

EJV: Equity Joint Venture

FAW: First Automobile Works

GAMP: Guangzhou Auto Manufacturing Plant

GIC: Delegation of German Industry and Commerce (Delegazione Tedesca dell'Industria e del Commercio)

GM: General Motors

GWM: Great Wall Motors

IJV: Joint Venture Internazionali

IP: Intellectual Property (Proprietà Intellettuale)

JV: Joint Venture

M&A: Mergers & Acquisitions

MOFCOM: Ministero del Commercio

OICA: Organizzazione Internazionale dei Costruttori di Auto

PC: Partito Comunista

R&S: ricerca e sviluppo

s.r.l.: Società a Responsabilità Limitata

SAIC: Shanghai Automotive Industry Corporation

SGM: Shanghai General Motors

SVW: SAIC-Volkswagen

WFOE: Wholly Foreign Owned Enterprise

WTO: World Trade Organisation (Organizzazione Mondiale del Commercio)

Approfondimenti

Prof. CAVALIERI, Renzo, “Contratti”, Università Ca’ Foscari di Venezia, aprile 2019.

Prof. CAVALIERI, Renzo, “Investimenti in Cina”, Università Ca’ Foscari di Venezia, aprile 2019.

Prof. CAVALIERI, Renzo, “Joint Venture” del professore Cavalieri, Università Ca’ Foscari di Venezia, aprile 2019.

Prof. CAVALIERI, Renzo, “Proprietà Intellettuale e Marchi”, Università Ca’ Foscari di Venezia, aprile 2019.

Prof. CAVALIERI, Renzo, “Word Trade Organisation”, Università Ca’ Foscari di Venezia, aprile 2019.

Ringraziamenti

Ebbene sì, questi due anni sono già giunti al termine. Malgrado le circostanze recenti mi abbiano costretto a stare lontano dai miei amici, dai miei colleghi e dalla mia Venezia, costretta a non uscire, a spegnere le candeline da dietro uno schermo e a sperare ogni giorno di poter riabbracciare i miei cari, anche questo ha fatto parte della mia esperienza universitaria insieme alle lezioni, agli esami, allo studio matto e disperato, agli assembramenti in casa e agli aperitivi pomeridiani.

Giunta al termine del mio lavoro, vorrei in primis ringraziare il professore Renzo Cavalieri per la sua professionalità e per il suo aiuto nella stesura della tesi durante un periodo così difficile e particolare come quello che abbiamo vissuto.

Ringrazio tutti i miei nuovi amici conosciuti a Venezia, evitando la parola “colleghi” poiché siete diventati molto più di questo ed è grazie a voi se sono riuscita a superare gli ostacoli universitari con un sorriso, con dello zucchero filato e qualche spritz di tanto in tanto (o forse dovrei usare l'avverbio “sempre”?). Siete stati di grande supporto e avete “patito” ogni mia isteria ed ansia di fronte alle traduzioni impossibili, ma soprattutto avete assecondato anche ogni mia follia e siete stati incredibili compagni di viaggio.

Ringrazio i miei coinquilini di Viale Garibaldi e di Via Mazzini per avermi fatto sentire sempre a casa, per aver cucinato per me e per non avermi mai lasciata sola. Siete stati la mia famiglia e mi avete accolta come tale. Mi scuso in estremo ritardo per gli schiamazzi e per gli sbalzi d'umore sotto esame. Grazie perché mi avete regalato un'esperienza incredibile. Vi porto sempre nel cuore.

Ringrazio il mio trio “tianjinense”, Nicoletta, Alice e Giulia, perché grazie a loro ho imparato a mangiare con le bacchette e ho capito che l'importante non è la meta ma le persone

che fanno parte della tua esperienza e perché le serate passate a bere *kaishui* sono quelle che ricordo con più nostalgia.

Ringrazio la mia “Ibla Squad” perché nonostante la lontananza siamo unite più che mai. Grazie per il vostro continuo appoggio, per avermi ospitata in ogni regione d’Italia e per aver ascoltato le mie paranoie. Non importa dove io sia o dove siate voi, so per certo che possiamo sempre contare l’una sull’altra.

Ringrazio le mie migliori amiche, Gaia e Marzia, che continuano a sopportarmi nonostante i miei deliri dovuti alla vita universitaria. Grazie perché non importa quanta distanza ci sia tra di noi: ogniqualvolta farò ritorno sarete sempre il mio punto di riferimento. Ogni vostro consiglio è una perla per me.

Infine, ringrazio la mia famiglia per essermi sempre stata vicino nonostante la mia continua “fuga” da casa. Grazie ai miei zii per avermi fatto sentire una pendolare piuttosto che una fuori sede siciliana e grazie ai miei genitori e a Manuel per la loro continua pazienza, per aver creduto in me e per la loro determinazione che continua a ispirarmi e che spero di poter portare con me “nel mondo dei grandi”. GRAZIE!