



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea
magistrale

in

Lingue, Economie e Istituzioni dell'Asia e dell'Africa Mediterranea

Tesi di Laurea

**L'internazionalizzazione delle aziende in Cina: il caso
Ferrero**

Relatrice / Relatore

Ch. Prof. Adriano Cecconi

Correlatrice / Correlatore

Ch. Prof. Franco Gatti

Laureanda/o

Elena Menconi

Matricola: 863029

Anno Accademico

2020 /2021

Indice

前言	4
INTRODUZIONE.....	6
CAPITOLO I.....	8
INTERNAZIONALIZZAZIONE: VANTAGGI E SVANTAGGI.....	8
1.1 Il processo di internazionalizzazione	8
1.2 I motivi che spingono le aziende ad internazionalizzarsi.....	15
1.3 Distanza tra paesi e analisi del mercato	20
1.4 Entry modes.....	36
CAPITOLO II.....	69
UN MERCATO IN ASCESA: LA CINA.....	69
2.1 Il successo economico cinese.....	69
2.2 I rapporti Italia/Cina: cenni storici e “Nuova Via della Seta”	83
2.3 CAGE Framework: le distanze tra Italia e Cina.....	98
CAPITOLO III.....	110
IL CASO FERRERO.....	110
3.1 Il mercato del cioccolato in Cina.....	110
3.2 La storia	127
3.3 Gruppo Ferrero in Cina.....	137
CONCLUSIONI	151
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	155

前言

我写这篇论文的目的是把我的研究通过我对中国社会和文化历史的了解与经济和商业现实结合起来。我从费列罗案例得到启发。

因此我一直关注中国目前在国际市场中的关键作用。

由于很大一部分中国人口的购买力增强，中国市场为外国和意大利公司提供了越来越多的机会。新的中上层社会阶层和新一代年轻人对西方世界和生活方式越来越感兴趣和着迷，与此同时推动着意大利制造产品的需求量增加。

首先，我们将议论引导企业超越国内市场进入中国的过程。然后，在论文的正文中，我们将讨论由于全球化以及国家之间日益增长的相互联系，有多少本地公司必须拓宽视野并在国内市场之外扩张。

论文结构分为三章。

第一章考察了国际化进程的各个方面。从概念本身的介绍开始，分析推动这一进程的原因以及各国在文化、政治、地理和经济方面的主要差异。

本章继续确定宏观环境变量的 PEST 分析模型，并将通过 Porter 的钻石模型调查一个特定国家可以为特定公司的发展做出多少贡献。最后，将详细探讨可能进入国外市场的方法。

第二章将关注中国在全球经济动态中的地位。

首先，将分析中国经济成功的因素，分析中国从中华人民共和国成立到今天的发展历史，并评估当前新冠肺炎疫情背景下的反应。

然后，本章将探讨意大利和中国之间的关系历史，列出从两个国家成立以来的重点。然后我们谈论正在进行的“一带一路”项目，以加强成员国之间的基础设施。在本章的最后，我们将 CAGE 框架应用于两国之间的关系。

第三章的主题是费列罗案例。

它将考察中国的巧克力市场及其发展，了解跨国公司的故事，然后加深进入中国市场的主题。

为了分析最后一个主题，我们将研究导致其成功的战略、设定的目标以及为进入和维护一个与传统密切相关的市场的适应努力。

我的研究目标是提供一个包含实用元素的概述，这些元素可能对希望进入中国市场的公司有用。为此，我将提供一些想法，将不可或缺的技术和经济方面与政治和社会文化方面结合起来。

所以我研究了跨国公司费列罗的案例。这家公司通过销售当时在中国几乎完全不为人知的巧克力糖果产品成功地进入了中国市场。

为了实现目标，我使用了演绎方法。我分析了有关该主题的现有国内和国际文献。

INTRODUZIONE

L'obiettivo del presente lavoro è da ricercare nell'interesse per le dinamiche sociali e culturali cinesi che hanno improntato il mio percorso di studi, coniugandolo con quello per la realtà economica e aziendale, cogliendo ispirazione dal caso emblematico della multinazionale Ferrero.

Per tale motivo ho focalizzato la mia attenzione sullo sviluppo e sull'attuale ruolo chiave della Cina nel mercato internazionale.

L'accrescimento del potere di acquisto di una parte consistente della popolazione cinese sta offrendo sempre più opportunità per le aziende straniere e per quelle italiane. La nuova classe sociale di ceto medio-alto e la nuova generazione di giovani cinesi sono sempre più incuriosite e incantate dal mondo e dallo stile di vita occidentale e questo fenomeno sta contribuendo ad un aumento della domanda dei prodotti Made in Italy.

Partendo da una visione panoramica del processo che porta le aziende ad espandersi oltre il mercato nazionale e ad addentrarsi in quello cinese, ho poi affrontato nel corpo della tesi come l'effetto della globalizzazione e quindi dell'interconnessione sempre più forte tra i paesi di tutto il mondo costringa molte imprese locali ad ampliare i propri orizzonti e ad espandersi anche al di fuori del mercato domestico.

L'elaborato è suddiviso in tre capitoli, di cui il primo esamina il processo di internazionalizzazione nei suoi vari aspetti partendo da un'introduzione del concetto stesso per poi analizzarne i motivi che lo stimolano e le principali differenze tra i paesi in quanto a cultura, politica, geografia ed economia.

Il capitolo prosegue con l'individuazione del modello di analisi PEST delle variabili macro-ambientali ed esamina quanto l'ingresso nel mercato di un determinato paese possa contribuire all'evoluzione di una data impresa attraverso il modello

del diamante di Porter ed infine esplora nel dettaglio le possibili modalità di entrata in un mercato estero.

Il secondo capitolo si focalizza sulla posizione della Cina nelle dinamiche economiche mondiali. Innanzitutto viene trattata la questione del successo economico cinese, ripercorrendo ed analizzando la storia del paese dalla fondazione della Repubblica Popolare Cinese ad oggi e vagliando anche la reazione allo scoppio dell'epidemia da Covid-19.

Il capitolo continua poi con l'esplorazione della storia dei rapporti tra Italia e Cina, elencandone i punti salienti sin dalla nascita dei due paesi. Si passa poi al progetto della Belt and Road Initiative in atto per intensificare le infrastrutture tra i paesi aderenti e si conclude con l'applicazione del CAGE Framework al rapporto tra i due paesi.

L'argomento del terzo capitolo è il caso Ferrero.

Viene preso in esame il mercato del cioccolato in Cina e il suo sviluppo, per poi narrare la storia della multinazionale e finendo poi con l'approfondire il tema dell'entrata nel mercato cinese, analizzandone le strategie che l'hanno portata al successo, gli obiettivi prefissati e gli sforzi di adattamento per inserirsi e mantenersi in un mercato estremamente legato alla tradizione.

L'obiettivo della ricerca che mi sono prefissata è quello di costruire un quadro di insieme con elementi pratici che potesse essere utile alle imprese che intendono approcciarsi all'ingresso nel mercato cinese fornendo degli spunti che coniughino gli indispensabili aspetti tecnici ed economici con quelli politici e socio culturali. A tal fine ho preso in esame l'emblematico caso della multinazionale Ferrero, che è riuscita ad introdursi con successo nel mercato cinese commercializzando prodotti dolciari a base di cioccolato, all'epoca quasi del tutto sconosciuto in Cina. L'approccio adottato per raggiungere l'obiettivo è di tipo deduttivo. Ho analizzato la letteratura nazionale ed internazionale esistente in merito all'argomento trattato.

CAPITOLO I

INTERNAZIONALIZZAZIONE: VANTAGGI E SVANTAGGI

1.1 Il processo di internazionalizzazione

Cosa significa internazionalizzazione? E perché oggi è così importante espandere i confini della propria azienda?¹

Per introdurre questo fenomeno è necessario partire dal concetto di globalizzazione. Nel corso del tempo gli sono state attribuite parecchie definizioni, tra queste è stato indicato come “quel fenomeno per cui l’orizzonte dell’attività economica tende a farsi sempre più vasto ed integrato a livello

¹ Il seguente capitolo è stato elaborato sulla base delle seguenti fonti:

Simon Collinson, Rajneesh Narula, Alan M. Rugman. *International business*. Pearson Education Limited, 2020.

Claudio Dematté, Fabrizio Perretti. *Strategie di internazionalizzazione*. Milano, Egea, 2003.

Matteo Caroli. *Gestione delle imprese internazionali*. Milano, McGraw-Hill Education, 2008.

Pankaj Ghemawat. *Distance still matters. The hard reality of global expansion*. Harvard Business Review, 2001.

Tanya Sammut-Bonnici, David Galea. *PEST analysis*. John Wiley & Sons, Ltd, 2015.

Joseph Kim-Keung Ho. *Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis*. European Academic Research, 2014.

Clara Caselli. *L'avventura della internazionalizzazione. Logiche e strumenti per le imprese*. Torino, G. Giappichelli editore, 1994.

Ana Filipa M. Roque, Maria-Céu G. Alves, Mário Lino Raposo. *Internationalization strategies revisited: main models and approaches*. IBIMA Publishing, 2019.

Invernizzi, Giorgio. *Le strategie competitive*. Milano, McGraw-Hill Education, 2014.

Porter, Michael E. “The Competitive Advantage of Nations”, Harvard Business Review, 1990, <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>.

Scaffidi, Giuseppe L. “Come l’effetto “bandwagon” condiziona costantemente le nostre decisioni”, Forbes, 9 settembre 2019, <https://forbes.it/2019/09/09/come-effetto-bandwagon-condiziona-costantemente-nostre-decisioni/>.

Inside Marketing. “Analisi PEST”, 5 febbraio 2020, <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/analisi-pest/>.

planetario” e questo è stato possibile grazie alla diffusione delle innovazioni tecnologiche che hanno spinto verso modelli di produzione e consumo più omogenei.

Il fenomeno della globalizzazione ha determinato il crollo delle barriere che prima delineavano gli spazi competitivi fra le imprese. Da tale cambiamento deriva quindi una forte interconnessione e dipendenza fra i paesi e il risultato è una crescente competizione e l’esigenza ad adattarsi a nuovi modelli di crescita.

La forte propensione alla globalizzazione dei mercati degli ultimi anni influenza l’organizzazione delle aziende e il modo in cui esse operano, esortandole ad ampliare la loro strategia su scala globale. Per realizzare questo scopo occorre che l’impresa avvii un processo di internazionalizzazione che sottintenda cambiamenti organizzativi interni all’azienda e una conoscenza approfondita del mercato.

Le aziende iniziano quasi sempre il loro processo quando hanno già iniziato una fase di esportazione. Di solito avviano la propria crescita internazionale in paesi ad essa relativamente simili e si espandono progressivamente in diversi paesi.

Il processo di internazionalizzazione si articola su tre paradigmi:

- 1- L’impresa deve assimilare le competenze necessarie nel mercato domestico per guadagnare una dimensione di competitività internazionale;
- 2- Per affrontare il processo di internazionalizzazione le imprese generalmente iniziano dall’export applicando uno schema sequenziale, ordinato e lento;
- 3- Quando l’azienda diventa multinazionale deve far fronte quasi sempre a nuovi problemi strategici, fra cui deve valutare se adottare un approccio volto all’integrazione globale o all’adattamento locale delle sue attività.

Le aziende che si avvicinano a un mercato internazionale sono contemporaneamente soggette a pressioni antitetiche. Questi estremi sono solo

teorici, non vengono utilizzati perché in realtà le aziende trovano il proprio posizionamento tra questi.

Da una parte sono soggette alle forze che spingono all'integrazione globale, quindi realizzare prodotti o servizi standardizzati per abbassare i costi di produzione e raggiungere le economie di scala.

Dall'altra parte sono soggette alle forze per l'adattamento locale. Fornendo servizi o prodotti standardizzati si corre il rischio di perdere la soddisfazione dei clienti che richiedono un prodotto basato sui propri gusti e sulle proprie esigenze.

È un mondo ideale il mondo in cui le aziende possono adattare il prodotto alle specificità di ciascun mercato. L'adattamento richiede persone, risorse umane che conoscano bene il mercato locale, input specifici, molti cambiamenti nel modo di fare impresa.

Per gestire queste due forze la cosa più semplice da fare è affidarsi ad una delle due alternative.

L'approccio dell'integrazione globale è l'approccio di aziende consapevoli che il mondo non è piatto, che la distanza esiste, ma si concentrano sulla somiglianza tra i vari paesi piuttosto che sulle differenze. L'idea è che fornendo un prodotto standardizzato, le aziende sono in grado di sfruttare le economie di scala soddisfacendo la domanda del maggior numero di clienti in tutti i paesi del mondo ottenendo l'efficienza complessiva.

L'approccio dell'adattamento locale si basa sull'idea che il mondo non è piatto e che è quindi necessario adattare il prodotto alle caratteristiche più importanti di ogni mercato del paese in cui abbiamo intenzione di vendere il prodotto. Si concentra sulle differenze della domanda, sulle differenze normative, della distribuzione, della commercializzazione, punta quindi sull'efficacia piuttosto che sull'efficienza.

Le aziende si sforzano di trovare un equilibrio tra queste due forze opposte, ad esempio seguendo l'integrazione globale per alcune funzioni, come l'approvvigionamento, e l'adattamento locale per altre, come il marketing.

E' importante capire come interagendo con diversi tipi di forze siamo in grado di definire diversi tipi di ambiente internazionale in cui le aziende potrebbero operare. Costruendo un modello molto semplice in cui sull'asse x abbiamo le forze per l'integrazione globale (basse o alte) e sull'asse y abbiamo le forze per l'adattamento locale (basse o alte), ciò che si ottiene è una matrice con quattro quadranti che identificano diverse tipologie di contesto internazionale che le aziende potrebbero essere spinte ad affrontare.

IMPORTANZA ADATTAMENTO LOCALE	Alta	multinazionale	transazionale
	Bassa	Internazionale	globale
		Bassa	Alta
		IMPORTANZA INTEGRAZIONE GLOBALE	

L'ambiente globale

L'ambiente globale è caratterizzato da un elevato grado di pressioni per l'integrazione globale e un basso grado di pressioni per l'adattamento locale.

Un esempio perfetto è il settore aeronautico. In questo settore la domanda è abbastanza standardizzata, le compagnie aeree non hanno esigenze differenziate a seconda del paese. Presenta economie di scala molto elevate a causa

dell'elevata intensità di capitale che è necessario investire per operarvi; i processi produttivi sono molto complessi, richiedono molti macchinari e molta ricerca. Hanno quindi elevati costi fissi che determinano economie di scala significative e per questo le aziende che operano in questo settore hanno la necessità di abbassare il più possibile i costi. In questo ambiente notiamo che le forze spingono le aziende nella stessa direzione, verso la standardizzazione mondiale.

Ambiente multidomestico (o multinazionale)

L'ambiente multidomestico è caratterizzato da elevate forze per l'adattamento locale e forze per l'integrazione globale basse.

Ad esempio l'industria alimentare della colazione. La domanda nei diversi paesi è eterogenea, i gusti e le preferenze sono molto diversi da paese a paese e per questo le spinte per l'adattamento locale sono forti.

Le forze per l'integrazione globale sono basse perché se confrontiamo l'importo dell'investimento necessario per produrre un aereo con l'importo necessario per operare nel settore alimentare c'è una differenza significativa. Questo è un settore in cui le economie di scala non sono fondamentali, non è necessario raggiungere quantità di output estremamente elevate per essere competitivi e abbassare i costi, quindi molte delle aziende che operano in questo settore tendono ad adottare un approccio locale.

La conseguenza è che molte aziende che operano in questo settore hanno molte filiali collocate nelle zone in cui vogliono commercializzare un prodotto o un servizio e queste filiali sono autonome, per consentire l'adattamento dei prodotti alle esigenze del cliente locale.

Ambiente transnazionale

Sia le forze per l'adattamento locale sia quelle per l'integrazione globale sono elevate. Un esempio è l'industria farmaceutica.

In questo settore le forze per l'adattamento locale sono elevate perché le normative sono diverse a seconda del luogo, ma non solo, dipende anche dalle caratteristiche del paese; infatti in posti diversi le malattie più diffuse saranno diverse.

Ad esempio negli Stati Uniti l'obesità tende ad essere un problema comune e di conseguenza i farmaci legati a questa malattia sono frequenti. Anche la struttura demografica del paese è importante, infatti nei paesi in cui l'età media della popolazione è alta le malattie più diffuse sono diverse da quelli in cui l'età media è bassa. Altri fattori che contribuiscono all'adozione di un approccio di adattamento locale sono le barriere di tipo religioso che impediscono a certe persone di acquistare determinati farmaci, le differenze economiche o la gestione dell'assicurazione sanitaria. E' importante anche il sistema di distribuzione, infatti i farmaci vengono venduti in posti diversi a seconda del paese; in Italia si comprano in farmacia, negli Stati Uniti al supermercato, in Giappone dal proprio medico. Una dei primi fattori che le imprese tengono in considerazione quando si internazionalizzano è il luogo in cui i farmaci saranno venduti: le aziende farmaceutiche sanno che in Italia devono instaurare rapporti con le farmacie, negli USA devono fare riferimento a un partner completamente diverso, in altri paesi ci sono altre reti di distribuzione.

Il motivo per il quale c'è una forte pressione all'integrazione globale è che questo è un contesto in cui l'importo di capitale da investire per operarvi è molto elevato, soprattutto per quanto riguarda la ricerca e lo sviluppo. Una volta che le aziende trovano i farmaci di successo hanno maggiori incentivi a produrli nella quantità più alta possibile in modo da poter riavere indietro gli investimenti. Le economie

di scala sono quindi molto importanti perché si investe un capitale significativo. Questo è un ambiente in cui da una parte le aziende sono spinte all'adattamento locale, ma hanno bisogno di standardizzare il prodotto per vendere in quantità elevata.

La maggior parte delle industrie che conosciamo oggi si stanno spostando verso un ambiente transnazionale perché i processi produttivi hanno bisogno di capitali sempre più elevati e quindi le economie di scala stanno diventando importanti.

Ambiente internazionale

Nell'ambiente internazionale sia le forze per l'adattamento locale sia quelle per l'integrazione globale sono basse.

Un esempio è l'industria del cemento. In questo settore la domanda è omogenea da paese a paese. Sono presenti alcune economie di scala, come il capitale di produzione, macchinari, risorse e sviluppo. Le aziende sono quindi incentivate a concentrare le attività in una o poche strutture, il problema è che così facendo occorre esportare il cemento, i cui costi di trasporto sono molto elevati. Se bilanciamo le economie di scala e i costi di trasporto è perciò probabile che molte aziende optino per stabilire la produzione in più paesi piuttosto che esportare.

Le caratteristiche dell'ambiente non dettano necessariamente il tipo di approccio strategico che le aziende devono adottare, a volte queste sono abbastanza creative da essere in grado di sviluppare strategie che si discostano dalle caratteristiche di questo settore e talvolta queste sono le aziende che sono davvero in grado di posizionarsi in modo molto distintivo.

Ad esempio la Coca-Cola opera in un ambiente multidomestico ma da diversi anni è stata in grado di adottare un approccio globale.

1.2 I motivi che spingono le aziende ad internazionalizzarsi

Osservare gli elementi che portano all'espansione estera delle imprese è fondamentale in quanto questi condizionano gli schemi strategici adoperati dall'impresa e il carattere del processo di internazionalizzazione.

Per un'azienda la presenza di un vantaggio competitivo è una condizione necessaria per intraprendere il processo di internazionalizzazione verso nuovi mercati, ma non è l'unico presupposto a dover essere preso in considerazione.

La scelta relativa all'internazionalizzazione, come qualsiasi altra decisione strategica, è causata da ragioni interne all'impresa e/o da elementi legati alle condizioni del contesto ambientale. Dato che l'espansione internazionale è un processo in evoluzione non possiamo ridurre la scelta ad una causa, ma dobbiamo considerare bensì l'insieme di quelle che comportano il passaggio attraverso le fasi di questo processo.

Le motivazioni interne sono legate all'intenzione di consolidare e sfruttare un vantaggio competitivo che l'azienda già possiede, accrescendo il proprio potere di mercato.

Questo vantaggio può essere:

- La possibilità di disporre dei mezzi per poter sostenere costi più bassi rispetto ai competitor;
- La possibilità di distribuire un articolo unico, ineguagliabile o non sostituibile con quello della concorrenza;
- L'aspirazione a trarre profitto dal proprio prodotto anche nei mercati esteri.

Un'ulteriore spinta all'internazionalizzazione legata a ragioni interne è anche vedere nel mercato estero la possibilità di inseguire nuove fonti di vantaggio competitivo, per fortificare la posizione dell'azienda nel mercato estero ma anche nel mercato domestico o quando il fatto stesso di essere presenti nel mercato

internazionale diventa un vantaggio competitivo. Questo può essere dovuto al miglioramento della propria immagine, all'opportunità di essere più a stretto contatto con nuovi clienti o alla possibilità di accesso più diretto alle risorse.

Mentre le motivazioni interne sono più ragionate e volte alla risoluzione di determinate difficoltà, le ragioni legate a variabili esterne hanno una natura reattiva, sono meno pianificate o guidate da obiettivi specifici.

Le motivazioni esterne si riferiscono a circostanze in cui le condizioni del mercato di origine diventano insostenibili e l'espansione estera rappresenta l'unica strada per evitare l'uscita dal mercato.

Ci sono cinque condizioni esterne dominanti nel processo di internazionalizzazione:

1. La trasformazione in chiave internazionale del mercato;
2. L'internazionalizzazione dei principali clienti;
3. La risposta a strategie messe in atto dai principali competitor;
4. Le iniziative di soggetti privati o pubblici volte ad appoggiare o ad intralciare l'espansione estera delle imprese;
5. Il presentarsi di non trascurabili opportunità commerciali.

L'espansione estera può anche essere determinata da un mercato di origine che è ormai maturo o saturo e rivolgendosi all'estero ci potrebbero essere maggiori opportunità di profitto. In questo caso affacciarsi ad altri paesi è una condizione quasi necessaria per evitare di uscire dal mercato.

Un motivo trainante per l'espansione estera può essere anche lo spostamento dei principali clienti in un mercato diverso da quello di origine. In questo caso parliamo principalmente di imprese che si occupano della fornitura a grandi clienti, il cui valore è tale da non poter non adeguare la propria offerta alle loro esigenze. Il processo di internazionalizzazione in questo caso non è cercato, non è il risultato di una scelta deliberata, l'impresa è "trainata" dal cliente, agisce da follower. Questa condizione può incoraggiare il successivo sviluppo di un

massiccio processo di internazionalizzazione.

Il mercato domestico può risultare sempre più soggetto a minacce di aziende estere perché sempre più esposto alla competizione internazionale. Un esempio di strategia di internazionalizzazione attuabile in questi casi è l'“exchange of threat”, ovvero lo scambio di minaccia. A volte le aziende usano l'internazionalizzazione per reagire alle sfide competitive dei loro rivali più importanti. Se un competitor straniero entra in un mercato e sfida la posizione dominante di un'azienda, questa può reagire sfidandolo a sua volta nel suo mercato di origine. La logica dietro questa reazione è che dal momento in cui un'azienda per internazionalizzarsi ha bisogno di un capitale significativo, se l'azienda sfidata contrattacca, l'impresa sfidante dovrà investire denaro per contrastare la minaccia e quindi investendo denaro nel proprio mercato di origine dovrà distrarre alcune risorse che erano in principio destinate all'iniziativa dell'internazionalizzazione. Questo per l'impresa sfidata è positivo perché le risorse originariamente dedicate all'ingresso nel proprio mercato domestico devono essere riallocate. Inoltre l'azienda sfidata comunica all'impresa sfidante l'intenzione di reagire in maniera aggressiva alla minaccia. Questo processo potrebbe anche concludersi con un accordo tra le due parti di mutuo riconoscimento della leadership competitiva nelle rispettive aree geografiche.

Infatti se l'azienda fosse pronta a livello di risorse e capacità ad intraprendere l'evoluzione internazionale ma il contesto esterno non fosse idoneo, la leadership aziendale dovrebbe accantonare l'idea. E se anche le condizioni esterne fossero favorevoli ma l'azienda non fosse pronta alla spinta internazionale, queste condizioni non potrebbero essere colte.

Negli ultimi quarant'anni sono state sviluppate molteplici teorie su tale processo e sui fattori che lo determinano.

Dunning² nel 1981 formula un paradigma denominato "eclettico", con il quale individua i motivi che spingono le imprese ad internazionalizzarsi attraverso l'analisi di tre elementi:

1. *Ownership advantage*. L'impresa possiede un qualche tipo di vantaggio competitivo unico e sostenibile rispetto alle imprese straniere locali.

Sono stati individuati quattro tipologie principali di vantaggio:

- a. Il vantaggio nazionale, ovvero il vantaggio derivante dallo sfruttamento delle risorse provenienti dalla nazione di origine;
- b. Il vantaggio di settore, originario dallo sfruttamento di un potere monopolistico o oligopolistico;
- c. Il vantaggio di impresa, ovvero il controllo di risorse e competenze scarse e quindi difficili da reperire per i concorrenti;
- d. Il vantaggio manageriale, ovvero il vantaggio derivante dalla competenza del manager aziendale.

2. *Location advantage*: spiega la forza di attrazione di alcune nazioni o regioni. L'impresa vede in una specifica area estera delle qualità favorevoli che le consentono di ottimizzare le proprie competenze e risorse. Alcuni dei vantaggi di localizzazione sono i costi delle materie prime e della manodopera, gli incentivi fiscali e la disponibilità di infrastrutture di trasporto e comunicazione.

3. *Internalization advantage*: l'impresa riesce ad approfittare nel modo più soddisfacente di particolari risorse interne alla propria struttura organizzativa piuttosto che permettendone l'utilizzo a terzi (licenza o

² John Harry Dunning era un economista britannico riconosciuto come il padre del settore degli affari internazionali. Ha studiato l'economia degli investimenti diretti internazionali e l'impresa multinazionale dagli anni '50 fino alla sua morte. Negli anni '80, ha pubblicato il paradigma eclettico come ulteriore sviluppo della teoria dell'interiorizzazione. La teoria eclettica rimane la prospettiva teorica predominante per studiare le attività commerciali internazionali, in particolare gli investimenti diretti esteri e le imprese multinazionali.

vendita). Le imprese devono valutare se sia più saggio svolgere l'attività della catena del valore internamente con il proprio team o delegarla ad un paese straniero.

La teoria di Dunning considera la determinazione nell'ottenere il massimo rendimento dai suoi vantaggi come spinta per l'espansione estera. Una teoria completamente opposta vede l'internazionalizzazione come la strada per acquisire nuove risorse e competenze su cui costruire il proprio vantaggio competitivo. Questo orientamento indica come drivers il *resource linkage, leverage and learning*, da qui l'acronimo LLL.

Linkage individua lo stimolo ad internazionalizzarsi per entrare in contatto con altri soggetti che possono consentire l'accesso a competenze e risorse non disponibili nel proprio paese. Questo è rilevante soprattutto per le imprese che entrano in mercati stabili e che sfidano le aziende già consolidate. Infatti spesso l'internazionalizzazione di queste aziende avviene attraverso joint venture³. *Leverage* indica la possibilità di usare proprie risorse e capacità per entrare in relazione con soggetti internazionali e sviluppare conoscenze in maniera più semplice e veloce di quanto non sarebbe stato possibile sviluppando quelle disponibili in origine.

Learning indica l'internazionalizzazione come processo per accrescere le occasioni di apprendimento delle dinamiche dei mercati esteri e delle tecniche di gestione.

E' fondamentale capire quali siano le motivazioni che spingono ad espandersi fuori dal mercato nazionale per capirne gli obiettivi e di conseguenza scegliere la modalità di entrata nel mercato estero più appropriata.

³ La joint venture è un accordo tra due o più imprese che si impegnano a collaborare per il perseguimento di uno specifico obiettivo. Possono avere scopo industriale, come la costruzione d'impianti o infrastrutture, lo sviluppo di nuove tecnologie o prodotti particolarmente costosi e complessi che necessitano di capacità finanziarie e competenze non ascrivibili a una sola impresa. Possono avere scopo commerciale, quando vanno a costituire una nuova rete distributiva, o finanziario. La joint venture può avere una semplice forma contrattuale o una forma societaria.

1.3 Distanza tra paesi e analisi del mercato

Friedman⁴ e altri studiosi ritenevano che dal punto di vista delle aziende si potesse puntare a mercati esteri diversi utilizzando lo stesso prodotto e lo stesso modello di business. Molte aziende furono affascinate da questa idea poiché implicava la possibilità di vendere i propri prodotti in mercati diversi senza dover spendere risorse, energie e tempo per adattare la propria strategia al mercato locale.

Questa teoria si rivelò però sbagliata: il mondo infatti non è piatto, come ci suggerisce Friedman, "la distanza conta ancora" (Ghemawat⁵). Infatti molti prodotti che avevano avuto un grande successo nel mercato domestico, non avevano avuto un buon risultato nel mercato internazionale.

Ghemawat propone un modello per gestire il mercato internazionale che prende il nome di CAGE framework e fornisce tre corollari al suo messaggio principale che la distanza conta ancora.

1) Il primo corollario è che indipendentemente dai progressi nella tecnologia il mondo non è piatto, quindi c'è ancora un ruolo significativo di distanza da considerare.

2) La seconda idea è che la distanza è un costrutto multidimensionale. Ci sono diversi aspetti da considerare, gli aspetti economici, culturali, sociali. Ghemawat

⁴ Milton Friedman era un economista statunitense. Svolsse la sua attività, durante la seconda guerra mondiale, presso la Commissione per le risorse naturali a Washington e il National bureau of economic research, dando il suo apporto nello studio dei problemi finanziari presso il Tesoro americano. I suoi contributi riguardano vari campi: da quello metodologico, al riesame della funzione del consumo, che egli suggerì di collegare a una prospettiva di reddito più ampia di quella annuale, a imponenti studi di storia monetaria con la collaborazione di A. Jacobson Schwartz, alla riformulazione della teoria quantitativa.

⁵ Pankaj Ghemawat (nato il 30 settembre 1959) è un economista, professore, stratega globale, oratore e autore indiano-americano noto per il suo lavoro nello studio della globalizzazione. Ha creato il DHL Global Connectedness Index e il CAGE Distance Framework .

infatti, organizza le diverse dimensioni in quattro pilastri: la distanza culturale, la distanza amministrativa, la distanza geografica e la distanza economica.

3) Il terzo messaggio è che sebbene le quattro dimensioni siano tutte rilevanti e dovrebbero essere valutate attentamente prima di investire in un'iniziativa estera, è necessario verificare quale di queste conti maggiormente per la nostra attività. Infatti le diverse dimensioni della distanza sono più rilevanti per alcuni settori e meno per altri a seconda del tipo di prodotto o servizio che in questi settori le aziende si scambiano.

Da questi messaggi chiave, propone un quadro analitico, il CAGE Distance Framework.

Distanza culturale

Ogni paese ha una serie di valori ritenuti giusti per definire una buona condotta e questi influenzano il comportamento che i consumatori adottano nelle interazioni con le imprese e le istituzioni. Il linguaggio è uno dei driver più importanti nella distanza culturale ed ha un impatto significativo sullo scambio di beni tra diversi paesi, infatti il commercio tra stati che parlano la stessa lingua risulta tre volte più rilevante rispetto a stati che parlano una lingua diversa tra loro.

Alcune peculiarità culturali come la lingua sono facili da cogliere e comprendere, altri, come la religione, le norme sociali, le istituzioni informali, sono più impalpabili. Le istituzioni informali fanno parte del bagaglio di un territorio ma non sono facili da codificare e comunicare. Guidano le scelte delle persone e le loro interazioni spesso in modo inconsapevole. Al contrario delle istituzioni formali, quelle informali è improbabile che cambino nel tempo; infatti la cultura di un paese rimane la stessa o si evolve ma porta con sé una serie di specificità e

regole difficili da cambiare e per questo è considerata una delle maggiori barriere a livello internazionale nelle attività commerciali.

A volte i prodotti possono colpire a un livello più profondo, attivando collegamenti legati all'identità del cliente come membro di una comunità. L'industria alimentare è particolarmente delicata per quanto riguarda gli aspetti religiosi. La religione indu, ad esempio, vieta il consumo di carne di manzo; il riso, che gli americani reputano una merce, in Giappone si porta dietro un enorme bagaglio culturale.

Le industrie che hanno maggiori probabilità di essere interessate da un tipo specifico di distanza sono le industrie in cui i fattori chiave di quella particolare distanza sono insiti nel prodotto che viene venduto in quel settore. Ad esempio ogni ambito in cui la lingua è importante è influenzato dalla distanza culturale. Google e Amazon non sono in grado di surclassare i competitor in mercati come quello cinese e russo e le motivazioni sono varie, ma tra queste è di fondamentale importanza il fattore del linguaggio, infatti è più facile per i clienti interagire con aziende locali, con le quali si possono approcciare nella loro lingua.

Distanza amministrativa o politica

Le associazioni politiche e storiche condivise dai paesi pesano considerevolmente sulle loro relazioni commerciali. Regioni che hanno condiviso eventi storici o politici risultano avere una distanza amministrativa minore rispetto a paesi che non hanno intrattenuto relazioni di alcun tipo. E' stato osservato che legami di colonizzazione tra paesi incrementano il commercio del 900%. A tal riguardo possiamo osservare i rapporti positivi intercorsi tra Gran Bretagna e le sue ex colonie nel Commonwealth, tra Spagna e America Latina e tra Francia e la zona dell'Africa occidentale. Anche accordi commerciali preferenziali, moneta comune e unione politica possono incrementare il commercio del 300%. I rapporti devono

ovviamente essere positivi per avere un'influenza favorevole al commercio. Il legame tra India e Pakistan ne è un esempio evidente. Nonostante siano stati confinanti e siano collegati da legami linguistici, i loro conflitti politici rendono la loro distanza amministrativa immensa, e di conseguenza gli scambi commerciali sono essenzialmente pari a zero. In questo caso l'ostilità politica è molto più potente della vicinanza geografica.

Inoltre gli scambi economici vengono scoraggiati da una debole infrastruttura istituzionale.

Le aziende generalmente preferiscono non fare affari in paesi dove esistono conflitti sociali o con una forte corruzione. Questi presupposti frenano gli investimenti in maniera considerevole, molto più di politiche restrittive.

Spesso i paesi sono artefici di azioni che aumentano la distanza politica e amministrativa per mezzo di barriere all'entrata di tipo tariffario, attraverso limitazioni agli investimenti diretti esteri e sussidi alle imprese locali. Generalmente tali misure vengono messe in atto quando un settore è in espansione e crea occupazione nel paese, quando le imprese vengono percepite come simboli della competitività di un paese o quando sono considerate fondamentali per la sicurezza nazionale.

Distanza geografica

In linea generale più si è distanti da un paese, più è complicato fare affari in quel paese. Ma la distanza geografica non si misura solo in termini di chilometri che dividono due paesi, ma anche dalla mancanza di infrastrutture, di confini comuni, di distanze medie interne ai confini, di accesso ai corsi d'acqua. Ogni volta che c'è una distanza geografica significativa, le tipologie di industrie più colpite sono quelle per le quali i costi di trasporto sono importanti (ad esempio acciaio e cemento). Articoli con un rapporto valore/peso basso implicano prezzi sempre

più ingenti all'aumentare della distanza geografica. Così come per i prodotti fragili o deperibili, i cui costi di trasporto aumentano all'amplificarsi della distanza. Per quanto riguarda le industrie in cui la comunicazione gioca un ruolo chiave, anch'esse risentono della distanza, infatti questa determina le differenze di fuso orario che può appunto essere un ostacolo nei rapporti.

In genere potremmo pensare che le imprese danneggiate dalla distanza geografica investano direttamente in impianti e attrezzature nel mercato locale, ma la realtà non è questa: infatti la distanza geografica attenua i flussi di investimento e commerciali.

Distanza economica

La distanza economica è spesso rappresentata e sintetizzata da una serie di variabili legate all'economia, ad esempio il potere di acquisto dei diversi paesi e il reddito economico dei consumatori ed ha conseguenze significative sugli scambi commerciali e sulla scelta dei partner. I paesi con un consistente potere economico sono più portati ad investire in attività internazionali rispetto a quelli più poveri e tendono ad intrattenere relazioni con i loro "simili".

Le imprese che contano sulle economie di esperienza e di scala, che rincorrono strategie di leadership di costo attraverso la standardizzazione dei prodotti, per sfruttare il proprio vantaggio competitivo dovranno riproporre il modello di business esistente e per farlo dovranno porre la loro attenzione su paesi con profili economici simili, poiché replicare un modello in paesi molto diversi in quanto a reddito dei consumatori, costo e qualità delle risorse può risultare problematico.

Questo è quello che è successo a Walmart quando ha cercato di entrare nel mercato indiano. Il modello di business di Walmart è nato in un paese in cui le infrastrutture sono davvero efficienti, basate sulla velocità di trasporto, una

logistica di intermediazione fluida che consente all'azienda di risparmiare tempo e denaro nel collegare le diverse strutture che questa azienda ha negli Stati Uniti per assicurare prezzi bassi, un costante rifornimento dei loro negozi e un'offerta di prodotti sempre vasta. Walmart è entrata in India e aveva l'intenzione di replicare lo stesso modello, in una città dove strade, logistica e sistema distributivo non erano così organizzate. Quindi l'efficienza che ha determinato il successo di Walmart negli Stati Uniti è fallita in India. Possiamo quindi notare che la distanza economica non riguarda solo il reddito, le risorse finanziarie, ma riguarda anche la dotazione di infrastrutture economiche che sono fondamentali per far funzionare un modello di business nel modo in cui è stato originariamente progettato.

Il vantaggio competitivo può anche dipendere dall'arbitraggio economico. Imprese che operano in settori in cui i costi differiscono da paese a paese, come per esempio l'industria dell'abbigliamento dove il costo del lavoro è fondamentale, probabilmente si dirigeranno verso paesi con profili economici diversi.

Le imprese che si internazionalizzano per riproporre il proprio modello di business, ma anche quelle il cui fine è lo sfruttamento delle disparità di costo e di prezzo tra i mercati, considerano come un grande ostacolo le differenze nelle catene di approvvigionamento e nei canali distributivi.

In materia di "distanze" è utile riferirci anche al modello di Uppsala, che descrive il processo attraverso il quale le aziende si internazionalizzano.

Si parte dal presupposto che il processo di internazionalizzazione delle aziende è portato avanti da persone, persone che non sono completamente razionali, che sono influenzate dalla loro percezione, dalla misura in cui si sentono familiari ai mercati esteri, da quanto si sentono a proprio agio con questa strategia, dal livello di conoscenza che hanno accumulato nel tempo.

Quindi sostanzialmente il processo di internazionalizzazione, secondo il modello di Uppsala, è un processo dinamico e poiché le aziende non sono tutte grandi multinazionali con tante disponibilità, risorse ed esperienza da investire, in realtà è un processo estremamente graduale, incrementale che si costruisce passo dopo passo.

Il motivo è che i mercati esteri sono percepiti come molto rischiosi da parte delle aziende che probabilmente hanno passato parte della loro vita gestendo un mercato locale, un paese che quindi conoscono e quando sono spinti ad avventurarsi in tutt'altro ambiente lo fanno con una quantità limitata di risorse da dedicare a questa attività e in modo prudente, in attesa di accumulare un crescente quantità di conoscenza e di esperienza.

Gli studiosi della scuola di Uppsala si sono resi conto che ciò che guida questo approccio graduale è la cosiddetta "liability of foreignness". Le tipiche manifestazioni della liability of foreignness sono tutte le differenze che abbiamo menzionato quando abbiamo discusso del CAGE Framework, quindi il fatto che le società straniere non conoscano le regole del gioco in un paese straniero, che possano non avere piena padronanza delle istituzioni formali e informali che descrivono il modo di fare impresa all'estero, ad esempio come si gestiscono i rapporti con i fornitori o come trovarli, come si tratta con il governo, con le istituzioni, quali sono le reti di distribuzione più importanti, ma anche qual è la regolamentazione all'estero. La liability of foreignness è quindi il costo di fare affari all'estero. Fare affari è un costo, ma fare affari come società nazionale ha un costo inferiore rispetto a farlo come società straniera, e questo comporta quindi uno svantaggio di queste ultime, che le rende meno competitive sul mercato.

Anche nel modello di Uppsala troviamo la definizione di distanza, che è una sorta di sintesi di tutte le diverse dimensioni di distanza di cui abbiamo già parlato con il CAGE Framework. Gli studiosi di Uppsala dicevano che la distanza psichica è la somma di fattori che impediscono o disturbano i flussi di informazioni tra

l'impresa e il mercato. Quindi, proprio perché la conoscenza del mercato estero è così importante da farlo percepire meno rischioso per l'azienda, qualsiasi ostacolo che impedisca o metta in discussione il flusso di informazioni tra l'azienda e il mercato estero contribuisce a determinare la distanza psichica. Parliamo quindi di variabili culturali, fattori legali, altre norme sociali che impediscono alle aziende di acquisire informazioni complete sul mercato estero. Secondo gli studiosi di Uppsala la distanza psichica misura la quantità di estraneità che le aziende sentono quando si avventurano in un Paese straniero. La loro idea è che maggiore è la distanza che separa un'azienda dal suo paese straniero, maggiore è la liability of foreignness, maggiori sono i costi per fare affari in quel paese. Più un'impresa si sente distante da quel paese, più sente che sarà costoso accedervi.

L'implicazione di ciò in termini di scelta dei paesi in cui le aziende sono disposte a penetrare per primi è che queste hanno maggiori probabilità di iniziare il processo di internazionalizzazione in un mercato di un paese che percepiscono più vicino a loro all'inizio. La conseguenza è anche che adottando questo approccio le aziende rimarranno sempre in Paesi vicini al proprio, non si avventureranno mai veramente in Paesi molto più lontani. In realtà ciò che suggerisce il modello di Uppsala è che quando le aziende iniziano ad accumulare conoscenze sul processo di internazionalizzazione e iniziano a familiarizzare con questo processo, iniziano a sentirsi sempre meno a rischio nell'andare sempre più lontano. Accumulando conoscenze partendo da paesi ai quali ci si sente relativamente vicini, in realtà il risultato che si ottiene è l'acquisizione di sempre più dimestichezza nell'andare in località più remote.

E' per questo che viene definito un approccio graduale incrementale in cui le aziende si avventurano lontano proprio quando sentono di aver accumulato abbastanza conoscenza.

Gli studiosi di Uppsala dicono anche che il ruolo della conoscenza non influisce solo sulla scelta del Paese estero in cui operano le imprese ma anche sulla scelta della quantità di risorse che si investono in un mercato estero e del grado di impegno. Quindi la quantità di impegno sul mercato estero è funzione della quantità di conoscenza che le aziende hanno di questo mercato. Più un'azienda conosce il processo di internazionalizzazione, più si sentirà sicura nell'investire una somma ingente di denaro nella strategia di internazionalizzazione.

L'immediata conseguenza di questo ragionamento è che le aziende di solito iniziano esportando, che è la modalità di ingresso che ha il minor impegno possibile, per poi passare progressivamente a modalità di ingresso che richiedono maggiore impegno, per finire finalmente con la possibilità di stabilire una filiale domestica in mercato estero, quindi investimento diretto estero o acquisizione di una società straniera.

Questo processo incrementale viene chiamato "catena di stabilimento", e per mezzo di esso, sempre più aziende sono in grado di fare un ulteriore passo verso filiali mondiali completamente domestiche stabilite in paesi lontani.

Esistono quattro principali eccezioni a questo processo:

1. Big steak hypothesis

Se si sposta l'enfasi dalle piccole e medie aziende ad aziende che dispongono di grandi risorse, probabilmente non vedremo alcuna gradualità e incrementalità; vedremo solo un grande passo in cui una società investe nello sviluppo di infrastrutture per l'internazionalizzazione e le sfrutta per entrare in molti paesi diversi, probabilmente con modalità di ingresso piuttosto aggressive. Questo perché non sente la pressione di avere una quantità limitata di risorse.

2. Born global companies

Sono aziende che nascono globali fin dall'inizio. Questo dipende molto dal tipo di industria o segmento in cui operano e dalla tecnologia che utilizzano per fornire il loro prodotto.

Il caso tipico di una born global company è Skype. E' nata in Estonia da persone collocate in aree geografiche diverse ma che stavano lavorando insieme allo stesso progetto. Per agevolare il lavoro hanno sviluppato una piattaforma che consente di effettuare chiamate senza i costi internazionali. Si rendono poi conto che questo prodotto non sarebbe mai potuto essere redditizio in un paese come l'Estonia e che sarebbe dovuto diventare globale per necessità. Capiscono che in ogni paese del mondo c'era un piccolo segmento di mercato, composto da un numero molto limitato di clienti, e questi avevano esattamente la stessa esigenza. Questo è tipico dei settori che sfruttano la tecnologia.

3. Customers driven-internationalization

E' il caso di aziende che operano a livello nazionale, i cui clienti sono altre aziende (B2B).

Nell'eventualità che un cliente importante chieda all'azienda di seguirlo nel suo processo di internazionalizzazione, è improbabile che questa rifiuti, e si trova inaspettatamente ad affrontare un cambiamento nella strategia aziendale.

Esempio tipico sono quelle aziende che servono i costruttori di Yacht. Ad un certo punto molti di questi costruttori hanno ricevuto ordini da paesi con un tasso di sviluppo molto elevato, come Cina e Russia ed hanno richiesto ai propri fornitori la propria presenza sul territorio. In questo caso

le aziende non hanno l'intenzione di diventare internazionali, ma lo fanno perché vedono una buona opportunità.

4. *Le aziende che hanno una connessione con i paesi di destinazione*

Quando le aziende sentono una connessione con il paese di destinazione, la distanza sembra essere percepita a un livello minore e consente alle aziende di avventurarsi anche in località molto remote. Un esempio è il Gruppo Caffo, azienda calabrese che si occupa della produzione e distribuzione di bevande alcoliche. Si sono espansi in paesi che nel tempo sono stati i bersagli dell'emigrazione calabrese. In questi paesi, che sono geograficamente lontani dal paese di origine, come America Latina e Argentina, sono presenti molti calabresi disposti a fare da ambasciatori per i prodotti della loro regione. Questa strategia ha avuto successo nonostante la distanza percepita tra l'azienda e il mercato estero perché avevano già una sorta di rete diretta su cui potevano fare leva e che consente di ridurre la liability of foreignness.

Per avere un'idea chiara dei rischi e dei diversi fattori che caratterizzano un mercato estero un metodo utile da poter adoperare è l'analisi PEST.

Questo individua i cambiamenti e le conseguenze del macroambiente estero sulla competitività di un'azienda. Le variabili ambientali hanno un forte impatto sulle strategie implementate dalle imprese, ma sono impossibili da controllare. E' importante però analizzarle, cercare di comprenderle e valutare quale modello di business adottare per adattarsi all'ambiente esterno.

L'analisi PEST indaga sull'impatto di ciascuno di questi elementi sul business. L'esito può essere utilizzato in fase di valutazione strategica per trarre profitto dalle opportunità e per formulare piani di emergenza. Kotler sostiene che questa

analisi sia un mezzo valido per cogliere lo sviluppo o il regresso del mercato, la posizione aziendale e le potenzialità delle operazioni.

Alcune varianti dello strumento sono PESTEL o PESTLE che inseriscono anche componenti legali, STEEPLE che aggiunge la dimensione etica, STEEPLED che inserisce l'analisi dei componenti demografici.

PEST è l'acronimo di quattro categorie di fattori ambientali: fattori politici, economici, sociali e tecnologici.

Fattori politici

I fattori politici comprendono la politica fiscale, le normative per l'approvazione di nuovi prodotti e per la concessione di licenze, forme di sostegno per le imprese, livello di corruzione e trasparenza, la tassazione. Data la tendenza al costituirsi di blocchi politici, non è più sufficiente un'analisi politica del paese in cui un'impresa opera, è necessario avere una visione più ampia e tenere monitorato cosa sta succedendo a livello sovranazionale.

Fattori economici

I fattori economici hanno un effetto più ovvio sull'interesse che suscita un mercato piuttosto che un altro. L'indicatore più comune che viene usato per valutarlo è il prodotto interno lordo (PIL) pro capite. Questo spesso è misurato a Purchasing Power Party (PPP) per comparare equamente i diversi paesi. Il PIL pro capite è adatto in particolar modo ai settori molto elastici al reddito, come prodotti di lusso, gioielleria, edilizia e turismo tra gli altri. Nonostante il PIL sia un indicatore utile, non è sufficiente a valutare gli elementi che possono incidere su un'impresa. Bisogna anche considerare tra gli altri l'inflazione, le fluttuazioni dei tassi di cambio, il livello di tassazione e il grado di disoccupazione.

Fattori sociali

I fattori sociali includono gli elementi culturali e demografici dell'ambiente esterno. Stabiliscono i modelli e le abitudini lavorative, le tendenze, i gusti del consumatore e le dimensioni della domanda. La costante osservazione delle abitudini sociali permette alle aziende di adattarsi e di adattare i propri prodotti o servizi agli incessanti cambiamenti del mercato.

I fattori sociali comprendono: dati demografici, psicografia e stile di vita, percezione dei consumatori di marchi e prodotti, comportamento dei consumatori, effetto della pubblicità e delle pubbliche relazioni, influenze razziali, etniche e religiose.

Le trasformazioni dei dati demografici dei cittadini ha un grande ascendente su diversi settori. Ad esempio l'invecchiamento della popolazione crea più domanda di medicinali e servizi come l'assistenza sanitaria e limita la domanda di prodotti e servizi come l'istruzione, legati cioè alle generazioni più giovani.

Fattori tecnologici

I fattori tecnologici sono quegli elementi che riguardano tendenze tecnologiche, innovazioni e scoperte, infrastrutture. Nell'ambiente tecnologico, il tasso di cambiamento e gli investimenti in ricerca e sviluppo condizionano notevolmente le strategie aziendali.

Questi elementi possono creare delle barriere all'ingresso e influire sulle decisioni di esternalizzazione. L'evoluzione della tecnologia può anche condizionare i costi, la qualità e l'incentivo all'innovazione.

Il processo di valutazione dell'ambiente esterno per un'impresa si basa su cinque fasi:

- 1- Individuazione degli elementi politici, economici, sociali e tecnologici esterni all'impresa;
- 2- Valutazione dei risultati sulla posizione competitiva dell'azienda secondo ciascun elemento dell'analisi;
- 3- Classificazione di ogni elemento in opportunità o minaccia per le imprese;
- 4- Valutazione del valore strategico dell'insieme delle opportunità e delle minacce PEST;
- 5- Elaborazione di operazioni strategiche per correggere o evitare conseguenze negative e creare effetti positivi.

L'analisi PEST cerca di dotare gli attori di una visione attraverso la quale prendere consapevolezza dell'ambiente che li circonda. Tuttavia, non è strettamente vincolante.

I frutti ottenuti dall'analisi PEST sono maggiori se sono combinati al modello del diamante di Porter.

Michael E. Porter ⁶ha teorizzato il modello del diamante nel 1990 nel suo trattato *The Competitive Advantage of Nations*.

Porter sostiene che il paese sia il vantaggio competitivo più elementare per le aziende perché plasma i presupposti per la concorrenza e il governo guida le decisioni strategiche. Questo modello è molto importante quando si inizia a considerare la visione dinamica delle scelte di posizione perché è utile per illustrare lo sviluppo del settore in diversi paesi.

⁶ Michael Porter è professore alla *Harvard Business School* dove dirige l'*Institute for Strategy and Competitiveness*.

Porter è uno dei maggiori esponenti della teoria della strategia manageriale. I suoi obiettivi più importanti sono quelli di poter determinare come una società o una regione possa costruirsi un vantaggio competitivo.

Porter suggerisce di concentrarsi su quattro fattori estremamente importanti per poter avere un'idea di quanto un determinato paese possa contribuire all'evoluzione della filiale.

Questi fattori sono:

- 1- *Dotazione dei fattori*: le possibilità di un paese riguardo i fattori di base, ovvero risorse naturali, posizione geografica, clima, fattori demografici e fattori avanzati, cioè innovazione, ricerca, sviluppo tecnologico, istruzione.
- 2- *Condizioni della domanda*: Una domanda interna sviluppata porta più aspettative e richieste più esigenti da parte dei consumatori, e questo sprona le imprese a realizzare prodotti o servizi di qualità sempre maggiore.
- 3- *Industrie correlate e di supporto*: si costituiscono gruppi di aziende che incoraggiano l'innovazione e agevolano l'organizzazione della produzione.
- 4- *Strategia di impresa, struttura e concorrenza*: i presupposti che regolano l'organizzazione e la gestione delle imprese e della concorrenza stimolano il settore.

Porter afferma che con molta probabilità i paesi diventano sempre più competitivi a livello internazionale per quanto riguarda particolari industrie quando dispongono innanzitutto di risorse avanzate necessarie per quel particolare settore. I paesi che sono diventati più competitivi a livello internazionale sono quei paesi che sono partiti con una disponibilità relativamente bassa di risorse materiali e che quindi per sopperire a questa mancanza hanno deciso di investire molto di più sulle risorse immateriali come competenze, conoscenze e tecnologie. Un altro fattore che Porter ritiene estremamente importante è la condizione della domanda. Suggerisce che, indipendentemente dall'obiettivo che vogliamo perseguire, è importante stabilire la nostra attività in un paese in cui la domanda

che dovremo affrontare è estremamente avanzata, sofisticata. Ogni volta che le aziende affrontano clienti impegnativi, queste hanno un incentivo ad innovare, a realizzare prodotti o servizi in grado di soddisfare le esigenze sofisticate dei clienti. E' il caso della Finlandia. Qui Nokia nella fase iniziale dell'industria della telefonia mobile era il leader ed il motivo per Porter era dovuto alla domanda interna sofisticata che Nokia stava affrontando in patria. La Finlandia è un paese scarsamente popolato dove i consumatori vivono lontani l'uno dall'altro. Si sentiva quindi la necessità di linee mobili che potessero essere affidabili e sicure anche per chi abitava in zone remote. Nokia è stato in grado di realizzare un buon prodotto per soddisfare le esigenze dei consumatori.

Per quanto riguarda la concorrenza, potremmo essere portati a pensare che sia più conveniente stabilirsi in paesi in cui la concorrenza è relativamente limitata. Porter suggerisce però che è meglio investire in paesi in cui i concorrenti sono molto avanzati, perché in questo caso l'azienda è più incentivata a migliorare la propria offerta e crescere.

Il tipico esempio che ci fornisce Porter è la Germania con l'industria automobilistica. Il motivo per cui la Germania è considerata uno dei paesi più importanti per la produzione di automobili è perché fin dall'inizio c'era una concorrenza intensa.

E' estremamente importante stabilire la propria filiale in paesi in cui si può contare su un insieme molto avanzato di industrie correlate e di supporto, ovvero le industrie con le quali è necessario interagire per svolgere l'attività commerciale, quindi fornitori, distributori ecc. Questo è estremamente importante perché tutte queste aziende contribuiscono a far sì che si possa operare nelle migliori condizioni al fine di offrire il miglior prodotto possibile. L'esempio che ci riporta è la Svizzera con l'industria farmaceutica. Alcune delle più importanti multinazionali di questo settore sono svizzere e secondo Porter un ruolo molto importante nella competitività di questo settore è giocato dal fatto che la Svizzera

abbia un'industria chimica molto avanzata e un sistema sanitario molto progredito.

L'idea che Porter vuole trasmettere è che la scelta della destinazione degli investimenti non dovrebbe essere basata esclusivamente su ragioni di costo o di mercato, ma si dovrebbe guardare oltre il motivo che guida il nostro IDE oggi, perché la competitività del paese verso il quale sono diretti gli investimenti dovrebbe essere garantita anche in futuro.

1.4 Entry modes

Quando si entra in un mercato straniero si rende necessario elaborare un piano strategico che prenda in considerazione le finalità e le risorse che si vogliono investire. Questi elementi vanno valutati nell'orizzonte temporale di riferimento perché, più ampio è l'orizzonte temporale, più impegno sarà necessario. Nella realtà, le aziende non sempre procedono programmando il piano d'azione, spesso si muovono per tentativi. Esistono diverse modalità di presenza nel mercato estero: una presenza solo occasionale e indiretta oppure una presenza significativa e diretta. La portata dell'investimento dipende dalle risorse disponibili, le spinte ad internazionalizzarsi possono essere di vario tipo e intensità e possono essere causate dall'opportunità di cogliere occasioni fruttuose o dalla possibilità di raggiungere posizioni competitive rilevanti.

Un'impresa può stabilire quali attività spostare all'estero e come gestirle, ovvero in maniera diretta, indiretta o coordinare alcune attività direttamente e altre indirettamente. Ad esempio un'impresa può decidere di dirigere in maniera diretta la parte del marketing e della comunicazione e delegare la parte della vendita e del servizio post-vendita. Il numero e le difficoltà delle attività trasferite

all'estero sono un segnale dell'impegno che l'azienda sta riponendo nel suo sviluppo internazionale.

Un altro approccio classifica le modalità di entrata in un mercato estero secondo il grado di controllo delle aziende. Quelle che si contraddistinguono per un alto livello di controllo sono ricollegate a un grado di rischio più elevato, mentre quelle con un basso grado di controllo necessitano di meno risorse e quindi il rischio diminuisce e si riduce anche il rendimento.

Le modalità contrassegnate da un basso grado di controllo comprendono contratti non esclusivi e non restrittivi, come licenze multiple senza esclusiva, e partecipazioni di minoranza. Le modalità con più azionisti, le forme contrattuali e le partnership paritarie offrono un grado di controllo medio. Il più alto grado di controllo è invece fornito dalle sussidiarie controllate o con una quota di maggioranza.

La strategia di entrata di un'azienda è suddivisa in tre temi fondamentali:

1. la natura delle attività (produzione, commercializzazione, logistica) svolte nell'area estera;
2. l'area estera dove le attività sono collocate;
3. gli attori coinvolti nell'attuazione di tali attività.

Questi fattori sono altamente interconnessi: l'area geografica di destinazione può essere determinata dal tipo di attività che si vuole realizzare, ma la scelta della tipologia di attività adeguata da compiere all'estero è determinata dalle peculiarità del contesto estero. Questi due fattori condizionano poi la scelta dell'azienda di agire da sola o di appoggiarsi ad altri soggetti.

Relativamente alla natura delle attività, si può dividere in tre tipologie: la commercializzazione di prodotti o servizi creati nel paese d'origine, attuazione di attività della catena di valore, in particolar modo di attività di produzione e ottenimento e incremento delle conoscenze.

Per quanto riguarda gli attori coinvolti nell'attuazione delle attività portate avanti da un'impresa, questa può espandersi in un mercato straniero da sola o attraverso collaborazioni. E' importante distinguere il caso in cui questi soggetti siano situati nello stesso paese dell'impresa, nel paese dove questa vuole lavorare o in altre aree.

Nel caso delle esportazioni dirette si parla di vendita nei mercati esteri attraverso la costituzione di una struttura commerciale interna all'azienda. Le esportazioni indirette invece si realizzano attraverso soggetti terzi.

Per quanto riguarda gli investimenti diretti esteri, le imprese entrano in un nuovo mercato senza bisogno di ricorrere ad intermediari per realizzare le proprie attività.

Le alleanze strategiche delineano diverse modalità attraverso le quali un'impresa entra in una nuova area geografica attraverso la collaborazione con soggetti terzi.

Esportazione indiretta

L'esportazione indiretta è un tipo di esportazione in cui le aziende utilizzano un intermediario per raggiungere il mercato estero. L'azienda venditrice, quindi, non si occupa di nessuna delle attività necessarie a raggiungere il mercato finale.

Ad esempio il trasporto della merce, la fase finale della distribuzione, le attività doganali e tutte le attività che devono essere fatte perché il prodotto attraversi il confine, sono curate da un operatore indipendente.

Gli operatori indipendenti possono essere classificati sulla base di due aspetti:

- 1- la complessità dell'organizzazione: può essere una persona singola o grandi imprese come le trading companies;
- 2- l'acquisto dei beni che vengono commercializzati: l'operatore può fare da semplice intermediario o comprare i beni dall'azienda madre per poi commercializzarli.

L'esportazione indiretta è utile all'impresa perché consente di estendere le sue vendite in un mercato diverso da quello di origine senza dover stravolgere la propria organizzazione interna o investire ingenti somme. Questa modalità è quindi particolarmente adatta a imprese nella prima fase della loro espansione, che quindi sono principalmente concentrate ancora nel mercato domestico o a imprese di piccole-medie dimensioni, che non hanno quindi grandi disponibilità da investire in una strategia più impegnativa.

La diretta conseguenza del lasciare in mano a soggetti esterni parte delle proprie attività è che l'azienda non è in grado di accumulare in modo diretto conoscenze riguardo al processo di internazionalizzazione perché l'intermediario rappresenta una sorta di barriera, un filtro tra l'azienda e il cliente finale. L'azienda quindi, non solo perde l'opportunità di mettere mano alle attività operative, ma non accede facilmente al feedback dei clienti.

Un'altra conseguenza negativa, è che l'azienda madre non è in grado di controllare il modo in cui il proprio prodotto viene commercializzato e quindi l'intermediario può comunicare un'immagine diversa del brand rispetto a quella voluta dall'azienda madre.

L'esportazione indiretta, inoltre, comporta una riduzione del margine economico, poiché implica il coinvolgimento di più soggetti.

Esistono diversi tipi di intermediari:

- 1- Il buyer: è un attore autonomo che rappresenta diverse aziende estere con la volontà di mettersi in contatto con potenziali fornitori che operano nella sua stessa zona.

Le funzioni del buyer generalmente sono:

- a. Individuare produttori che potrebbero accontentare la domanda dei clienti esteri;
- b. Trattare le clausole del contratto di fornitura;
- c. Disporre l'ordine;

- d. Gestire le operazioni riguardanti la spedizione e lo sdoganamento;
- e. Supportare il controllo delle problematiche finanziarie.

Appoggiarsi a un buyer può essere molto vantaggioso poiché questo è solitamente ben inserito nel contesto in cui opera.

2- Il broker: il suo compito principale è mettere in comunicazione il produttore e il compratore e fornire supporto nella transazione. Generalmente si occupa sia di export che di import.

3- Export management company: è un'impresa che agisce da unità di vendita per produttori di una stessa filiera. L'export management company (EMC) accompagna nelle operazioni di export diverse aziende compatibili tra loro e non in concorrenza.

I principali compiti sono:

- a. Rintracciare le occasioni;
- b. Cercare probabili clienti e i canali di vendita più adatti;
- c. Gestire la distribuzione;
- d. Prestare supporto nelle diverse fasi;
- e. Gestione della comunicazione.

4- Le trading companies: sono compagnie qualificate nell'acquisto e vendita nel mercato internazionale di prodotti o servizi. La loro struttura è simile a quella delle società fortemente internazionalizzate, con sezioni specializzate nel marketing e nella vendita in vari paesi. Spesso, oltre alle attività di export, si occupano anche di import. I principali compiti, oltre all'intermediazione, sono:

- a. Stimare il vantaggio dei mercati e programmare la strategia di commercializzazione;
- b. Creare pacchetti di finanziamento;
- c. Individuare partner per costituire accordi commerciali o di produzione.

Esportazione diretta

L'azienda con la propria struttura commerciale si occupa di raggiungere il mercato estero. In alcuni casi l'azienda può raggiungere direttamente l'utente finale, in altri casi arriva ad interfacciarsi con il sistema distributivo del paese straniero. In questo caso, ciò che contraddistingue l'esportazione diretta da quella indiretta, è che l'impresa coordina autonomamente i rapporti con i distributori locali. In certe circostanze è importante portare avanti internamente i legami con i clienti, soprattutto quando si tratta di una transazione economicamente molto rilevante o di una relazione complessa.

Nel caso delle esportazioni dirette, l'azienda si occupa di molte delle attività operative necessarie per spostare il prodotto all'estero e questo porta allo sviluppo di una routine. La routine è una sequenza di passaggi molto importante perché permette di automatizzare in gran parte le operazioni e più queste diventano automatiche, più l'azienda diventa efficiente.

Uno dei vantaggi principali di tale modalità di entrata nel mercato è che l'azienda ha un controllo molto più elevato sulle attività che nel caso delle esportazioni indirette verrebbero svolte dagli intermediari, come il branding, il pricing, la distribuzione, il posizionamento. Questo rende più semplice attuare strategie di posizionamento del prodotto, accrescere la reputazione dell'azienda, sviluppare relazioni e conoscenze.

Questo maggior controllo ha un costo, richiede quindi un impegno piuttosto rilevante sia a livello di gestione sia economico.

Esistono diverse modalità di attuazione delle esportazioni dirette:

1- La rete vendita per l'estero:

In questo caso l'azienda organizza una rete vendita apposita per l'estero.

Questa può essere costituita da personale interno all'azienda o da

personale autonomo legato all'impresa tramite un contratto. Generalmente le piccole-medie imprese adoperano la seconda opzione, così da evitare di investire in una sezione adibita appositamente alla commercializzazione estera. Gli agenti hanno il compito di trovare clienti e compiere attività di vendita e consegna. Possono anche essere agenti con deposito, così da agevolare la consegna. Gli agenti indipendenti, diversamente dai broker, sono situati nel paese di destinazione ed hanno un rapporto contrattuale di collaborazione di medio lungo termine con l'azienda madre. All'inizio del processo di internazionalizzazione gli agenti generalmente vengono scelti nello stesso paese dell'azienda e questi si spostano per qualche periodo nel paese di destinazione. I costi per mantenere queste figure all'estero sono consistenti, l'azienda deve perciò fare una valutazione per capire se ne vale la pena. Bisogna innanzitutto fare una stima delle potenziali vendite, valutare poi il valore e la difficoltà tecnica dei beni che vengono esportati, la possibile stagionalità degli acquisti per quei prodotti e il numero di compratori con cui l'agente è in contatto. Dopo questa valutazione, se si ritiene che l'organizzazione non sia proficua ci sono due strade possibili da percorrere. La prima consiste nel tentare di persuadere gli agenti a trasferirsi nel paese target. Questo però potrebbe non essere sufficiente a far precipitare sensibilmente i costi. La seconda opzione prevede l'immissione nella rete commerciale di soggetti già situati nel paese in cui si intende esportare. Questa strada è più impegnativa per quanto riguarda l'organizzazione, ma consente la presenza di persone più competenti dal punto di vista del mercato estero.

2- L'ufficio di rappresentanza:

La costituzione di un ufficio di rappresentanza è un indicatore dell'importanza che l'azienda sta dando al mercato di un determinato

paese. La formazione di una filiale commerciale avviene generalmente in tre situazioni:

- a. Quando le peculiarità di quel settore ricercano la presenza dell'azienda;
- b. Quando la quantità e il valore delle vendite in un determinato paese diventano rilevanti;
- c. Quando l'impresa vuole arrivare ad avere una presenza commerciale considerevole in tale mercato.

Nell'attuazione dei suoi compiti, la rappresentanza commerciale aderisce alle direttive dell'azienda. Tra le sue funzioni ci sono: attuazione di ricerche di mercato, crescita delle relazioni con i soggetti locali, direzione della rete di venditori, pianificazione della logistica e risoluzione dei problemi amministrativi e legali.

3- La centrale logistica:

Viene istituita per agevolare e velocizzare la distribuzione nel mercato. A volte presso di questa vengono svolte alcune lavorazioni, principalmente per adeguare il prodotto alle richieste del consumatore. Per quanto riguarda la decisione della posizione della centrale logistica è necessario prendere in considerazione tre fattori:

- a) La distanza rispetto al mercato finale;
- b) Le condizioni delle infrastrutture e dei servizi del paese estero;
- c) Le condizioni operative definite dai costi di utilizzo delle strutture, dalle norme sugli scambi commerciali internazionali ecc.

4- La sussidiaria commerciale estera:

Le esportazioni possono avvenire anche tramite la costituzione di una sussidiaria commerciale estera, che è il normale sviluppo di una rappresentanza commerciale o di una centrale logistica. Queste infatti

possono arrivare a sviluppare notevoli competenze nel mercato finale e il mercato a sua volta può richiedere all'azienda un impegno significativo all'interno. La scelta di costituire una sussidiaria può basarsi sulla specializzazione delle competenze, sulla focalizzazione competitiva a livello di singolo mercato geografico o sull'accrescimento dell'elasticità organizzativa dell'azienda. I compiti di una sussidiaria sono praticamente quelli che venivano svolti dall'unità organizzativa per le esportazioni. Questa esercita sotto le direttive dell'azienda madre ma con una grande autonomia. Uno dei motivi per cui spesso viene costituita una sussidiaria estera è l'opportunità di ridurre il carico fiscale dell'impresa.

5- Il commercio elettronico:

Attraverso internet e il commercio elettronico, le imprese anche di dimensioni minori possono entrare in contatto direttamente con i clienti di tutto il mondo. Anche per il commercio elettronico è importante avere delle strutture fisse, per coordinare nel modo migliore la distribuzione del prodotto e i rapporti con il cliente. Questa modalità di esportazione porta diversi benefici:

- a. L'immediatezza nel fissare rapporti con i clienti e con un costo contenuto;
- b. L'estensione delle modalità di comunicazione;
- c. Occasione di stabilire rapporti diretti e continui con i clienti;
- d. Prontezza nella risposta alle esigenze del cliente;
- e. Abbattimento dei costi per una struttura commerciale per i mercati esteri.

Il commercio elettronico si rivela una procedura di esportazione particolarmente favorevole per le imprese che operano in nicchie di

mercato perché in questo modo sono in grado di rendere visibili i prodotti senza un grande investimento e in maniera rapida.

6- Il traffico di perfezionamento passivo:

Il traffico di perfezionamento passivo o regime di temporanea esportazione, consente di esportare merci fuori dal territorio per affidare determinate fasi della lavorazione a un'altra azienda straniera per poi, una volta trasformate, reimportarle all'azienda madre. Questo ha generato un flusso consistente di prodotti semilavorati tra vari paesi.

Il traffico di perfezionamento passivo viene spesso impiegato in settori quali quello calzaturiero, tessile e metallurgico.

La tassazione sulla transazione viene pagata al momento della reimportazione dei prodotti modificati, relativamente al maggior valore acquisito dalle merci. Questo per moderare i costi e i problemi legati alla doppia transizione delle merci.

Per rientrare nelle casistiche accettate dalla norma in vigore bisogna soddisfare dei requisiti:

- a. La merce esportata deve essere prodotta in un paese appartenente all'Unione Europea;
- b. L'impresa esportatrice deve essere produttrice nel settore a cui ci si riferisce;
- c. La quantità di merce soggetta al traffico di perfezionamento è stabilita annualmente dalle autorità.

Se confrontiamo l'export con qualsiasi altra modalità di ingresso, notiamo che l'investimento iniziale richiesto è notevolmente inferiore, soprattutto per quanto riguarda le esportazioni indirette. E' abbastanza flessibile e consente di raggiungere il cliente finale rapidamente, dato che non c'è il bisogno di costruire la propria rete di distribuzione o particolari tipi di partnership con aziende locali,

ma spesso si basa su contratti con partner. L'esportazione è molto utile quando si tratta di raggiungere l'obiettivo di sfruttare le economie di scala. Infatti i costi fissi possono essere spalmati su un numero molto più alto di prodotti finali, il che consente di abbassare i costi unitari e volendo anche il prezzo. Per lo stesso motivo si allevia la capacità in eccesso. Questa si verifica ogni volta che l'entità dell'investimento consente di produrre una quantità di prodotto molto più elevata di quella che il mercato è in grado di assorbire. Un altro vantaggio è la possibilità di poter tornare indietro facilmente e la minimizzazione del rischio, anche grazie alla diversificazione dei mercati. Questo è possibile perché mercati diversi possono sperimentare diversi cicli o gradi di crescita, diverse condizioni istituzionali. Maggiore è la diversificazione dei mercati in cui si opera, minore è il rischio che si affronta, perché se un mercato sta rallentando è probabile che un altro stia crescendo. Attraverso l'esportazione le aziende sono anche in grado di tenere sotto controllo i propri prodotti, dato che l'attività che viene spostata nel mercato estero è solo quella di vendita.

Per quanto riguarda gli aspetti negativi dell'esportazione, un aspetto da considerare è il trasporto. A seconda del prodotto che viene esportato o della distanza dal paese di destinazione, l'azienda potrebbe dover sostenere dei costi di trasporto piuttosto elevati.

In secondo luogo non si accumulano conoscenze sul processo di internazionalizzazione, soprattutto attraverso l'esportazione indiretta. Ciò accade sia perché è presente una terza parte che si sostituisce all'azienda in questo, sia perché l'azienda rimane nel mercato di origine e quindi non sperimenta quelle attività e sfide che sono necessarie per intraprendere questo percorso.

Un ulteriore fattore problematico è che l'azienda non è in grado di rispondere in maniera reattiva ai feedback dei clienti. Infatti l'intermediario, che dovrebbe informare l'azienda madre riguardo al riscontro dei prodotti, potrebbe non essere collaborativo. Il distributore potrebbe lavorare con varie aziende

contemporaneamente ed essere perciò meno accurato. Tra i vari problemi legati all'esportazione occorre tenere in considerazione anche la quasi assenza di controllo sulla commercializzazione e le tariffe presenti se l'esportazione avviene in un paese che non fa parte di un accordo di integrazione economica.

Le alleanze strategiche

Quando si parla di alleanze strategiche si parla di forme di organizzazione di medio-lungo termine che prevedono l'unione di risorse e attività di due o più aziende per arrivare allo stesso fine.

Le alleanze strategiche possono essere contraddistinte in base a quattro parametri:

1. L'entità dell'investimento richiesto;
2. La collocazione del partner;
3. La motivazione;
4. Le attività che si intende svolgere.

In base al primo parametro si dividono le alleanze di tipo "equity" da quelle di tipo "non equity". Nel caso delle equity alliances i due soggetti formano una nuova società prendendo entrambe parte al capitale o scambiandosene delle quote (joint venture). Nel caso di alleanze di tipo non equity i soggetti stipulano l'accordo tramite contratto (accordi strategici).

E' anche utile individuare le alleanze strategiche secondo la collocazione degli attori. Quelle in cui i partner sono collocati geograficamente in paesi diversi sono più proficue, dato che sono in grado di agire in zone diverse. Sono però più difficili da gestire.

Le motivazioni che spingono verso la costituzione di un'alleanza strategica sono classificabili in quattro categorie:

1. Espansione del volume e dell'efficienza;

2. Irrobustimento dell'abilità di penetrazione commerciale;
3. Risoluzione delle barriere normative in certe zone.

Anche le attività si possono dividere in quattro gruppi:

- 1- Produzione e attività logistiche;
- 2- Vendita;
- 3- Ricerca e sviluppo;
- 4- Lancio di nuovi prodotti.

I vantaggi dominanti che portano alla costituzione di un'alleanza strategica sono:

- Divisione tra le due aziende degli investimenti;
- Accessibilità a risorse e competenze complementari;
- Opportunità di avvicinarsi più velocemente alla dimensione critica in quanto a capacità dell'offerta e risorse;
- Apprendimento delle peculiarità del mercato straniero;
- Elasticità nell'adattamento della domanda ai mercati finali.

Anche alcune caratteristiche esterne all'impresa conducono alla scelta di un'alleanza strategica come modalità di entrata, tra cui:

- Lo sviluppo di un ambiente competitivo orientato a una realtà sempre più complessa, che richiede la cooperazione con un'altra azienda per poter ottenere gli elementi mancanti;
- La riduzione del ciclo di vita dei prodotti;
- Le politiche del paese di destinazione, in particolar modo per quanto riguarda i paesi emergenti, che utilizzano le società straniere per favorire il tessuto produttivo locale.

Gli accordi strategici

Licensing

Il licensing internazionale è un contratto tramite il quale un'impresa (licensor o licenziante) con sede in un paese cede a un'altra impresa (licensee o licenziatario) situata in un altro paese il diritto di sfruttare un brevetto, un marchio, un know-how o altri elementi che rappresentano una proprietà intellettuale.

Questo avviene tramite un pagamento del corrispettivo, di una somma fissa (lump sum) nella fase iniziale dell'accordo, o di una royalty valutata sulla produzione o sulla vendita, oppure attraverso fee aggiuntive per permettere al licenziatario un miglior utilizzo delle risorse disponibili.

Le risorse che sono generalmente oggetto di licenza sono: marchi, tecnologie, processi o strutture produttive, competenze e prodotti. Il licensing è una modalità di entrata particolarmente adeguata a quelle aziende che hanno asset molto competitivi ma che non sono supportati da una struttura organizzativa e finanziaria adeguata. Infatti il licenziante, tramite il licenziatario, usufruisce delle risorse competitive che ha a disposizione per espandere la sua presenza in diversi mercati, senza però dover realizzare ingenti investimenti.

Un secondo vantaggio per il licenziante è l'occasione di espandere i propri prodotti rapidamente e acquisire così un vantaggio competitivo rispetto ai competitor. Inoltre, il licensing consente di penetrare anche nelle zone in cui sono in vigore norme di restrizione all'esportazione.

Non si possono però tralasciare i rischi legati a questa modalità di espansione.

Innanzitutto, occorre considerare la possibilità che il licenziatario col passare del tempo possa diventare un rivale. Dando l'accesso a una serie di competenze, il licenziatario può ampliare il proprio vantaggio competitivo nella propria area geografica a discapito del licenziante. Per evitare che ciò succeda si possono

percorrere due strade: stipulare un contratto equo in quanto a benefici e responsabilità che tuteli gli interessi delle due parti o stimare la solidità del licenziatario.

E' inoltre importante che il licenziatario valuti la durata dell'accordo e la possibilità di proroga.

Un altro fattore di rischio è l'assenza di controllo sulle strategie di commercializzazione. Il licenziatario infatti può adottare strategie di comunicazione o posizionamento non adatte alla politica del licenziante o all'immagine che vuole mantenere. Per evitare il crearsi di queste situazioni possono essere inserite nel contratto alcune attività e vincoli che il licenziatario deve osservare. Per questo motivo la comunione di intenti da entrambe le parti è di fondamentale importanza.

La scelta del licenziatario è la decisione più critica. E' necessario individuare un partner con risorse complementari, che sia sviluppato dal punto di vista tecnologico, dato che rientra tra i suoi compiti anche il dover informare il licenziante circa le modifiche procurate alla tecnologia e propagare in modo appropriato la tecnologia nella sua area geografica.

Tra i motivi che spingono alla scelta di adottare il licensing come modalità di accesso in un mercato, sono presenti anche ragioni legate alla concorrenza.

Nel caso in cui due imprese giungano alla stessa scoperta, anche se in modo autonomo, è probabile che preferiscano un accordo di scambio di brevetti piuttosto che una battaglia legale.

Un fenomeno molto comune quando si parla di licensing internazionale è il cross-licensing (o scambio di licenze incrociate). Questo è diventato un mezzo utile sia alle grandi aziende sia a quelle di dimensioni più ridotte. Si tratta di uno scambio di licenze tra due società che operano in mercati differenti. Il beneficio principale che ottengono le aziende è la possibilità di ampliare la propria offerta grazie alla complementarità delle licenze scambiate. Presenta però fattori di criticità non

trascurabili: oltre a quelli già elencati per quanto riguarda l'accordo di licensing, è necessario valutare l'equilibrio delle licenze scambiate.

Le principali forme di cessioni di licenze sono:

a. Accordi di licenza di brevetto:

Il licenziante concede al licenziato di un paese estero di poter usufruire di una proprietà industriale per produrre dei beni. La consegna di un brevetto attribuisce al licenziato per un certo lasso di tempo l'esclusività sulla realizzazione e sulla vendita dei prodotti in un dato mercato.

Nel caso in cui avvenisse un'inosservanza del brevetto si può procedere per via legale facendo arrestare la fabbricazione, la vendita e l'utilizzo dei beni contraffatti, trasferendoli al licenziante e risarcendo quest'ultimo del danno.

La violazione di un brevetto si ha quando qualcuno che non sia il licenziante produce, vende o usufruisce prodotti senza autorizzazione.

I licenziatari possono avere il vincolo di comprare determinati materiali necessari per la produzione dal licenziante o da altri da lui segnalati per garantire un buon uso dell'invenzione.

b. Gli accordi di licenza di know-how:

Per know-how si intende l'insieme di conoscenze e competenze necessarie per compiere in maniera corretta determinate attività. Generalmente viene usata per determinare le capacità tecniche-industriali. Anche gli accordi di licenza di know-how sono caratterizzati dalla clausola di riservatezza. Se non c'è riservatezza e il know-how diventa accessibile a una terza parte, si perde l'esclusività. E' perciò importante prestare attenzione a questo aspetto e se possibile presentare una richiesta di brevetto. Oltre alla clausola di riservatezza, spesso questi accordi contengono anche condizioni riguardanti vincoli territoriali e di commercializzazione,

limitazioni sulle tipologie di prodotti su cui viene impiegato il know-how ecc.

c. Accordi di licenza d'uso del marchio:

L'accordo di licenza d'uso del marchio è un accordo tramite il quale un titolare di un marchio permette al licenziatario di usufruire del suddetto. Questo tipo di accordo viene utilizzato soprattutto nei casi in cui il marchio del licenziante goda di un certo prestigio, e quindi il licenziatario sia disposto a pagare per utilizzarlo. In genere è nell'interesse del titolare del marchio controllarne l'impiego, così da prevenire azioni che possano recarvi danno e rovinarne la reputazione.

Solitamente il licenziante nel contratto impone specifici standard tecnici e di qualità per le attività che riguardano la fabbricazione e la commercializzazione e include la possibilità di effettuare controlli in fase di produzione.

I diritti sui marchi possono conservarsi illimitatamente, a differenza dei brevetti che scadono dopo venti anni, dei modelli industriali che scadono dopo quindici anni e del know-how che ha una scadenza variabile.

Per stipulare un accordo di licenza è necessario passare attraverso le seguenti fasi:

1. Analisi delle risorse dell'impresa

Prima di intraprendere la scelta di avviare un accordo di licenza bisogna valutare le condizioni dell'impresa per quanto riguarda i brevetti esistenti, i marchi e il know-how.

2. Individuazione del partner

L'impresa spesso si serve di un rappresentante locale, che deve essere scelto in modo accurato data l'importanza di questa figura.

3. Negoziazione e conclusione del contratto

In questa fase occorre innanzitutto decidere se prevedere l'esclusività o meno. La scelta si basa sulla presenza di norme fiscali, leggi anti-trust e su

altre implicazioni legali. Il contratto stabilisce l'orizzonte temporale, l'oggetto e l'ambito territoriale della licenza, la potenziale fornitura di beni prevista dal licenziante, la remunerazione ecc.

4. Applicazione del contratto

Dopo la stipula del contratto, il passaggio successivo è il trasferimento della tecnologia. L'azienda invia i propri tecnici che provvederanno a formare i tecnici del licenziatario.

5. Valutazione a posteriori

Una volta concluso l'iter, è il momento delle considerazioni finali. E' importante per il futuro capire se gli obiettivi prefissati siano stati raggiunti.

Franchising

Il franchising è un accordo di collaborazione per il commercio di prodotti o servizi fra un'azienda con una formula consolidata (franchisor) e uno o più imprenditori (franchisee).

Il contratto prevede la concessione da parte del franchisor della propria formula, quindi anche del proprio know-how, e dell'assistenza al franchisee.

Il fattore basilare di questa collaborazione è l'indipendenza delle due parti. L'unico elemento che vincola il franchisee è il non poter svolgere altre attività che siano in concorrenza con ciò di cui si occupa il franchisor.

Il franchisor è un'azienda che ha ottenuto buoni risultati, si è stabilizzata sul mercato e intende espandersi. Il metodo del franchising consente di diffondere il proprio modello senza dover investire una grande somma nella fase iniziale ed evitando di dover strutturare una propria rete distributiva. Consente anche di avere accesso a zone che altrimenti sarebbero difficili raggiungere individualmente. E' quindi più conveniente usare imprenditori locali che hanno una buona conoscenza di quel particolare mercato.

Il vantaggio da parte del franchisee è di poter sfruttare sia il marchio che le conoscenze del franchisor, già consolidati e di successo ed adattabili in ogni mercato. Consentirà inoltre di diminuire i rischi legati alla fase iniziale potendo usufruire dell'assistenza del franchisor.

Il franchising permette di fissare delle strategie commerciali comuni a tutta la rete di distribuzione con la possibilità di adeguarle alle esigenze del paese finale. Perciò questa modalità di espansione ha la massima incisività in mercati con una forte concorrenza internazionale, dove c'è richiesta di prodotti o servizi uniformati o quando il portfolio è talmente ampio da riuscire a soddisfare ogni richiesta.

La parte fondamentale di questo accordo è il contratto scritto. Dato che in questo caso parliamo di passaggio di tecnologia, il franchisor deve consegnare al franchisee un manuale di spiegazioni, dove è descritto il modus operandi, quindi i dossier riguardanti l'esecuzione delle attività, la messa a disposizione di un sostegno nella fase iniziale e tutte le informazioni necessarie.

Per questa tipologia di entrata nel mercato si rendono evidenti due problemi principali:

- a. La coordinazione della circolazione di prodotti dal franchisor al franchisee
- b. La disposizione della rete di franchisee volta ad assicurare un posizionamento e un modello commerciale omogenei.

Per quanto riguarda la prima questione, è necessaria una struttura organizzativa efficiente, cercando di posizionare le varie attività di produzione, distribuzione ecc nelle zone in cui c'è un elevato numero di franchisee.

Per il secondo tema invece, c'è il bisogno di chiamare in causa un terzo soggetto, che operi da intermediario tra le due organizzazioni, che può essere:

1. Franchisee broker: si impegna principalmente a trovare nuovi franchisee e può anche fornire un servizio di assistenza.

2. Area developer: Per quanto riguarda i compiti, è molto simile al franchisee broker. La differenza è che fa parte dell'organizzazione del franchisor e non è un soggetto indipendente. Ha la funzione di costruire una rete di franchisee in una data area.
3. Master franchisee: E' un'impresa con l'incarico di gestire i rapporti tra il franchisor e i vari franchisee in una determinata area. La scelta di affidarsi a un master franchisee comporta la perdita del contatto diretto tra le due parti, ma in certi casi è essenziale, soprattutto quando si parla di reti molto ampie.

Generalmente gli investimenti necessari in fase iniziale non sono ingenti, ma tra questi ci sono:

1. L'affitto o l'acquisto della struttura
2. L'arredamento
3. L'acquisto di strumenti
4. L'acquisto dello stock iniziale
5. L'acquisto del necessario per il lancio.

Per quanto riguarda il pagamento al franchisor, la somma richiesta dipende dalla tipologia di franchising. Ci sono varie alternative:

- a. Diritti d'entrata, da corrispondere quando viene firmato il contratto o quando viene inaugurato il punto vendita;
- b. Quota fissa annuale;
- c. Royalties, calcolate sul fatturato raggiunto, sul fatturato che il franchisee aveva prefissato o sugli acquisti al franchisor;
- d. Diritti e contributi.

Esistono varie tipologie di franchising:

1. Franchising di prodotto

Con questa tipologia di franchising un produttore incarica i franchisees della vendita. Può anche verificarsi una combinazione particolare,

ovvero il franchising industriale, che unisce un contratto di licenza con quello di franchising. In questo caso il franchisee ha la mansione di fabbricare ciò che vende.

Il franchising di prodotto può essere sancito tra il fabbricante e i commercianti al dettaglio, tra un fabbricante e un distributore o tra un commerciante all'ingrosso e i commercianti al dettaglio o ancora tra produttori di diversi paesi.

2. Franchising di marchio commerciale

Il franchisor concede al franchisee la possibilità di sfruttare il proprio marchio e per tutelarsi prescrive delle regole per evitare di subire danneggiamenti, ma piuttosto per accrescerne il prestigio. Il franchising di marchio commerciale può essere sancito tra il titolare di tale marchio e i fabbricanti o tra un'associazione titolare del marchio e i membri.

3. Franchising di servizi

Il modello che viene concesso in franchising è un servizio, ad esempio quello alberghiero. In questo caso l'accordo si realizza tra un'impresa di servizi e i commercianti al dettaglio.

Le fasi che portano alla stipulazione di un contratto di franchising sono:

a. Lo studio preliminare

Prima di avviare un contratto di franchising, bisogna verificare che il prodotto possa essere presentato in diversi paesi e deve essere replicabile senza difficoltà nei mercati esteri ma non abbastanza da essere copiato. Inoltre è necessario appurare che il settore in questione stia maturando.

b. La definizione della formula:

Essendo la formula l'elemento chiave nel franchising, occorre definirla in modo chiaro, collaudarla e se possibile tutelarla per poi divulgarla al franchisee.

c. La ricerca dei franchisees

Si tratta di una fase estremamente critica dato che la scelta dei franchisees potrebbe comportare il successo o il fallimento dell'operazione.

d. Il lancio

e. Il controllo

Il controllo è fondamentale per verificare che l'operazione sia stata redditizia e per migliorarne le caratteristiche in futuro.

Piggyback

Con il termine piggyback si intende un patto tramite il quale un'azienda (rider) che aspira a diffondere all'estero i propri prodotti utilizza la rete di distribuzione di un'altra azienda (carrier) già situata in quel territorio.

Generalmente il carrier è una grande azienda già stabile e con un'organizzazione consolidata. Il rider invece, è di solito una piccola azienda che ha appena avviato la sua espansione internazionale.

Il piggyback può anche essere realizzato tra due imprese di dimensioni analoghe. In tal caso ha luogo un rapporto di reciprocità. Entrambe le parti distribuiscono i prodotti dell'altro. L'unica condizione è che i prodotti delle due imprese non siano in concorrenza, ma complementari.

Questa tipologia di accordo apporta benefici ad entrambe le parti: il rider può espandersi oltre i confini nazionali rapidamente, senza grandi investimenti in quanto a capitale e organizzazione e attraverso l'esperienza maturata, in futuro potrà optare per altre attività internazionali. A svantaggio però, l'azienda produttrice non potrà supervisionare la commercializzazione del proprio prodotto.

Il carrier, attraverso il piggyback può sviluppare il proprio portfolio e i rapporti commerciali, può "minacciare" i competitor e può sfruttare le economie di estensione.

Joint venture

Le joint venture internazionali sono accordi di collaborazione tra imprese di diversa nazionalità per la realizzazione di attività comuni. Per quanto riguarda la visione internazionale, tratteremo la situazione di joint venture realizzate attraverso la creazione di una società nuova da parte di due o più imprese internazionali.

Le joint venture sono la tipologia più evoluta di internazionalizzazione tra le alleanze strategiche per quanto riguarda il carico finanziario e organizzativo.

Si possono distinguere due forme principali:

a. Joint venture verticale

L'impresa estera crea una nuova società con un'impresa situata nel paese in cui ha intenzione di entrare. La missione di questa organizzazione è la commercializzazione di beni nel mercato del suddetto paese. Solitamente il ruolo della prima azienda è la produzione e quello della seconda è legato alla padronanza del mercato e della rete di distribuzione.

b. Joint venture orizzontale

Trattandosi di aziende che fanno parte della stessa fase della filiera produttiva, lo scopo finale è la costituzione di una società più competitiva, in grado di guadagnarsi una maggiore fetta di mercato.

I benefici connessi alla creazione di una joint venture sono vari, tra questi:

- Permette di moderare gli investimenti e la logistica dividendoli tra le imprese coinvolte;

- Permette alla nuova società di internazionalizzarsi con più risorse a disposizione rispetto a quelle che avrebbe avuto entrando in un mercato in completa autonomia;
- Consente di conseguire economie di scala;
- Permette di limitare il rischio nel caso di accesso in settori emergenti o ad alto potenziale innovativo, che necessitano di risorse notevoli o che trattano mercati percepiti come sconosciuti;
- Consente di ridurre il rischio di partecipazione a mercati esteri grazie alla diversificazione di prodotti e alla possibilità di un'uscita dal mercato rapida;
- Grazie alla partecipazione a joint venture di imprese locali, consente di oltrepassare le barriere relative a specifici mercati, provenienti da normative protezionistiche.
- Nell'eventualità in cui le aziende locali prendano parte in modo rilevante al capitale della joint venture, probabilmente verranno sostenute e guardate con favore dal governo locale.

Quest'ultimo caso riguarda in particolar modo i paesi meno sviluppati, i cui governi aspirano a far in modo che i soggetti locali possano godere dei risultati di un'impresa estera.

Spesso accade che gli obiettivi prefissati per le joint venture non siano raggiunti. In proporzione la percentuale di casi in cui gli esiti sono inadeguati è alquanto cospicua.

Ci sono diversi aspetti critici da considerare nella creazione di una joint venture internazionale. Innanzitutto possiamo osservare le problematiche legate alla conservazione della compatibilità tra le due aziende in quanto a obiettivi, investimenti, orizzonte temporale e cultura manageriale.

La questione non è facile da risolvere, in primo luogo perché comprendere i fattori che individuano la compatibilità con l'altra parte prima della creazione della joint venture risulta molto difficoltoso.

In secondo luogo perché questa analisi è statica e corre il rischio di essere veritiera solo nella prima parte dell'alleanza.

Un secondo aspetto critico è l'organizzazione della governance, ovvero le relazioni tra le compagnie che fanno parte della joint venture, l'assegnazione dei ruoli di vertice e la risoluzione di eventuali problematiche. Per quanto riguarda questi fattori, è importante la parità di partecipazione tra le imprese coinvolte. Nelle joint venture internazionali queste difficoltà possono essere aggravate dalle pressioni dei governi dei paesi.

Un ulteriore fattore potenzialmente problematico è la differenza culturale delle società che fanno parte della joint venture internazionale. Questo fa sì che la struttura sia poco omogenea per quanto riguarda le esperienze, gli ideali, i modi di fare, le previsioni, gli stili di gestione. E' quindi necessario coordinare in modo adeguato le differenze per far sì che non siano elementi divisivi ma di stimolo.

Le fasi che portano alla creazione di una joint venture sono:

- Analisi preliminare:

E' necessario analizzare gli intenti, i mezzi e le occasioni che si possono cogliere in quel mercato; per quanto riguarda gli intenti, questi possono essere il voler allargare il proprio raggio di controllo del mercato, il voler tenere sotto controllo un concorrente, la limitazione dei rischi. In merito ai mezzi, bisogna accertarsi che la costituzione della joint venture apporti benefici relativamente all'accrescimento di risorse finanziarie, di capacità produttiva, di strategie di mercato e di personale. Infine, a proposito dell'ambiente, possono esserci circostanze favorevoli se l'aiuto di un partner locale può fortificare la presenza in un dato mercato, o negativo se l'accordo è il solo modo per avere accesso al mercato di un dato paese.

- Selezione del partner e studio di fattibilità:

Di importanza fondamentale è la selezione del partner. Per una cooperazione di successo infatti, è necessario che i due soggetti provino

mutuo rispetto e fiducia. La valutazione si basa anche sugli scopi delle due aziende.

Generalmente le due aziende stipulano una lettera di intenti e intraprendono uno studio di fattibilità per esaminare le circostanze e giungere a un contratto.

- Costituzione della joint venture

A questo punto i due attori stabiliscono i vari aspetti della joint venture. Bisogna specificare gli intenti, i contributi di ognuno in quanto a tecnologie e risorse, le quote, la struttura, la divisione dei rischi ecc.

Nei casi più articolati si può ricorrere a più di un contratto, ovvero a un main agreement e altri contratti che specificano gli altri fattori.

In caso di divergenza dei due membri, se è necessaria l'unanimità e non è possibile da realizzare, generalmente giunge in loro soccorso una terza parte (deadlock clause). Questa ha l'incarico di appianare il disaccordo e in caso di non riuscita viene posta fine alla joint venture.

- Inizio delle operazioni

Prima di iniziare ad operare, è necessario designare i responsabili e circoscrivere le loro facoltà. Occorre poi specificare la direzione delle politiche amministrative.

- Valutazione a posteriori:

E' essenziale tenere monitorati gli obiettivi e i risultati rispetto ai profitti e all'espansione. Controllandoli periodicamente, gli obiettivi possono cambiare, ma può anche succedere che i presupposti per la costituzione della joint venture decadano. Nell'ultima circostanza bisognerà osservare ciò che contempla il contratto per l'abolizione della joint venture.

Gli investimenti diretti esteri

Gli investimenti diretti esteri sono flussi di investimenti effettuati da aziende in paesi esteri, acquisendo un'impresa già insediata nel dato paese o realizzandovi una propria struttura.

La realizzazione di IDE è generata dalla determinazione dell'azienda di effettuare attività della catena di valore o di estendere le proprie competenze in paesi esteri.

Gli investimenti diretti esteri possono avere diversi scopi:

- Vicinanza al mercato in questione e quindi diminuzione dei costi per la logistica e contatto con la domanda;
- Limitare i costi di produzione mediante l'uso di risorse locali a costi minori rispetto a quelle del mercato domestico;
- Ottimizzazione della produzione per accrescere la resa;
- Ottenimento di beni e capacità importanti per la concorrenza internazionale difficili da ottenere nel proprio paese;

Esistono due tipologie di investimento diretto estero:

1. Investimenti di tipo greenfield, ovvero l'insediamento di una nuova struttura organizzativa in un mercato straniero che comporta la crescita della capacità produttiva. Una nuova unità organizzativa può anche essere posta in una zona già stata impiegata in passato e che è nuovamente disponibile in seguito ad azioni di riconversione o bonifica. In questo caso parliamo di investimenti brownfield.
2. Fusioni e Acquisizioni, ovvero l'acquisizione di una partecipazione in un'azienda già esistente in un mercato estero. Nella fase iniziale l'acquisizione non comporta l'incremento di offerta, ma in seguito avrà un'influenza importante sull'impresa e sull'ambiente in cui opera, trasformando lo sviluppo del mercato. La differenza tra un investimento

diretto estero e uno finanziario è la volontà di assimilare sotto la guida dell'investitore l'organizzazione aziendale.

Uno dei principali vantaggi dell'acquisizione è la velocità. Infatti acquisendo un'organizzazione già esistente, si risparmiano i tempi necessari per l'allestimento della struttura, per le trattative, per lo sviluppo di particolari tecnologie e know-how e si riducono i costi di avviamento. E' inoltre un modo per superare la liability of foreignness, dato che l'azienda è già inserita nel mercato e probabilmente già nota ai clienti.

Con l'acquisizione di una società straniera si evita di aggiungere ulteriore capacità al mercato, che altrimenti potrebbe diventare saturo. In quest'ultimo caso l'azienda sarebbe obbligata ad abbassare i prezzi, e come nuova società che si affaccia in un nuovo mercato è difficile recuperare l'investimento iniziale.

Esistono anche molti vantaggi legati agli investimenti di tipo greenfield. Ad esempio consente di proteggere il know-how dell'azienda, al contrario di ciò che accade con le acquisizioni in cui è necessario condividere le conoscenze con la compagnia acquisita.

Esiste anche la possibilità che non si trovi un target appropriato per l'acquisizione, perché le aziende esistenti potrebbero essere obsolete, non sufficientemente competitive o di successo e in questo caso è preferibile realizzare un investimento di tipo greenfield.

Un elemento non trascurabile è che quando si acquista un'azienda esistente, si acquista un'azienda che oltre ad avere una propria routine ha anche una cultura diversa. Dopo l'acquisizione è necessario quindi attuare un processo di integrazione e questa è una fase molto delicata, infatti per questo motivo molte acquisizioni internazionali falliscono.

Inoltre, con l'acquisizione di un'azienda non si acquista solo la struttura fisica, ma anche la storia, il marchio, le conoscenze e questa operazione rischia di essere alquanto onerosa.

Per la selezione della tipologia di investimento estero da effettuare occorre prendere in considerazione le norme del paese obiettivo. I governi possono contribuire a disincentivare specifici tipi di investimenti a causa di problemi burocratici o del funzionamento inefficiente dell'amministrazione pubblica. I governi però possono anche incoraggiare certe forme di investimento, ad esempio quelli che prevedono la creazione di un'unità organizzativa.

E' anche necessario considerare se ci siano i presupposti per poter effettuare una scelta tra le due modalità di investimento o se questa risulta "obbligata". Fino ad ora, per quanto riguarda i paesi meno sviluppati c'è stato un predominio degli investimenti di tipo greenfield. Il perché è da ricercare nella mancanza di opzioni delle aziende target di acquisizione, dato che quelle esistenti sono deboli o comunque non convenienti.

Diversamente, nei paesi più avanzati i metodi di investimento che vanno per la maggiore sono le fusioni e acquisizioni. Questo perché c'è una scarsità di luoghi adeguati ad ospitare questo genere di installazioni e perché le spese di gestione sono di gran lunga superiori.

Occorre anche considerare i fattori interni all'impresa, quindi le finalità che si vogliono perseguire attraverso l'investimento.

Qualora lo scopo dell'investimento sia acquisire nuove competenze, la strada che è preferibile praticare è quella dell'acquisizione, che consente l'accesso alle capacità, al know-how e all'esperienza dell'azienda acquisita.

Se invece l'impresa che investe all'estero intende sfruttare le risorse che già possiede è necessario analizzare l'entità di tali risorse. Se queste si prestano ad essere trasmesse ad altre aziende e combinandosi con quelle già esistenti portano ad un vantaggio competitivo, è consigliabile intraprendere la strada dell'acquisizione; nel caso in cui queste siano capacità legate all'impresa, è più opportuno seguire l'investimento di tipo greenfield.

Per quanto riguarda la scelta dell'area in cui realizzare un investimento estero, gli elementi più importanti da tenere in considerazione sono:

- Il rilievo dell'investitore e il livello di consolidamento nei mercati esteri;
- Le finalità che con questo investimento si vogliono raggiungere;
- L'essere già partecipe o meno nel territorio attraverso precedenti investimenti.

Se si parla di compagnie internazionali importanti, la scelta della collocazione di un IDE fa parte di un progetto ben definito, grazie anche alla mole di informazioni a loro disposizione per quanto riguarda le dinamiche di mercato. Nelle piccole-medie imprese invece, risulta fondamentale l'esperienza del titolare o dei vertici nei paesi esteri e il rapporto col dato paese, dato che generalmente hanno procedimenti meno strutturati.

Un altro fattore importante per la scelta della localizzazione dell'investimento è lo scopo di quest'ultimo. Se il fine è ampliare l'offerta, l'area in cui concentrare l'impianto produttivo sarà probabilmente diversa rispetto a quella scelta per acquisire nuove competenze.

Occorre inoltre valutare se l'investitore si avvicina per la prima volta a quel mercato o se è già presente, in quanto i comportamenti adottati sono diversi nei due casi.

Per quanto riguarda le piccole-medie imprese, che non hanno una grande esperienza in quanto a internazionalizzazione, si evidenziano diverse caratteristiche:

- Necessità di poter attingere a una grande quantità di dati sulle specificità della zona;
- Influenza dell'attività di accompagnamento e dell'introduzione di occasioni vantaggiose;
- Rilevanza degli incentivi;

- Influenza dell'effetto band-wagon⁷ di cui fa esperienza l'investitore.

In relazione alle grandi compagnie a livello internazionale si può invece notare:

- Grande interesse ai dati relativi agli elementi di richiamo più significativi;
- Analisi dell'attrattività dell'area sul lungo periodo;
- Importanza di fattori come il rapporto con i governi e le istituzioni;
- Inserimento della scelta in una strategia di lungo periodo.

Nel complesso, la scelta in merito a dove collocare un investimento diretto estero si basa su tre finalità: l'espansione in nuovi territori, l'ottenimento di nuove risorse e l'abbattimento dei costi.

In merito all'espansione in nuovi territori, la componente essenziale da prendere in considerazione è il volume del mercato in cui ci si vuole addentrare.

Gli investimenti realizzati per ottenere risorse o competenze sono ovviamente legati al fatto che quel territorio abbia a disposizione o meno quelle risorse.

Gli investimenti finalizzati a ricercare un vantaggio di costo inseguiranno le zone in cui le materie prime e i fattori produttivi sono reperibili a costi minori.

Un altro fattore da prendere in esame è l'esperienza passata del titolare dell'investimento in quell'area e i rapporti maturati con le entità locali.

In questi ultimi anni gli investimenti diretti esteri con finalità di ricerca e sviluppo di competenze si sono diffusi ampiamente. E' importante quindi analizzare le principali tipologie di struttura di R&D:

- Adattatore locale: lo scopo della struttura è adattare le tecnologie preesistenti alle necessità del nuovo mercato in cui ci si vuole stabilire;
- Unità tecnologica regionale: costituisce il progresso della struttura sopra citata. L'impresa in autonomia potenzia nuove tecnologie per adattarsi al nuovo mercato;

⁷ L'effetto band-wagon (o effetto carrozzone) denota la tendenza ad adoperare una condotta, un modo di fare o uno stile solamente perché un certo numero di persone lo fa. Si tratta di accogliere e prendere per veri dei modelli comportamentali maturati da un gran numero di persone senza analizzarne il senso o il legame con le nostre esigenze.

- Unità tecnologica globale: si tratta di un centro capace di lavorare su nuove tecnologie che poi saranno impiegate da tutto il gruppo;
- Unità di controllo tecnologico: ha la funzione di carpire informazioni nelle zone dove sono situati cluster di ricerca.

Uno studio degli anni Novanta ha individuato i principali motivi per lo sviluppo di R&D:

- Adeguamento della tecnologia alle necessità del territorio;
- Apertura a ricercatori esperti;
- Partecipazione in territori in cui la domanda è raffinata e c'è un'elevata possibilità di acquisire conoscenze;
- Trarre beneficio da tecnologie di imprese straniere;
- Assicurarci la contiguità della R&D con la produzione;
- Poter evitare restrizioni locali;
- Trarre profitto da progetti stanziati dal governo ospitante;
- Sormontare difficoltà in cui ci si può imbattere nel proprio territorio.

Le fasi che portano le società internazionali di grandi dimensioni a decidere dove predisporre il loro investimento diretto estero sono le seguenti:

- Scelta della macro-area geografica da cui l'impresa è attratta per realizzare l'investimento;
- Redazione di una lista dei paesi della macro-area più interessanti per l'impresa, attraverso l'analisi delle finalità da perseguire e dei contesti competitivi. I parametri secondo cui vengono analizzati i paesi sono:
 - 1 Quadro politico e rapporti con gli stati della stessa macro-area;
 - 2 Scenario economico;
 - 3 Strutture istituzionali;
 - 4 Costi delle materie prime;
 - 5 Esistenza di aziende della stessa filiera;
 - 6 Impresione diffusa del paese;

- 7 Rapporti tra i vertici delle imprese.
- Ricerca del territorio specifico dove collocare l'IDE. L'analisi in questa fase viene effettuata a livello regionale o sub-regionale. Qui, gli elementi che determinano l'attrattività di un territorio sono:
 - 1- Grado di sviluppo delle economie di agglomerazione presenti;
 - 2- Norme a sostegno degli investimenti esteri;
 - 3- Natura delle offerte disponibili;
 - 4- Incentivi.
 - L'ultima fase riguarda l'identificazione del luogo preciso dove risulta più opportuno situare l'investimento.

CAPITOLO II

UN MERCATO IN ASCESA: LA CINA

2.1 Il successo economico cinese

Negli ultimi quarant'anni in Cina abbiamo assistito a uno sviluppo economico senza precedenti.

Gli economisti sono soliti considerare la crescita della RPC come uno degli innumerevoli esempi di economia emergente in fase di decollo, come il Giappone, la Corea del Sud, Singapore, Taiwan e Hong Kong. In realtà, la scalata cinese è molto più somigliante a quella degli Stati Uniti del secolo scorso.⁸

⁸ Il seguente capitolo è stato elaborato sulla base delle seguenti fonti:

Guido Samarani. *La Cina del Novecento. Dalla fine dell'impero a oggi*. Torino, Piccola Biblioteca Einaudi, 2008.

Ignazio Musu. *La Cina contemporanea*. Bologna, Il Mulino, 2011

Françoise Lemoine. *L'economia cinese*. Francesco Saraceno. Bologna, Il Mulino, 2005.

Oded Shenkar. *Il secolo della Cina. L'impatto della crescita cinese sull'economia globale, gli equilibri planetari, il lavoro*. Nicola Borzi. Milano, Il Sole 24 Ore S.p.A., 2005.

Giuliano Bertuccioli, Federico Masini. *Italia e Cina*. Roma-Bari, Gius. Laterza & Figli Spa, 1996.

Gaia Bortolotti. "Quinto Plenum: il Nuovo Modello di Sviluppo", Bridging China, 2 novembre 2020, <https://bridgingchinagroup.com/quinto-plenum-nuovo-modello-di-sviluppo/>

Jude Blanchette, Scott Kennedy. "China's Fifth Plenum: Reading the Initial Tea Leaves", Center for Strategic & International Studies, 30 ottobre 2020, <https://www.csis.org/analysis/chinas-fifth-plenum-reading-initial-tea-leaves>.

Josephine Ma. "Chinese Communist Party Wraps Up Top Policy Meeting by Outlining Plans for Nation to Become Greater Power", South China Morning Post, 29 ottobre 2020, <https://www.scmp.com/news/china/politics/article/3107660/chinese-communist-party-wraps-top-policy-meeting-outlining>.

Shannon Tiezzi. "China's Fifth Plenum: What You Need to Know", The Diplomat, 29 ottobre 2020, <https://thediplomat.com/2020/10/chinas-fifth-plenum-what-you-need-to-know-2/>.

AGI. "Cina Prima Potenza già nel 2028, il Covid Accelera il Sorpasso sugli Usa", 26 dicembre 2020, <https://www.agi.it/economia/news/2020-12-26/cina-2028-prima-potenza-sorpasso-usa-10821676/>

Ci troviamo davanti all'espansione duratura di una nuova potenza globale, che ha determinato, sta determinando e determinerà la riorganizzazione dei pilastri dell'apparato economico mondiale e il ricollocamento dei suoi elementi.

I problemi di cui si sente molto discutere gli esperti sono certo reali, come i problemi relativi al sistema bancario, all'inefficienza del sistema terziario, alla

Jonathan Cheng. "China Still Grew and Fueled Its Rise as Covid-19 Shook the Global Economy", The Wall Street Journal, 18 gennaio 2021, https://www.wsj.com/articles/chinas-2020-growth-shows-it-gaining-ground-on-u-s-economy-11610967016?mod=article_inline.

Wayne M. Morrison. "China's Economic Conditions", Congressional Research Service, 3 marzo 2013.

Yue Zhang. "China to Introduce Strong Financial Measures to Help Smaller Firms Tide over Difficulties", The State Council of People's Republic of China, 25 febbraio 2020, http://english.www.gov.cn/premier/news/202002/25/content_WS5e5534dac6d0c201c2cbce84.html.

Jia Chen. "SAFE steps to boost trade and investment", The State Council of People's Republic of China, 26 febbraio 2020, http://english.www.gov.cn/statecouncil/ministries/202002/26/content_WS5e55aa84c6d0c201c2cbceae.html

Sofia Bernardi. "Italia e Cina: 50 anni di relazioni bilaterali diplomatiche", Bridging China, 20 marzo 2020, <https://bridgingchinagroup.com/italia-e-cina-50-anni-di-relazioni-bilaterali-diplomatiche/>.

Guido Samarani, Laura De Giorgi. "Italia-Cina, cinquant'anni di rapporti diplomatici", Università Ca' Foscari Venezia, 6 novembre 2020, [https://www.unive.it/pag/14024/?tx_news_pi1\[news\]=9603&tx_news_pi1\[controller\]=News&tx_news_pi1\[action\]=detail&no_cache=1](https://www.unive.it/pag/14024/?tx_news_pi1[news]=9603&tx_news_pi1[controller]=News&tx_news_pi1[action]=detail&no_cache=1).

ANSA. "La nuova Via della Seta, cos'è e a chi conviene la maxi-rete Asia-Europa", 26 aprile 2019, https://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2019/03/22/la-nuova-via-della-seta-una-maxi-rete-asia-europa_a8da5959-6bd9-4a0c-b9cb-3d5f064b2877.html.

Governo della Repubblica Italiana. "Memorandum d'Intesa tra il Governo della Repubblica Italiana e il Governo della Repubblica Popolare Cinese sulla Collaborazione nell'Ambito della "Via della Seta Economica" e dell'"Iniziativa per una Via della Seta Marittima del 21° Secolo"", 23 marzo 2019.

Junyi Bai. "Cosa dice veramente il memorandum Italia-Cina", AGI China, 25 marzo 2019, https://www.agi.it/blog-italia/agi-china/memorandum_italia_cina-5199831/post/2019-03-24/.

The State Council of People's Republic of China. "Full text: Action Plan on the Belt and Road Initiative, 30 marzo 2015, http://english.www.gov.cn/archive/publications/2015/03/30/content_281475080249035.htm.

Alberto Bradanini. "Italia-Cina, come riequilibrare una relazione asimmetrica", Centro Studi sulla Cina Contemporanea, novembre 2018.

Il Post. "Draghi ha cambiato le cose con la Cina", 3 luglio 2021, <https://www.ilpost.it/2021/07/03/italia-cina-draghi-conte/>.

Tiziano Vescovi. *International Marketing to China*. McGraw-Hill Education, 2019.

Mark Hedley. "China Market Entry Strategy: a Guide to Entering Chinese Business-to-Business Markets", B2B International, <https://www.b2binternational.com/publications/china-market-entry/>.

Statista. "Regional Disparities in China – Statistics & Facts", 25 novembre 2021, https://www.statista.com/topics/7157/regional-disparities-in-china/#topicHeader__wrapper.

Emmanuel Olusegun Stober. "CAGE Analysis of China's Trade Globalization", European Journal of Interdisciplinary Studies, 2014.

Peter J. Buckley, Jeremy Clegg, Hui Tan. "Cultural Awareness in Knowledge Transfer to China – the Role of Guanxi and Mianzi", Science Direct, 2006.

questione dei diritti umani e all'inquinamento, ma questi stanno solo rallentando la grande crescita economica cinese.

Non è però corretto parlare della Cina odierna e del suo sviluppo economico e sociale senza conoscerne la storia.

Nella fase iniziale della costituzione della Repubblica Popolare Cinese e del governo di Mao Zedong, il PCC⁹ adottò una strategia pragmatica, volta alla ricostituzione di una Cina distrutta dalla guerra sino-giapponese e dall'inflazione. In questa fase venne usato un modello di economia mista, nazionalizzando solo le industrie e le banche più grandi e mettendo in atto una riforma di redistribuzione più equa delle terre ai contadini.

Alla fine della guerra di Corea¹⁰ Mao, seguendo l'esempio del fratello maggiore sovietico, decise di implementare un'economia pianificata. Il primo piano quinquennale era orientato alla realizzazione della Cina come una potenza autonoma e per concretizzare questa volontà venne deciso di dare priorità all'industria, in particolar modo all'industria pesante, piuttosto che all'agricoltura. Tale sviluppo fu finanziato attraverso prelievi sui prodotti agricoli, i cui prezzi vennero fissati a livelli molto bassi, nonostante questo aumentasse il divario tra le città e le campagne.

Questa politica di risanamento diede buoni frutti: già nel 1952 la produzione industriale superò quella degli anni pre-repubblica, con una crescita del 18% annuo e la produzione di acciaio e carbone sorpassò abbondantemente le aspettative. I salari aumentarono, così come l'aspettativa di vita.

Già dal 1952 vennero istituite delle "squadre di mutuo aiuto", che avevano la funzione di condividere il lavoro, conservando la proprietà della terra.

Di fatto però, la vera svolta verso la collettivizzazione si verificò nel 1954-55 con la nascita delle "cooperative di livello inferiore dei produttori agricoli". Queste

⁹ Partito Comunista Cinese

¹⁰ La guerra di Corea fu uno scontro combattuto tra la Corea del Nord e la Corea del Sud dal 1950 al 1953

erano cooperative di famiglie che sceglievano su base volontaria di mettere in condivisione il lavoro, il terreno, gli strumenti e gli animali e il salario veniva erogato in proporzione al lavoro svolto e al valore della terra che veniva data alla cooperativa.

Tra il 1956 e il 1957 si assistette alla seconda fase della collettivizzazione, con la creazione delle "cooperative di livello superiore dei produttori agricoli". Queste a differenza delle cooperative degli anni precedenti, erano formate da minimo un centinaio di famiglie. Con questa nuova forma, venne rafforzata la proprietà collettiva, ponendo fine alla proprietà privata. A questo punto i contadini ricevevano gli introiti unicamente in base al lavoro svolto, sulla base di un sistema punti-lavoro.

Il secondo piano quinquennale¹¹ presta più importanza all'industria leggera per poter soddisfare maggiormente la domanda dei beni di consumo.

Nel 1958 Mao scelse di puntare sul Grande Balzo in Avanti, con il quale voleva colmare il divario esistente con l'Inghilterra entro quindici anni, ma questo si rivelò essere un ritorno al primo piano quinquennale, caratterizzato da radicalizzazioni e peculiarità che lo resero un tentativo non riuscito.

Una delle radicalizzazioni più importanti fu la creazione di comuni popolari, che riunivano le cooperative in organizzazioni più ampie e diventavano l'unità di base dell'amministrazione rurale. Avevano lo scopo di occuparsi della produzione agricola, dei servizi sociali delle famiglie appartenenti alla comune e di raccogliere le tasse.

Venne eliminata ogni forma di proprietà privata e si cominciò ad utilizzare un sistema di retribuzione non più basato sul lavoro, ma bensì su base pro capite.

Dopo il periodo iniziale che si era rivelato positivo, già dall'inizio del 1959 la produzione iniziò a diminuire in tutti i settori e le proteste cominciarono a

¹¹ 1958-1962

dilagare: il raccolto di cereali tra il 1958 e il 1960 calò del 30% e una grande carestia si abbattè sulla popolazione. Stando a quanto dichiarato dal governo cinese, la stima delle vittime si aggira tra i dieci e i quindici milioni; secondo i dati americani le vittime sarebbero circa il doppio, se non si considerano gli effetti della malnutrizione sulla natalità, che sposta la cifra fino a sessanta milioni. Negli anni tra il 1958 e il 1962, il prodotto interno lordo decadde circa del 35%.

Anche l'industria precipitò, dato che non poteva più attingere dall'agricoltura in quanto a materie prime.

Dal 1961 la politica economica cinese si incentrò sulla riattivazione del sistema agricolo e sul recupero dei danni fatti dal Grande Balzo in Avanti. L'agricoltura divenne il focus principale per permettere alla popolazione di usufruire dei servizi basilari. Le comuni furono riorganizzate e i terreni privati furono ridati alle famiglie. Il fallimento successivo si verificò con la Grande Rivoluzione Culturale Proletaria¹² del 1966, quando Mao incitò le Guardie Rosse¹³ contro gli intellettuali, i dirigenti che avevano abbracciato la strada del capitalismo e tutti quelli che si erano espressi contro il suo operato. Fino al 1968 si assistette ad un inasprimento della violenza, anche contro insegnanti e cittadini comuni e nel 1969 cominciò la fase di ristrutturazione del partito, ormai lacerato.

Le conseguenze di questo periodo a livello economico non furono paragonabili a quelle che avevano seguito il disastro del Grande Balzo in Avanti, ma frenarono la spinta che l'economia cinese aveva vissuto negli anni '60. Già nel 1969 la produzione di cereali aveva raggiunto gli standard del periodo che aveva preceduto la Rivoluzione Culturale; l'industria tornò a produrre a pieno ritmo tra il 1969 e il 1971.

¹² In cinese 无产阶级文化大革命

¹³ Le guardie rosse che stringono in mano il Libretto rosso sono il simbolo più comune della rivoluzione culturale.

Le conseguenze più gravi e persistenti si verificarono nel mondo dell'istruzione e della cultura. La persecuzione di insegnanti, intellettuali ed artisti congiuntamente alla chiusura delle università nel 1966 che ricominciano ad operare (parzialmente) solo nel 1970, fecero sì che le nuove generazioni fossero prive di insegnamento superiore.

Nel dicembre del 1978, durante il III plenum dell'XI Comitato Centrale, venne introdotto il programma delle "quattro modernizzazioni" nel campo dell'agricoltura, della scienza e della tecnologia, dell'industria e della difesa nazionale.

Dopo la chiusura verso l'interno degli anni della rivoluzione culturale, il periodo immediatamente successivo al lancio delle riforme fu caratterizzato da un'apertura verso la comunità internazionale. La modernizzazione in campo economico fu il punto fondamentale delle risoluzioni prese nel 1978: questa doveva infatti essere il fulcro del lavoro del partito. Il ruolo attribuito all'ideologia fu invece ridimensionato, se non quasi abbandonato.

La seconda decisione riguardò il piano di sviluppo, che doveva andare nella direzione di una liberalizzazione economica più significativa, facendo tesoro delle esperienze passate.

In campo agricolo, alcune tra le prime decisioni prese dopo il 1978 furono l'incremento della remunerazione ai contadini per il rifornimento dei cereali e la facoltà di conservare i propri terreni. Questo portò, tra il 1978 e il 1984, a una crescita del 30% della produzione di cereali, del 18% dei redditi nelle campagne e alla diminuzione del divario tra campagne e città. Dopo il 1985 però, questo andamento cambiò direzione: lo stato non poteva più permettersi di pagare ai contadini prezzi extra per la produzione di cereali. Questa fase si prolungò per diverso tempo e fu esasperata dal provvedimento preso dello stato di tagliare i fondi per gli investimenti in ambito rurale.

A distanza di quindici anni dall'implementazione del piano delle riforme, le questioni su cui era stata posta più enfasi furono realizzate con successo. Fu dunque necessario convogliare la propria attenzione su quei punti che erano rimasti incompiuti, come la riforma delle imprese statali e del sistema bancario, oltre a risolvere i nuovi problemi come il surriscaldamento dell'economia e l'inflazione.

Dopo il congelamento delle riforme alla fine degli anni ottanta nel tentativo di fermare l'inflazione galoppante, durante il III plenum dell'XIV Comitato Centrale nel 1992 venne definito un nuovo obiettivo per le riforme, ovvero realizzare un'"economia socialista di mercato" (usando le parole di Deng Xiaoping).

In questo periodo si assistette alla liberalizzazione dei prezzi, grazie anche all'abbassamento dell'inflazione, a una riorganizzazione delle imprese statali e ad una riduzione dell'intervento dello stato nell'economia. Venne rafforzato anche il sistema bancario, fortificando il ruolo della banca centrale sulla politica monetaria. Dalla seconda metà degli anni novanta si cominciò a parlare di una centralità ritrovata della Cina in ambito internazionale. La prima occasione fu la crisi finanziaria asiatica, che diede a Pechino l'opportunità di salvare molti paesi asiatici che si erano ritrovati in un periodo di grande depressione. La Cina si era invece salvata per la scarsa internazionalizzazione del suo sistema economico e della moneta cinese.

Questa centralità fu confermata dall'ingresso della Cina nella World Trade Organization nel 2001 e dalla vittoria dei diritti di accoglienza delle Olimpiadi.

L'entrata nella Wto segnò per la Cina l'inizio ufficiale del libero commercio con l'estero e incoraggiò un flusso di investimenti diretti esteri più intenso nel paese e un numero sempre più grande di imprese fu portato a stabilirsi in Cina. L'apparato burocratico cinese aveva una forte attrattiva per le imprese straniere grazie alla mancanza di barriere protezionistiche, al costo del lavoro conveniente e alla mancanza di sindacati aggressivi e di leggi sull'ambiente.

In questi anni l'economia cinese crebbe notevolmente: fra il 1990 e il 2004 il tasso di crescita annuo si aggirava intorno al 10% e nei tre anni successivi era cresciuto del 14% fino al 2007, con un prodotto interno lordo pari a 3.389 miliardi di dollari. La crisi del 2008 portò grandi difficoltà all'economia occidentale, per quanto riguarda la Cina però, subì solo una diminuzione della propria crescita, fermandosi al 10%. Questo portò a un avanzamento rispetto ai paesi sviluppati. Nel 2010 infatti, superò il Giappone diventando la seconda potenza economica mondiale con un PIL di 5.900 miliardi di dollari.

Dal 1980 al 2000, il grado di apertura¹⁴ andò dal 12,5% al 39,7% e tra il 2000 e il 2005, quindi dopo l'entrata nella Wto, aumentò pressoché del doppio arrivando al 63,2%.

L'avviamento della Cina al contesto internazionale fu graduale e realizzato attraverso la fusione di aumento delle esportazioni, sostituzione delle importazioni e incentivo di investimenti esteri. Infatti all'inizio degli anni '80 il commercio era gestito da poche aziende statali, aumentate poi dopo pochi anni. L'incentivo alle esportazioni venne stimolato con una svalutazione guidata del tasso di cambio, rendendo quindi conveniente per gli acquirenti stranieri importare merci dalla Cina attraverso un "secondo mercato" in cui il valore del renminbi era minore rispetto a quello reale.

Durante la metà degli anni '90 poi, il mercato secondario fu eliminato, si assistette quindi a una liberalizzazione del mercato e dunque a una rivalutazione del renminbi, che acquistò valore.

Per quanto riguarda le modalità di entrata nel mercato cinese, in un primo momento la tendenza prevalente fu la creazione di joint venture e alleanze con partner locali. Dopo l'accesso alla Wto, la forma sempre più usata fino a diventare quella principale fu l'entrata attraverso investimenti diretti esteri. Persiste però,

¹⁴ Il grado di apertura è un indicatore che misura il livello di apertura internazionale e si misura attraverso il rapporto tra la somma delle esportazioni e delle importazioni e il PIL.

ancora oggi, la normativa secondo la quale un'impresa per entrare nel mercato cinese ha bisogno dell'approvazione da parte degli istituti governativi, che si riservano quindi la possibilità di scegliere le imprese potenzialmente più vantaggiose per il mercato.

Nel 2015 venne approvato il XIII Piano Quinquennale, che aveva lo scopo di pianificare la crescita in campo politico ed economico della Cina nei cinque anni successivi.

Uno dei punti che il governo cinese si proponeva di migliorare era la liberalizzazione del sistema finanziario. Il piano si prefissava una diminuzione dell'intervento dello stato nelle questioni aziendali.

Un'altra complicazione legata all'interferenza dello stato nell'ambito bancario era il provocare un'inadeguata trasparenza del sistema. In effetti le imprese pubbliche, solitamente poco proficue, ricevevano i favori delle banche grazie ai rapporti con il governo, invece altre aziende private con un potenziale di sviluppo molto più alto non godevano del sostegno delle banche.

Un altro obiettivo che la leadership cinese si proponeva con il XIII piano era la liberalizzazione dei tassi di interesse, che fino a quel momento erano regolati dalla People's Bank of China e ciò comportava un coordinamento inadeguato con i sistemi finanziari del resto del mondo.

Il suddetto fenomeno inoltre influenza l'impiego della valuta negli affari commerciali. Per rendere la valuta internazionale più attraente, la dirigenza cinese ha provato a rendere più elastico il tasso di cambio.

L'obiettivo di crescita economica era stato fissato al 6,5% l'anno, che contro l'8% del XII Piano Quinquennale avrebbe determinato un rallentamento dello sviluppo ma se paragonato agli altri paesi rimaneva comunque molto alto.

Il Pil sarebbe dovuto passare nel 2020 da 67.700 miliardi di yuan a 92.700 miliardi ed essere raddoppiato rispetto al 2010.

Un altro proposito era promuovere il consumo interno, investendo capitali in precedenza allocati nel ramo delle esportazioni. Grazie al basso costo del lavoro, la Cina era ritenuta la fabbrica del mondo, ma questo comportava dei grandi squilibri all'interno della popolazione, perciò venne deciso di passare da un paese industriale basato sull'esportazione ad uno basato sulla domanda interna.

Il governo si impegna anche a passare ad una "green economy", limitando le emissioni di carbonio e l'utilizzo di energia e acqua rispettivamente del 18% e del 15% rispetto al 2015.

Nel 2019 si è verificata una decelerazione dello sviluppo economico, determinato principalmente dalla crescita delle ostilità con gli Stati Uniti. Sempre nel 2019 sono incrementati i consumi, anche se non al massimo delle potenzialità.

Lo scopo di raddoppiare il Pil rispetto al 2010 è stato raggiunto già nel 2018 con 13.894,82 miliardi di dollari.

Un altro obiettivo raggiunto è stato il miglioramento dell'accessibilità al credito per le piccole e medie imprese, che consente tassi più vantaggiosi.

Un'ulteriore questione critica per la Cina, così come per tutto il mondo, è la pandemia da Covid-19.

Durante il primo trimestre del 2020, il Pil del paese ha registrato un -6,8% annuo e un -9,8% in confronto al trimestre precedente. Nel secondo trimestre però l'economia è cresciuta del 3,2% rispetto ai dati dell'anno precedente. Complessivamente quindi, nella prima metà del 2020 si è registrata una riduzione dell'1,6% rispetto all'anno precedente.

Nonostante le difficoltà dell'inizio dell'anno, il Pil del 2020 è aumentato del 2,3% e la Cina è stato l'unico paese che ha chiuso l'anno con un risultato in crescita. Rimane comunque il tasso di crescita più basso dal 1976, ma considerando i dati seriamente bassi del primo trimestre, la ripresa è stata repentina e la Cina ha consolidato la sua posizione centrale nel sistema internazionale.

A marzo del 2021 è stato approvato il XIV Piano quinquennale dal Congresso Nazionale del Popolo, che definisce gli obiettivi della Cina dal 2021 al 2025.

Per la prima volta nella storia, il governo non ha comunicato un determinato target per l'incremento del Pil. Questo dimostra l'intenzione della leadership cinese di Xi Jinping di focalizzarsi su uno sviluppo volto alla qualità più che alla quantità, infatti l'attenzione è posta sul Pil pro capite. Il fine ultimo è di raggiungere un grado di Pil pro capite di una nazione moderatamente sviluppata, per questo viene data rilevanza al tasso di occupazione e all'aumento del reddito sia della popolazione urbana che di quella rurale.

Al centro del programma c'è lo sviluppo tecnologico, di fatti su questo tema è presente un intero capitolo, mai successo fino ad ora.

Il proposito della leadership cinese è di raggiungere l'autosufficienza tecnologica, soprattutto per spezzare la dipendenza in questo ambito dagli Stati Uniti, e per realizzarlo ha intenzione di investire più del 7% in ricerca e sviluppo.

Molti degli obiettivi prefissati sono da raggiungere nell'arco di quindici anni e si inseriscono in un contesto più ampio della "Vision 2035"¹⁵. Con questo programma si mira a conquistare il titolo di "grande nazione socialista moderna", attraverso lo sviluppo nei campi della tecnologia e della green economy.

Secondo le stime del Center for Economics and Business Research, la Repubblica Popolare Cinese sarà nel 2028 la prima potenza economica mondiale, con cinque anni di anticipo rispetto alle previsioni. Questo è dovuto alla capacità di gestione del sistema economico durante la crisi dovuta al Covid-19.

Le previsioni descrivono la crescita cinese del 5,7% nel 2025 per poi stabilizzarsi al 4,5% annuo fino al 2030. Gli Stati Uniti invece tra il 2022 e il 2024 si aggireranno intorno all'1,9% per poi scendere successivamente all'1,6%.

¹⁵ La "Vision 2035" o "China Standards 2035" è il piano strategico della Cina per diventare leader tecnologico entro il 2035.

E' opinione comune che il rapido sviluppo della Cina sia dovuto principalmente a due fattori: investimenti di capitale su larga scala e rapida crescita della produttività, che sembra siano avanzati in modo parallelo. Le riforme degli anni Ottanta hanno condotto ad un incremento della produzione e dunque alla crescita di capitali per investimenti.

Il tasso di risparmio interno, che nel 1979 era del 32% è cresciuto in modo significativo fino ad arrivare nel 2008 al 53% (a confronto con quello degli Stati Uniti che era del 9%) ed ha quindi permesso un grande numero di investimenti interni.

Per quanto riguarda la crescita della produttività, le cause sono da ricercare nella redistribuzione dei beni a più utilizzi, specialmente in ambiti come l'agricoltura, il commercio ed i servizi, che prima erano sotto il diretto controllo dello stato.

Grazie al decentramento dell'economia si è verificata la nascita di aziende private, che ricercavano operazioni più vantaggiose ed erano più efficienti rispetto alle SOE¹⁶.

La Cina ha conseguito tassi di crescita della produttività totale dei fattori (TFP) maggiori rispetto agli Stati Uniti. La produttività totale dei fattori è la dimensione del rendimento economico ed è considerato l'elemento dominante di crescita del Pil. Il tasso di crescita della TFP si ottiene detraendo i tassi di crescita del lavoro e degli input di capitale al tasso di crescita della produzione.

La crescita della produttività totale dei fattori cinese è più repentina rispetto a quella di molti dei paesi sviluppati per l'abilità di introdursi e impiegare tecnologie e conoscenze straniere. Dato però che l'espansione tecnologica della Cina sta affiancando quella degli altri paesi, è previsto un rallentamento della produttività. Nel 2020 la Cina ha conquistato il primo posto per quanto riguarda gli investimenti diretti esteri.

¹⁶ State-owned enterprises

Con le riforme del 1978 la Cina si è aperta alla modernizzazione e alla collaborazione internazionale.

Un ruolo centrale per lo sviluppo tecnologico viene attribuito agli investimenti diretti esteri, infatti una delle prime disposizioni del leader Deng Xiaoping è stata la legge sulle joint venture.

La legge privilegiava gli investimenti ad alta intensità tecnologica e stabiliva l'obbligo di appoggiarsi a un partner straniero per le imprese che volevano investire in Cina. L'idea alla base era di permettere agli imprenditori cinesi di poter acquisire le conoscenze, tecnologie e know-how dalle imprese straniere.

Uno dei motivi principale per cui la Cina ha registrato un enorme sviluppo tecnologico è stato che il mercato interno è diventato sempre più attraente e ciò ha portato ad un trasferimento di tecnologie di una portata mai vista prima nei paesi in via di sviluppo.

Un altro fattore è che la Cina ha saputo usare a proprio vantaggio la sua rilevanza come mercato di sbocco, mettendo in concorrenza gli investitori e traendo benefici da entrambe le parti.

Un esempio sono le industrie automobilistiche. Sfruttando il proprio ruolo si sono potute permettere di creare joint venture contemporaneamente con industrie automobilistiche straniere in concorrenza tra loro e così facendo hanno acquisito le conoscenze di entrambe le imprese, ponendosi in una posizione di vantaggio competitivo inestimabile.

Per di più, le imprese cinesi in quel periodo hanno cominciato a comprare quote azionarie come investimenti all'estero nel capitale di attori con un alto sviluppo tecnologico.

Il passaggio della Cina allo scenario internazionale si è espresso anche tramite l'espansione degli investimenti diretti dall'estero, che sono aumentati particolarmente a partire dagli anni '90. Nel 2000 superavano i 40 miliardi di dollari, nel 2005 i 60 miliardi, nel 2010 hanno toccato i 105 miliardi di dollari e nel

2020 la Cina è diventata il primo paese per investimenti diretti esteri al mondo, superando gli Stati Uniti, con 163 miliardi di dollari contro i 134 miliardi americani. Per quanto riguarda la crisi provocata dal Coronavirus, durante la riunione esecutiva del Consiglio di Stato guidata da Li Keqiang, sono state varate una serie di misure politiche finanziarie.

Xi Jinping ha evidenziato l'importanza di accrescere il sostegno finanziario alle aziende in difficoltà in seguito all'epidemia, soprattutto le imprese private e di piccole-medie dimensioni.

Nel febbraio del 2020, il premier affermava che solo una piccola parte di queste aziende avevano ripreso a lavorare, e dato che queste sono le maggiori fonti di lavoro per la popolazione era necessario facilitare la loro ripresa.

Per le aziende della provincia dello Hubei che si trovavano in difficoltà in quanto a liquidità, il pagamento degli interessi sarebbe stato posticipato al trenta giugno, con l'esonero dal pagamento della mora.

E' stato inoltre stabilito che le banche saranno incentivate a concedere più prestiti alle micro e piccole imprese e ad impegnarsi per ridurre notevolmente i tassi sui prestiti rispetto al livello dell'anno scorso. Le banche statali sono state intimate ad incrementare i prestiti almeno del 30% su base annua nella prima metà dell'anno. Le banche politiche emetteranno una quota di 350 miliardi di yuan a piccole e medie imprese a tassi di favore.

Le disposizioni sui cambi saranno facilitate maggiormente per agevolare il commercio e gli investimenti internazionali e promuovere l'evoluzione economica.

Pan Gongsheng, vice governatore della People's Bank of China ha dichiarato che l'autorità preposta alla regolamentazione potenzierà il controllo e l'analisi del mercato dei cambi e attuerà provvedimenti per la verifica dei rischi.

Ha inoltre comunicato che avrebbero implementato altre disposizioni per stabilizzare il mercato dei cambi, ovvero un controllo più rigido delle evidenze sul

commercio estero, su investimenti diretti esteri e sul riposizionamento delle aziende.

Gli economisti avevano messo al corrente anticipatamente sul potenziale rischio della caduta dei flussi di capitale internazionali, dato che il panico globale avrebbe indotto gli investitori a revocarli dalle regioni ad alto rischio.

Per richiamare capitali internazionali sarà attivato uno strumento per la registrazione digitale delle tasse sulle transazioni insieme a regolamentazioni per snellire la procedura di gestione dei cambi. E' stato anche autorizzata l'importazione di prodotti medici chiave, le offerte in valuta estera e le operazioni di sovvenzioni internazionali legati alla prevenzione e al controllo delle epidemie. La State Administration of Foreign Exchange (SAFE)¹⁷ ha dichiarato che a gennaio le entrate dall'estero sono state di 287,1 miliardi di dollari, mentre le uscite di 279,7 miliardi, registrando un surplus di 7,4 miliardi di dollari, contrassegnando il mercato valutario cinese come stabile.

2.2 I rapporti Italia/Cina: cenni storici e "Nuova Via della Seta"

In questo capitolo andremo ad osservare i principali avvenimenti che hanno segnato i rapporti tra Italia e Cina sin dagli albori dell'impero.

Si tratta delle due più grandi potenze del mondo antico: nel 207 a.C. ebbe inizio la dinastia Han e nel 201 l'impero romano.

Il primo contatto tra i due popoli si verificò con l'apparizione dell'impero mongolo, che cominciò la sua opera di conquista in Asia nel XIII secolo.

¹⁷ La State Administration of Foreign Exchange fa parte della People's Bank of China ed è l'organismo di regolamentazione responsabile della gestione del mercato valutario cinese e della supervisione dei cambi del RMB.

Con la “pax mongolica”¹⁸ le immense distanze tra l’Europa e la Cina, che avevano sempre precluso la connessione tra l’Impero romano e quello Han, sembrarono diminuite. In quel momento si avviò un periodo di importanti scambi, durante il quale uomini e merci potevano spostarsi senza impedimenti.

A quell’epoca vari gruppi di religiosi dell’ordine dei francescani si diressero in Estremo Oriente per condurre degli interventi di evangelizzazione e per svolgere incarichi diplomatici. Stava infatti dilagando la paura del popolo mongolo a causa del loro avanzamento, infatti l’impero si stava propagando velocemente e senza indugio e stava sottomettendo uno ad uno i paesi che lo dividevano dall’Europa. Questo spinse i pontefici a mandare delegazioni nel territorio mongolo per provare a scoprirne gli obiettivi, per riportare l’entità della loro potenza e persino per convertirli alla fede cristiana.

L’offensiva contro l’Europa non arrivò mai.

Nel 1245 a.C. il francescano Giovanni de’ Marignolli fu accompagnato da una cinquantina di religiosi in un viaggio durato quattro anni con tappa a Pechino. Marignolli avrebbe avuto il ruolo di guida spirituale per le minoranze cristiane che si trovavano nell’impero mongolo.

Nel 1577 arrivò a Macao Alessandro Valignano, missionario gesuita e fondatore delle missioni in Cina.

Valignano capì che la cristianizzazione in Cina sarebbe stata diversa da quella degli altri paesi e che avrebbe richiesto metodi diversi. Secondo lui sarebbe stata possibile solo dopo aver appreso la lingua, studiato la mentalità e la cultura e solo seguendo un approccio più aperto e indulgente. Arrivato a Macao, Valignano si stupì che nessun religioso sapesse parlare il cinese e perciò decise di assegnare a due dei gesuiti il compito di imparare la lingua. Ecco come Matteo Ricci nel 1582

¹⁸ Con il termine “pax mongolica” si individua un periodo di relativa pace e sicurezza durante il quale l’Asia centrale venne posta sotto un unico potere.

fu trasferito a Macao, per poi l'anno seguente entrare in Cina rimanendoci tutta la vita.

Si deve a Giulio Aleni e Martino Martini un enorme apporto alla mutua conoscenza tra la Cina e l'Europa.

Martini attraverso alcune opere scritte in latino, contribuì ad illustrare la geografia della Cina agli europei; Aleni contribuì a redigere opere in cinese, così che la popolazione potesse avere informazioni riguardo alla geografia e alla società europea.

Il primo cinese che venne in Italia e lasciò la sua esperienza per iscritto fu Fan Shouyi. Nel 1708 partì per l'Europa come domestico del gesuita Francesco Giuseppe Provana, il quale fu incaricato dall'imperatore di una missione diplomatica. Fan condivise le sue conoscenze dell'Europa nello scritto chiamato "Annotazioni di cose viste di persona" (Shenjianlu).

Durante il XVIII secolo molti personaggi cominciarono a discostarsi da chi lodava la società cinese, dei quali i più emblematici furono Vico e Barretti. Questi furono i precursori dell'orientamento di lì in poi verso la Cina, che passò dall'incondizionata ammirazione per arrivare nel XIX secolo al disprezzo.

Vico sostiene che la storia del paese non possa essere così antica come i cinesi affermano, perché in caso contrario avrebbero elaborato una modalità di scrittura diversa, più articolata. Egli ritiene che la Cina sia uno stato che è maturato tardi per via del suo ripiegamento all'interno. Questo è dimostrato, oltre che dalla lingua che è articolata in solo trecento suoni monosillabici, anche dall'arte e dalla filosofia.

Vico critica anche Confucio. La critica è mossa dal fatto che questo non fosse un filosofo, ma un legislatore al quale col tempo è stata attribuita la denominazione di filosofo.

Le sue critiche sono fatte senza cognizione di causa, basate su una conoscenza superficiale della cultura e della storia cinese.

In seguito al declino di Macao, all'inizio del Settecento, i traffici d'affari iniziarono a fiorire in vari porti al nord, tra cui il più importante fu quello di Canton.

L'imperatore di Qing era però preoccupato per la comparsa di stranieri, perciò optò per arginare i commerci a Canton e definì una squadra di commercianti cinesi che avevano la mansione di gestire gli affari.

Nel corso del tempo, l'area in cui era permessa la residenza dei trafficanti occidentali fuori da Canton, divenne, parallelamente a Macao, la sola zona cinese dove era permesso ad occidentali e cinesi di ritrovarsi: è qui che fu intrapreso il lungo processo di convergenza fra l'Occidente moderno e l'impero cinese.

Le autorità accettavano gli scambi commerciali con l'occidente in quanto erano molto remunerativi. Il patto però, era che la loro presenza non doveva essere fonte di problemi per l'impero.

Sia i mercanti cinesi che quelli occidentali non si curavano di conoscere la lingua e la cultura degli altri, limitavano i contatti a scopi puramente lavorativi. Quando però i commerci si intensificarono, la tendenza si invertì e alcuni tra i commercianti cominciarono ad essere più curiosi.

Nel 1866 arrivò in Cina il capitano Vittorio Arminjon per sottoscrivere degli accordi economici, sotto mandato del governo Lamarmora. La delegazione intraprese il viaggio senza aver pensato a portare con sé interpreti cinesi e dovettero perciò chiedere l'aiuto degli interpreti appartenenti all'ambasciata cinese. Questo, unito ad altre negligenze, non compromise il trattato che consentì all'Italia di implementare gli scambi con la Cina, ma non contribuì a dare un'immagine lusinghiera del nostro paese.

A partire dagli anni '60 cominciò a concretizzarsi la volontà di dotare lo stato di attrezzature militari moderne, attraverso una politica di "autorafforzamento". Fu quindi predisposta un'area adibita alla produzione di materiali, con a capo una squadra di studiosi che negli anni si erano interessati alla scienza e alla tecnica occidentale.

Alla fine del 1800 in Cina scoppia la Rivolta dei Boxer, guidata dalla società segreta "i Pugni della giustizia e della concordia", 义和拳. Nacque con finalità antimancese, per poi sfociare in una rivolta contro l'ingerenza straniera sempre maggiore. La rivolta culminò con l'assassinio di occidentali.

L'assedio terminò grazie alla coalizione delle principali potenze straniere, Giappone, Russia, Gran Bretagna, Stati Uniti, Francia, Italia e Germania.

I paesi occidentali pretesero compensi onerosi, come la preservazione dei vantaggi e delle concessioni che gli erano stati erogati. L'accordo finale, firmato nel 1901, accordava all'Italia, oltre al pagamento di un'indennità ("indennità dei Boxer"), anche un terreno a Tianjin.

All'inizio del Novecento, in Cina cominciò a diffondersi una particolare attrazione verso l'Occidente, e anche verso l'Italia, richiamata specialmente da personaggi come Mazzini, Cavour e Garibaldi.

In base ad alcune analisi, agli albori della nascita della Repubblica, nell'Impero di Mezzo erano presenti svariate centinaia di italiani, stanziati principalmente per imprese missionarie e alcune decine di aziende.

Con l'arrivo di Yuan Shikai, gli italiani ottennero alcuni vantaggi, grazie principalmente al rapporto di amicizia che si era creato tra Yuan e il conte Carlo Sforza, che faceva parte della delegazione italiana a Pechino.

Nel 1917, quando la Cina entrò in guerra, l'Italia, come gli altri stati, concesse il differimento del pagamento dell'indennità per la rivolta dei Boxer.

Negli anni della Prima Guerra Mondiale, si poterono notare passi avanti considerevoli nell'evoluzione della Concessione italiana a Tianjin, elementi tradizionali cinesi si fondevano con elementi tipicamente italiani.

La gestione era nelle mani del console generale, aiutato da un Consiglio di cui facevano parte principalmente italiani; la sorveglianza e il mantenimento dell'ordine erano invece compito di un corpo militare e di polizia.

Venne stimato che negli anni Trenta la concessione ospitasse circa 8000 persone, di cui la maggior parte italiani.

Dopo la prima guerra, l'Italia partecipò al patto che stabiliva l'embargo sulla vendita di armi alla Cina fintantoché non avesse instaurato un governo che disponesse del favore occidentale.

Si poté però assistere ad alcuni miglioramenti in campo commerciale: le esportazioni dall'Italia aumentarono e alcuni istituti bancari instaurarono la loro partecipazione nel territorio e relazioni con il sistema bancario cinese.

Nel 1922 scade il differimento per l'indennizzo dovuto alla rivolta dei Boxer, ma i negoziati furono portati a termine solo nel 1925, istituendo un comitato sino-italiano con il compito di occuparsi del debito cinese e sostenere interventi pubblici con materiali italiani e impiegando anche tecnici italiani.

All'inizio degli anni Venti, con l'ascesa del fascismo, non vi furono importanti cambiamenti, infatti lo scopo di Mussolini era il riconoscimento italiano nel mondo.

Solo alla fine del 1928 furono ufficializzate le relazioni tra i due paesi, attraverso la stipulazione di un accordo che sanciva l'accettazione da parte italiana dell'indipendenza tariffaria cinese e approvava la revoca della legge sull'extraterritorialità.

Agli inizi degli anni Trenta ci fu un'intensificazione dei rapporti tra Italia e Cina, per merito anche dell'opera di Galeazzo Ciano e della diplomazia italiana nell'intervento sulla "crisi manciuriana".

Nel 1933 si svolsero degli incontri tra dirigenti cinesi (tra cui Kong Xiangxi e Song Ziwen) e italiani che determinarono dei progressi nei rapporti.

Durante le visite Mussolini specificò la rilevanza dell'unificazione della Cina e a sua volta la delegazione cinese ribadì che la riuscita del fascismo non si realizzò solo grazie alle idee, ma anche alla benevolenza dei dirigenti.

Verso la metà degli anni Trenta, le relazioni tra Italia e Cina furono potenziate. Le relative rappresentanze diplomatiche vennero innalzate al ruolo di ambasciate presiedute da Vincenzo Lojacono e Liu Wendao.

Furono avviate missioni aeronautiche e marittime e responsabili italiani affiancarono i responsabili esteri già presenti in posizioni di potere.

Con l'offensiva dell'Etiopia nel 1935 da parte dell'Italia si avviarono degli scontri con la Cina, che promosse con decisione l'attuazione da parte della Società della Nazioni di punizioni.

La vera paura cinese era che l'accettazione globale dell'intervento italiano in Africa potesse influenzare l'accettazione dell'opera offensiva da parte giapponese in Manciuria.

Nel 1937 l'Italia si unì al "Patto Anti-Comintern"¹⁹ e successivamente riconobbe il Manzhouguo²⁰. Queste due azioni contribuirono a infrangere le speranze di una cooperazione tra i due paesi, vanificando l'impegno nel risanare i rapporti.

I rapporti Italia e Cina subirono un ulteriore declino nel periodo che divide il riconoscimento del Manzhouguo con quello di Wang Jingwei nel 1941, e questo portò a una riduzione della distanza tra Italia e Giappone.

Quando nel 1937 l'inviato di Chiang Kai-Shek incontrò Mussolini, quest'ultimo ebbe a dichiarare che a suo parere la Cina sarebbe stata sopraffatta dal Giappone in quanto a forza bellica e non avrebbe potuto contare sul sostegno delle potenze occidentali. Mussolini, ritenendo opportuno raggiungere un accordo tra Cina e Giappone, si prestò come intermediario insieme ai tedeschi.

Il corpo diplomatico italiano fece presente al governo cinese i dubbi in merito al successo della Cina sul Giappone in virtù del "fattore tempo".

¹⁹ Il Patto Anti-Comintern fu stipulato nel 1936 tra il governo tedesco e giapponese contro l'avanzata dell'Internazionale comunista (Comintern).

²⁰ Il Manzhouguo (满洲国) era uno stato fantoccio creato dopo l'incidente di Liutiaogou. Il 18 settembre del 1931 le forze armate giapponesi condussero un attentato nella Manciuria meridionale con lo scopo di dare la colpa ai terroristi cinesi e successivamente occupare ed annettere la Manciuria.

Il governo italiano, dopo un periodo di favorevole attenzione all'operato di Wang Jingwei, espresse ufficialmente il proprio appoggio a tale regime nel luglio del 1941, in quanto la Germania prima cercava di tenere buoni rapporti con l'URSS che era legata a Chiang Kai-Shek e dubitava delle possibilità di prevalere di Wang Jingwei. In conseguenza dell'aggressione all'Unione Sovietica da parte della Germania, quest'ultima si uniformò all'orientamento politico italiano.

Fino al 1943, i rapporti tra la Cina di Wang Jingwei e l'Italia furono condizionati da svariati problemi e dallo sviluppo delle dinamiche internazionali.

Innanzitutto si assistette all'interruzione dei rapporti tra Roma e Chongqing e successivamente al lancio di negoziati per instaurare rapporti ufficiali.

Oltre a ciò, l'Italia si adoperò per intensificare i contatti con Nanchino e soprattutto per esortare il Giappone ad affidare più indipendenza a Wang Jingwei, anche se le speranze erano poche e c'era la paura che i nipponici auspicassero ancora in un patto con Chiang Kai-Shek.

All'inizio del 1943, l'Italia autorizzò l'abrogazione dei diritti di extraterritorialità e la retrocessione della concessione di Tianjin.

Nello stesso anno sottoscrissero dei concordati con Nanchino riguardanti la cessazione delle prerogative gestionali nelle concessioni cinesi da parte italiana e la revoca della presenza dei presidi italiani in Cina.

I rapporti furono compromessi ulteriormente dal crollo del governo di Mussolini e dalla creazione in contemporanea del governo di Badoglio (antifascista) e della Repubblica Sociale Italiana di Mussolini. Il governo di Badoglio tentò di riavviare le relazioni con Chongqing e il governo della Repubblica Sociale Italiana ratificò un patto con Nanchino.

Nel 1945-46 si ebbe una regolarizzazione dei rapporti con il loro ripristino intrapreso da De Gasperi.

Il trattato di pace di Parigi del 1947 costituì l'abbandono di tutti i diritti italiani in Cina, avviando un nuovo capitolo dei rapporti tra i due paesi.

Solo dagli anni Settanta in poi furono stabiliti rapporti ufficiali con la RPC, bloccando i rapporti con Taiwan. Il 6 novembre del 1970 è la data in cui si avviarono formalmente le relazioni bilaterali tra Italia e Cina.

Nel 2004, i rapporti tra i due paesi sono stati collocati nell'ambito del "partenariato strategico globale", con lo scopo di realizzare gli intenti fissati dal Piano di Azione²¹, estendendoli dal contesto bilaterale a quello globale, passando quindi da una collaborazione in campo finanziario, commerciale, culturale, turistico e scientifico e tecnico a un dialogo multilaterale su temi come la sostenibilità, la pace e le relazioni tra Cina e Unione Europea.

L'ambito dell'istruzione e del turismo sono i fondamenti del Piano d'Azione.

In merito all'istruzione, i programmi Marco Polo e Turandot della fondazione Italia-Cina hanno inciso parecchio sull'aumento degli studenti cinesi nelle università italiane; infatti nell'anno scolastico 2017-2018, gli studenti stranieri in Italia erano formati dal 9% di studenti cinesi. Nel 2016 è stata sancita una convenzione a proposito del mutuo riconoscimento dei titoli di studio.

Nel 2018 la Cina ha costituito l'undicesimo paese natale di visitatori in Italia con una media annuale di cinque milioni di turisti. L'Italia invece, ha rappresentato il terzo stato europeo in cui si sono recati i turisti cinesi. Il turismo tra Italia e Cina ha continuato ad intensificarsi anche nel corso del 2019. Le prospettive per il 2020 erano molto importanti, sarebbe infatti dovuto essere l'anno della Cultura e del turismo tra i due paesi, ma la pandemia da Covid-19 ha bloccato il turismo.

Nel 2013 fu lanciata da Xi Jinping la Belt and Road Initiative (BRI) o anche chiamata One Belt One Road (OBOR), in cinese 一帶一路. E' un progetto di rivisitazione della Via della Seta in chiave moderna, con lo scopo di connettere

²¹ Il Piano di Azione fu firmato dal Premier Li Keqiang e dal Presidente del Consiglio dell'epoca Paolo Gentiloni nel 2015, con l'intento di potenziare la collaborazione economica, commerciale, culturale e scientifico-tecnologica tra i due paesi.

l'Asia all'Europa e all'Africa, ma il motivo principale è rendere la Cina il fulcro del commercio e ridefinire gli equilibri globali.

Il governo cinese afferma che la costruzione delle Belt and Road sia a beneficio dell'intera comunità mondiale. Rispecchiando le idee condivise, è un tentativo di guardare ad altre forme di alleanza transnazionale e conferirà una nuova spinta alla pace e allo sviluppo mondiale.

La Via della Seta si focalizza sulla connessione della Cina, dell'Asia centrale, della Russia e dell'Europa (il Baltico). Unisce la Cina al Golfo Persico e al Mar Mediterraneo tramite l'Asia centrale e l'Asia occidentale; lega la Cina al sud-est asiatico, all'Asia meridionale e all'Oceano Indiano.

La Via della Seta marittima del 21° secolo va dalle coste cinesi all'Europa passando per il Mar Cinese Meridionale e l'Oceano Indiano in una direzione, e dalle coste cinesi tramite il Mar Cinese meridionale al Pacifico meridionale nell'altra.

La Via della Seta continentale si dedicherà alla realizzazione di un ponte terrestre eurasiatico e dei corridoi economici che coinvolgeranno Cina-Asia centrale-Asia occidentale, Cina-Mongolia-Russia e Cina-penisola dell'Indocina, affidandosi alle località centrali della BRI.

Per quanto riguarda la Via marittima, si focalizzerà sulla realizzazione di percorsi di spostamento comodi, protetti e funzionali che connettano i porti più importanti.

L'iniziativa punta a stimolare la connessione tra i continenti asiatico, europeo e africano e dei loro mari limitrofi, istituire e potenziare la partnership tra gli stati della Belt and Road.

I programmi di connettività contribuiranno ad uniformare e a coordinare i metodi di crescita dei paesi della Via della Seta, ad approfittare delle potenzialità del mercato, a favorire investimenti e consumi, a produrre domanda e occupazione, a promuovere gli scambi culturali e il rispetto e la conoscenza reciproci.

La Nuova Via della Seta è allineata agli obiettivi della Carta delle Nazioni Unite.

Appoggia i principi di convivenza pacifica: reciproco riguardo per la sovranità e l'integrità territoriale, non aggressione, non ingerenza nelle questioni interne, uguaglianza e beneficio reciproco e coesistenza pacifica.

Il progetto lanciato da Xi Jinping mira ad includere 65 paesi, che formano il 65% della popolazione mondiale e il 40% del Pil.

Per attuarlo le stime prevedono la necessità di non meno di 900 miliardi di dollari, troppi anche per il governo cinese. Per questo, nel 2014 è stato lanciato il Silk Road Fund (China Investment Corporation-Export and Import Bank-China Development Bank), una cassa di 40 milioni di dollari destinato ad attirare investimenti esteri.

La Banca Asiatica d'Investimento (Aiib) finanzierebbe il progetto con altri 100 miliardi di dollari.

La Nuova Via Della Seta costituisce una piattaforma di sviluppo indirizzata a tutto il mondo, che include standard, investimenti e meccanismi non più orientati all'esempio occidentale (Washington consensus), ma a quello orientale (Beijing consensus).

Il governo cinese vuole presentare una nuova direzione allo schema economico globale e lo vuole fare assicurando un maggior rendimento a tutti.

A livello economico, la Cina vaglia i paesi vicini con l'intento di esportare la sovrapproduzione e le tecnologie, incentivare il made in China, procurarsi know-how e conoscenze.

Xi Jinping ha tenuto a precisare che la Belt and Road Initiative non è da paragonarsi al piano Marshall americano. Questo dopo la Seconda Guerra Mondiale aveva scopi strategici in uno scenario di conflitto tra America-Europa e URSS. La BRI invece, è un progetto inclusivo in cui ognuno può decidere spontaneamente se partecipare.

Il problema principale legato alla realizzazione dell'iniziativa è la sostenibilità della stessa. Infatti dovrà produrre abbastanza profitti da ripagare i debiti. E' quindi

importante l'istituzione di sistemi di controllo del credito, che ad oggi non esistono ancora.

La Commissione Europea, al contrario dei singoli paesi, ha manifestato la propria contrarietà alla BRI, probabilmente sotto spinta americana.

Teoricamente i motivi dietro una partecipazione strutturata dell'Unione Europea sarebbero parecchi. Praticamente però, la scelta migliore per l'Italia sembra essere di fare affidamento sulle proprie risorse, a patto di analizzare scrupolosamente le potenzialità prodotte dall'iniziativa e mettere a punto i mezzi per permettere all'Italia di prenderne parte in positivo e redditizio. E' ragionevole pensare infatti, che se la conduzione dei progetti fosse in mano all'Unione Europea, ci sarebbe un grande dislivello nei benefici raccolti dai paesi.

Nel 2018 gli scambi commerciali tra Italia e Cina sono ammontati a 43,9 miliardi di euro; l'Italia si è guadagnata il quarto posto tra gli stati europei tra i fornitori della Cina. Le esportazioni hanno registrato un volume di 13,2 miliardi di euro, con una flessione del 2,4% rispetto al 2017. Le importazioni sono state di un importo totale di 30,7 miliardi, con una crescita del 8,1% rispetto all'anno precedente. L'Italia ha registrato un deficit commerciale di 17,6 miliardi di euro nel 2018 nei confronti della Cina, con un aumento del 18% rispetto all'anno precedente.

Gli oggetti principali delle esportazioni italiane sono stati dispositivi meccanici, strumenti, autoveicoli, indumenti, prodotti di genere farmaceutico e agroalimentare; le importazioni invece, hanno riguardato principalmente prodotti tessili, chimici ed elementi meccanici.

Nel 2019 si è tenuto a Roma uno tra gli eventi più rilevanti se non il più rilevante nei rapporti con la Cina.

Con la visita del presidente Xi Jinping, l'Italia è entrata a far parte del progetto della Belt and Road Initiative, diventando il primo stato del G7 e la prima nazione fondatrice dell'Unione Europea ad aderire.

E' stato ratificato il Memorandum of Understanding, Memorandum d'intesa tra il governo italiano e il governo della RPC riguardo alla cooperazione all'interno della "Via della Seta economica" e della "Iniziativa per una Via della Seta Marittima del 21° secolo".

Il memorandum, che è stato oggetto di molti giudizi negativi, identifica come il focus della partnership sia il potenziamento delle infrastrutture, della mobilità, la rimozione delle barriere per una migliore cooperazione commerciale, finanziaria e degli investimenti.

Ha, inoltre, lo scopo di estendere e facilitare i programmi di scambio e di potenziare i gemellaggi tra città.

L'intesa ha l'intento di trasformare le proprie risorse chiave in reciproci vantaggi per una cooperazione vantaggiosa ed una crescita duratura, favorendo le sinergie tra la Belt and Road e gli obiettivi del Piano d'Investimenti per l'Europa e le Reti di Trasporto Trans-Europee, considerando i dibattiti sulla "Piattaforma di connettività UE-Cina".

Nel paragrafo sei del documento viene sottolineato come questo non costituisca un patto internazionale e non ponga obblighi o restrizioni tra i due elementi, il testo infatti recita: "nessuna delle disposizioni del presente Memorandum deve essere interpretato ed applicato come un obbligo giuridico o finanziario o impegno per le Parti".

Il secondo paragrafo individua gli ambiti della collaborazione tra i due stati, in particolare:

1. Dialogo sulle politiche per una maggiore connettività tra i paesi;
2. Trasporti, logistica e infrastrutture;
3. Rimozione degli ostacoli al commercio e agli investimenti;
4. Collaborazione finanziaria;
5. Connettività tra persone;
6. Cooperazione in tematiche legate all'ambiente.

Riguardo al primo tema, è significativo il rinvio alla Banca Asiatica d'Investimento per le infrastrutture. I due paesi concordano nell'includerla, in quanto si offre di presentare e mettere a punto programmi per le infrastrutture nella zona asiatica-pacifica, con l'intento di incentivare la connessione tra i due.

In merito ai trasporti e alle infrastrutture, i due paesi hanno intenzione di realizzare interventi nelle aree che possono portare a un vantaggio condiviso. E' rilevante l'attenzione di entrambe le parti nel delineare "procedure di appalto aperte, trasparenti e non discriminatorie".

Per quanto riguarda la rimozione degli ostacoli al commercio e agli investimenti, l'intento è di incrementarli sempre più per favorire una solida partnership vantaggiosa per entrambi, mantenendo la mutua salvaguardia della proprietà intellettuale. Viene espresso anche il fine comune di prendere parte ai mercati di altri paesi.

Il progresso nelle politiche di riforma fiscale e finanziaria è cruciale per predisporre un clima propizio alla cooperazione economica.

La connettività tra persone è da intendersi come scambi interpersonali, educativi, scolastici, valorizzando il turismo.

Il Memorandum punta ad incentivare l'attuazione dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile e l'Accordo di Parigi sul clima. A tal fine è stato stabilito il coinvolgimento dei rispettivi ministri per l'ambiente allo scopo di intraprendere un progresso ecologico lungo tutta la Via della Seta.

Durante la crisi dovuta al Coronavirus, in un primo momento c'è stato un cenno di arresto nella collaborazione tra i due paesi da parte italiana. Successivamente poi, il Presidente Sergio Mattarella è riuscito a sistemare i rapporti: in primo luogo ha mandato un messaggio al Presidente Xi recandosi in una scuola di Chinatown a Roma; è stato poi allestito un concerto al Quirinale per i festeggiamenti dell'anno della cultura e del turismo Italia-Cina, con la partecipazione anche dell'ambasciatore cinese.

La cooperazione è quindi ancora ben salda e il sostegno offerto all'Italia massiccio. E' arrivato dalla Cina a Roma un gruppo di medici e equipaggiamenti sanitari per affrontare la crisi. Xi Jinping ha inoltre espresso in un messaggio al Presidente Mattarella la garanzia che Pechino è "disposta a collaborare e fornire assistenza", in quanto "solo attraverso unità e coordinamento l'umanità può affrontare vari rischi e sfide a livello globale".

Sotto il primo governo di Conte, l'Italia si era dimostrata molto vicina alla Cina, un atteggiamento nuovo per l'Europa Occidentale che aveva destato allarme negli alleati.

L'intenzione del governo era di fare dell'Italia una rampa di lancio verso la Cina, pur non rinunciando alle vecchie cooperazioni con gli stati occidentali, ma ponendosi in una situazione di vantaggio per poter sfruttare le innumerevoli occasioni nel mercato cinese. Di fatto però, questo atteggiamento venne recepito come una serie di gesti di osservanza nei confronti cinesi, che allarmarono gli stati occidentali.

Oltre alla firma del Memorandum, l'Italia espresse la propria opposizione a un sistema di monitoraggio degli investimenti cinesi da parte dell'Unione Europea, fu poco chiaro nella propria posizione riguardo alla repressione contro le proteste ad Hong Kong e per poco non votò il candidato nominato dalla Cina per l'Organizzazione Mondiale per la Proprietà Intellettuale (WIPO), in opposizione agli alleati.

Tutti questi comportamenti indussero a conseguenze diplomatiche e a livello internazionale: l'Italia infatti cominciò ad essere considerata come sempre meno degna di fiducia.

Questo atteggiamento è cambiato alla fine del secondo governo Conte e ancor più con il governo Draghi. Come ha dichiarato lui stesso nel discorso di insediamento alle Camere, l'Italia ha ripreso a conformarsi agli atteggiamenti del resto d'Europa: "convintamente atlantista ed europeista".

Infatti al G7 di giugno 2021, ha appoggiato fermamente le decisioni degli USA per fronteggiare il progresso del dominio cinese, e tra queste la proposta di un programma infrastrutturale rivale alla BRI.

Un altro provvedimento significativo ha riguardato l'ostruzione all'acquisizione della compagnia LPE da parte di una compagnia cinese. L'azienda in questione fa parte del campo dei microprocessori, ed essendo i microchip oggetto di una considerevole sfida tecnologica tra Cina e Occidente, la scelta di agire in questo campo ha dimostrato l'allontanamento della posizione di deferenza riguardo alla Cina.

Le relazioni tra i due paesi si mantengono comunque buoni, il governo ha però ristabilito la differenza tra rapporti commerciali e rapporti politici che era sfuggita al primo governo Conte.

Ad oggi, a due anni dalla firma del Memorandum, non ci sono stati incrementi significativi nei benefici economici. La parola di Di Maio e di Geraci non è stata mantenuta: questi avevano infatti promesso che l'ingresso nella Belt and Road Initiative avrebbe portato a grandi possibilità commerciali, ma nel 2020 la bilancia commerciale²² tra i due paesi si è acuita e i beni cinesi importati sono cresciuti.

2.3 CAGE Framework: le distanze tra Italia e Cina

La distanza più rilevante tra i paesi spesso non è la distanza geografica.

Il CAGE Framework identifica differenze e distanze culturali, amministrative, geografiche ed economiche tra i paesi che le aziende dovranno affrontare

²² La bilancia commerciale è il conto che segna le esportazioni e le importazioni di prodotti di un paese. Equivale alla differenza tra le esportazioni e le importazioni realizzate da un'economia nei confronti del resto del mondo.

durante l'elaborazione di strategie internazionali. Offre una visione più ampia della distanza e fornisce un'altra prospettiva sulla posizione geografica, con i rischi e le opportunità associati relativi all'arbitraggio globale.

Quando si mette in relazione la globalizzazione con il CAGE framework, l'analisi è strutturata attorno a quattro tipi di attività per le quali viene valutata l'integrazione transfrontaliera: commercio di prodotti e servizi, flussi di capitale, persone e informazioni. Queste quattro categorie possono essere trattate in maniera indipendente, ma troviamo importanti connessioni tra loro, ad esempio i flussi di persone stimolano i flussi commerciali, i flussi di informazioni sono associati ai flussi di capitale.

Il dizionario Merriam Webster ha definito la cultura come il modello integrato della conoscenza, delle credenze e dei comportamenti dell'essere umano ottenuti sia dall'apprendimento che dalla trasmissione delle generazioni precedenti.

La cultura consiste quindi nella lingua, nelle idee, credenze, costumi, tabù, codici, istituzioni, strumenti, tecniche e opere d'arte, rituali, cerimonie e simboli. Ha svolto un ruolo cruciale nell'evoluzione dell'uomo, consentendo ad esso di adattare l'ambiente ai propri scopi e non dipendere solamente dalla selezione naturale.

L'intensità dei flussi internazionali di persone è aumentata più modestamente nel tempo rispetto all'intensità del commercio e dei flussi di capitali e i modelli migratori riflettono come i motivi economici ne siano il principale motivatore.

Distanze culturali

Se esploriamo la cultura cinese, è incredibile quanta influenza abbia sul commercio transfrontaliero. La cultura cinese è una delle culture più antiche del mondo e copre una vasta area dell'Asia orientale con usi e costumi variabili tra province, città e persino paesi.

I suoi componenti principali sono la letteratura, la musica, le arti visive, le arti marziali, la cucina e la religione con una forte influenza del confucianesimo.

Guanxi (relazioni sociali) e mianzi (reputazione, prestigio) sono le caratteristiche culturali più importanti perché hanno forti implicazioni nelle dinamiche interpersonali e inter-organizzative.

Guanxi è una parte fondamentale nell'ambiente imprenditoriale cinese. È una rete di relazioni interpersonali che permea le società cinesi. Le pratiche commerciali basate sul Guanxi possono ridurre l'incertezza, i costi di ricerca e altri costi di transazione, fornire risorse utilizzabili e un senso di connessione.

Per gli investitori stranieri, le relazioni guanxi forniscono modi informali per ridurre l'incertezza ambientale e il comportamento opportunistico, è fondamentale quindi per loro costruire queste relazioni sociali per assumere un vantaggio competitivo nell'arena degli affari cinesi, restando consapevoli che esso non può eliminare da solo le minacce e la concorrenza.

Mianzi è un concetto altrettanto importante nella cultura cinese. È definito come il riconoscimento da parte degli altri della posizione sociale di un individuo. Nella cultura cinese, non è importante soltanto mantenere buone relazioni, ma è anche vitale proteggere la dignità e il prestigio di una persona. Mianzi è una componente chiave nelle dinamiche di guanxi, salvare il proprio prestigio deve andare di pari passo con il coltivare relazioni sociali. Operano quindi su base reciproca, ovvero tutte le parti di un rapporto d'affari devono rispettarci e fidarsi reciprocamente.

La fiducia è considerata una delle questioni manageriali più importanti nel mondo degli affari cinesi, soprattutto per costruire relazioni a lungo termine.

I potenziali benefici della fiducia includono uno scambio di informazioni affidabile e aperto, un migliore coordinamento e minori costi burocratici. Sebbene si affermi spesso che il guanxi sia la fonte di un vantaggio competitivo duraturo per le

aziende straniere che operano in Cina, la fiducia deve essere coltivata e mantenuta.

Quando vogliamo analizzare il comportamento e le dimensioni culturali del mercato cinese e italiano e le loro principali differenze, un'analisi fondamentale e molto chiara da eseguire è quella delle dimensioni di Hofstede.

Hofstede analizza sei dimensioni: distanza dal potere, individualismo/collettivismo, mascolinità/femminilità, incertezza, orientamento a breve o lungo termine e indulgenza.

Con distanza dal potere si intende come il popolo accetta che il potere sia distribuito in modo diseguale.

Il popolo italiano tende a preferire l'egualità e la decentralizzazione del potere, non supporta il controllo preferendo il lavoro di squadra e uno stile di gestione più aperto.

La Cina invece, è una società che crede che le disuguaglianze tra le persone siano accettabili. Il rapporto subordinato-superiore tende ad essere polarizzato e non c'è difesa contro l'abuso di potere da parte dei superiori. Gli individui sono influenzati dall'autorità formale e dalle sanzioni.

L'individualismo e il collettivismo differiscono per il grado di interdipendenza che una società mantiene tra i suoi membri, in relazione a come l'immagine delle persone viene definita, se in termini di "io" o di "noi".

Nelle società individualistiche si presuppone che le persone si prendano cura solo di loro stesse e della loro famiglia diretta. Nelle società collettiviste le persone appartengono a "gruppi" che si prendono cura di loro in cambio di lealtà.

L'Italia è un paese prettamente individualista, avere le proprie idee e obiettivi personali nella vita è molto motivante e la strada verso la felicità passa attraverso la realizzazione personale.

La Cina ha una cultura altamente collettivista in cui le persone agiscono nell'interesse del gruppo. Questo ha un importante impatto sulle strategie di marketing.

Per quanto riguarda la mascolinità e la femminilità, una società basata sulla mascolinità, indica che essa è guidata dalla competizione e dal successo, un sistema di valori che inizia a scuola e continua per tutta la vita organizzativa.

Una società femminile significa che i valori dominanti sono la cura degli altri e la qualità della vita. Una società femminile è quella in cui la qualità della vita è segno di successo. La questione fondamentale qui è cosa motiva le persone, voler essere il migliore (maschile) o apprezzare quello che fai (femminile).

La Cina è una società maschile, orientata al successo, molti cinesi sacrificano le priorità della famiglia e del tempo libero al lavoro. Il tempo libero non è così importante.

Anche l'Italia è una società maschile, fortemente orientata al successo e determinata. Ai bambini viene insegnato fin dalla tenera età che la competizione è fondamentale e che bisogna essere dei vincitori. Gli italiani dimostrano il proprio status attraverso oggetti di lusso come ad esempio una bella macchina, uno yacht, viaggi in luoghi esotici. Essendo il luogo di lavoro il posto principale per raggiungere il successo, la competizione tra colleghi è molto forte.

La dimensione dell'incertezza riguarda il modo in cui una società affronta l'incertezza del futuro. Questa ambiguità scaturlisce ansia e le culture l'affrontano e la gestiscono in maniere differenti.

La Cina ha un punteggio basso in merito alla prevenzione dall'incertezza. I cinesi sono a loro agio con l'ambiguità, la lingua cinese è piena di significati ambigui che possono essere difficili da seguire per gli occidentali. I cinesi sono adattabili e intraprendenti.

Gli italiani, invece, non si sentono a proprio agio in situazioni ambigue. In Italia la combinazione di alta mascolinità e alta prevenzione dall'incertezza rende la vita molto difficile e stressante.

La dimensione dell'orientamento a breve o a lungo termine descrive se una società dà priorità al mantenere i legami con il proprio passato o preferisce concentrarsi sul presente e sul futuro.

Sia il popolo italiano che quello cinese sono prettamente pragmatici, mostrano una forte capacità al cambiamento adattando le tradizioni alle condizioni che mutano e hanno una forte propensione al risparmio, agli investimenti e alla perseveranza nel raggiungimento degli obiettivi.

Con indulgenza si intende l'idea che possiamo dedicare tempo ai nostri hobby e divertirci senza sentirci in colpa per questo.

Sia la società cinese che quella italiana non pongono molta enfasi sul proprio tempo libero e sulla gratificazione dei propri desideri e credono che essere indulgenti con sé stessi sia sbagliato.

Distanze economiche

Dall'inizio della crisi globale nel 2008, il mondo si è reso conto di quanto la crescita globale dipenda dal destino dell'economia cinese. La Cina non è solo un grande esportatore di prodotti a basso prezzo, essendo quindi un formidabile concorrente, ma anche un importante paese importatore.

Le complementarità economiche tra la Cina e i suoi principali partner commerciali, tra cui in particolare Europa e Italia, sono elevate ed in aumento. La capacità di esportazione e il potenziamento della Cina possono beneficiare ulteriormente della collaborazione con imprese high-tech in paesi altamente industrializzati, come l'Italia. La Cina può esportare perché importa risorse energetiche e materie prime che mancano nel Paese, soprattutto da altre economie emergenti, come

Brasile, Indonesia e Russia. Acquisisce inoltre tecnologia e macchinari industriali dai paesi altamente industrializzati, le cui aziende scelgono la Cina non solo per sfruttare i vantaggi in termini di costi, aspetto che sta diventando meno importante visto il rapido aumento dei salari cinesi rispetto a quello dei paesi vicini, ma importante per presidiare il mercato più dinamico del mondo.

L'Italia è sempre stata un importante partner commerciale per la Cina, poiché le due economie condividono alcune somiglianze e complementarità nelle strutture produttive.

Le relazioni economiche e commerciali tra Cina e Italia hanno mostrato segni di crescente interdipendenza nell'ultimo decennio, sia attraverso il commercio che gli investimenti.

La Cina e l'Italia sono sempre più intrecciate attraverso il commercio, poiché una quota crescente delle esportazioni di ciascun paese include le importazioni dall'altro paese.

Sia l'economia italiana che quella cinese sono fortemente orientate all'export, ed entrambe dipendono da una quota crescente di input esteri nelle loro esportazioni. Inoltre, l'Italia fa sempre più affidamento su paesi esteri per quanto riguarda le esportazioni, con la Cina che ha una quota sempre crescente.

Allo stesso tempo, la quota degli input italiani nella produzione e nelle esportazioni cinesi è aumentata in molti settori. Pertanto, l'ulteriore capacità di esportazione della Cina dipende in parte dalla collaborazione con imprese high-tech in paesi altamente industrializzati, come l'Italia.

Inoltre, stanno emergendo nuovi settori sempre più importanti per le future relazioni bilaterali tra Cina e Italia. In particolare, le proiezioni di crescita e l'aumento della spesa alimentare in Cina, insieme al rapido invecchiamento della sua popolazione e al loro effetto combinato sulla spesa sanitaria, apriranno nuove possibilità di cooperazione nei settori agroindustriale e farmaceutico, dove le

competenze e i prodotti italiani possono adattarsi perfettamente alla crescente sofisticatezza dei consumatori cinesi.

Contemporaneamente, i produttori cinesi hanno un enorme potenziale per passare a catene di approvvigionamento ad alto valore aggiunto in cui l'Italia ha sviluppato alcune delle competenze e delle tecnologie più avanzate al mondo.

Cina e Italia sono sempre più legate anche sul fronte degli investimenti diretti.

Nel 2015, l'Europa ha superato il Nord America come prima destinazione per gli investimenti diretti in uscita cinesi, e ciò è dovuto in gran parte alla grande quota di investimenti in Italia.

Le potenziali complementarità tra i due paesi sono in aumento nel settore alimentare, manifatturiero e dei servizi. Le imprese italiane e cinesi possono certamente collaborare sempre di più in un vasto numero di attività economiche che vanno ben oltre le tradizionali industrie e includere settori più innovativi e avanzati come la sanità, la protezione dell'ambiente, l'agricoltura sostenibile, la riqualificazione industriale, l'urbanistica e lo sviluppo sostenibile.

Distanze geografiche

Anche se i trasporti e la comunicazione rendono le distanze geografiche irrilevanti, esse influenzano comunque le industrie, non solo per quanto concerne i prodotti pesanti o deperibili, ma anche per quanto riguarda il fuso orario.

La Cina è un Paese vasto caratterizzato da notevoli differenze regionali. Le regioni costiere e i principali agglomerati urbani sono maggiormente sviluppati rispetto alle zone periferiche e meno urbanizzate.

Il governo cinese ha intrapreso notevoli sforzi per migliorare la situazione economica delle regioni meno sviluppate ed è riuscito a promuovere lo sviluppo delle aree rurali, ma sembra improbabile che in futuro si colmino questi divari regionali significativi.

Dall'inizio delle politiche di apertura della Cina quattro decenni fa, le aree costiere hanno attratto aziende straniere con la loro facile accessibilità, il basso costo del lavoro, gli incentivi politici e il potenziale di mercato.

Sebbene negli anni successivi le regioni interne siano state aperte anche alle imprese straniere, non hanno avuto un reale vantaggio rispetto alle loro controparti costiere.

Lo sviluppo economico è stato ulteriormente alimentato dall'intensa migrazione di lavoratori nelle città costiere che ha portato alla formazione del delta del fiume Pearl e del delta del fiume Yangtze, in quella che è stata presto denominata "la fabbrica mondiale". Negli ultimi anni, queste regioni, come Shanghai, Shenzhen o Hangzhou, si sono sviluppate in centri di finanza, ricerca e tecnologia dell'informazione.

Questo sviluppo economico irregolare e le prospettive di disordini sociali avevano già attirato l'attenzione del governo negli anni '90. Sono state adottate varie misure politiche per accelerare lo sviluppo nelle regioni centrali e occidentali della Cina con ingenti investimenti nelle infrastrutture, incentivi politici e programmi sociali che hanno contribuito a migliorare la situazione.

Anche il passaggio ad un modello di crescita basato sui consumi ha contribuito a uno sviluppo più equilibrato.

La prosperità economica nelle regioni meno progredite ha iniziato a recuperare e il numero della popolazione povera nelle campagne è diminuito notevolmente. Molte industrie ad alta intensità di manodopera si sono trasferite dalla Cina costiera orientale e meridionale alla Cina centrale e occidentale.

Tuttavia, si rivela ancora difficile colmare il divario economico tra le diverse regioni della Cina.

L'economia globale ha un'influenza troppo forte sulla distribuzione dell'economia interna cinese per essere superata facilmente.

Le città costiere, ben collegate, sono ancora le favorite dalle industrie leader e il loro sviluppo economico è troppo avanti per essere eguagliato facilmente.

Negli ultimi anni diverse regioni occidentali hanno mostrato tassi di crescita più elevati rispetto all'Est, ma lo sviluppo economico è ancora ad un livello molto più basso. Le regioni del nord-est, la cintura di ruggine della Cina, stanno addirittura arretrando e non hanno reali prospettive di recuperare il ritardo con i centri economici.

Questi divari sono tasselli fondamentali che le aziende straniere devono considerare quando decidono di entrare in un mercato grande e variegato come quello cinese.

Distanze amministrative e politiche

Comprendere le politiche e le normative del governo è fondamentale per il successo nei mercati b2b cinesi. Sebbene l'ingresso della Cina nell'Organizzazione Mondiale del Commercio nel 2001 abbia contribuito a liberalizzare in una certa misura l'ambiente commerciale cinese, molte industrie rimangono fortemente regolamentate.

Ci sono ancora molti settori che rimangono off-limits per le società straniere e molti settori in cui permangono gravi limitazioni. Ad esempio, la Cina limita fortemente il coinvolgimento delle società straniere nel campo dei settori petrolchimico, energetico e delle telecomunicazioni. Qualsiasi azienda straniera che cerchi di avviare una produzione locale in Cina dovrebbe prima consultare il catalogo degli investimenti esteri in Cina, che divide i progetti di investimento straniero in categorie "incoraggiate", "limitate" e "proibite".

La Cina presenta una miriade di diversi ministeri ed organizzazioni di regolamentazione con responsabilità per le normative e le leggi del settore.

Molto spesso le normative governative possono avere un impatto significativo sulla tempistica e sui costi di ingresso nel mercato e si consiglia alle aziende di esaminare le implicazioni di tali normative prima di impegnarsi nel mercato. Ad esempio, nei settori medico e farmaceutico possono essere necessari lunghi test clinici sui prodotti, che si traducono in un ciclo di vendita più lungo rispetto a quanto potrebbe essere in altri paesi.

Bisogna anche sottolineare che solo perché un prodotto è stato precedentemente approvato dalle autorità di regolamentazione in Europa o negli Stati Uniti non garantisce automaticamente che lo stesso prodotto riceverà l'approvazione in Cina.

Una volta entrati nel mercato, è altrettanto importante monitorare costantemente eventuali modifiche alla legislazione o ai regolamenti e in che modo queste potrebbero influire sulla tua attività. Gli organismi di regolamentazione cinesi spesso operano in modo piuttosto opaco, rendendo difficile anticipare i cambiamenti normativi prima che avvengano. Un ulteriore problema è che le normative cinesi sono spesso formulate in modo vago e aperte all'interpretazione, il che può essere inquietante per le società straniere abituate a un contesto normativo più trasparente. Specialisti in ricerche di mercato e consulenti legali possono aiutare le imprese straniere a comprendere meglio come dovrebbero essere interpretate le leggi e i regolamenti cinesi.

La scelta del veicolo giusto per l'ingresso è una delle decisioni più cruciali che un'azienda può prendere quando entra per la prima volta in Cina. Sebbene un numero crescente di società straniere stia "facendo da solo" in Cina, il modello di business della joint venture porta ancora con sé molti vantaggi e può spesso essere visto come una strategia a basso rischio rispetto all'impresa interamente di proprietà straniera (WFOE). Allo stesso modo, mentre alcuni mercati b2b richiedono la creazione di un'entità cinese locale, in altri mercati il ricorso a intermediari locali o un piccolo ufficio di rappresentanza può essere sufficiente.

La modalità di accesso dipende spesso da una serie di fattori, tra cui il panorama del settore, la dimensione geografica e l'ambito del mercato, se l'azienda intende produrre localmente o importare i suoi prodotti e il livello di vendita sul campo e supporto tecnico richiesto da clienti. In definitiva, quando si sceglie quale forma è più appropriata, un'azienda dovrebbe considerare ciascuno di questi fattori, insieme ai costi complessivi della creazione di un'entità locale e dell'assunzione di dipendenti locali.

In definitiva, il miglior veicolo per un'impresa straniera che entra per la prima volta nel mercato varierà a seconda delle dimensioni e della portata di un'impresa, insieme alle caratteristiche specifiche del mercato in cui sta entrando. Ad esempio, mentre le WFOE sono spesso il *modus operandi* principale per le aziende high-tech, le aziende specializzate in prodotti più mercificati spesso scoprono che il rischio è mitigato dalla collaborazione con una società locale ben consolidata.

CAPITOLO III

IL CASO FERRERO

3.1 Il mercato del cioccolato in Cina

Nel 1573 il botanico svedese Carl Von Linné battezzò la pianta del cacao nel suo famoso libro *Specied Plantarum*. Lo chiamò *Theobroma* o “cibo degli dei” in latino²³.

²³ ²³ Il seguente capitolo è stato elaborato sulla base delle seguenti fonti:

Adriano Cattaneo. “Scandalo degli alimenti contaminati da melamina e oltre”, Associazione Culturale Pediatri, 2009.

AGI. “Le Nuove Vie del Gusto: Primato del Cioccolato Italiano”, 16 maggio 2008, https://www.agi.it/estero/agichina/d_vorremmo_esportare_cioccolato_in_cina_ma_non_riusciamo_a_trovare_informazioni_in_merito_ai_documenti_che_servono_sia_de-3265291/news/2008-08-27/.

Daxue Consulting. “Mercato del cioccolato in Cina”, 2 marzo 2020, <https://daxueconsulting.com/chocolate-market-in-china/>.

Bridging China. “Ferrero: Strategie per Vendere in Cina”.

Salvatore Tropea. “Ferrero, mille operai tra le macerie vogliono salvare la loro fabbrica”, *La Repubblica*, 9 novembre 1994, <https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/1994/11/09/ferrero-mille-operai-tra-le-macerie-vogliono.html>.

Giancarlo Subbrero. “Ferrero. Storia”, Centro on line Storia e Cultura dell’Industria, 2009, http://www.storiaindustria.it/repository/fonti_documenti/biblioteca/testi/Testo_Ferrero_Storia.pdf.

Il Sole 24 Ore. “Ferrero: con Nutella & C un marchio che ha fatto storia”, 20 novembre 2009, https://st.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Tempo%20libero%20e%20Cultura/2009/11/ferrero-marchio-storia_PRN.shtml.

Martina Anna Vitale. “Quando la Ferrero decise di conquistare il mercato tedesco e fondare la Kinder”, *Berlino Magazine*, 18 febbraio 2020, <https://berlinomagazine.com/quando-la-ferrero-decise-di-conquistare-il-mercato-tedesco-e-fondare-la-kinder-2020/>.

<https://www.ferrero.it/>

Ferrero. *Storia d’un successo: Ferrero la più grande industria dolciaria del Mec*. AEDA, 1967.

Giancarlo Subbrero. “Ferrero, Giovanni”, *Enciclopedia Treccani*, 1997, https://www.treccani.it/enciclopedia/giovanni-ferrero_%28Dizionario-Biografico%29/.

Emanuele Scarci. “Primo impianto Ferrero in Cina”, *Il Sole 24 Ore*, 24 maggio 2015, https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-05-24/primo-impianto-ferrero-cina-081213_PRN.shtml.

Gazzetta D’Alba. “Ferrero: inaugurato il nuovo stabilimento in Cina, è il ventunesimo nel mondo”, 30 settembre 2015, <https://www.gazzettadalba.it/2015/09/ferrero-inaugurato-un-nuovo-stabilimento-in-cina-e-il-ventunesimo-nel-mondo/>.

Nonostante che la lavorazione del cacao e l'assunzione di prodotti che ne provengono esistano da migliaia di anni, solo dopo la comparsa degli spagnoli nel XVI secolo si è diffuso in paesi fuori dall'America latina fino a raggiungere tutto il mondo.

La prima escalation nella diffusione del cioccolato è avvenuta tra la fine del diciannovesimo secolo e l'inizio del ventesimo anche a causa dell'incremento degli stipendi, della riduzione dei prezzi e delle trasformazioni dei gusti degli acquirenti in Europa e Nord America.

La seconda ondata di diffusione è iniziata negli anni Novanta del Ventesimo secolo con una notevole espansione nei mercati emergenti.

Numerose imprese produttrici di cioccolato nate come imprese di piccole dimensioni sono adesso diventate multinazionali.

Giulia Ziggotti. "Intervista a SUNNY ZHAO, Senior Brand Manager di Ferrero Cina", AGI Cina, 30 luglio 2010, https://www.agi.it/estero/agichina/intervista_a_sunny_zhao_senior_brand_manager_di_ferrero_cina-3254211/news/2010-07-30/.

La Stampa. "E' morto l'industriale Michele Ferrero", 14 febbraio 2015, <https://www.lastampa.it/cuneo/2015/02/14/news/e-morto-l-industriale-michele-ferrero-1.35294517>.

Zhang Chuanjun, Yin Fenglin. "关于费列罗案的几点思考" (Alcune riflessioni sul caso Ferrero), 电子知识产权, 2012, https://xueshu.baidu.com/usercenter/paper/show?paperid=73a7f4f50dcdbe2fc936e9f23a6b671&site=xueshu_se.

Ambasciata d'Italia Pechino. "Inaugurato ad Hangzhou il primo stabilimento produttivo della Ferrero in Cina", 30 settembre 2015, https://ambpechino.esteri.it/ambasciata_pechino/it/ambasciata/news/dall_ambasciata/inaugurato-ad-hangzhou-il-primo.html.

AGI. "Ferrero: inaugurato il primo stabilimento in Cina", 23 settembre 2015, https://www.agi.it/estero/ferrero_inaugurato_primo_stabilimento_in_cina-182632/news/2015-09-23/.

Fabio Cassia. *Analisi strategica e marketing per i mercati emergenti*, Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, 2008.

Huang Yong. "A Jurisprudential Analysis of the Case Italian Ferrero Co., Ltd v. Mengtesha Food Co., Ltd.", China Intellectual Property, <http://www.chinaipmagazine.com/en/journal-show.asp?id=363>.

ANSA. "Cina, oltre 20 prodotti Ferrero a CIEE Shanghai", 25 ottobre 2020, https://www.ansa.it/sito/notizie/mondo/notiziario_xinhua/2020/10/25/cina-oltre-20-prodotti-ferrero-a-ciee-shanghai_179f9a20-5ecc-404b-b1c7-00ed6648609a.html.

Foodinc. "Intervista al Direttore Generale di Ferrero Cina: Ferrero prevede di raddoppiare le sue dimensioni nel mercato cinese in cinque anni", 9 aprile 2019, <https://www.foodinc.com.cn/2019/04/09/exclusive-interview-with-ferrero-china-general-manager-ferrero-plans-to-double-its-size-in-the-chinese-market-in-five-years/>.

L'apertura nella commercializzazione delle materie prime, il bisogno della supervisione della qualità e le economie di scala, si sono tradotte in un'integrazione crescente nelle catene del valore.

In Cina, come in molti altri paesi asiatici, non c'è il culto del dolce. Le persone generalmente preferiscono il salato. Nei locali solitamente, come spuntino vengono consumati alimenti salati, frutta o frutta secca.

Il cioccolato ha fatto il suo ingresso in Cina negli anni '80 con le riforme di Deng Xiaoping e l'apertura al resto del mondo. Prima di allora nel paese non era conosciuto da persone di nessuna fascia d'età, né giovani né anziani.

La Ferrero è stata la prima azienda straniera del settore ad entrare nel mercato cinese. Da allora il mercato del cioccolato ha avuto una crescita continua. I rapporti ICCO (International Cocoa Organization) mostrano come il consumo pro capite di cacao sia aumentato: dal 1996 al 2005 ha registrato una crescita del 6%. In Cina il tasso di crescita del mercato è incrementato dal 10 al 15% l'anno dal 2004 al 2010, rendendolo il più alto su scala mondiale. Il tasso di crescita del mercato complessivo negli anni 2000 è stato del 2/3% circa, più di cinque volte inferiore rispetto a quello cinese.

L'interesse sempre maggiore per il cioccolato è andato di pari passo con investimenti sempre più consistenti nel settore. Infatti le imprese produttrici di cioccolato, prevalentemente europee, hanno progressivamente situato in Cina le proprie unità di produzione e intensificato lo stanziamento di capitali nel mercato. Per la prima volta, negli anni 2000, gli acquirenti cinesi ubicati nella parte urbana potevano disporre di più di settanta brand di cioccolato esteri.

Il mercato del cioccolato può essere ripartito in tre sezioni:

- Il cioccolato importato: di alto livello e qualità eccellente, diretto a un mercato di fascia alta con clienti con possibilità economiche elevate (la Ferrero ne fa parte);
- Il cioccolato prodotto a livello locale da joint venture create insieme a

multinazionali: prodotto buono, confezionato in modo da catturare il cliente e con costo modesto. E' destinato a clienti di fascia media;

- Il cioccolato prodotto a livello locale da aziende del posto di piccole dimensioni: di bassa qualità a prezzi esigui, con un packaging non curato. E' diretto a una fascia di mercato bassa.

Il settore del cioccolato in Cina ha enormi potenzialità.

La povertà si sta riducendo e gli stipendi stanno aumentando, determinando un incremento della capacità d'acquisto e di conseguenza la possibilità di comprare cioccolato di fascia medio-alta. In aggiunta, i consumatori sono sempre più invogliati a comprare cioccolato a causa della globalizzazione che sta cambiando le abitudini della popolazione anche in fatto di alimenti, e ciò che un tempo era visto come lontano adesso si è avvicinato alla loro routine.

Dal lato delle imprese produttrici, stanno invogliando clienti cinesi attraverso strategie di marketing adeguate. Ad esempio Ferrero sta utilizzando l'usanza del "regalo", molto sentita in Cina, per incrementare le vendite.

Mars, sta giocando sulla diversificazione dei prodotti, per riuscire a soddisfare il gusto della maggior parte dei clienti.

Le aziende europee stanno principalmente puntando sul fattore "tradizione".

Non sono però da sottovalutare le difficoltà legate alla produzione in questo settore, sia per quanto riguarda le imprese estere, sia quelle domestiche.

Sono presenti molte fragilità nella catena di approvvigionamento, sia in merito all'approvvigionamento di materiali, sia alle questioni logistiche.

Nella fase iniziale dell'ingresso in Cina del cioccolato, i consumatori erano concentrati nelle città di primo livello, come Pechino, Shanghai e Guangzhou. Nelle città di secondo e terzo livello il mercato cominciò a svilupparsi dagli anni Novanta. Nel 2010 è diventato raggiungibile per 300 milioni di abitanti cinesi sul totale di 1,3 miliardi.

L'enorme numero di abitanti cinesi lo rende il paese con il più grande mercato potenziale per qualsiasi prodotto al mondo, incluso quindi il cioccolato, ma ad oggi questo potenziale non è ancora stato sfruttato del tutto.

A livello individuale, la popolazione cinese fa ancora uso di una percentuale pressoché ridotta rispetto agli stati occidentali e ai paesi asiatici sviluppati.

Infatti, nel 2007 il consumo pro capite è ammontato a 120 grammi, a differenza di quello dei paesi dell'Unione Europea che ha registrato una quantità di 7,2 chilogrammi e di quello del Giappone e della Corea del Sud, che è stato di 2 chilogrammi.

Il motivo però non è da ricondursi alla repulsione cinese per i prodotti dolciari, infatti settori come la confetteria e le gomme registrano vendite molto alte.

Nel 2007, le vendite complessive di prodotti dell'industria dolciaria andavano oltre i nove milioni di dollari e le vendite di cioccolato ne corrispondevano solo del 13%.

La quota di mercato dedicata al cioccolato in Cina era ridotta, considerando anche che altri paesi in via di sviluppo la superavano di gran lunga.

In India, tale industria occupava più del 35% del mercato dei dolciumi, in Messico il 21% e l'Argentina il 34%. In confronto ai paesi europei, come Belgio e Francia, la differenza era tanto più notevole.

L'incremento più considerevole è avvenuto tra il 2007 e il 2013. Le vendite sono cresciute circa del 10-18% annuo dopo il 2004 e la Cina nel 2010 ha sorpassato il Giappone, diventando così il primo mercato per dimensioni nell'Asia orientale.

Durante il 2013, le vendite di cioccolato in Cina sono arrivate a 2,5 miliardi di dollari, doppiando quelle giapponesi.

Questo aumento del mercato del cioccolato in così poco tempo rispecchia il cambiamento nelle preferenze dei consumatori, adesso più orientate sul cioccolato che su altre tipologie di dolci. Gli elementi che più influiscono sulla

crescita del mercato in Cina sono: potere d'acquisto dei consumatori, urbanizzazione, attori del mercato e fattori culturali.

Procederemo analizzandoli uno per volta.

Potere d'acquisto

Dal 1978, il reddito individuale è aumentato circa del 13% l'anno e dopo il 1996 l'incremento si è intensificato sempre più. (Figura 19.4)

L'aumento dei guadagni determina decine di milioni di nuovi clienti per alimenti più "pregiati".

Gli abitanti delle campagne, via via che aumentavano il loro potere d'acquisto, richiedevano sempre più alimenti diversi e il cioccolato era un articolo invitante per rispondere alle nuove richieste.

New Chocolate Markets

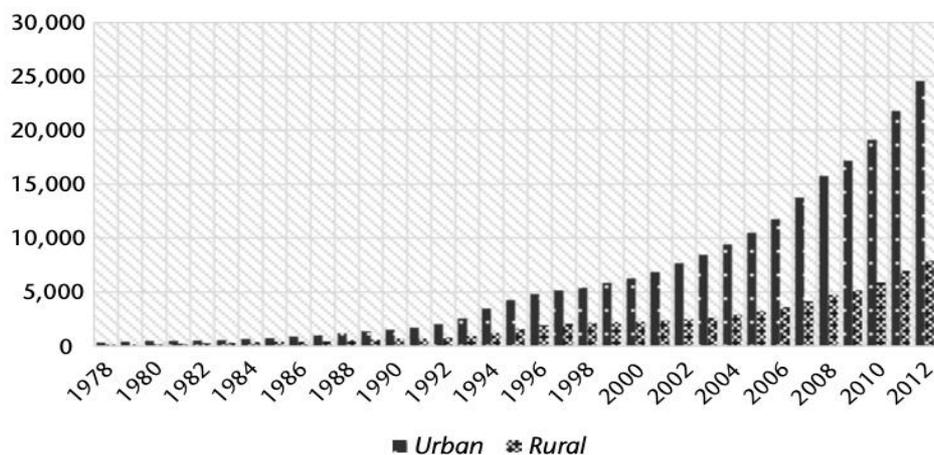


Figure 19.4 Average per capita disposable income in urban and rural China

Note: Income is calculated in Chinese yuan.

Source: Chinese National Bureau of Statistics (2013).

Urbanizzazione

Nel 2005 la popolazione era formata dal 43% di abitanti delle aree rurali, nel 2011 la popolazione urbana ha raggiunto il 50%. In questo lasso di tempo, l'urbanizzazione ha avuto un tasso di crescita dell'1,3% all'anno.

La maggiore focalizzazione di abitanti nelle città ha contribuito ad agevolare la distribuzione e a ridurre i costi e la crescita della quantità di supermercati e rivendite ha facilitato il reperimento di cioccolato per i consumatori.

Attori del mercato

Le occasioni fornite dal mercato cinese hanno invogliato produttori domestici ed esteri a farne parte. Concorrendo ad accaparrarsi la fetta più grande di mercato, i produttori hanno partecipato a dare forma e ad orientare il mercato cinese del cioccolato. La fetta più grossa è occupata da produttori stranieri situati in Cina o fuori. Ognuno dei venti più grandi produttori si è inserito nel mercato cinese, tra questi Ferrero, Guylian e Lindt.

Nell'arco di tempo che va dal 2008 al 2013, circa il 90% della quota di mercato apparteneva ai produttori esteri (Figura 19.2).

I marchi più diffusi in Cina, Galaxy e Dove (entrambi appartenenti a Mars Inc.) nel 2013 ricoprivano in totale il 35% circa del mercato, seguiti da Nestlé e Ferrero Rocher che occupavano rispettivamente il 9.9% e l'8.5% (Figura 19.3).

I brand di importazione appartengono per lo più alla fascia medio alta e sono quindi considerati di lusso.

Prima dell'ingresso cinese nell'Organizzazione Mondiale del Commercio avvenuto nel 2001, l'importazione di cioccolato aveva un ruolo piuttosto marginale, nel 1999 ammontava a 17,7 milioni di dollari.

In seguito la quantità è aumentata fino ad arrivare nel 2003 quasi a 50 milioni di dollari. Negli anni 2010 e 2011 la percentuale è arrivata rispettivamente al 59% e al 44% annui. (Figura 19.5)

Questo aumento ha determinato anche la nascita di molte aziende cinesi produttrici di cioccolato, anche se diversi fattori le rendono meno competitive. Tra questi c'è la questione delle tecnologie e degli strumenti meno avanzati, metodi di marketing meno elaborati e l'inesperienza dovuta all'assenza del cioccolato in Cina fino a poco tempo prima.

Queste ricorrono a una strategia di costi e margini di profitto bassi, puntando alla fascia di mercato più bassa.

I produttori, sia domestici che stranieri, hanno applicato diversi approcci per incrementare la vendita di cioccolato. I brand stranieri, soprattutto, hanno provato ad adeguarsi alla mentalità del paese, così da normalizzare il consumo di cioccolato per i cinesi ed invogliarli a comprare.

Mars, Hershey, Cadbury e Nestlé hanno organizzato nuove sedi in Cina. Dopo un'analisi di mercato, hanno scoperto i gusti dei consumatori ed hanno adattato i loro prodotti in base a questi.

Alcune aziende hanno puntato sulla strategia del "regalo", che in Cina è molto sentito. Queste aziende si impegnano particolarmente negli aspetti legati al packaging e alla pubblicità, con l'intento di trattare il cioccolato come un regalo che rappresenta amore e amicizia.

La maggior parte delle aziende di cioccolato che hanno adoperato tale strategia per primi, tra gli anni Ottanta e Novanta, padroneggiano tutt'oggi il settore anche se con il passare degli anni le nuove aziende dell'industria del cioccolato sono aumentate notevolmente. Le aziende estere hanno puntato sul far percepire al consumatore cinese il loro cioccolato come rappresentativo dello stile di vita occidentale e di alta qualità. E' provato che l'importanza culturale e simbolica in Cina sia determinante per la percezione di un prodotto da parte dei consumatori

e di conseguenza ne incoraggia l'acquisto. La clientela cinese è molto sensibile a questo tipo di strategia e ritiene che i prodotti esteri equivalgano a lusso e ricchezza.

Pertanto molte aziende occidentali hanno deciso di far leva su questo fattore e di crearsi una certa reputazione, utilizzando una simbologia che rappresenta ricchezza e fortuna (Ferrero), lussuria e autoindulgenza (Mars) e carineria e stravaganza (Hershey).

Allo stesso tempo le aziende si sono adoperate per istruire la popolazione cinese riguardo ai giovamenti derivanti dal consumo di cioccolato, così da incrementarne la vendita.

Alcuni studi dimostrano che il cacao abbassa la pressione e fa bene alla salute, altri che aumenta i livelli di alcuni neurotrasmettitori che inducono le sensazioni di piacere e di benessere.

Questi benefici hanno indotto molte persone ad acquistare cioccolato per sé o per i propri figli.

Table 19.2 Market share of China's chocolate producers

Chocolate Producers	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Mars Inc.	33.5	35.7	37.2	38.2	38.9	39.5
Ferrero Group	6.4	7.1	8.3	9.5	10.5	11.4
Nestlé SA	8.9	9.6	9.9	11.2	11	11.1
COFCO*	6.3	5.9	5.6	5.5	5.3	5.1
Mondelēz International Inc.	–	–	–	–	3.5	3.4
Hershey Co.	1.5	1.8	1.8	1.9	2	2.1
Fujian Yake Food Co. Ltd	1.6	1.7	1.8	1.8	1.8	1.7
Meiji Holdings Co. Ltd	–	1	1	1.2	1.2	1.3
Shanghai Golden Monkey Food Co.	3.8	3.7	3.2	2.7	1.9	1.3
Lotte Group	1.3	1.2	1.1	1	0.9	0.9
Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG	–	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Shanghai Bainuo Food Co. Ltd	0.3	0.3	0.2	0.2	0.2	0.1
Beijing Yi Li Food Co. Ltd	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Kraft Foods Inc.	1.1	1.1	3.6	3.5	–	–
BVI Hsu-Fu-Chi Holdings Ltd	0.9	0.9	0.9	–	–	–
Cadbury plc	2.8	2.6	–	–	–	–
Meiji Seika Kaisha Ltd	1	–	–	–	–	–
Others	30.6	27.1	25	22.9	22.5	21.8
Total	100	100	100	100	100	100

Note: (1) China National Cereals, Oils and Foodstuffs Import and Export Corporation. (2) Calculated by using the RSP.

Source: Euromonitor International (2014).

New Chocolate Markets

Table 19.3 Market share of top 12 chocolate brands in China from 2008 to 2013

Chocolate Brands	Producers	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Galaxy/Dove	Mars Inc.	29.1	31.3	32.8	33.7	34.1	34.6
Nestlé	Nestlé SA	7.4	8.5	8.9	9.5	9.8	9.9
Ferrero Rocher	Ferrero Group	4.5	5	5.8	6.8	7.6	8.5
Le Conté	COFCO	5.7	5.4	5.2	4.9	4.7	4.5
M&M's	Mars Inc.	2.7	2.6	2.5	2.7	2.9	3
Cadbury	Mondelēz International Inc.	-	-	-	-	2.4	2.4
Co Co	Fujian Yake Food Co. Ltd	1.6	1.7	1.8	1.8	1.8	1.7
Snickers	Mars Inc.	1.2	1.3	1.4	1.3	1.3	1.4
Meiji	Meiji Holdings Co. Ltd	-	1	1	1.2	1.2	1.3
Hsu-Fu-Chi	Nestlé SA	-	-	-	1	1.1	1.2
Golden Monkey	Shanghai Golden Monkey Food Co.	1.9	1.7	1.6	1.4	1.2	1
Hershey's	Hershey Co., The	0.6	0.7	0.7	0.8	0.9	1

Note: (1) China National Cereals, Oils and Foodstuffs Import and Export Corporation. (2) Calculated by using the RSP.
Source: Euromonitor International (2014).

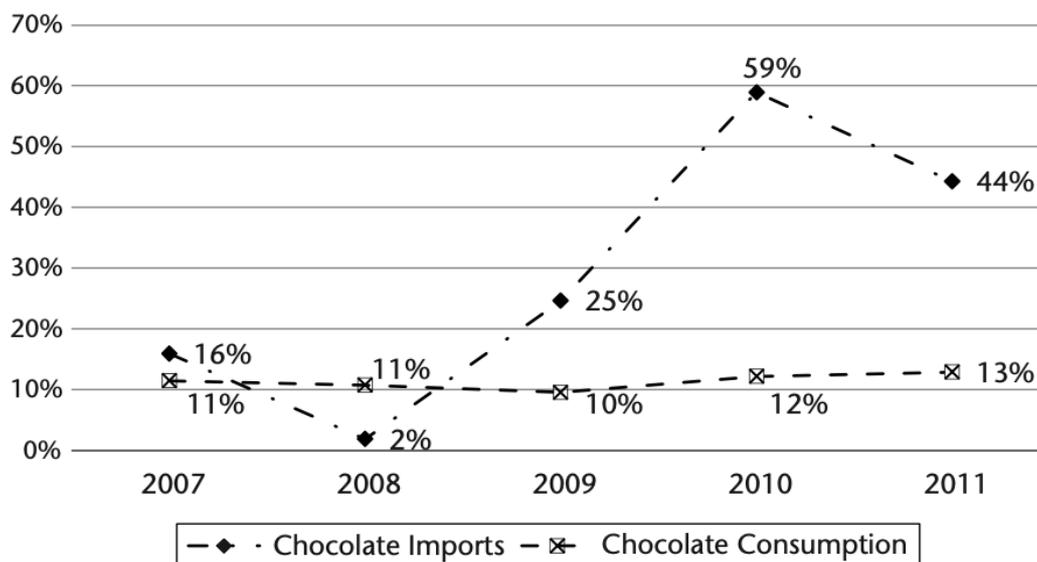


Figure 19.5 Growth rates of China's chocolate imports and total consumption

Source: (1) Import data are from UN Commodity Trade Statistics Database, <<http://comtrade.un.org/db/>>; Commodity Code: 1806 'Chocolate and Other Foods Contain Cocoa'. (2) The total consumption data come from Euromonitor International (2014).

Fattori culturali

La globalizzazione ha condotto a un avvicinamento delle pratiche alimentari tra Occidente e Oriente.

Come abbiamo visto infatti, dagli anni Novanta con l'apertura dell'economia al resto del mondo, la popolazione cinese ha cominciato a consumare molti più prodotti dell'industria dolciaria. La somma pro capite destinata all'acquisto di dolci è aumentata da un 6% nel 2001 a quasi il 26% nel 2013. Negli ultimi vent'anni abbiamo anche assistito alla diminuzione del consumo di cereali e all'aumento del consumo di latticini e carne.

Le trasformazioni avvenute in quanto ad abitudini alimentari sono state tanto più visibili tanto più la popolazione era giovane e questo a dimostrazione che le tendenze sono cambiate, stanno cambiando e continueranno a cambiare. Si prevede pertanto che le nuove generazioni siano capaci di convertire l'uso del cioccolato, passando principalmente dal regalo all'autoconsumo.

Nonostante lo sviluppo del mercato del cioccolato in Cina sembri promettente, ci sono alcuni problemi da non sottovalutare. Uno di questi è l'arretratezza della catena di approvvigionamento. Il sistema presenta alcune lacune per quanto riguarda la produzione, l'approvvigionamento, la logistica e la distribuzione.

Erano anche presenti dei problemi di sicurezza alimentare, ad esempio per quanto riguarda il latte. Il cioccolato al latte rappresentava una delle tipologie di cioccolato più vendute, con il 38% delle vendite totali nel 2007. D'altro canto, offrire del cioccolato al latte di qualità e dalla sicurezza garantita per i produttori in Cina non era semplice.

Nel 2008, uno scandalo ha travolto la sfera dell'industria lattiera.

L'azienda cinese Sanlu, maggiormente coinvolta nello scandalo, e la Fonterra, che detiene oltre il 40% di azioni della Sanlu, sono finite in giudizio per non aver

sorvegliato il canale dell'approvvigionamento e la catena di produzione, e aver così acconsentito al rilascio di latte contaminato sul mercato.

I fornitori di latte, stavano infatti aggiungendo melamina nel latte. La melamina è un composto chimico sintetico che viene utilizzato come resina insieme alla formaldeide per migliorare la resistenza della plastica in molti prodotti.

A causa dell'alta concentrazione di azoto può essere integrata col latte per incrementarne, solo in apparenza, l'apporto proteico.

Lo scandalo ha causato una notevole sfiducia da parte dei consumatori ed ha contribuito ad abbassare sensibilmente l'uso del latte e dei suoi derivati. La produzione di latte, infatti, è calata ampiamente nel 2009.

Questo tracollo ha alquanto condizionato l'industria lattiera cinese e ha inciso sulla decisione del governo di emettere nuove norme di sicurezza alimentare più rigide.

Purtroppo la letteratura sull'impatto che lo scandalo ha avuto sul cioccolato è carente.

Per prima cosa, la sfiducia dei clienti e la scarsità di latte hanno portato molte aziende alla scelta di intensificare le importazioni a breve termine.

Dopo il 2008 il tasso di crescita dell'import di cioccolato si è alzato, fino ad arrivare al 60% nel 2009 e nel 2010. Quando poi l'industria del cioccolato si è rimessa in sesto, il livello delle importazioni è calato, ristabilendosi al tasso precedente al declino.

Lo scandalo del latte ha influenzato anche le preferenze dei consumatori. In precedenza infatti, i consumatori prediligevano il cioccolato al latte, mentre dal 2009 le preferenze sono passate al cioccolato fondente o ripieno. (Figura 19.8)

New Chocolate Markets

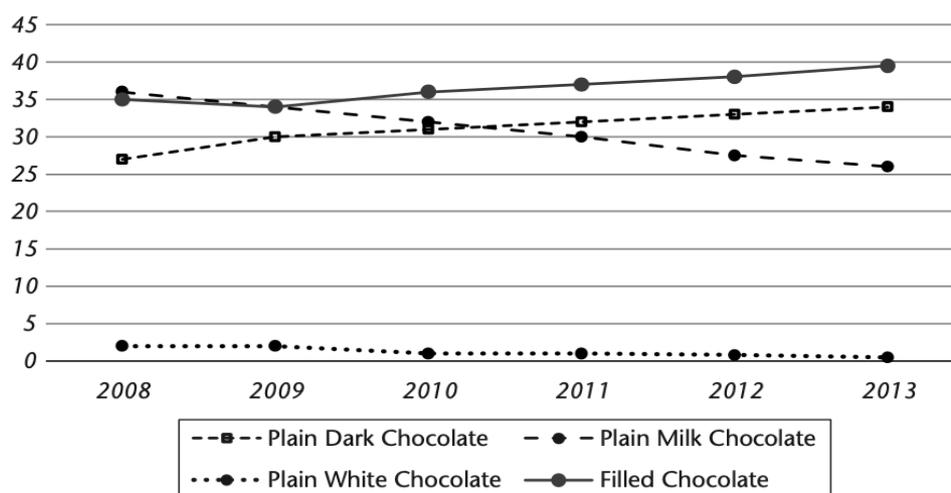


Figure 19.8 Per cent of retail of chocolate tablets by type

Note: Calculated in values (USD) by year-to-year exchange rate from 2008 to 2013.

Source: Euromonitor International (2014).

Le leggi sulla sicurezza alimentare emanate nel 2009 hanno condotto a due diversi contesti per quanto riguarda i produttori interni ed esterni.

Per adattarsi alle nuove leggi, i produttori cinesi che puntavano su una strategia low cost sono stati obbligati ad attenersi ad una serie di passaggi che comprendevano presupposti igienici basilari più alti, migliore tracciabilità delle materie prime ed etichettatura più trasparente.

Tutti questi provvedimenti hanno contribuito a un aumento significativo dei costi di produzione ed hanno quindi portato problemi a quei produttori cinesi che miravano a una fascia di mercato bassa. Come possiamo vedere nella figura 19.2, la quota riservata a questi produttori è diminuita drasticamente dopo il 2008, mentre quella dei produttori esteri (Figura 19.9) e dei produttori nazionali importanti sono in costante espansione.

The Burgeoning Chocolate Market in China

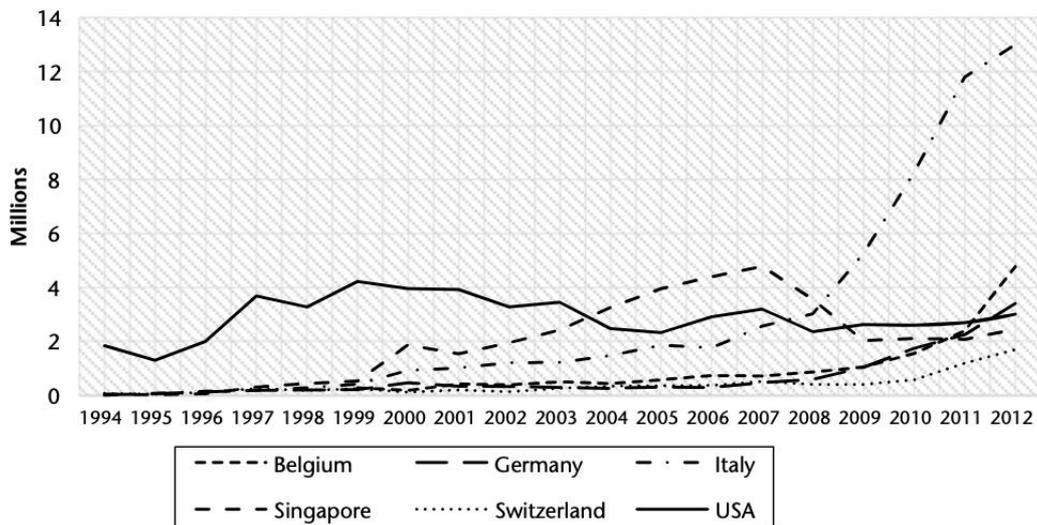


Figure 19.9 Main source countries importing chocolate to China

Note: Calculated by volume, Commodity Code: 1806 'Chocolate and Other Foods Contain Cocoa'.

Source: UN Commodity Trade Statistics Database, <<http://comtrade.un.org/db/>>.

Si prevede che, un po' a causa dei nuovi provvedimenti, un po' a causa della sempre maggiore presa di coscienza della popolazione riguardo alla sicurezza alimentare, il commercio del cioccolato in Cina proseguirà ad essere incentrato sul cioccolato di qualità e pertanto i produttori esteri continueranno ad essere più potenti rispetto a quelli nazionali.

Le aziende domestiche devono fronteggiare un grande ostacolo: reperire materie prime di alto livello e risolvere la questione della poca credibilità nei confronti dei consumatori.

Un altro problema da non sottovalutare è la logistica, ovvero la modalità con cui i prodotti vengono distribuiti al cliente.

Grazie all'intervento dello stato, la sfera della logistica si è elevata del 12,3%, arrivando nel 2011 a 158,4 trilioni di yuan.

Le società di logistica, come mostra il China Logistic Index (LPI), hanno portato avanti una politica di espansione degli investimenti per ampliare strutture e servizi, che tuttavia sono sempre arretrati.

Per la conservazione del cioccolato è necessaria una temperatura da 5 a 18 gradi Celsius con un'umidità da 50 a 60 gradi.

Le celle frigorifere in Cina hanno una capacità complessiva di 7 milioni di metri quadrati, tuttavia queste vengono usate prevalentemente per la conservazione di carne e pesce.

Allo stato attuale in Cina sono presenti solo 30000 automezzi refrigerati, che corrispondono solo allo 0,3% del totale.

Soltanto il 2% delle carrozze ferroviarie cinesi dispongono di frigoriferi e la capacità di conservazione a freddo colma solo il 25% della produzione totale di cioccolato, paragonata al 70-80% nei paesi sviluppati.

La carenza di servizi di logistica adeguati alla conservazione e al trasporto danneggia l'avvenire dell'espansione del mercato.

Un'altra questione riguarda la frammentazione del mercato.

Negli ultimi vent'anni il ramo dei supermercati in Cina è passato velocemente dal suo primo insediamento nel 1990 a un'industria da miliardi di dollari attuale.

Nel 2002 i supermercati erano 53000 e rappresentavano più del 30% della vendita al dettaglio di cibo nelle città. All'inizio erano presenti solo nelle zone più ricche, col tempo poi si sono espanse ovunque.

Nel 2007 la Cina è diventata il paese con il settimo mercato al dettaglio maggiore al mondo, raggiungendo una mole di 860 miliardi di dollari.

Tuttavia è un mercato molto frammentato con un gran numero di rivenditori di piccole e medie dimensioni. Nel 2008 c'erano 549000 società al dettaglio con circa quindici dipendenti di media.

Dato che le organizzazioni commerciali chiave per la vendita al dettaglio di cioccolato in Cina sono i supermercati, i piccoli rivenditori sparsi nel territorio potrebbero intralciare la crescita del rendimento nella distribuzione.

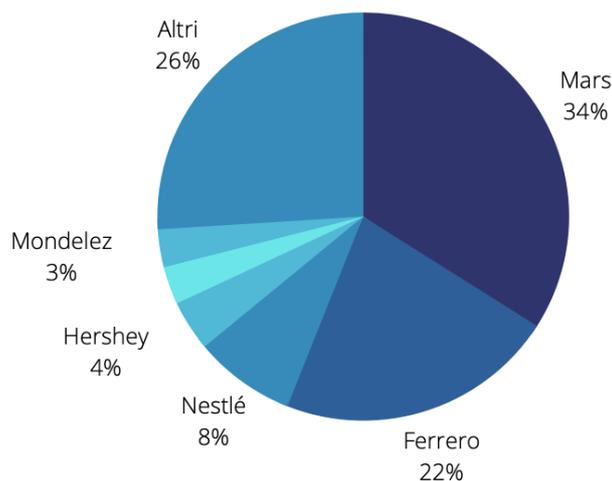
Nel 2010 quasi il 70% della commercializzazione al dettaglio si è svolta nei supermercati o negli ipermercati.

La frammentazione del mercato in Cina ostacola il raggiungimento di economie di scala dalla distribuzione.

Come mostrato nella seguente figura, in Cina sono le compagnie straniere a controllare il mercato del cioccolato, occupandone circa il 70%. I due principali attori sono Mars e Ferrero.

Mars è stata una delle prime imprese ad entrare in Cina negli anni Settanta e nel 1993 ha creato una sede produttiva.

E' proprietaria di alcuni marchi come Dove, M&M's e Snicker, che hanno un valore di un miliardo di dollari solo in Cina e sono presenti in quasi tutti i supermercati e minimarket.



Nel 2020 la Cina registra il 3% del consumo totale di cioccolato nel mondo, classificandosi al nono posto. Il consumo pro capite, effettivamente, è molto

ridotto: 0,1 kg nel 2017, paragonato al Giappone che invece registra 1,2 kg e gli USA 4,3 kg.

Sebbene il consumo di cioccolato pro capite sia molto basso, grazie alla considerevole popolazione, il mercato cinese è il secondo mercato più grande al mondo di zuccheri e cioccolato, dopo gli Stati Uniti.

Il commercio di dolci al cioccolato si è sviluppato continuamente fino al 2014, per poi stabilizzarsi nei cinque anni successivi fino al 2018.

Nel 2019 il prezzo medio è salito del 5%, ed essendo prezzi e domanda collegati negativamente il volume del mercato è calato, mentre il valore è cresciuto del 4%.

Le reti di distribuzione principali sono i supermercati e alimentari, ma anche la vendita online è in crescita.

Nel 2016 il gruppo Mars ha stretto un accordo con Alibaba che permette a Mars di trarre vantaggio dall'utilizzo del suo sito web Taobao e della sua piattaforma di e-commerce Tmall.

Per quanto riguarda il target nel mercato del cioccolato, è costituito principalmente da donne e bambini.

Le donne che frequentemente comprano cioccolato sono principalmente di età compresa tra i quindici e i trentanove anni e sono lavoratrici, dato che la domanda di cibi pronti da parte di questa categoria di consumatori è in aumento.

I bambini tra i cinque e i quattordici anni, la cui paghetta sta aumentando nel corso del tempo, contribuiscono a creare una maggiore domanda di cioccolato.

Questo è anche dovuto alla scelta di alcuni marchi di fornire giocattoli insieme al cioccolato, che invoglia i bambini a comprare e se i bambini cominciano a consumare cioccolato è più probabile che continuino anche in età adulta.

Oggigiorno a causa dell'elevata concorrenza tra gli attori del mercato del cioccolato cinese, molte aziende hanno dovuto cambiare la loro impostazione strategica.

Ad esempio Snickers sta cercando di distinguersi come il miglior snack per sconfiggere la fame, Milka di Mondelez ha fatto una collaborazione con Oreo per produrre cioccolato con briciole di Oreo.

I brand che puntano a raggiungere un vantaggio competitivo devono capire i consumatori ed adeguarsi continuamente alle dinamiche del mercato. Questo può essere realizzato tramite la messa a punto di nuovi prodotti e strategie di marketing.

3.2 La storia

La Ferrero viene fondata negli anni Quaranta ad Alba, dove l'azienda ha tutt'ora la sua sede più grande. Tutto ha inizio con l'apertura di un laboratorio in via Rattazzi da parte di Pietro Ferrero, dove comincia a fare una serie di prove e ad ideare prodotti a base di cioccolato.

La moglie, Piera Cillario, si occupa della pasticceria in via Maestra, così conosciuta dagli abitanti locali da venir chiamata come il caffè più rinomato di Milano: "il Biffi".

Gli anni della guerra sono tosti e comportano una serie di problematiche come il reperimento delle materie prime, anche quelle più basilari. Così Pietro Ferrero decide di utilizzare una delle maggiori risorse del territorio disponibile in abbondanza: la nocciola.

Il primo prodotto lanciato dalla Ferrero è stato la Pasta gianduia o Giandujot, un dolce dove il cacao è per lo più sostituito dalle nocciole e il burro di cacao dal burro di cocco, incartato nella stagnola, da tagliare a fette e mettere sul pane.

Questo è un prodotto buono ed economico, costa infatti 600 lire (ovvero 0,30 €) contro le 3000 lire (1,50€) di un chilo di cioccolato.

La produzione, da circa 1000 quintali al mese alla fine del 1946 arriva a 5800 nell'ottobre 1950. I dipendenti aumentano fino ad arrivare a una cinquantina e poi a un centinaio l'anno seguente.

Il laboratorio adesso non basta più, così Pietro decide di aprire insieme al fratello minore Giovanni la prima fabbrica in una sede più grande, dove oggi si erge la sede della Fondazione.

Il 14 maggio 1946 nasce così la Ferrero.

Il 4 settembre del 1948, durante la preparazione per la produzione natalizia, una brutale alluvione colpisce la fabbrica, che si riempie di fango.

Fortunatamente non ci sono vittime ma i danni sono molto gravi: la melma ha travolto tutte le attrezzature. I dipendenti, in un grande gesto di solidarietà, insieme ai fratelli Ferrero cominciano a spalare nel tentativo di salvare gli strumenti. In quattro giorni riescono a ripulire la fabbrica e alla fine del mese Ferrero torna operativo a pieno regime.

Giovanni predispone una rete di vendita estremamente organizzata e funzionale con l'obiettivo di promuovere la Pasta gianduia anche al di fuori del Piemonte. Mette a punto una squadra di dodici furgoncini che entro pochi anni sarebbero preceduti per dimensioni solo da quelli dell'esercito italiano.

In questi anni anche Michele, figlio ventenne di Pietro, entra in azienda.

Il 2 marzo 1949 Pietro Ferrero viene a mancare a soli 51 anni e la direzione dell'azienda, convertita in una società in nome collettivo, viene ricoperta dalla moglie Piera Cillario, dal fratello Giovanni Ferrero e dal figlio Michele Ferrero. La ripartizione dei ruoli è piuttosto precisa: Piera gestisce la parte amministrativa e del personale, Michele gli aspetti tecnici e produttivi e Giovanni la vendita.

Gli anni Cinquanta sono anni importanti sia a livello nazionale sia a livello internazionale.

La produzione di dolci in Italia, che nel 1957 è di 2.937.000 quintali, nel 1963 è diventata di 4.649.000 quintali, con un tasso di incremento all'anno circa dell'8%;

il consumo pro capite aumenta da due chilogrammi l'anno nel 1946 a 8,5 chilogrammi all'inizio degli anni Sessanta.

In questi anni Ferrero comincia a guardarsi intorno cominciando ad esportare all'estero.

Oltre alla Pasta gianduia, comincia a produrre altre tipologie di dolci, che ebbero tutti una bella riuscita.

Nel 1949 venne creata la "Supercrema", antenata della Nutella; nel 1951 il "Sultanino", ovvero una barretta di cioccolato di piccole dimensioni. La produzione di Sultanini, da sessanta quintali, nel giro di un anno arriva a 2.800 quintali.

Nel 1953 viene lanciata la "Cremablock", cioccolato farcito con nocciole, ad un prezzo di 30 lire. Nel 1953 ne vengono venduti 4.000 quintali, che aumentano a 48.000 nell'anno seguente.

Nel 1954 viene prodotta la "Cremalba", una crema costituita da burro di cocco, latte in polvere, zucchero e uova in polvere. Nello stesso anno la produzione di Cremalba arriva a 40.000 quintali.

Negli anni Cinquanta Ferrero si espande, affiancando alla sede di Alba lo stabilimento a Pozzuolo Martesana in provincia di Milano (1958) per prodotti da forno e quello a Lauro di Nola in provincia di Avellino (1960) per la lavorazione di nocciole.

Nella strategia dell'azienda viene data particolare enfasi alla commercializzazione. Giovanni Ferrero attua il sistema della "tentata vendita", ovvero salta i grossisti vendendo direttamente ai negozianti, strategia che si rivela vincente.

Durante gli anni Cinquanta, il parco automezzi aziendale da 154 unità arriva a 1.624 e nel 1957 Ferrero diventa una multinazionale.

Già dalla fine degli anni Quaranta aveva cominciato a compiere i primi tentativi per esportare ma si era imbattuta in una serie di ostacoli e solo dal 1952 aveva intrapreso un'attività di export per il burro di cacao.

Verso la metà degli anni Cinquanta viene istituita la Assia GmbH e un'unità produttiva in Germania.

Nel mercato tedesco ebbero uno strepitoso successo i "Mon Cheri", cioccolatini che all'interno racchiudono una ciliegia. Nel 1957 la produzione di Mon Cheri ammonta a 90 quintali al giorno, l'anno successivo a 200, fino ad arrivare a 500 milioni di pezzi nel 1966.

L'azienda passa da un totale di 150 dipendenti nel 1957 a 3.200 a metà degli anni Sessanta.

Nel 1958 viene anche istituita la Ferrero N.V. in Belgio appositamente per la distribuzione di dolci e nel 1960 la Dulcea in Francia, finalizzata alla distribuzione ma anche alla produzione.

Nel 1957 muore prematuramente Giovanni Ferrero e la guida dell'azienda passa al nipote Michele.

L'inventiva e il desiderio di provare sempre cose nuove sono gli aspetti distintivi che lo seguono durante tutta la sua carriera. Infatti crea sempre nuovi prodotti ma non solo, ricorre anche a modalità pubblicitarie innovative per quel tempo.

Inventa il "Treno dei Bimbi", ovvero un autocarro con le sembianze di una vecchia locomotiva che sfilava per le strade durante le fiere e nel periodo di Carnevale e distribuisce cioccolatini e caramelle. Questa iniziativa determina un grande trionfo promozionale.

Michele è anche un grande patito di apparecchi industriali, va in prima persona a Copenhagen a comprare un macchinario di notevoli dimensioni che permette di sfornare dieci quintali di prodotti l'ora. L'acquisto all'inizio sembra azzardato anche per la cifra pagata, ma si rivela poi adatto alle esigenze.

Sono anni di una grande crescita economica e con Michele al comando la Ferrero vede la sua più grande crescita.

Nel 1961 la compagnia è fortemente stabile in tutto il paese. Conta 2.730 dipendenti e tre stabilimenti produttivi in Italia e la produzione ammonta a 47.000 quintali di dolci al mese.

I dipendenti nel 1962/63 arrivano a 6.747 e lo sviluppo transfrontaliero porta alla necessità di un riordino strutturale complessivo.

Nel 1962 Ferrero diventa una società per azioni con un capitale sociale di 6 miliardi, sede legale ad Alba e direzione generale a Torino. Piera diventa presidentessa del consiglio di amministrazione e Michele amministratore delegato.

Nel 1964 viene lanciata la "Nutella", uno dei prodotti di punta, che "non è una semplice crema da spalmare ma rappresenta una fetta della nostra vita e del nostro immaginario".

Dalla metà degli anni Sessanta e all'inizio degli anni Settanta, la Ferrero inizia un percorso di differenziazione strutturato. A questo punto la produzione non è più orientata solamente al cioccolato, ma anche ai prodotti da forno, alle caramelle, ai semilavorati e alle bibite.

In questi anni escono svariati prodotti, come "Brioss", "Fiesta snack", "Kinder cioccolato", "Tic Tac" ed "Estaté", che rappresentano il punto di partenza dell'azienda in altri campi del settore.

Nel 1974 viene realizzata la "Kinder division", una linea di prodotti per ragazzi. Ne consegue un'opera di rinnovamento grossomodo complessiva, una cura continua per l'aggiornamento tecnico, la realizzazione di economie di scala e un netto incremento della produttività. Vengono anche apportate modifiche alla struttura commerciale.

Sempre in questi anni prosegue il processo di ampliamento all'estero, cominciando con l'Europa e arrivando fino in America.

La produzione totale di dolci in Italia va da 518.000 quintali nel 1965 a 654.000 nel 1974.

Come già era accaduto nel 1962, in seguito all'espansione internazionale dell'azienda ne consegue una riorganizzazione interna. Viene così fondata nel 1973 l' Holding Ferrero International SA a Lussemburgo, dove vengono accordate quasi tutte le partecipazioni estere della Ferrero. Questo segna un passo fondamentale nella storia aziendale, poiché rappresenta la conversione da un'azienda di portata europea a una di portata mondiale.

Nel 1980 muore Piera Cillario, che lascia un grande vuoto sia per l'importanza della sua figura sia per il ruolo da lei ricoperto.

Nel 1987/88 vengono introdotti nuovi stabilimenti produttivi ad Avellino e a Potenza.

Prosegue lo sviluppo su scala globale con l'espansione in Canada e in Australia arrivando fino all'Asia nel 1975. Viene fondata la Ferrero Asia Ltd a Hong Kong e la Ferrero Japan Ltd a Tokyo.

In seguito alla grande crescita della presenza internazionale, nel 1985 ha luogo un ulteriore rinnovamento nella struttura aziendale. Viene costituita l'Intercandy BV, in Olanda e vengono instaurate due strutture: una per l'Europa e l'altra per le società extra-continentali.

Oltre a ciò, vengono accentrate alcune delle attività strategiche, ad esempio il marketing e la ricerca assegnate alla Soremartec, l'impiantistica alla Ferrero Ingegneria, la comunicazione alla Ferrero Publiregia.

Il processo di ampliamento produttivo, che proseguirà anche nei due decenni successivi, conduce ad una massiccia internalizzazione della produzione, che include anche la procedura di progettazione e di realizzazione delle risorse strumentali ma determina anche stanziamenti di ingenti somme in fabbricati, attrezzature, in ricerca e "progettazione integrata" dal macchinario al prodotto pronto.

Con l'aumento della produzione, già negli anni passati, anche l'estensione aziendale aumenta e si rendono necessari la spartizione della produzione, investimenti consistenti e un elevato livello di meccanizzazione.

Un'azienda di queste dimensioni impone un'importante capacità di pianificazione.

I primi dirigenti sono Pietro, Giovanni e Michele: Pietro dopo diversi tentativi riesce a tradurre un'idea in realtà, Giovanni gestisce il settore commerciale e Michele rinnova i prodotti e i processi, tutti e tre affiancati da Piera.

Si circondano però di un team di manager fortemente esperti e specializzati: tra questi Amilcare Dogliotti, addetto alle vendite e amministratore delegato della Ferrero Spa e successivamente della Ferrero International; Severino Chiesa, supervisore della filiale tedesca e poi amministratore delegato della P. Ferrero e C.; Federico Troyer, direttore generale; Roberto Rodrigo e Enrico Bologna, in ordine amministratore delegato e presidente della Ferrero Spa.

Nel 1992, l'Intercandy BV diventa Ferrero International BV e la Ferrero aumenta ancor più il suo coinvolgimento estero, espandendosi anche nell'Est Europa e in America Latina. Cominciano anche a sfruttare in modo più consistente le inserzioni pubblicitarie, le sponsorizzazioni e le promozioni.

Negli anni Novanta si inseriscono nell'attività i figli di Michele, Pietro e Giovanni Ferrero, la terza generazione di imprenditori, che ricoprono man mano ruoli di importanza sempre maggiore fino a rivestire la posizione di CEO²⁴ dell'azienda.

Guardando a lungo termine, il successo della Ferrero si basa sull'incremento della domanda, su una diversificazione limitata al settore di appartenenza, sul rinnovamento assiduo dei prodotti e dei processi di produzione, sugli ingenti investimenti in macchinari, ricerca e sviluppo, prevalentemente autofinanziati, su un'espansione oltre i confini nazionali che ha precorso i tempi, su una graduale integrazione verticale e centralizzazione delle attività, su una grande cura delle

²⁴ Chief Executive Officer o Amministratore Delegato

tecniche comunicative e pubblicitarie e infine su una "base locale" forte e stabile, ad Alba.

Michele Ferrero ha sempre prestato attenzione al lato sociale e per questo, nel 1983 istituisce la Fondazione Piera, Pietro e Giovanni, inizialmente nata come "Opera Sociale Ferrero"; dal 1991 viene poi riconosciuta dal Ministero dell'Interno come Fondazione e viene inserita nelle Organizzazioni non lucrative di utilità sociale (O.n.l.u.s.), gestita da Maria Franca Ferrero.

La visione della Fondazione è rappresentata dal motto "Lavorare, creare, donare". Questa concezione, oltre che a ispirare la Fondazione, ispira anche il "Progetto Imprenditoriale Michele Ferrero", che si propone di elevare il tenore di vita delle popolazioni di paesi in via di sviluppo attraverso il ricorso a capitali derivanti dall'attività.

La Fondazione Ferrero si impegna in missioni sociali e culturali, preservando i contatti con i dipendenti dell'azienda ormai in pensione e promuovendo la connessione con il territorio locale.

La volontà di Michele è sempre stata quella di creare un'opportunità per i pensionati Ferrero di mantenersi proattivi nella propria vita e in quella degli altri. Per questo oggi questa comunità di persone convoglia la volontà di essere utile al prossimo nella Fondazione.

Questa fornisce alla comunità di anziani Ferrero un approccio diverso al pensionamento, tramite opere creative, sociali e solidali. Viene incoraggiata una nuova concezione dell'anzianità come un momento per trovare nuove possibilità. La solitudine non trova posto nella vita in Fondazione, tutto è incanalato verso l'inventiva, il dinamismo, la formazione, l'inclusione, i rapporti umani, il raggiungimento del proprio potenziale.

Gli ambiti toccati si espandono anche oltre la comunità di pensionati Ferrero, tramite il coinvolgimento culturale.

La Fondazione sostiene attività di ricerca, studio, formazione, mette a punto metodi originali promuovendo l'eredità culturale dell'Albese e tanto altro.

Per di più, rilascia borse di studio anche internazionali ai figli degli impiegati e degli anziani Ferrero e finanzia progetti di ricerca.

L'azienda è attualmente piazzata tra le prime compagnie a livello globale in base alla sua reputazione.

Il Reputation Institute di New York nel 2009, dopo una rassegna di 32 paesi, ha stabilito che i consumatori lo considerano il brand più affidabile e con la migliore immagine al mondo.

Durante il meeting del G8 a L'Aquila, i paesi membri hanno scelto un rinfresco a base di pane e Nutella.

La politica che guida l'azienda è l'interesse nei desideri del cliente, unito alla forte nitidezza nella comunicazione e alla grande attenzione alla qualità.

Il modo di agire si basa anche sulla salvaguardia della salute e sul riguardo nei confronti dell'ambiente: gli stabilimenti vengono controllati attraverso un uso responsabile delle risorse idriche, dei materiali e dell'energia, incluso l'impiego di fonti rinnovabili, limitando le emissioni, abbattendo gli sprechi e smaltendo in modo appropriato gli scarti.

Viene utilizzato un meccanismo di tracciabilità per tutelare le proprietà delle materie prime. Affiancandosi alla crescente attenzione mondiale riguardo le questioni della sicurezza alimentare e dell'esercizio fisico, l'impostazione della strategia va verso l'elaborazione di prodotti di massima qualità, con un apporto nutrizionale che li renda incorporabili in un'alimentazione bilanciata, in particolar modo per i bambini.

Il 2015 per il Gruppo Ferrero ha segnato un passo importante grazie a due notevoli acquisizioni.

A marzo ha avviato il procedimento di acquisizione di Oltan, che è ora diventata Ferrero Findik, azienda protagonista del mercato delle nocciole.

Ad agosto è arrivata la volta di Thornons, compagnia esperta in prodotti di cioccolato.

Sempre nel 2015, il Gruppo Ferrero ha aderito a Expo Milano 2015 a titolo di "Confectionery Specialities Official Partner", promuovendo un caposaldo della sua Responsabilità Sociale d'Impresa: il progetto "Kinder + Sport".

Nel 2018, il Gruppo ha ottenuto l'attività riguardante i dolci di Nestlé negli USA. In questo modo si riferiscono al Gruppo Ferrero oltre venti marchi americani di fama mondiale. Così Ferrero ha conquistato il posto di maggiore azienda dolciaria operante nel mercato statunitense.

La compagnia capogruppo di Ferrero, Ferrero S.A., ha approvato il Bilancio Consolidato dell'esercizio concluso al 31 agosto 2020. In quel momento il Gruppo contava 105 società su scala globale e 31 unità produttive e i prodotti si potevano trovare in più di 170 paesi.

Il Gruppo è stato capace di affrontare brillantemente le difficoltà generate dalla situazione pandemica da Covid-19. Ha sempre posto in cima alle priorità la protezione dei propri dipendenti e clienti ed ha garantito continuità operativa e la solita presenza dei prodotti sul mercato.

Il Bilancio è stato chiuso con un fatturato di 12,3 miliardi di euro, con un aumento del +7,8% rispetto all'anno prima, in cui il fatturato è stato di 11,4 miliardi di euro. Le vendite sono cresciute dell'1,5%, guidate da Stati Uniti, Germania, Francia e Italia.

I prodotti la cui vendita ha di più supportato questo aumento sono stati: Nutella, Kinder Bueno, prodotti freschi e da ricorrenza, ed ha contribuito anche l'introduzione di nuovi prodotti come Nutella Biscuits.

I dipendenti nel 2019/2020 erano 34.121, in crescita rispetto al 2018/2019 in cui erano 33.003.

Il Gruppo, di cui Giovanni Ferrero è il Presidente Esecutivo e Lapo Civiletti il CEO, ha velocizzato alcune attività, intensificando gli investimenti nei suoi marchi

rappresentativi, potenziando le operazioni di ricerca e sviluppo ed ha persistito a sviluppare ed espandere le sedi produttive e i macchinari.

Gli investimenti per aumentare la produttività sono ammontati a 619 milioni di euro e sono stati incentrati soprattutto sul campo immobiliare e delle attrezzature, a cui sono stati dedicati 543 milioni di euro.

Ciò dimostra la volontà da parte dell'azienda di migliorarsi continuamente.

3.3 Gruppo Ferrero in Cina

Ferrero è stata la prima multinazionale italiana ad accedere al mercato cinese del cioccolato.

Negli anni Ottanta ha cominciato ad inserirsi nel mercato attraverso l'esportazione, che rispetto all'investimento diretto estero è una modalità rapida, a basso rischio e necessita di un investimento ridotto di risorse e capitali.

Successivamente venne aperto a Canton (广州) il primo ufficio destinato alla vendita, un ufficio di dimensioni ridotte con soli venti dipendenti. La sede centrale di Ferrero Asia Ltd. era però a Hong Kong.

In quegli anni, molti commercianti ad Hong Kong erano di origini cantonesi e per le occasioni di festa regalavano ai familiari gli oggetti più in voga e lussuosi, come i Ferrero Rocher, che piano piano presero piede in tutto il paese.

A quel tempo Hong Kong stava passando da un'economia manifatturiera a una più incentrata sui servizi. Infatti, come risultato della manodopera a costo stracciato, numerose aziende manifatturiere hongkonghesi vennero trasferite nelle nuove ZES (Zone Economiche Speciali) cinesi.

Hong Kong era una delle zone portuali più vaste e il ponte ideale per la Cina verso l'occidente.

Nel 2007, il Gruppo Ferrero ha creato una trading company, ovvero una società commerciale apposita per comprare e commercializzare prodotti sui mercati internazionali a proprio rischio.

In seguito al coinvolgimento sempre maggiore dell'azienda nel mercato cinese, nel 2015 il Gruppo ha consolidato la propria presenza in Cina istituendo ad Hangzhou, nella provincia dello Zhejiang, il primo stabilimento produttivo.

L'obiettivo era di provvedere alla fornitura di prodotti dell'industria dolciaria nel mercato asiatico e più in particolare in quello cinese nel modo più veloce e migliore possibile.

Il CEO di quel momento Giovanni Ferrero, dichiara che i prodotti lavorati e commercializzati nella nuova sede avrebbero rispettato i medesimi standard di qualità, freschezza e sicurezza di quelli prodotti negli altri stabilimenti di tutto il mondo. Ha permesso inoltre di aggirare i tempi necessari al trasporto, che altrimenti sarebbero stati molto lunghi.

L'investimento rappresenta la volontà dell'azienda di essere sempre più una "Global company" e di esportare il made in Italy in tutto il mondo.

L'insediamento di Hangzhou, "la più bella e lussuosa delle città del mondo" secondo Marco Polo, è il ventunesimo dell'azienda albese in tutto il mondo.

Il progetto è stato portato a termine in meno di due anni con un investimento di 300 milioni di dollari, autorizzato nel 2013 grazie anche al contributo dell'amministrazione del posto, in particolare di Zhang Hongming, sindaco di Hangzhou.

La costruzione dell'impianto rappresenta uno dei più rilevanti investimenti italiani non solo ad Hangzhou (che dispone di IDE stranieri per 5,6 miliardi di euro), ma nell'intera Cina, dove a quel tempo l'azienda Ferrero deteneva il 24% del mercato dei prodotti di cioccolato confezionati, maggiore di quella del 18% posseduta in Europa, mercato domestico e principale dell'azienda.

Il nuovo insediamento ha favorito l'incremento della partecipazione della multinazionale nel mercato cinese con l'implementazione di equipaggiamenti nuovi e più sofisticati, ha precisato nuovamente Giovanni Ferrero, predisponendo ulteriori posti di lavoro, che inizialmente ammontavano a trecento ma col tempo sono aumentati sensibilmente.

Verso la fine degli anni Novanta cominciano ad essere importati i primi prodotti lussuosi, tra cui anche Ferrero Rocher, che giunge in Cina nel 1984, due anni dopo l'immissione nel mercato italiano.

In base a un'analisi di Euromonitor, nel 2017 Ferrero Rocher detiene una fetta del 5,7% in tutta la Cina nel mercato dei dolci confezionati al cioccolato.

In Italia, il primo prodotto a cui viene collegata l'azienda è la Nutella. Infatti a colazione gli italiani spesso consumano pane e nutella insieme a una tazza di caffè latte. In Cina le abitudini alimentari sono diverse e questo giustifica il perché, dopo trentacinque anni di presenza sul mercato cinese, qui Ferrero Rocher è ancora l'articolo più conosciuto e più venduto.

La strategia di Ferrero per quanto riguarda il successo di Ferrero Rocher può essere individuata in cinque elementi, le cinque "P": packaging, prodotto, promozione, posizionamento e prezzo.

Packaging

L'emblematica pralina è confezionata con un rivestimento dorato e il logo "Ferrero Rocher" di forma ovale posizionato al centro. L'articolo non è stato modificato per adeguarsi ai gusti dei consumatori cinesi, ma grazie alle sue peculiarità vi si adatta alla perfezione.

Nella visione orientale, così come in quella occidentale, il colore "oro" ha una valenza estremamente positiva, in quanto esprime ricchezza. Perciò la percezione di un prodotto luxury viene conferita prevalentemente dal suo packaging

esclusivo. Anche la forma della pralina è un elemento interessante da considerare, infatti in chiave simbolica rappresenta unione, completezza e armonia. In una certa misura può essere vista come “una luna al suo massimo in miniatura” e questo chiarisce perché venga spesso donata in regalo in occasione del festival di metà autunno cinese(中秋节).

La reputazione di prodotto esotico e l’attenzione alla confezione delle praline, rendono i Ferrero Rocher un regalo raffinato e di lusso, di grande effetto, perciò l’azienda ha sviluppato confezioni regalo con gli auguri scritti in lingua cinese per le festività più importanti. Ferrero ha anche lanciato “Ferrero Rocher T96”, ovvero un pacco da 96 pezzi, promosso con illustrazioni di anelli sui quali è incastonata la pralina. Anche le dimensioni della pralina sono un fattore di successo. Dato che il popolo cinese non ha una tradizione del cioccolato e non ne fa un uso importante, le dimensioni ridotte permettono di assaggiarla senza però esagerare o risultare “stucchevole”.

Prodotto

Ferrero Rocher è una nocciola tostata, immersa in una morbida crema di cioccolato e rivestita con un guscio croccante di wafer e granella di nocciola.

E’ un prodotto che si conforma senza difficoltà al palato meno raffinato dei cinesi in fatto di cioccolato per l’utilizzo bilanciato degli ingredienti che lo compongono. I cinesi infatti fanno un grande uso di nocciole e la scelta del cioccolato al latte costituisce la soluzione perfetta per mitigare il gusto amaro del cioccolato extra fondente e quello dolce del cioccolato bianco.

Promozione

Grazie alla strategia di marketing attuata da Ferrero che la rende un perfetto regalo, la vendita di Ferrero Rocher è cresciuta moltissimo in occasione delle festività cinesi, come la Festa di Metà Autunno e il Capodanno cinese, mentre durante il resto dell'anno è diminuita sensibilmente. Nei periodi di festa i negozi sono pervasi da espositori speciali utilizzati per invogliare i consumatori.

Inoltre per "stagionalizzare" ancor più il prodotto, le praline vengono inserite in confezioni regalo a tema con la festività.

Anche le pubblicità televisive si sono incentrate sul tema del "dono". Un ragazzo cinese che regala alla propria ragazza un Ferrero Rocher o una coppia di innamorati che porta in regalo ai genitori una scatola di Ferrero Rocher, sono scene simboliche usate per trasmettere il valore del prodotto e enfatizzarne l'immagine come di alta qualità. Le praline sono state dipinte quasi come gioielli e sono ideali come gesto di amore per i familiari e i propri cari.

L'azienda ha prodotto delle confezioni basate sul tradizionale nodo cinese (中国结), ovvero dei nodi di macramè rosso che simboleggiano l'unione familiare, appesi tradizionalmente in occasione del capodanno cinese.

I Rocher sono anche stati impacchettati come le classiche hongbao (红包), le "buste rosse" che generalmente vengono regalate durante il capodanno e sono stati messi a punto degli spot pubblicitari a tema. La pubblicità di quest'anno, ad esempio, raffigura una ragazza cinese che porta con sé il proprio ragazzo italiano durante il suo rientro in Cina in occasione del capodanno. Il fidanzato mostra come si festeggia in Italia, portando in dono un vassoio di Ferrero Rocher, "The golden gift that brings people together".

Posizionamento

I Ferrero Rocher sono stati diffusi attraverso un agente di prodotti alimentari di importazione ben inserito nel mercato, incaricato della distribuzione.

Grazie a questa scelta, il prodotto è arrivato subito negli scaffali delle principali chain stores, come Carrefour e Watson's.

Nella Cina continentale, come risultato della legge che proibisce il rilascio di licenze alle imprese estere, i Ferrero Rocher venivano inizialmente commercializzati tramite un canale di mercato grigio con il nome di Jinsha 金莎 (letteralmente "sabbia dorata"), ma parallelamente all'istituzione di un ufficio di rappresentanza e alla crescita tempestiva dell'area della vendita al dettaglio cinese, il prodotto è diventato facilmente reperibile dai clienti cinesi e questo ha contribuito allo sviluppo interno del mercato del cioccolato in Cina.

Un tempo i Ferrero Rocher erano destinati ai supermercati delle città di primo livello, come Pechino, Shanghai e Guangzhou: ad oggi sono presenti anche nelle vetrine dei minimarket, come Family Mart e 7 Eleven. Nel 2011 l'azienda ha creato il proprio e-commerce ed è anche presente nelle più importanti piattaforme di shopping online cinesi, come Tmall (天猫), Jing Dong (京东) e Yihaodian (1 好点).

Prezzo

Ferrero ha attuato fin da subito una strategia di pricing elevata, stabilendo prezzi consistenti, ricercando così una fetta di mercato rivolta a persone benestanti. A questo proposito, l'alto costo gli offre un valore aggiuntivo, dato che i consumatori riconoscono che la qualità è correlata positivamente al prezzo. Quindi un ribasso dei prezzi indebolirebbe la reputazione del brand che così perderebbe quote di mercato.

Negli ultimi dieci anni, grazie all'aumento del potere di acquisto di una parte consistente della popolazione, la spesa per i Ferrero Rocher è diventata sempre più sostenibile per una buona parte dei consumatori cinesi.

Uno dei principali competitor di Ferrero in Cina è Mars, una delle prime imprese ad inserirsi nel mercato cinese negli anni Ottanta e ad instaurarvi un'unità produttiva nel 1993.

Mars detiene oggi una quota del 34% del mercato cinese del cioccolato e a questa appartiene la barretta al cioccolato numero uno in Cina: Dove Chocolate Bar. Di Mars sono anche M&M e Snickers, che sono presenti nella maggioranza dei supermercati e convenience stores.

La strategia di Mars punta sulla differenziazione, sul proporre numerosi prodotti che possano soddisfare tutti i gusti.

Oggigiorno il successo di Ferrero in Cina deriva principalmente dalle linee Ferrero Rocher e Kinder. Kinder in particolar modo nel 2017 è arrivato ad occupare una quota di mercato del 6,5%. Il "best seller" Kinder è "Kinder Joy", che in Italia chiamiamo "Kinder Merendero", un ovetto che da una parte ha una doppia crema al latte e al cacao con due croccanti specialità e dall'altra ha una sorpresa.

La sua introduzione sul mercato combacia appieno con il dilagante inserimento del latte nelle abitudini alimentari cinesi contemporanee.

Prima del Duemila, il latte era un prodotto quasi sconosciuto in Cina; in quegli anni cominciò ad essere pubblicizzato come un prodotto sano, con buoni valori nutrizionali e buono, specialmente per i bambini.

Dato che Kinder Joy è prodotto completamente realizzato con cioccolato al latte, prima della sua introduzione sul mercato era indispensabile che la popolazione cinese avesse conosciuto, cominciato ad apprezzare e a fare uso del latte.

Anche il nome del marchio, ovviamente, non è stato scelto a caso: nel nome cinese di Kinder, 健达, il primo carattere vuol dire "in salute, sano", enfatizzando così i buoni valori nutrizionali.

Per i prodotti Kinder, la strategia aziendale si focalizza sulle madri di famiglia, dato che la tipologia di cioccolato scelta dalla madre sarà quella che in futuro sarà scelta dal bimbo e dal momento in cui il consumo dei bambini è vincolato alle decisioni dei genitori.

Oltre alla qualità del prodotto, la sorpresa contenuta all'interno del Kinder Joy compiace i bambini, che frequentemente vengono portati dai genitori a svolgere commissioni; allo stesso tempo la sorpresa, che a volte può essere complessa da assemblare, offre l'occasione di svolgere attività con i propri figli, divertendosi insieme.

Kinder Joy ha persino vinto il "Nielsen China Breakthrough Innovation Award" in Cina.

Ferrero ha da sempre promosso l'importanza dell'attività sportiva ed ha mantenuto la stessa linea anche in Cina, dove, benché abbia goduto degli effetti della politica del figlio unico dal momento che i genitori si preoccupano di più dei figli, d'altro canto la stessa politica ha indotto i genitori a coinvolgere il figlio in attività rilevanti per il loro futuro, da curriculum, sfavorendo quindi le attività sportive.

Per incentivare quindi la pratica sportiva, Ferrero ha stretto un accordo con il National Sports Training Center (NSTC), con il Fudan Children Hospital per condurre delle analisi sui vantaggi del cioccolato Kinder e dello sport per la crescita e con l'Educational Bureau di Pechino per assicurare come minimo un'ora di attività fisica quotidiana nelle scuole.

Questi piani sono affiancati da molti altri progetti.

Durante l'Expo di Milano, l'azienda ha dato voce al suo progetto Kinder + Sport ed ha pianificato un evento di beneficenza in favore degli orfanotrofi shanghainesi.

In occasioni di emergenza come il terremoto nello Sichuan del 2008, la multinazionale ha rallegrato l'animo dei bambini terremotati con i propri prodotti e sta costruendo in Mongolia le "Scuole della Speranza".

L'idea che sta dietro a queste azioni, nelle quali Ferrero regala il proprio cioccolato ai bimbi, è che le esperienze e i dolori sperimentati in età infantile creino delle cicatrici che permangono anche da adulti.

Il principio "In Cina per la Cina", che individua il consumatore come membro della famiglia Ferrero, ha fatto in modo che la realizzazione della sede produttiva a Hangzhou ricevesse il favore e il sostegno della popolazione.

Ferrero gode di molta stima in Cina e questo non solo grazie ai suoi progetti sociali e di progresso economico, ma anche per l'attenzione alla qualità, all'affidabilità e alla freschezza dei suoi prodotti.

Ferrero è infatti l'unica azienda nel settore del cioccolato che impiega la catena del freddo nel trasporto dei prodotti. Per contrastare gli sbalzi termici e le conseguenze di un possibile scioglimento del cioccolato, Ferrero richiede ai suoi distributori di impiegare dei camion refrigerati, pagando un sovrapprezzo ma potendo così assicurare una migliore qualità e freschezza.

Ettore Sequi, diplomatico italiano e Segretario generale del Ministero degli affari esteri, individua Ferrero come una realtà da prendere ad esempio, di cui la popolazione italiana dovrebbe essere orgogliosa, ed è certo che questa abbia conquistato i consumatori cinesi anche per la storia familiare.

L'azienda è stata in grado di stimolare le produzioni del luogo, evitare l'impovertimento dell'albese sempre agendo nel rispetto degli impiegati, costruendo un avanzato sistema di welfare precorrendo i tempi.

La continua indagine sui bisogni dei consumatori e il costante rinnovamento dei macchinari hanno consentito all'azienda di diventare la più grande pasticceria del mondo per il volume di produzione; le praline prodotte al minuto sono novecento, arrivando a ventisei milioni in una giornata.

Nel 2021 l'azienda Ferrero ha partecipato per la seconda volta alla CIIE²⁵ di Shanghai.

Già nel 2019 aveva preso parte alla fiera portandosi a casa un grande successo, infatti più di dodicimila possibili compratori, rivenditori e consumatori hanno visitato lo stand.

Mauro Del Felip, General Manger di Ferrero China Ltd., ha dichiarato che la fiera è diventata un mezzo cruciale per intensificare la connessione con i principali stakeholder.

Preservare la terza edizione intatta, seppur nel bel mezzo della crisi economica dovuta al Covid-19, è un gesto rilevante.

Ferrero, in qualità di azienda italiana fortemente consolidata nel mercato cinese, ha aderito al progetto coerentemente con il coinvolgimento duraturo e l'approccio positivo verso il mercato orientale.

L'economia cinese ha effettuato una rapida ripresa nel corso della pandemia, più immediata rispetto agli altri paesi e l'intenzione di Ferrero è di trarre vantaggio del rilancio dell'economia prendendo parte alla CIIE.

L'azienda ha lavorato insieme all'ospite dell'evento per assicurare misure preventive alla pandemia e per predisporre un'impostazione diversa degli stand e dei programmi interattivi.

"Date le ambizioni nei prossimi cinque anni, miriamo a raddoppiare le nostre dimensioni e speriamo di raggiungerlo non solo attraverso il segmento del cioccolato, ma anche espandendo il nostro cibo in altre categorie oltre al

²⁵ China International Import Export

cioccolato". Così Mauro De Felip ha dichiarato al giornalista di Food Inc, "siamo molto seri riguardo al mercato cinese".

Oltre al "Piano Quinquennale" ha espresso i trend che Ferrero ha previsto in Cina e nuovi metodi di localizzazione che l'azienda ha attuato.

La multinazionale ritiene che il gigante asiatico stia trasformando le disposizioni del mercato e le regole nei rapporti con i consumatori. Affermarsi nel mercato cinese perciò, porterà al successo globale.

Sempre secondo le parole di Mauro De Felip, la Cina sta attraversando una fase di cambiamento nelle reti distributive, in particolar modo nel campo dell'e-commerce e del new retailing.

L'assunzione di cioccolato in Cina è dieci volte minore rispetto a quella negli Stati Uniti, ma a al contrario di questi ultimi, le vendite online rappresentano una grande fetta del volume delle vendite, circa il 20-25%. Ed è proprio in questo settore che l'azienda intende "raddoppiare le sue dimensioni in cinque anni".

La Cina è uno tra i mercati più rilevanti per l'azienda Ferrero, sia in quanto a volume, sia in quanto a sviluppo e insieme agli Stati Uniti sarà la colonna portante dell'evoluzione dell'azienda.

Entro i cinque anni successivi Ferrero spera di raddoppiare il proprio volume e per farlo vuole puntare anche su altre categorie, ad esempio su biscotti, dolciumi e gelati.

Sta inoltre tentando di allargare le occasioni di consumo del cioccolato, passando quasi esclusivamente da un uso per i regali a un autoconsumo. Per questo ad esempio sono stati introdotti nel mercato pacchetti di Ferrero Rocher costituiti da tre praline.

Sebbene negli anni Ottanta la Ferrero avesse già ottenuto un grande successo a livello mondiale, l'accesso al mercato cinese non è stato semplice. I primi ostacoli hanno interessato i cioccolatini Ferrero Rocher. L'azienda infatti ha dovuto

affrontare attività di concorrenza sleale da parte di un concorrente cinese, che ha portato a un lungo percorso legale.

La questione della contraffazione in Cina, come risaputo, è imperante anche per motivi di concezione culturale, che rende la falsificazione di un prodotto un gesto di elogio nei confronti del brand preso a modello.

Ciò nonostante, con la sentenza a favore di Ferrero, possiamo notare dei passi avanti nella battaglia alla contraffazione.

Nel 1982 la Ferrero fa domanda di registrazione del marchio presso l'Ufficio Marchi cinese, sia con il nome internazionale sia con il nome cinese 金莎 jinsha. Nella fase di registrazione però l'Ufficio deposita solamente il nome internazionale e questo ha poi causato un'infinità di difficoltà.

Nel 1986 la Ferrero S.p.a. deposita anche la forma tridimensionale del prodotto presso l'Organizzazione Mondiale della Proprietà Intellettuale (OMPI).

L'azienda cinese Montresor Food Co. Ltd²⁶ è il frutto della joint venture tra la società belga Fitradeal S.a. Company Limited e la Zhangjiang Milk Products First Factory.

Nel 1990 fa domanda per la registrazione del marchio comprensivo del nome Jinsha e della forma "ovale con bordo di fiori", in conformità con la pralina da loro prodotta, identica al Rocher.

La Ferrero quindi si pronuncia contraria alla domanda della Montresor. A questo punto la Commissione di Revisione ed Aggiudicazione dell'Ufficio Marchi non accoglie la richiesta di concessione del marchio, considerando la Ferrero un'azienda conosciuta e il marchio Ferrero Rocher noto.

Tutto ciò avviene sia perché i prodotti sono molto somiglianti, sia perché la compresenza di questi sul mercato potrebbe provocare scompiglio tra i clienti.

²⁶ Il nome cinese è Mengtesha (Zhangjiagang) Food Co., Ltd "蒙特莎 (张家港)食品有限公司"

Montresor comincia quindi a commercializzare le praline sotto il nome Jinsha-Trésor Doré, immediatamente dopo la registrazione del marchio nel 2003.

La Ferrero a questo punto intraprende un'azione giudiziaria contro la Montresor dinanzi alla Seconda Corte Intermedia del Popolo di Tianjin, incolpandola di concorrenza sleale. L'accusa viene respinta perché la confezione dei Rocher non è reputata esclusiva, ma generica e perché tutti e due i prodotti sono ormai noti. La Corte si è pronunciata a favore dell'azienda cinese, dato che la loro pralina era già molto conosciuta.

La Ferrero, scontenta della risoluzione, invita all'annullamento della sentenza e all'addebito delle spese legali alla Montresor.

La sentenza finale del 2006, poi confermata nel 2008, ha deciso che ai sensi della Legge sulla concorrenza sleale della RPC e alle norme internazionali, la notorietà di un prodotto a livello globale sia da valutarsi alla stregua della notorietà ottenuta nel mercato interno. In effetti molte testimonianze danno prova che i prodotti Ferrero erano celebri già precedentemente alla vendita sul mercato cinese. Inoltre il packaging dei Rocher è molto preciso e peculiare, al contrario di quello dei Trésor Doré.

Infine la Montresor non può dimostrare di aver usato per prima tale packaging, dal momento che il suo primo utilizzo risale al 1990.

Nel 2007 la Corte Intermedia di Pechino stabilisce la riconoscibilità del marchio Ferrero Rocher 3D, che diventa il primo marchio 3D in Cina annunciato come risultato di un processo giuridico.

Nel marzo 2008 poi, la Corte Suprema ha pronunciato il verdetto finale, imponendo la cessazione tempestiva dello sfruttamento del packaging e delle decorazioni fino ad allora utilizzati per i Trésor Doré, l'interruzione della vendita e un indennizzo di 700.000 RMB nei confronti della Ferrero S.p.a.

Il danno che più ha rischiato di pregiudicare l'azienda è stato sicuramente il danno d'immagine oltre a quello economico, ed è stato ancora più grave nelle città di

secondo e terzo livello. Qui infatti i consumatori avevano meno dimestichezza con questo tipo di prodotto e quando acquistavano i cioccolatini non riconoscevano le copie. Solo una volta assaggiati constatavano che il prodotto non era all'altezza delle previsioni e si facevano un'idea sbagliata dell'azienda.

Nelle città di primo livello invece, i danni sono stati più contenuti. In città come Pechino, Shanghai o Guangzhou, i clienti entravano più in contatto con le pubblicità e riuscivano quindi a distinguere gli originali dalle imitazioni.

Sconfiggere la Montresor non è stato banale. Questa infatti è una grande azienda molto conosciuta in Cina che si avvale del supporto dello stato. Anche i costi che ha dovuto sostenere Ferrero non sono banali, infatti ha impiegato molte risorse sia in termini di denaro sia in termini di tempo.

Ancora oggi Ferrero sta puntando sull'insegnare ai consumatori a riconoscere il prodotto autentico tramite il sapore oltre che alla confezione.

Questo provvedimento viene ritenuto un pilastro della magistratura cinese nella protezione della proprietà intellettuale e nella guerra alla contraffazione.

Ciò nonostante, indica anche quanto possa essere pericoloso addentrarsi nel mercato cinese non avendo una preparazione appropriata e trascurando elementi che a occhi inesperti possono sembrare solo dei dettagli.

CONCLUSIONI

Si ritiene che l'elaborato abbia conseguito il proprio obiettivo in quanto fornisce una panoramica contenente gli elementi basilari necessari per approcciarsi all'internazionalizzazione di un'impresa ed in particolare verso il mercato cinese, con riferimento esemplificativo al caso della multinazionale Ferrero.

Si è preferito privilegiare l'indagine nell'ambito economico e socio-culturale, senza concentrarsi sulle problematiche giuridiche, fiscali, amministrative e burocratiche che potranno essere oggetto di un futuro approfondimento.

In particolare vorrei ampliare l'oggetto della mia indagine andando ad approfondire la materia della tutela della proprietà intellettuale in Cina, considerato che trattasi di problematica con cui le imprese italiane si trovano molto spesso a doversi confrontare per la protezione delle proprie creazioni.

Nell'elaborato si è avuto modo di vedere come il fenomeno della globalizzazione abbia determinato il crollo delle barriere che prima delineavano gli spazi competitivi fra le imprese.

Da tale cambiamento deriva quindi una forte interconnessione e dipendenza tra i paesi con il risultato di una crescente competizione e l'esigenza ad adattarsi a nuovi modelli di sviluppo; ciò sembra condurre all'omologazione dei prodotti e delle linee strategiche, mentre risulta adesso evidente quanto le varie differenze tra paesi possano pesare nell'interazione.

Si è osservato come le aziende siano orientate sempre di più a prendere in considerazione l'espansione su scala internazionale sia per motivazioni interne all'azienda che legate al contesto ambientale.

E' risultato altresì determinante riguardo alla modalità di entrata nel mercato estero il grado di impegno e di risorse che l'azienda vuole impiegare e la tipologia

di business, per scegliere se attuarla tramite esportazioni, accordi contrattuali o investimenti diretti.

Una volta analizzate le motivazioni che inducono le aziende a internazionalizzarsi, si è passati ad approfondire la situazione della Cina partendo con un "excursus" storico che conduce al boom economico dell'epoca attuale.

Si è osservato come l'elevato tasso di crescita, la trasformazione del mercato, l'incessante potenziamento delle infrastrutture e l'aumento del potere di acquisto della classe media, abbiano in breve tempo contribuito a trasformare la Cina da "fabbrica del mondo" a mercato appetibile ed allo stesso tempo abbia comportato il progressivo incremento della domanda dei prodotti tipici del Made in Italy, in particolare quelli di qualità.

Il mercato interno cinese, nonostante la crisi monetaria mondiale, è in grado pertanto di offrire ancora concrete possibilità di sviluppo, specialmente per le imprese nel settore dei beni di consumo, del lusso, delle infrastrutture, energetico ed ambientale e ad alto contenuto tecnologico.

Abbiamo poi visto come, in merito al mercato cinese, nonostante la sua espansione si possa tradurre in enormi opportunità commerciali, queste siano probabilmente scortate da elevate difficoltà.

Si è evidenziato come sia particolarmente importante tener conto dell'elemento culturale, dato che la Cina è un paese con un forte attaccamento alla propria tradizione ed è perciò necessario sviluppare un piano strategico che vi si adegui. Nel processo di espansione di un'impresa in un paese straniero molto distante da noi, occorre quindi adottare una serie di accorgimenti variabili a seconda delle caratteristiche culturali, amministrative, geografiche ed economiche del paese target.

Al proposito abbiamo visto come il CAGE Framework ci agevoli nell'identificare tali differenze e distanze tra i paesi che le aziende dovranno affrontare durante l'elaborazione di strategie internazionali.

Al fine di ridurre tali distanze, abbiamo osservato come la Cina abbia promosso l'iniziativa della Belt and Road, una rivisitazione della Via della Seta in chiave moderna, con lo scopo di connettere l'Asia all'Europa e all'Africa, ma il cui motivo reale è rendere la Cina il fulcro del commercio e ridefinire gli equilibri globali.

L'iniziativa, cui l'Italia è entrata a far parte nel 2019, punta a stimolare la connessione tra i continenti asiatico, europeo e africano e dei loro mari limitrofi, istituire e potenziare la partnership tra gli stati della Belt and Road.

Attualmente, nonostante un allontanamento da parte degli ultimi governi italiani, le relazioni tra i due paesi si mantengono comunque buone, il governo ha però ristabilito la differenza tra rapporti commerciali e rapporti politici che era sfuggita al primo governo Conte conformandosi all'orientamento europeista ed atlantista. Per quanto riguarda il caso Ferrero, abbiamo evidenziato come il mercato del cioccolato in Cina abbia cominciato a svilupparsi solo negli anni Ottanta e pertanto trattandosi di un prodotto relativamente nuovo come sia improbabile che il mercato arrivi a saturazione.

Attualmente le aziende operanti nel settore puntano a rendere il cioccolato un prodotto volto anche all'autoconsumo e non più utilizzato quasi unicamente in occasioni di festività in qualità di dono.

Inoltre, con l'integrazione tra i paesi, i consumatori stanno sviluppando sempre più familiarità con tale prodotto e hanno quindi cominciato a ricercare e riconoscere la qualità, requisito fondamentale per i prodotti dell'azienda Ferrero. Il segreto del successo di Ferrero è da ricercare nell'innovazione, nel pensare in modo diverso dagli altri precorrendo anche i tempi, nell'essere un'azienda familiare e non quotata in borsa, cosa che ha permesso di crescere con serenità senza farsi prendere dalla frenesia.

Concludo con Michele Ferrero, il quale ha così riassunto il motivo del successo dell'azienda: "Ecco cosa significa fare diverso da tutti gli altri. Tutti facevano il cioccolato solido e io l'ho fatto cremoso ed è nata la Nutella; tutti facevano le

scatole di cioccolatini e noi cominciammo a venderli uno per uno, ma incartati da festa; [...] tutti facevano l'uovo per Pasqua e io ho pensato che si potesse fare l'ovetto piccolo ma tutti i giorni; [...] tutti pensavano che il tè potesse essere solo quello con la bustina e caldo e io l'ho fatto freddo e senza bustina”.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

AGI. "Cina Prima Potenza già nel 2028, il Covid Accelera il Sorpasso sugli Usa ", 26 dicembre 2020, [https://www.agi.it/economia/news/2020-12-26/cina-2028-
prima-potenza-sorpasso-usa-10821676/](https://www.agi.it/economia/news/2020-12-26/cina-2028-prima-potenza-sorpasso-usa-10821676/).

AGI. "Ferrero: inaugurato il primo stabilimento in Cina", 23 settembre 2015, [https://www.agi.it/estero/ferrero_inaugurato_primo_stabilimento_in_cina-
182632/news/2015-09-23/](https://www.agi.it/estero/ferrero_inaugurato_primo_stabilimento_in_cina-182632/news/2015-09-23/).

AGI. "Le Nuove Vie del Gusto: Primato del Cioccolato Italiano", 16 maggio 2008, [https://www.agi.it/estero/agichina/d_vorremmo_esportare_cioccolato_in_cina_m
a_non_riusciamo_a_trovare_informazioni_in_merito_ai_documenti_che_servono_s
ia_de-3265291/news/2008-08-27/](https://www.agi.it/estero/agichina/d_vorremmo_esportare_cioccolato_in_cina_m_a_non_riusciamo_a_trovare_informazioni_in_merito_ai_documenti_che_servono_sia_de-3265291/news/2008-08-27/).

Ambasciata d'Italia Pechino. "Inaugurato ad Hangzhou il primo stabilimento produttivo della Ferrero in Cina", 30 settembre 2015, [https://ambpechino.esteri.it/ambasciata_pechino/it/ambasciata/news/dall_amb
asciata/inaugurato-ad-hangzhou-il-primo.html](https://ambpechino.esteri.it/ambasciata_pechino/it/ambasciata/news/dall_ambasciata/inaugurato-ad-hangzhou-il-primo.html).

ANSA. "La nuova Via della Seta, cos'è e a chi conviene la maxi-rete Asia-Europa ", 26 aprile 2019, [https://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2019/03/22/la-nuova-
via-della-seta-una-maxi-rete-asia-europa_a8da5959-6bd9-4a0c-b9cb-
3d5f064b2877.html](https://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2019/03/22/la-nuova-via-della-seta-una-maxi-rete-asia-europa_a8da5959-6bd9-4a0c-b9cb-3d5f064b2877.html).

Bernardi, Sofia. "Italia e Cina: 50 anni di relazioni bilaterali diplomatiche", Bridging China, 20 marzo 2020, <https://bridgingchinagroup.com/italia-e-cina-50-anni-di-relazioni-bilaterali-diplomatiche/>.

Bertuccioli, Giuliano, Federico Masini. *Italia e Cina*. Roma-Bari, Gius. Laterza & Figli Spa, 1996.

Blanchette, Jude, Scott Kennedy. "China's Fifth Plenum: Reading the Initial Tea Leaves", Center for Strategic & International Studies, 30 ottobre 2020, <https://www.csis.org/analysis/chinas-fifth-plenum-reading-initial-tea-leaves>.

Bortolotti, Gaia. "Quinto Plenum: il Nuovo Modello di Sviluppo", Bridging China, 2 novembre 2020, <https://bridgingchinagroup.com/quinto-plenum-nuovo-modello-di-sviluppo/>.

Bradani, Alberto. *Italia-Cina, come riequilibrare una relazione asimmetrica*, Centro Studi sulla Cina Contemporanea, novembre 2018.

Bridging China. *Ferrero: Strategie per Vendere in Cina*.

Buckley, Peter J., Jeremy Clegg, Hui Tan. *Cultural Awareness in Knowledge Transfer to China – the Role of Guanxi and Mianzi*, Science Direct, 2006.

Caroli, Matteo. *Gestione delle imprese internazionali*. Milano, McGraw-Hill Education, 2008.

Caselli, Clara. *L'avventura della internazionalizzazione. Logiche e strumenti per le imprese*. Torino, G. Giappichelli editore, 1994.

Cassia, Fabio. *Analisi strategica e marketing per i mercati emergenti*, Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, 2008.

Cattaneo, Adriano. *Scandalo degli alimenti contaminati da melamina e oltre*, Associazione Culturale Pediatri, 2009.

Chen, Jia. "SAFE steps to boost trade and investment", The State Council of People's Republic of China, 26 febbraio 2020, http://english.www.gov.cn/statecouncil/ministries/202002/26/content_WS5e55aa84c6d0c201c2cbceae.html.

Cheng, Jonathan. "China Still Grew and Fueled Its Rise as Covid-19 Shook the Global Economy", The Wall Street Journal, 18 gennaio 2021, https://www.wsj.com/articles/chinas-2020-growth-shows-it-gaining-ground-on-u-s-economy-11610967016?mod=article_inline.

Chuanjun Zhang 传君张, Yin Fenglin, 尹锋林. *Guanyu Feilueluo an de ji dian sikao* 关于费列罗案的几点思考, Dianzi zhishi chanquan, 2012.

Collinson, Simon, Rajneesh Narula, Alan M. Rugman. *International business*. Pearson Education Limited, 2020.

Daxue Consulting. "Mercato del cioccolato in Cina", 2 marzo 2020, <https://daxueconsulting.com/chocolate-market-in-china/>.

Demattè, Claudio, Fabrizio Perretti. *Strategie di internazionalizzazione*. Milano, Egea, 2003.

Ferrero, <https://www.ferrero.it/>

Ferrero. *Storia d'un successo: Ferrero la più grande industria dolciaria del Mec*, AEDA. 1967.

Gazzetta D'Alba. "Ferrero: inaugurato il nuovo stabilimento in Cina, è il ventunesimo nel mondo", 30 settembre 2015, <https://www.gazzettadalba.it/2015/09/ferrero-inaugurato-un-nuovo-stabilimento-in-cina-e-il-ventunesimo-nel-mondo/>.

Ghemawat, Pankaj. *Distance still matters. The hard reality of global expansion*. Harvard Business Review, 2001.

Governo della Repubblica Italiana. "Memorandum d'Intesa tra il Governo della Repubblica Italiana e il Governo della Repubblica Popolare Cinese sulla Collaborazione nell'Ambito della "Via della Seta Economica" e dell'"Iniziativa per una Via della Seta Marittima del 21° Secolo"", 23 marzo 2019.

Hedley, Mark. "China Market Entry Strategy: a Guide to Entering Chinese Business-to-Business Markets", B2B International, <https://www.b2binternational.com/publications/china-market-entry/>.

<https://www.treccani.it/enciclopedia/>.

Il Post. "Draghi ha cambiato le cose con la Cina", 3 luglio 2021, <https://www.ilpost.it/2021/07/03/italia-cina-draghi-conte/>.

Il Sole 24 Ore. "Ferrero: con Nutella & C un marchio che ha fatto storia", 20 novembre 2009, https://st.ilssole24ore.com/art/SoleOnLine4/Tempo%20libero%20e%20Cultura/2009/11/ferrero-marchio-storia_PRN.shtml.

Inside Marketing. "Analisi PEST", 5 febbraio 2020, <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/analisi-pest/>.

Invernizzi, Giorgio. *Le strategie competitive*, Milano, McGraw-Hill Education, 2014.

Junyi, Bai. "Cosa dice veramente il memorandum Italia-Cina", AGI China, 25 marzo 2019, https://www.agi.it/blog-italia/agi-china/memorandum_italia_cina-5199831/post/2019-03-24/.

Kim-Keung Ho, Joseph. *Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis*. European Academic Research, 2014.

La Stampa. "E' morto l'industriale Michele Ferrero", 14 febbraio 2015, <https://www.lastampa.it/cuneo/2015/02/14/news/e-morto-l-industriale-michele-ferrero-1.35294517>.

Lemoine, Françoise. *L'economia cinese*. Francesco Saraceno. Bologna, Il Mulino, 2005.

M. Roque, Ana Filipa, Maria-Céu G. Alves, Mário Lino Raposo. *Internationalization strategies revisited: main models and approaches*. IBIMA Publishing, 2019.

Ma, Josephine. "Chinese Communist Party Wraps Up Top Policy Meeting by Outlining Plans for Nation to Become Greater Power", South China Morning Post, 29 ottobre 2020, <https://www.scmp.com/news/china/politics/article/3107660/chinese-communist-party-wraps-top-policy-meeting-outlining>.

Morrison, Wayne M. *China's Economic Conditions*. Congressional Research Service, 3 marzo 2013.

Musu, Ignazio. *La Cina contemporanea*. Bologna, Il Mulino, 2011.

Porter, Michael E. "The Competitive Advantage of Nations", Harvard Business Review, 1990, <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>.

Samarani, Guido, Laura De Giorgi. "Italia-Cina, cinquant'anni di rapporti diplomatici", Università Ca' Foscari Venezia, 6 novembre 2020, [https://www.unive.it/pag/14024/?tx_news_pi1\[news\]=9603&tx_news_pi1\[controller\]=News&tx_news_pi1\[action\]=detail&no_cache=1](https://www.unive.it/pag/14024/?tx_news_pi1[news]=9603&tx_news_pi1[controller]=News&tx_news_pi1[action]=detail&no_cache=1).

Samarani, Guido. *La Cina del Novecento. Dalla fine dell'impero a oggi*. Torino, Piccola Biblioteca Einaudi, 2008.

Sammut-Bonnici, Tanya, David Galea. *PEST analysis*. John Wiley & Sons, Ltd, 2015.

Scaffidi, Giuseppe L. "Come l'effetto "bandwagon" condiziona costantemente le nostre decisioni", Forbes, 9 settembre 2019, <https://forbes.it/2019/09/09/come-effetto-bandwagon-condiziona-costantemente-nostre-decisioni/>.

Scarci, Emanuele. "Primo impianto Ferrero in Cina", *Il Sole 24 Ore*, 24 maggio 2015, https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-05-24/primo-impianto-ferrero-cina-081213_PRN.shtml.

Shenkar, Oded. *Il secolo della Cina. L'impatto della crescita cinese sull'economia globale, gli equilibri planetari, il lavoro*. Nicola Borzi. Milano, Il Sole 24 Ore S.p.A., 2005.

Statista. "Regional Disparities in China – Statistics & Facts", 25 novembre 2021, https://www.statista.com/topics/7157/regional-disparities-in-china/#topicHeader_wrapper.

Stober, Emmanuel O. *CAGE Analysis of China's Trade Globalization*, *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 2014.

Subbrero, Giancarlo. "Ferrero, Giovanni", *Enciclopedia Treccani*, 1997, https://www.treccani.it/enciclopedia/giovanni-ferrero_%28Dizionario-Biografico%29/.

Subbrero, Giancarlo. "Ferrero. Storia", *Centro on line Storia e Cultura dell'Industria*, 2009, http://www.storiaindustria.it/repository/fonti_documenti/biblioteca/testi/Testo_Ferrero_Storia.pdf.

The State Council of People's Republic of China. "Full text: Action Plan on the Belt and Road Initiative, 30 marzo 2015, http://english.www.gov.cn/archive/publications/2015/03/30/content_281475080249035.htm.

Tiezzi, Shannon. "China's Fifth Plenum: What You Need to Know", The Diplomat, 29 ottobre 2020, <https://thediplomat.com/2020/10/chinas-fifth-plenum-what-you-need-to-know-2/>.

Tropea, Salvatore. "Ferrero, mille operai tra le macerie vogliono salvare la loro fabbrica", La Repubblica, 9 novembre 1994, <https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/1994/11/09/ferrero-mille-operai-tra-le-macerie-vogliono.html>.

Vescovi, Tiziano. *International Marketing to China*. McGraw-Hill Education, 2019.

Vitale, Martina Anna. "Quando la Ferrero decise di conquistare il mercato tedesco e fondare la Kinder", Berlino Magazine, 18 febbraio 2020, <https://berlinomagazine.com/quando-la-ferrero-decise-di-conquistare-il-mercato-tedesco-e-fondare-la-kinder-2020/>.

Zhang, Yue. "China to Introduce Strong Financial Measures to Help Smaller Firms Tide over Difficulties", The State Council of People's Republic of China, 25 febbraio 2020, http://english.www.gov.cn/premier/news/202002/25/content_WS5e5534dac6d0c201c2cbce84.html.

Ziggiotti, Giulia. "Intervista a SUNNY ZHAO, Senior Brand Manager di Ferrero Cina", AGI Cina, 30 luglio 2010, https://www.agi.it/estero/agichina/intervista_a_sunny_zhao_senior_brand_manager_di_ferrero_cina-3254211/news/2010-07-30/.