

## Contributi di ricerca

---

### LE MULTINAZIONALI DEI PAESI EMERGENTI: GLI INVESTIMENTI CINESI IN ITALIA

*Francesca Spigarelli\**

#### Summary

*MNEs from emerging countries: Chinese investments in Italy*

This paper focuses on a recent phenomenon: the Chinese Go global policy, which encourages domestic firms to enter the global competition through active internationalization processes. At present, Chinese investments are still small compared to the world value of outward foreign direct investments, but it is interesting to focus on their trends and skyrocketing growth. The attention is drawn to the Italian case. Italy is still not playing a major role in Chinese companies' internationalization strategies. Flows and stocks of investments are low and only a small number of companies is investing in Italy. But things are changing quickly. Italy is becoming increasingly interesting for Chinese companies aiming to acquire brands, knowledge and specific competencies, as well as strategic locations to penetrate European markets. The small dimension of the target companies (for acquisitions) encourage Chinese investors to come to Italy. Data on Chinese investments flows, on individual entrepreneurs, as well as on Chinese companies operating in Italy are discussed and analyzed to build a framework to test some preliminary hypotheses and to verify the interest for further research projects.

**Keywords:** Go global policy; Chinese OFDIs; Chinese MNEs in Italy

**Parole chiave:** Go global; IDE cinesi in Italia; acquisizioni ed investimenti cinesi in Italia

**Jel Classification:** O5 – F23

#### Introduzione

Uno dei fenomeni più interessanti, emersi di recente nello scenario finanziario internazionale, è legato al ruolo da protagonisti svolto da alcune econo-

\* Università di Macerata, Dipartimento di Studi Giuridici ed Economici; spigarelli@unimc.it.

*Economia e politica industriale n. 2, 2009*

mie emergenti come investitori globali (UNCTAD, 2006). Nuove imprese multinazionali (MNE), prevalentemente legate all'area dei cosiddetti paesi BRIC (Brasile, Russia, India, Cina), hanno intrapreso percorsi spinti di globalizzazione mediante operazioni d'investimento non solo di tipo Sud-Sud, ma anche interessando economie industrializzate, Europa ed USA in primis (Wilson e Purushothaman, 2003; Sauvart, 2005, 2006).

La Cina è sicuramente l'esempio più eclatante di tale fenomeno, anche grazie al forte ruolo assunto dal Governo nel creare una vasta rete di assistenza e supporto a favore delle proprie imprese; una rete fatta di servizi di informazione, incentivi finanziari e fiscali, coperture assicurative, supporto consulenziale (Shi, 2002). Alcuni casi di acquisizioni di note società occidentali (Wu, 2005; Anzkiewicz e Whalley, 2006) hanno richiamato l'attenzione di studiosi e media sugli effetti attuali e prospettici di questa politica, definita del Go global, soprattutto in relazione alla notevole accelerazione che le iniziative cinesi stanno assumendo negli ultimi tempi ed al ritmo e rapidità con cui le imprese stesse si stanno espandendo su scala mondiale (Hong e Sun, 2004; UNCTAD, 2006).

I connotati e gli effetti del Go global risultano ancora poco studiati, soprattutto a causa della frammentarietà e limitatezza dei dati disponibili. Il recente interesse scientifico per questo tema ha finora prodotto alcuni studi descrittivi sul trend e sui driver degli investimenti cinesi (Taylor, 2002; Deng, 2003, 2004; Wong e Chang, 2003; Morck, Yeung e Zhao, 2008; Yeung e Liu, 2008; Alon e McIntyre, 2008; Buckley *et al.*, 2008 b;), analisi quantitative sulle determinanti degli stessi (Buckley *et al.*, 2007, 2008 a; Morck, Yeung e Zhao, 2008; Gao, 2008), oltre che ricerche fondate su case study relativamente alle singole esperienze di internazionalizzazione (Liu e Li, 2002; Warner, Hong e Xu, 2004; Anzkiewicz e Whalley, 2006; Bonaglia, Goldstein e Mathews, 2007; Rui e Yip, 2008; Liu e Tian, 2008).

Obiettivo di questo lavoro è quello di esplorare i primi effetti del Go global in Italia e le sue direttrici principali. Ciò per offrire alcuni spunti di riflessione su cui impostare un ulteriore percorso di ricerca, volto a delineare e prefigurare i possibili effetti di medio e lungo periodo sul sistema produttivo nazionale. L'internazionalizzazione passiva, alimentata dai flussi d'investimento cinese, potrebbe, infatti, aprire nuovi ambiti di studio, nuovi interrogativi sui sentieri di sviluppo economico ed industriale italiano, oltre che sulla riconfigurazione della conoscenza e dei processi di allocazione del valore in ambito locale.

Il lavoro si divide in due parti. Nella prima, si ricostruisce il quadro teorico di riferimento dell'analisi. Nella seconda, l'attenzione si focalizza sul caso italiano, nel tentativo di delineare una mappa del fenomeno e testare alcune prime ipotesi di ricerca.

## **1. L'analisi del Go global nel contesto degli studi sui processi di internazionalizzazione**

L'analisi del Go global può essere collocata nell'ambito della recente letteratura sulle MNE da paesi emergenti e, ovviamente, nel più ampio contesto

degli studi sui processi di internazionalizzazione. Di seguito si propone un esame dei principali filoni di ricerca legati a questi aspetti, in modo da delineare correttamente il quadro teorico di riferimento (Meyer, 1998; Rabellotti e Sanfilippo, 2008).

Sulla base della ripartizione proposta da Buckley (2002), a livello temporale è possibile individuare tre aree di analisi che si sono sviluppate progressivamente, seguendo l'evoluzione storica dei processi di internazionalizzazione.

Un primo filone di studi riguarda la spiegazione delle direttrici dei flussi di investimento all'estero, provenienti dalle multinazionali dei paesi industrializzati ed indirizzati, dopo la II guerra mondiale, dagli USA all'Europa occidentale. A fronte dell'inadeguatezza delle teorie classiche sul commercio internazionale<sup>1</sup>, si riscontra in quegli anni una copiosa produzione scientifica. Adottando una logica tipicamente microeconomica, si pone in evidenza come l'ingresso dell'impresa in un mercato estero sia collegato al possesso di un vantaggio trasferibile, in grado di generare una posizione quasi monopolistica nel paese di destino (Hymer, 1976; Kindleberger, 1969). Gli investimenti diretti sono collocati entro la teoria dell'impresa, esaminando gli effetti, di natura sia reale sia finanziaria, sul paese ricevente, oltre che i vantaggi specifici conseguiti e ricercati dalle imprese (Dunning, 1958, 1977; Caves, 1971). Parallelamente, viene ad emergere l'idea dell'internazionalizzazione come processo graduale di estensione dell'attività di business, secondo un sentiero fatto di step graduali predefiniti (Aharoni, 1966; Carlson, 1974, 1975; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977).

A partire dagli anni '70, un secondo filone di studi si concentra sulle multinazionali e sulla spiegazione delle loro scelte strategiche ed organizzative, andando ad abbracciare due prospettive di analisi. Da un lato, vi è l'approccio che pone enfasi sulle scelte organizzative delle MNE, facendo seguito agli studi di Chandler (1962, 1977) e trovando nella resource based view (Barney, 1991) le basi per una spiegazione solida delle scelte d'impresa. Dall'altro lato, vi è l'approccio fondato sulla visione dei costi di transizione e delle gerarchie di mercato. Seguendo l'approccio di Coase (1937) e Williamson (1975), si interpretano le scelte di internazionalizzazione come conseguenza di una valutazione costi/benefici legati all'internalizzazione di transazioni e relazioni esterne di mercato (Buckley e Casson, 1976). Gli studi di Dunning (1977, 1979, 1980, 1988) e la sua teoria eclettica offrono un framework esteso in grado di motivare l'attività transnazionale delle imprese ed i vantaggi ad essa associati (di proprietà, di localizzazione, di integrazione/internalizzazione – OLI theory).

Altro filone di studi, avviato dagli anni '80-'90, riguarda i nuovi sviluppi dell'internazionalizzazione e gli effetti della crescente globalizzazione econo-

1. Si tralascia in questa sede l'analisi della teoria del commercio internazionale, nell'ambito della quale è stato inquadrato il fenomeno del commercio estero nella prima fase del capitalismo industriale e sino alla II guerra mondiale. Per una rassegna sintetica ed esaustiva delle principali posizioni teoriche da Ricardo (1817) a Vernon (1966), passando per Posner (1961) e Linder (1961), si rinvia a Valdani e Bertoli (2006, pp. 46-57).

mica (Buckley e Ghauri, 2004). In particolare, l'osservazione del comportamento delle imprese porta in risalto sia nuove forme di operatività transnazionale, sempre più basate sul concetto di alleanza strategica e di rete di collaborazione (Contractor e Lorange, 1988; Dunning, 1993, 1997), sia nuove modalità organizzative (Bartlett e Ghoshal, 1989). L'idea di un necessario percorso evolutivo per step nei processi d'internazionalizzazione viene sempre più messa in discussione. Si contesta, in particolare, la visione deterministica del percorso stesso. Ciò anche in considerazione delle nuove modalità di radicamento all'estero, fondate su alleanze e partnership. Attraverso queste ultime, anche imprese minori (born globals) riescono ad inserirsi in network internazionali, persino nelle fasi iniziali del business (Madsen e Servais, 1997; Bell, McNaughton e Young, 2001; Andersson e Wictor, 2003).

A questi tre ambiti di studio delineati da Buckley, si è aggiunta recentemente una nuova letteratura (Bonaglia, Goldstein e Mathews, 2007; Mathews, 2002, 2006; Ramamurti, 2008; Sauviant, 2008), legata al comparire di una seconda ondata di multinazionali, late entrant sul mercato (Bartlett e Ghoshal, 2000), localizzate in economie emergenti. Dopo alcuni limitati casi, nei primi anni '80, di MNE da paesi in via di sviluppo (Lecraw, 1977; Kumar e McLeod, 1981; Wells, 1983; Lall, 1983), a partire dai primi anni '90 un numero crescente di imprese provenienti da Cile, Cina, Egitto, Malesia, Messico, Russia, Sud Africa, Tailandia, Turchia (Aykut e Goldstein, 2006) ha invaso la scena mondiale (Aykut e Goldstein, 2006; UNCTAD, 2006). Queste imprese, spinte verso la ricerca di vantaggi competitivi, seguono pattern di sviluppo atipici: si internazionalizzano per crescere e fanno ampio ricorso ad alleanze ed acquisizioni per impossessarsi di risorse distintive quali marchi, tecnologie, conoscenze (Gammeltoft, 2008). Tali risorse sono funzionali alla creazione rapida di un vantaggio competitivo internazionale, in grado di ampliare e diversificare le proprie competenze di base.

In questo contesto, la tradizionale lettura à la Dunning (secondo la OLI theory) sembra non essere in grado di spiegare l'apertura ai mercati internazionali. Secondo alcuni autori, l'approccio seguito dalle MNE dei paesi emergenti è l'opposto di quello tradizionale (Bonaglia, Goldstein e Mathews, 2007). Si internazionalizzano per costruire vantaggi competitivi, piuttosto che per affermare su scala globale vantaggi già posseduti. Il loro successo sembra proprio legato alla capacità di sfruttare le opportunità della competizione globale e dell'essere late entrant sul mercato (Ramamurti, 2008): sviluppando una mentalità geocentrica (Perlmutter, 1969) sono in grado di proiettare il loro prodotto su scala globale prima ancora di averne le dimensioni (Bartlett e Ghoshal, 2000). Inoltre, fanno leva specificamente su innovazioni strategiche ed organizzative per internazionalizzarsi in modo molto rapido e repentino (Mathews, 2002, 2006).

Focalizzando l'attenzione sugli elementi firm specific, pur se con differenze legate ai diversi contesti di appartenenza (Ramamurti, 2008), si riconoscono i seguenti fattori determinanti l'azione internazionale delle MNE dei paesi emergenti (Bertoni, Elia e Rabbiosi, 2008):

- fattori push, connessi ai costi crescenti delle risorse disponibili nei mercati domestici, oltre che alla necessità di seguire le politiche di internazionalizzazione di clienti, fornitori e competitor;
- fattori pull, collegati alle opportunità di crescita ed espansione all'estero, alla disponibilità di risorse naturali o asset strategici, alle politiche di attrazione dei paesi ospiti, agli incentivi governativi della madre Patria;
- fattori manageriali, per la ricerca di capacità e conoscenze necessarie alla crescita d'impresa via internazionalizzazione.

Tenendo conto di tutti questi elementi e comparando l'azione delle nuove multinazionali ai pattern di internazionalizzazione delle imprese dei paesi sviluppati è possibile sintetizzare alcune fondamentali differenze, riportate nella tab. 1 (Dunning, Kim e Park, 2008).

*Tab. 1 – MNE: vecchi e nuovi percorsi di internazionalizzazione*

<i>Aspetti</i>	<i>MNE paesi sviluppati (anni '60)</i>	<i>MNE paesi emergenti (dal 2000)</i>
<i>Motivazioni</i>	Sfruttare vantaggi di proprietà	Acquisire nuovi asset
<i>Vantaggi sfruttati</i>	Di proprietà, firm specific	Di proprietà, country specific
<i>Forma di ingresso</i>	Prevalentemente greenfield	Alleanze strategiche, network, M&A
<i>Tipo di investimento estero</i>	I fase: resource/market seeking II fase: asset seeking	Simultaneamente di tutti i tipi
<i>Destinazione</i>	EU, USA, Giappone	I fase: regione di appartenenza II fase: paesi sviluppati
<i>Internazionalizzazione</i>	Graduale	Accelerata
<i>Ruolo governo</i>	Moderato	Attivo, propulsivo

*Fonte:* rielaborazione da Dunning *et al.*, 2008, p. 176.

Nel quadro delle nuove MNE dei paesi emergenti, la Cina rappresenta uno dei casi più analizzati e discussi da studiosi ed esperti (Zweig, 2002; Alon e McIntyre, 2008). Il Box 1 riassume i connotati della politica del Go global, oltre che le risultanze dei principali studi realizzati, in cui accanto all'enfasi sulle peculiarità di un percorso di internazionalizzazione fortemente voluto dal Governo, non mancano evidenze sugli elementi di criticità e debolezza dello stesso.

Aspetto ricorrente sottolineato dai recenti contributi scientifici sul tema è, in ogni modo, l'esigenza di una revisione della teoria generale sugli investimenti esteri. Quest'ultima deve essere adattata per tenere conto di numerosi fattori specifici che caratterizzano le strategie di investimento delle economie emergenti e della Cina, in particolare (Buckley *et al.*, 2007; Li, 2007). Imperfezioni del mercato dei capitali, vantaggi di proprietà specifici e fattori istituzionali condizionerebbero a tal punto i pattern di espansione degli investimenti da richiedere una nuova chiave teorica, pensata ad hoc, nella lettura dei flussi di investimento internazionali.

Soprattutto nel caso della Cina, le imperfezioni del mercato dei capitali fanno sì che il capitale stesso sia disponibile, per le imprese investitrici, a condizioni non di mercato e relativamente convenienti. Le imperfezioni a cui si fa riferimento riguardano il fatto che le società pubbliche hanno accesso a tassi di finanziamento ridotti, attraverso cui supportano politiche di acquisizioni estere anche molto impegnative e con una valutazione “leggera” del rischio relativo (Lardy, 1998; Scott, 2002; Warner, Hong e Xu, 2004; Morck, Yeung e Zhao, 2008). Inoltre, l’esistenza di un sistema bancario non sviluppato ed inefficiente favorirebbe l’accensione di finanziamenti a condizioni non di mercato (Warner, Hong e Xu, 2004; Child e Rodrigues, 2005; Anzkiewicz e Whalley, 2006). Peraltro, la presenza in Cina di imprese conglomerate tenderebbe a generare una sorta di mercato interno dei capitali, in grado di supportare notevolmente anche gli investimenti all’estero (Liu, 2005). Infine, le stesse imprese familiari avrebbero accesso agevolato a risorse finanziarie, attingendo alle disponibilità liquide della parentela di riferimento (Tsai, 2002; Child e Pleister, 2003; Erden e Shapiro, 2005).

I vantaggi di proprietà che intaccano e condizionano i sentieri di espansione all’estero riguardano, invece, qualità ed attitudini che le imprese cinesi hanno sviluppato nel tempo e che permettono loro di meglio competere nell’arena internazionale: flessibilità, economicità nell’utilizzo di alcune risorse chiave – come la manodopera – (Morck, Yeung e Zhao, 2008; Rui e Yip, 2008), familiarità nell’operare nei contesti tipici delle economie emergenti ed in via di sviluppo (Cuervo-Cazurra e Genc, 2008; Deng, 2003; Hong e Sun, 2006; Kalotay, 2008; Klein e Wocke, 2007; Pananond, 2007; Rui e Yip, 2008; Bertoni, Elia e Rabbiosi, 2008), capacità di allacciare relazioni interaziendali o con altri attori presenti nei contesti locali di insediamento. Si pensi, con riferimento a quest’ultimo aspetto, alla presenza di network etnici sparsi soprattutto in Asia, ma anche nel resto del mondo, come conseguenza della diaspora cinese (Buckley *et al.*, 2007, 2008 a; Zhou, 2006; Zanier, 2006)<sup>2</sup>. Questo asset di relazioni umane e sociali (Lecraw, 1977; Wells, 1983; Lau, 2003) potrebbe costituire una risorsa chiave nello spiegare le direttrici di crescita degli investimenti cinesi all’estero (Luo, 1997; Standifird e Marshall, 2000; Tong, 2003; Gao, 2008). In numerosi contesti internazionali, si è dimostrata infatti la presenza di una relazione positiva tra attività di investimento ed insediamento dell’etnia cinese nei paesi ospitanti (Buckley, 2007): l’affinità culturale tenderebbe a ridurre le distanze psicologiche, ad abbattere i costi di transazione ed a creare un positivo effetto di rete, in grado di attrarre capitali.

Infine, anche alcuni fattori istituzionali contribuiscono a spiegare il trend degli investimenti cinesi, come suggerito dalla letteratura emergente in questo

2. Si stima che ci siano oltre 33 milioni di persone di etnia cinese al di fuori dei confini della PRC (con Hong Kong, Macau, Taiwan dunque incluse). La popolazione risulta sparsa in 151 paesi: l’80% risiede in Asia ed il 15% nelle Americhe. I paesi con maggiore presenza cinese sono Thailandia (9,2 milioni di persone), Indonesia (8 milioni), Malesia (5,8 milioni), Singapore (2,7 milioni), USA (2,9 milioni), Canada (1 milione).

campo – institution based view of strategy (North, 1990; Peng, 2002; Meyer e Nguyen, 2005; Wright *et al.*, 2005). Si fa riferimento, in particolare, alle regole del gioco, formali ed informali, dettate dal contesto istituzionale di riferimento. La presenza di supporti, aiuti e sussidi pubblici consentirebbe alle imprese cinesi di superare molte difficoltà nell'accesso ai mercati esteri (Hong e Sun, 2006). Contemporaneamente, il livello di burocratizzazione delle procedure di autorizzazione condizionerebbe ammontare e direttrici dei flussi.

#### **Box 1 – La politica del Go global**

Già a partire dalla fine degli anni '70, parallelamente alla politica dell'Open door che ha fatto di esportazioni e investimenti dall'estero le leve della crescita cinese (Yao, 2006; Long, 2005; Branstetter e Lardy 2006), il governo ha avviato un'ulteriore fase di integrazione internazionale, fondata sulla spinta degli investimenti transnazionali delle proprie imprese.

La politica del Go global, formalmente introdotta nel 10° Piano quinquennale (2001-2005) e resa strategica nell'11° Piano (2006-2010), ha visto il governo trasformarsi progressivamente da mero autorizzatore e selezionatore delle iniziative di globalizzazione, a veicolo di aiuti fiscali e finanziari, fino a divenire negli ultimi anni concreto supporto delle imprese sul piano dei servizi e dell'assistenza operativa (Bellabona e Spigarelli, 2007).

A fronte dei grossi sforzi realizzati dalle autorità, i dati ad oggi disponibili confermano per la Cina un ruolo non da protagonista tra gli investitori globali (i flussi di investimenti all'estero al 2007 ammontano a 18,7 miliardi di dollari, mentre gli stock a 93,7 miliardi). Tuttavia, i trend di forte espansione dei flussi (+ 52% dal 2005 al 2007) inducono gli analisti e le agenzie internazionali ad affermare che la Cina è destinata ad entrare tra i primi quattro paesi investitori globali entro il periodo 2005-2008 (UNCTAD, 2005), contribuendo in modo consistente ad alimentare gli investimenti diretti mondiali (Buckley *et al.*, 2007).

Coerentemente ai desiderata del Governo, tutti i settori risultano interessati alla spinta all'internazionalizzazione (dal primario con le risorse naturali ed energetiche; al secondario con la meccanica, l'automotive, l'elettronica; al terziario con i servizi finanziari, la ricerca e sviluppo, l'ICT). Numerose imprese, non solo a controllo pubblico e non solo di grande dimensione, si stanno globalizzando (Bellabona e Spigarelli, 2007), mediante iniziative greenfield e soprattutto acquisizioni (Hess, 2006; Rui e Yip, 2008).

Le stesse motivazioni all'internazionalizzazione stanno evolvendo (Yeung e Liu, 2008). L'interesse dei cinesi va sempre più oltre l'iniziale ricerca di fonti energetiche e materie prime (Lawrence, 2002). Ciò che emerge da alcune recenti analisi empiriche (Zhang, 2005; Battat, 2006; Jiang, 2006) è che le imprese si internazionalizzano frequentemente alla conquista di nuovi mercati (Cross e Voss, 2008; Liu e Tian, 2008), a fronte della forte competitività del contesto domestico e della relativa saturazione (Taylor, 2002; Zhang, 2003; Deng, 2004; Buckley *et al.*, 2008 b; Morck, Yeung e Zhao, 2008). Le nuove multinazionali cercano una riduzione dei costi di produzione e il superamento di barriere commerciali. Attraverso acquisizioni di imprese occidentali, si impossessano di tecnologie avanzate e competenze strategiche, anche di tipo manageriale (Cross e Voss, 2008), oltre che di marchi riconosciuti a livello internazionale volti ad evitare i lunghi tempi di accettazione del mercato (Morck, Yeung e Zhao, 2008; Rui e Yip, 2008).

Il Go global assume un ruolo strategico nelle politiche di sviluppo cinesi, anche in considerazione della forte frammentazione del mercato interno. L'apertura internazionale delle imprese viene vista come strumento per sanare il gap di sviluppo di assoluto rilievo che connota molte aree nazionali (Meyer, 2008).

Rispetto alla grande eco che il Go global sta avendo su scala internazionale, non mancano tuttavia i segnali di debolezza e fragilità di un percorso di internazionalizzazione "indotto". Innanzitutto, la struttura organizzativa delle imprese conglomerate sta limitando l'efficacia della loro azione nel contesto globale ed i loro vantaggi di scala si stanno rivelando, spesso, solo apparenti. Le sussidiarie, per motivi sia storici sia di governance, tendono ad operare come entità pressoché indipendenti, perseguendo obiettivi spesso in contrasto con le strategie formulate dallo Stato o, per suo conto, dalle holding (Nolan, 2001; Nolan e Zhang, 2002). Numerosi sono i casi di fallimento o di forti difficoltà riscontrati sui mercati internazionali (Accenture, 2005).

Altro aspetto critico, ampiamente dibattuto sia in ambito accademico, sia dalla dirigenza cinese, riguarda l'effettiva capacità di assorbimento tecnologico delle imprese cinesi all'estero, soprattutto se non accompagnato da un adeguato processo di formazione della classe manageriale e professionale (Tan, 2005)<sup>3</sup>.

Tra gli elementi più problematici legati al Go global va inoltre considerato che il sostegno statale all'internazionalizzazione delle imprese cinesi è parte integrante di una economic diplomacy in cui obiettivi politici ed economici tendono spesso a confondersi (Yeung e Liu, 2008). Nelle più recenti fasi di espansione, focalizzate prevalentemente su asset intangibili, l'intervento dello Stato è visto con sospetto<sup>4</sup>, tanto da frenare o impedire accordi, alleanze, acquisizioni, come peraltro accaduto in altri contesti asiatici (Goldstein, 2008)<sup>5</sup>. I forti legami tra Stato e imprese stanno avendo effetti deleteri sia sulla cultura manageriale, come già richiamato, sia sulla percezione del rischio negli investimenti all'estero (Yeung e Liu, 2008).

## 2. L'impatto del Go global in Italia: un tentativo di mappatura del fenomeno

Nel paragrafo precedente si sono esaminate le posizioni teoriche principali entro cui collocare le analisi relative al nuovo ruolo delle economie emergenti quali

3. Peraltro, proprio il riconoscimento dei limiti della politica dell'Open door nel ricercare il trasferimento di know-how attraverso joint venture con imprese occidentali è stato uno dei motivi determinanti della strategia di acquisizioni ed espansione all'estero.

4. Nel caso delle direttrici di investimento Sud-Sud, tipiche della prima fase di espansione all'estero e rivolte soprattutto a garantire l'accesso alle risorse naturali, il coinvolgimento dello Stato si è rivelato, nella maggior parte delle operazioni, un elemento di favore, grazie alla politica di aiuti allo sviluppo e di progetti infrastrutturali che frequentemente hanno accompagnato la presenza delle imprese cinesi.

5. Si consideri, in relazione al contesto asiatico, il caso del governo di Singapore e della società Temasek con riferimento particolare ai problemi di espansione in Thailandia. Per quanto riguarda la Cina, la fallita acquisizione della statunitense Unocal da parte della Chinese National Offshore Oil Corporation nel 2005 è uno degli esempi più eclatanti di come la presenza di potenziali interessi politico-militari pubblici impedisca operazioni d'integrazione internazionale.



investitori globali. Alimentando flussi di investimento consistenti verso i paesi occidentali, le imprese provenienti da paesi in forte sviluppo, Cina in primis, stanno dando vita a nuovi modelli di internazionalizzazione, rendendo necessaria una revisione di schemi teorici consolidati (Aulakh, 2007; Goldstein, 2007).

In questa parte del lavoro, l'attenzione si focalizza sull'impatto che la politica del governo cinese, di forte stimolo degli investimenti esteri, sta avendo sull'Italia.

Si tratta di un'analisi esplorativa che, come già sottolineato, è volta ad individuare possibili aree di approfondimento scientifico e spunti per attivare ulteriori percorsi di ricerca.

Analizzare l'estensione del Go global in Italia potrebbe risultare interessante, innanzitutto, in relazione al noto dibattito sul futuro dei distretti italiani (Carabelli, Hirsch e Rabellotti, 2006), oltre che sul fenomeno della cosiddetta delocalizzazione in loco, con l'insediamento, in alcune filiere distrettuali, di imprenditori stranieri (Fubini, 2006).

Gli stessi mutamenti in atto nei contesti locali (Corò, Volpe e Bonaldo, 2005), anche nella logica della frammentazione o della ricomposizione transnazionale della conoscenza (Rullani, 2006), potrebbero essere condizionati, entro certi limiti, dagli effetti del Go global. Impossessandosi di marchi, conoscenze e tecnologie, sempre più spesso mediante acquisizioni di società locali, le imprese cinesi potrebbero portare ad "alterazioni" o "anomalie" negli attuali pattern di sviluppo economico, soprattutto in taluni contesti geografici ed in alcuni settori.

Le riflessioni sul Go global in Italia appaiono, peraltro, assolutamente interessanti se si considera come recentemente il Governo cinese abbia coinvolto con vigore le imprese di piccola e media dimensione nel processo di espansione internazionale. È interessante, allora, riflettere su quali potrebbero essere le conseguenze scaturenti da iniziative di internazionalizzazione che portino ad una "contaminazione" di due modelli industriali che presentano diversi punti di contatto. Analogamente a quanto accade per l'Italia (Fortis, 2006), infatti, anche per la Cina si riscontra una forte presenza di imprese piccole e medie, specializzate nei settori tradizionali (manifatturieri e tipicamente legati al tessile, abbigliamento, calzature, oltre che alla meccanica), organizzate in aree distrettuali (Amighini e Chiarlone, 2003).

Considerando la letteratura e le risultanze degli studi finora prodotti sul Go global, si possono allora individuare alcune ipotesi di ricerca, da testare mediante prime indagini esplorative sul contesto italiano.

#### *Ipotesi 1*

Nelle sue fasi iniziali, la politica del Go global ha spinto le grandi imprese pubbliche ad internazionalizzarsi alla ricerca di risorse naturali. Per questo motivo, i paesi sprovvisti di materie prime e fonti energetiche, come l'Italia, beneficiano ancora in modo ridotto di afflussi di capitali cinesi.

#### *Ipotesi 2*

Nell'attuale fase "matura" della politica del Go global, analogamente a quanto avviene per le MNE degli altri paesi emergenti, le imprese cinesi si in-

*F. Spigarelli*

ternazionalizzano alla ricerca di asset ad alto valore (tecnologie, conoscenze, marchi, location strategiche) per conquistare un ruolo attivo nella competizione internazionale. I paesi ricchi di tali risorse, come l'Italia, divengono un target privilegiato.

#### *Ipotesi 3*

Ricercando asset strategici difficilmente replicabili o realizzabili internamente solo nel lungo termine, le imprese cinesi trovano nelle acquisizioni la modalità privilegiata di espansione internazionale.

#### *Ipotesi 4*

Nell'individuazione dei paesi target di investimento, un ruolo chiave è svolto dai network etnici. La presenza di comunità cinesi può costituire un vantaggio di proprietà in grado di facilitare la penetrazione nei paesi occidentali.

Per testare queste ipotesi e delineare un quadro quanto più aggiornato e completo della presenza cinese in Italia, si utilizzano diverse fonti informative. In particolare, si tratta di:

- flussi di investimenti diretti cinesi in Italia, rilevati dalla Banca d'Italia<sup>6</sup>;
- mappa delle società italiane a partecipazione cinese, sia costituite ex novo in Italia sia controllate a seguito di operazioni di acquisizione di imprese italiane;
- numerosità e localizzazione geografica delle iniziative imprenditoriali individuali, censite da Unioncamere, relativamente ai soggetti persone fisiche di etnia cinese, supportati dai dati Istat sui cittadini stranieri residenti nelle varie Regioni italiane.

### *2.1. I flussi di investimento cinesi in Italia*

Una prima fonte di informazioni utili per riflettere sull'impatto del Go global in Italia è legata, come visto, alle rilevazioni della Banca d'Italia, in termini di flussi di investimento diretti, secondo la logica statistica della bilancia dei pagamenti<sup>7</sup>. Questo dato, come ampiamente sottolineato dalla letteratura (Mori e Rolli, 1998; Lipsey, 2001; Federico e Minerva, 2007), risulta non significativo se preso in modo asettico ed isolato, tuttavia può offrire alcuni interessanti spunti di riflessione<sup>8</sup>. Si veda a tal proposito la tab. 2.

6. La Banca d'Italia ha recentemente assorbito l'Ufficio Italiano Cambi (UIC) e le funzioni da esso svolte. Per questo, pur essendo stati i dati forniti dall'UIC, nel testo si fa riferimento alla Banca d'Italia.

7. Per approfondimenti sulle statistiche relative agli investimenti diretti nell'ambito della Bilancia dei Pagamenti, si vedano International Monetary Fund (1993) e Banca d'Italia, Ufficio Italiano Cambi (2004).

8. Oltre ai problemi di completezza e tempestività dei dati, con riferimento specifico al caso cinese va considerato che, spesso, gli investimenti vengono realizzati da gruppi che detengono società all'estero, anche in paradisi fiscali, tramite cui le operazioni sono fatte transitare. In tale ipotesi, l'operazione non è censita come cinese e, dunque, sfugge alle rilevazioni della Banca d'Italia.

*Le multinazionali dei paesi emergenti: gli investimenti cinesi in Italia*

*Tab. 2 – Investimenti diretti cinesi in Italia, per Regione di destinazione. Dati di flusso (migliaia €)*

2001		2004	
Emilia Romagna	22	Lazio	1.215
Lazio	107	Toscana	250
Lombardia	1.197	Trentino Alto Adige	70
Piemonte	225	Veneto	659
Toscana	536	Non Indicata	612
Veneto	167		
Non Indicata	100		
<i>Totale Cina Repubblica Popolare</i>	<i>2.354</i>	<i>Totale Cina Repubblica Popolare</i>	<i>2.806</i>
<i>Totale Paesi</i>	<i>37.186.823</i>	<i>Totale Paesi</i>	<i>106.482.743</i>
2005		2006	
Friuli Venezia Giulia	50	Calabria	31
Lazio	654	Emilia Romagna	15
Lombardia	233	Lazio	1.587
Piemonte	41	Lombardia	599
Toscana	110	Marche	25
Veneto	1.331	Molise	280
Non Indicata	3.764	Piemonte	906
		Toscana	1.300
		Umbria	83
		Veneto	284
		Non Indicata	9.528
<i>Totale Cina Repubblica Popolare</i>	<i>6.183</i>	<i>Totale Cina Repubblica Popolare</i>	<i>14.638</i>
<i>Totale Paesi</i>	<i>135.116.479</i>	<i>Totale Paesi</i>	<i>160.356.902</i>
2007			
	Emilia Romagna		235
	Friuli Venezia Giulia		182
	Lazio		3.816
	Lombardia		668
	Molise		309
	Piemonte		593
	Puglia		34
	Toscana		629
	Veneto		2.318
	Non Indicata		711
	<i>Totale Cina Repubblica Popolare</i>		<i>9.495</i>
	<i>Totale Paesi</i>		<i>202.976.480</i>

Fonte: elaborazioni proprie su dati Banca d'Italia.

Ad oggi, gli afflussi di risorse cinesi in Italia rivestono sicuramente un peso trascurabile, soprattutto in comparazione al totale degli investimenti provenienti dal resto del mondo (Rabellotti e Sanfilippo, 2008). Anche rispetto agli altri paesi asiatici, il ruolo della Cina è decisamente minoritario: essa fa affluire in Italia il 2,9% delle risorse provenienti dall'Asia.

*F. Spigarelli*

Tuttavia, ciò che risalta è il tasso di crescita degli afflussi negli ultimi anni. Dal 2001 al 2007 il valore dei flussi è cresciuto del 303% e, seppur rallentata dopo il boom del 2006 (+ 136% rispetto all'anno precedente), l'espansione mantiene un trend positivo notevole. Grande vivacità e rapida evoluzione connotano, dunque, il fenomeno.

Per quanto i dati non siano direttamente comparabili, l'Italia presenta un andamento in linea con l'incremento generalizzato degli investimenti all'estero cinesi: i flussi cinesi nel mondo sono cresciuti del 172% tra il 2001 ed il 2007 (Spigarelli, 2008; Wei, 2008), mentre quelli destinati all'Europa, Russia inclusa, sono aumentati del 319% tra il 2003 ed il 2006 (Tarmidi e Gammeltoft, 2008).

Focalizzando l'analisi a livello geografico, emergono, innanzitutto, la crescita considerevole degli afflussi, negli ultimi anni, verso Lazio e Lombardia, il persistente assorbimento di risorse da parte della Toscana e la forte e costante espansione in Veneto. Quest'ultima Regione assorbe nel 2007 il 24% dei flussi cinesi in Italia, catalizzando risorse soprattutto nelle province di Vicenza e Treviso.

Un fenomeno degno di attenzione riguarda il fatto che nel 2006 compaiono nuove e forse inattese Regioni tra i destinatari di risorse. Rispetto alle tipiche aree a vocazione tessile, fortemente orientate al made in Italy e ad elevata presenza di etnia cinese, come la Toscana e il Veneto appena richiamati, risaltano gli afflussi verso Calabria, Marche, Molise, Puglia e Umbria. Gli investimenti cinesi sembrano differenziarsi e diffondersi sul territorio nazionale, spingendosi in aree nuove ma sempre a forte vocazione industriale "tradizionale". Su questi aspetti si avrà comunque modo di ritornare più avanti, nel corso del lavoro.

Spostando l'analisi sui settori (tab. 3), va osservato come lo studio risulti non pienamente significativo se si considera che in tutto il periodo analizzato (2001-2007) la quota principale di risorse è assorbita dalla classe "famiglie"<sup>9</sup>. Elevata è inoltre l'incidenza delle "Altre branche non classificabili".

Dal confronto tra i dati 2001-2006 emerge una riduzione degli afflussi di investimento nei servizi al commercio, probabilmente a testimonianza di una penetrazione, consistente nel passato, che ha teso a saturare le varie piazze. Ciò anche se poi nel 2007 le risorse destinate al comparto crescono nuovamente.

Si accentua negli anni la differenziazione delle destinazioni: nuove aree merceologiche attraggono investimenti. In particolare, nel 2006 si è presentata un'inusuale, elevata, incidenza delle risorse destinate al settore terziario dei servizi degli alberghi e dei pubblici esercizi. Nel 2007, invece, il 13% delle risorse è affluito nel comparto del materiale e delle forniture elettriche, mentre il 6,8% in quello dei servizi dei trasporti marittimi ed aerei. Questi trend sono forse un'ulteriore testimonianza dell'evoluzione e maturazione, non solo in termini geografici, degli investimenti cinesi.

9. Seguendo la definizione di contabilità nazionale, tale voce comprende gli artigiani, le ditte individuali ed i consumatori. Il contenuto della posta, così fortemente eterogeneo, non consente un esame significativo della reale destinazione degli investimenti su scala nazionale.

Le multinazionali dei paesi emergenti: gli investimenti cinesi in Italia

Tab. 3 – Investimenti diretti cinesi in Italia, per settori economici. Dati di flusso (migliaia €)

2001		%	2004		%
Famiglie	841	36	Famiglie	1.724	61%
Servizi del Commercio, recuperi e riparazioni	634	27	Minerali e metalli ferrosi e non ferr.	414	15%
Edilizia ed opere pubbliche	595	25	Edilizia ed opere pubbliche	250	9%
Altre branche non classificabili	123	5	Servizi del commercio, recuperi e riparazioni	130	5%
Macchine agricole ed industriali	90	4	Macchine agricole ed industriali	198	7%
Altri servizi destinabili alla vendita	61	3	Altri servizi destinabili alla vendita	90	3%
Minerali e metalli ferrosi e non ferr.	10	0			
<i>Totale Cina Repubblica Popolare</i>	<i>2.354</i>	<i>100</i>	<i>Totale Cina Repubblica Popolare</i>	<i>2.806</i>	<i>100</i>
<hr/>			<hr/>		
2005			2006		
Altre branche non classificabili	2.628	43	Servizi alberghi e pubblici esercizi	8.880	61
Famiglie	1.678	27	Famiglie	1.684	12
Finanziarie	936	15	Altre branche non classificabili	1.100	8
Altri servizi destinabili alla vendita	442	7	Finanziarie	1.118	8
Minerali e metalli ferrosi e non ferr.	232	4	Altri servizi destinabili alla vendita	622	4
Prodotti tessili, cuoio e calzature, abbigliamento	143	2	Servizi del commercio, recuperi e riparazioni	397	3
Servizi del commercio, recuperi e riparazioni	104	2	Altri prodotti industriali	260	2
Macchine agricole ed industriali	20	0	Edilizia ed opere pubbliche	98	1
			Materiale e forniture elettriche	219	1
			Mezzi di trasporto	100	1
			Minerali e metalli ferrosi e non ferr.	80	1
			Prodotti chimici	80	1
<i>Totale Cina Repubblica Popolare</i>	<i>6.183</i>	<i>100</i>	<i>Totale Cina Repubblica Popolare</i>	<i>14.638</i>	<i>100</i>
<hr/>			<hr/>		
2007					%
Famiglie			3.318		35
Materiale e forniture elettriche			1.242		13
Altri servizi destinabili alla vendita			1.029		11
Altre branche non classificabili			906		10
Servizi del commercio, recuperi e riparazioni			700		7
Servizi dei trasporti marittimi ed aerei			646		7
Finanziarie			486		5
Macchine agricole ed industriali			441		5
Altri prodotti industriali			218		2
Prodotti in metallo esclusi veicoli di trasporto			138		1
Prodotti tessili cuoio e calzature abbigliamento			113		1
Servizi degli alberghi e pubblici esercizi			54		1
Servizi dei trasporti interni			117		1
Mezzi di trasporto			36		0
Minerali e prodotti a base di minerali non metal.			14		0
Prodotti dell'agricoltura silvicoltura e pesca			37		0
<i>Totale Cina Repubblica Popolare</i>			<i>9.495</i>		<i>100</i>

Fonte: elaborazioni proprie su dati Banca d'Italia.

F. Spigarelli

## 2.2. *Le imprese italiane a capitale cinese*

Per comprendere più da vicino la situazione degli investimenti cinesi in Italia, è opportuno passare dalla visione “macro” dei flussi Banca d’Italia alla verifica delle imprese a capitale cinese costituite o acquisite in Italia. Come sottolineato in letteratura, l’analisi di questo dato è fondamentale per catturare, ancor più che con le sole informazioni sui flussi, la politica di espansione internazionale di un paese (Cantwell e Barnard, 2008).

La mappa che si è riusciti a tracciare, utilizzando diverse fonti<sup>10</sup>, evidenzia la presenza in Italia di 28 società con soggetto proprietario o comproprietario cinese<sup>11</sup>. Si tratta in prevalenza di unità costituite ex novo quali iniziative greenfield, localizzate nel Nord Italia (tab. 4). Alcuni casi recenti, messi in risalto dai media, rivelano come siano sempre più diffuse anche le acquisizioni di imprese, tipicamente di piccole e medie dimensioni, appartenenti a comparti produttivi molto diversi.

Proprio a livello settoriale, è interessante notare come la presenza in Italia delle imprese cinesi coinvolga settori sia maturi (meccanica, tessile, abbigliamento), sia a più alto contenuto di tecnologia (elettronica, automotive, comunicazioni). Tra i protagonisti del Go global nella penisola figurano grandi gruppi, anche di origine pubblica, noti a livello mondiale per la rapidità e la portata delle iniziative di internazionalizzazione intraprese: da Cosco e China Ocean Shipping Company nella logistica, ad Haier negli elettrodomestici, a Huawei nelle telecomunicazioni ed ICT, a Anhui Jianghuai Automobile Co. Ltd, Chang An Automobile Group e Nanjing Motor Corporation nell’automotive. Le operazioni sono finanziate diffusamente attraverso le ingenti riserve finanziarie proprie delle imprese cinesi. Non mancano tuttavia il supporto dello Stato e del sistema bancario cinese, secondo le misure di sostegno all’internazionalizzazione previste dal Go global (Bellabona e Spigarelli, 2006).

Scendendo più nel dettaglio dei casi ed esaminando l’attività prevalente svolta dalle imprese italiane a controllo cinese, sembra possibile affermare che frequentemente esse assumono il ruolo di filiali commerciali, cui sono assegnati compiti di analisi di mercato, studio di posizionamento e di prodotto, marketing per il gruppo di riferimento. Rispondono a questa logica 12 dei 28

10. Le fonti a cui si fa riferimento sono: Sviluppo Italia, su dati Reprint; ICE; CCPIT; stampa economica specialistica. La non sovrapposizione delle informazioni proposte dalle varie fonti è sintomatica della non esaustività delle stesse. La mappa è basata su informazioni aggiornate al 2007, coerentemente con gli altri dati utilizzati nel lavoro.

11. Sono state escluse dalla mappatura le imprese con sede ad Hong Kong, Taiwan, Macao o in paradisi fiscali. L’analisi è ristretta alle società con sede nella mainland China, considerando che sono proprio queste le destinatarie privilegiate delle azioni intraprese dal governo a sostegno dell’internazionalizzazione attiva. Per tale motivo, ad esempio, non è stata considerata nell’analisi del caso italiano l’acquisizione della Sergio Tacchini da parte della società di Hong Kong Hembley International Holdings, leader nell’outsourcing e nella distribuzione di abbigliamento. Analogamente, si è esclusa l’acquisizione di Omas, produttore di penne nel comparto dei beni di lusso, da parte del gruppo Xinyu Hengdeli Holdings che ha sede nelle Cayman Islands, avvenuta nel 2007.

*Le multinazionali dei paesi emergenti: gli investimenti cinesi in Italia*

*Tab. 4 – Le imprese italiane a controllo cinese*

<i>Unità italiana</i>	<i>Attività svolta</i>	<i>Impresa- madre cinese</i>	<i>Anno operazione</i>
<i>Trasporti e logistica</i>			
Air China	Rappresentanza commerciale	Air China	1986
China Shipping Agency Co. srl	Spedizione e logistica	China Shipping Co.	1999
Co.Na.Te.Co.	Spedizione e logistica	Cosco Group	2002
Cos Cos srl	Spedizione e logistica	Cosco Group	1996
Penta Shipping Italia srl	Spedizione e logistica	Cosco Group	1995
<i>ICT</i>			
Huawei Technologies Italia	Servizi commerciali e di marketing per il gruppo (telecomunicazioni, ICT)	Huawei Technologies	2004
<i>Settore primario</i>			
Baosteel Italia Distribution Center spa	Servizi commerciali e logistici per il gruppo (siderurgia)	Baosteel group	2001
Temi Group	Servizi commerciali e di marketing per il gruppo (prodotti in rame)	Tongling Nonferrous Metals Inc	n.d.
<i>Manifatturiero</i>			
Anhui Jianghuai Automobile Co.	Ricerca e sviluppo per il gruppo (automotive)	Anhui Jianghuai Automobile Co. Ltd	2004
Benelli QJ srl	Produzione motocicli	Quinjiang Group	2005
Cemate Machinery - Technology srl	Macchinari ed altri app. meccanici	Cemate Machinery	1988
Changan Automobile Group	Servizi commerciali per il gruppo (automotive)	Chang An Automotive Co. Ltd.	2005
Chunlan	Servizi commerciali e di marketing per il gruppo (elettrodomestici)	Chuanlan Group Co.	n.d.
Elios spa	Produzione componenti elettriche	Feidiao Electrics Co. Ltd	2006
Haier Appliances (Italy) spa	Produzione elettrodomestici	Haier Group Corp.	2001
Haier Europe Trading	Servizi commerciali, di marketing e ricerca per il gruppo (elettrodomestici)	Haier Group Corp.	2000
Haitian Europe	Macchinari e stampi per prodotti in plastica	Ningbo Haitian Group Co. Ltd	n.d.
Hengdian Group Europe	Servizi commerciali, di marketing per il gruppo (farmaceutica, chimica, elettronica)	Hengdiang Group	n.d.
HPM Europe	Commercio all'ingrosso macchine movimento terra	Hunan Sunward Intelligent Machinery	2007
Hisense Italy	Servizi commerciali per il gruppo (ICT ed elettrodomestici)	Hinsense Group	2001
Nanjing Motor Corporation	Servizi commerciali, di marketing e ricerca per il gruppo (automotive)	Nanjing Motor Corporation	1986
Peaktop Technologies srl	Prodotti in plastica	Peaktop Technologies	2000
Univent spa	Utensili ed apparecchi meccanici	Xi'an Electric Motor Works	n.d.
Wilson	Centro design e produzione calzature	Wenzhou Hazan	2004
<i>Trading</i>			
China Long Co. srl	Commercio all'ingrosso	China National Arts And Crafts I&E	n.d.
China Silk	Servizi commerciali e di marketing	China Silk	n.d.
Temax Italia srl	Servizi commerciali e di marketing per il gruppo (trading)	Genertec Group	1991
<i>Servizi finanziari</i>			
Bank of China	Attività bancaria	Bank of China	1998

Fonte: elaborazione propria su dati Sviluppo Italia e CCPIT.

*F. Spigarelli*

casi censiti. La finalità market seeking appare evidente, ma il posizionare società commerciali sul mercato italiano potrebbe anche essere letto come primo step di una più ampia strategia di internazionalizzazione, che in questa fase tende all'esplorazione del contesto italiano ed europeo.

Talvolta, a tali unità viene anche delegato lo svolgimento di attività di ricerca e sviluppo, come accade nella provincia di Torino, nel settore automobilistico e nell'ICT. In questo caso, la finalità strategic asset seeking dell'investimento emerge in modo netto, data la presenza di conoscenze consolidate, sedimentate in loco, in ambito sia industriale, sia accademico. Chang An Automotive Co. Ltd e Anhui Jianghuai Automobile Co. Ltd. hanno preferito Torino ad altre possibili localizzazioni nel mondo, proprio per poter acquisire per "contagio" conoscenze e specializzazioni progettuali e di design, in grado di migliorare i propri prodotti e renderli attraenti agli occhi degli esigenti consumatori occidentali.

Sempre nella logica della ricerca di asset ad alto valore aggiunto, si segnalano tra le iniziative non greenfield acquisizioni finalizzate all'appropriazione del marchio. In particolare, spicca il caso di Benelli, nel settore dei motocicli, rilevata in situazione di grave crisi dalla Qianjiang Group Co. Ltd (QJ Group), attiva anche nella produzione di motociclette e scooter (Bellabona e Spigarelli, 2006). Marchio storico nelle competizioni sportive, Benelli dovrebbe garantire una nuova immagine ai prodotti cinesi da distribuire in occidente, oltre che competenze elevate nella progettazione.

Motivazioni legate al marchio hanno caratterizzato anche l'operazione di acquisizione, da parte di Fediao Electric della Elios SpA, attiva nel settore dei componenti elettrici ed elettronica, portalampade e decorazioni luminose da interno ed esterno (Ridella, 2007). Interessante notare come, in questo caso, il marchio sia necessario non tanto per affermarsi presso un vasto pubblico di consumatori attenti all'immagine, quanto per emergere in un settore "tecnico" del business to business (Fatiguso, 2006).

La ricerca di asset strategici da parte cinese è collegata anche alla conquista di vantaggi di localizzazione ed alla disponibilità di know how e competenze specialistiche, in grado di interpretare le esigenze e gli standard tecnici del mercato europeo, in settori ad alta competitività. È il caso di Haier, divenuto uno dei principali player mondiali nel settore degli elettrodomestici. Nel 2001 è stata realizzata l'acquisizione, dalla Meneghetti S.r.l. di Padova, del 100% del ramo d'azienda specializzata nella produzione di frigoriferi da incasso. La decisione di acquisire uno stabilimento italiano fa parte di una strategia più ampia, collegata anche alla localizzazione di Haier Europe a Varese. Quest'ultima, oltre a coordinare il marketing e le vendite di elettrodomestici in Europa, gestisce tutte le attività logistiche nel continente<sup>12</sup>.

12. La scelta di Varese e di Padova è legata non solo alla localizzazione strategica rispetto all'Europa, ma anche alla tradizione di queste aree e dell'Italia in generale nella produzione degli elettrodomestici del bianco, alle competenze e professionalità disponibili, oltre che alla rete di subfornitori specializzati in componentistica e tecnologie industriali ed alla vicinanza con i principali competitor occidentali.



Altro settore rilevante per la conquista di risorse immateriali ad alto valore riguarda la logistica. In coerenza con un trend riscontrabile a livello mondiale ed europeo, anche l'Italia sembra divenire meta di interesse crescente per imprenditori cinesi, alla conquista del business delle rotte commerciali marittime, in forte espansione per l'intensificarsi degli scambi tra Cina e resto del mondo (Morelli, 2004). L'Italia è vista come ponte di accesso al Mediterraneo, al vasto mercato europeo ed ai Balcani, in particolare. La conquista delle infrastrutture portuali e dei network logistici è realizzata tipicamente attraverso joint venture con partner locali, operativi da tempo e con successo nei principali snodi italiani. In questo caso, gli attori cinesi sono gruppi multinazionali come Cosco e Cina Ocean Shipping, già richiamati, che vantano una fitta rete internazionale di società e collaborazioni.

### *2.3. Network etnici ed imprenditoria cinese*

Un altro aspetto interessante da approfondire per comprendere il fenomeno Go global in Italia riguarda il legame tra le imprese protagoniste dell'internazionalizzazione e la diffusa rete di micro imprenditori cinesi, insediati da tempo nelle aree distrettuali.

Pur essendo l'imprenditoria individuale sintomatica di una internazionalizzazione diversa da quella ricercata attraverso il Go global, la sua forte presenza in Italia non può non essere in qualche modo comparata e ricongiunta al fenomeno dell'internazionalizzazione delle società cinesi, esaminato nel paragrafo precedente. Si pensi solo al fatto che la storica presenza di micro imprenditori cinesi in Italia potrebbe divenire una risorsa che le grandi e medie imprese potrebbero sfruttare, agganciandosi alle realtà imprenditoriali già avviate ed insediate nei territori distrettuali. Come visto, alcuni recenti studi (Buckley *et al.*, 2007) dimostrano che la presenza di un network etnico, fatto di forti relazioni sociali che si estendono al business, crea un ownership asset chiave per le imprese investitrici.

Per comprendere il fenomeno in Italia è possibile ricorrere all'analisi dei dati sulla nazionalità degli imprenditori persone fisiche<sup>13</sup>, raccolti dalle Camere di Commercio<sup>14</sup>.

Utilizzando gli ultimi dati disponibili (anni 2004-2007) si è analizzata la composizione etnica e la distribuzione settoriale dell'imprenditoria extracomunitaria.

Ciò che si riscontra è, innanzitutto, un'elevata vivacità imprenditoriale: la presenza degli imprenditori cinesi è cresciuta del 45% dal 2004 al 2007, contro

13. Non riuscendo il sistema camerale ad indagare sui fenomeni societari, il dato sottoestima la presenza di operatori cinesi in Italia.

14. Per approfondimenti e chiarimenti sui dati Unioncamere, oltre che sui collegati Registro delle Imprese delle Camere di Commercio ed Archivio Rea, si rinvia all'ampia nota metodologica in Borsari *et al.* (2006, pp. 31-33). Nello studio richiamato le elaborazioni proposte si riferiscono a dati provenienti dalla stessa fonte utilizzata per questo lavoro.

F. Spigarelli

il 22% del totale degli imprenditori extracomunitari (tab. 5). I numeri risultano particolarmente significativi se confrontati con l'analoga percentuale, calcolata sui valori nazionali: le imprese italiane attive crescono, infatti, a tassi vicini all'1%. In termini di diffusione geografica, alla fine del 2007, le Regioni in cui è prevalente la presenza di imprenditori cinesi sono Lombardia e Toscana (20%), Veneto (11%), Emilia Romagna e Lazio (10%). La forte incidenza di imprenditori cinesi è supportata, in queste Regioni, anche dal riscontro di una rilevante presenza di cittadini cinesi, che assumono un peso significativo rispetto alle altre etnie e che si concentrano particolarmente nelle aree sopra richiamate (tab. 6).

Tab. 5 – L'imprenditoria cinese in Italia (numero imprenditori individuali)

	2004		2005		2006		2007	
	Cinesi	Totale extra-comunitari	Cinesi	Totale extra-comunitari	Cinesi	Totale extra-comunitari	Cinesi	Totale extra-comunitari
Lombardia	6.222	70.140	6.222	70.140	7.790	84.864	8.355	83.911
Toscana	6.164	28.837	6.164	28.837	7.705	36.288	8.475	35.588
Lazio	3.021	33.970	3.021	33.970	3.773	41.497	4.112	39.129
Emilia Romagna	2.996	28.666	2.996	28.666	3.798	37.260	4.255	37.761
Veneto	2.614	30.241	2.614	30.241	3.800	37.992	4.576	37.586
Campania	1.607	17.140	1.607	17.140	1.976	20.559	2.241	21.548
Piemonte	1.341	23.268	1.341	23.268	1.795	30.073	1.959	28.113
Sicilia	1.056	14.420	1.056	14.420	1.595	16.991	1.759	17.682
Marche	656	8.898	656	8.898	1.011	11.272	1.163	11.339
Puglia	621	9.737	621	9.737	87	11.067	948	11.424
Liguria	618	10.241	618	10.241	764	12.392	810	12.869
Abruzzo	596	9.018	596	9.018	807	10.443	907	10.489
Sardegna	481	5.320	481	5.320	663	6.274	721	6.408
Calabria	378	7.590	378	7.590	597	8.794	630	8.939
Friuli V: Giulia	354	9.790	354	9.790	515	11.119	620	11.123
Trentino A. Adige	165	4.082	165	4.082	251	5.191	303	5.388
Umbria	144	4.517	144	4.517	230	5.704	292	5.509
Basilicata	45	1.513	45	1.513	92	1.655	98	1.672
Molise	33	1.387	33	1.387	50	1.543	51	1.520
Valle d'Aosta	6	525	6	525	16	629	15	612

Fonte: elaborazione propria su dati Unioncamere.

La polarizzazione in contesti geografici a specializzazione distrettuale<sup>15</sup> non impedisce alle nuove iniziative imprenditoriali cinesi di espandersi in modo diffuso sul territorio. I nuovi insediamenti vanno, infatti, a prediligere Regioni inesplorate, anche nel Sud della penisola, sempre a tipica vocazione distrettuale<sup>16</sup>. Gli stessi dati Istat sui cittadini stranieri confermano una crescita rilevante, nel triennio 2005-2007, di nuovi residenti cinesi proprio nel Sud Italia (tab. 6).

15. Va notata invece la ridotta presenza nella Regione Marche di imprenditori cinesi (3% del totale di imprenditori cinesi in Italia nel 2007), pur se nei settori del tessile, abbigliamento e calzature si concentra il 61% delle loro iniziative nel 2007.

16. Si consideri, ad esempio, il caso dell'area di San Giuseppe Vesuviano (NA), nel settore tessile-abbigliamento.

Le multinazionali dei paesi emergenti: gli investimenti cinesi in Italia

Tab. 6 – Cittadini cinesi residenti: ripartizione % regionale

Regione	2005		2006		2007		Var. 2005-7 residenti in Regione
	% su cinesi residenti in Italia	% su stranieri residenti in Regione	% su cinesi residenti in Italia	% su stranieri residenti in Regione	% su cinesi residenti in Italia	% su stranieri residenti in Regione	
Piemonte	7%	4%	7%	4%	7%	3%	18%
Valle D'Aosta	0%	2%	0%	2%	0%	2%	39%
Liguria	2%	3%	2%	3%	2%	3%	14%
Lombardia	24%	5%	23%	5%	22%	4%	16%
Trentino Alto Adige	1%	2%	1%	2%	1%	2%	43%
Veneto	13%	5%	13%	5%	14%	5%	31%
Friuli Venezia Giulia	1%	3%	1%	3%	1%	3%	24%
Emilia Romagna	12%	5%	11%	5%	11%	5%	18%
Marche	4%	5%	4%	6%	4%	5%	34%
Toscana	18%	11%	17%	11%	16%	9%	12%
Umbria	1%	1%	1%	2%	1%	2%	35%
Lazio	5%	2%	6%	3%	6%	2%	51%
Campania	4%	6%	4%	6%	4%	6%	21%
Abruzzo	2%	6%	2%	7%	2%	6%	28%
Molise	0%	3%	0%	3%	0%	3%	54%
Puglia	2%	5%	2%	5%	2%	5%	39%
Basilicata	0%	7%	0%	8%	0%	7%	44%
Calabria	1%	4%	1%	5%	1%	4%	32%
Sicilia	3%	4%	3%	5%	3%	5%	38%
Sardegna	1%	9%	1%	10%	1%	8%	27%
Totale	100%	5%	100%	5%	100%	5%	22%

Fonte: Elaborazioni proprie su dati ISTAT, Cittadini Stranieri, Bilancio demografico anni 2005-7 e popolazione residente al 31 Dicembre, <http://demo.istat.it/>.

Altro fenomeno significativo che emerge dalla lettura dei dati riguarda la concentrazione degli imprenditori cinesi in specifici settori economici (specializzazione etnica) e la tendenza di questa etnia a saturare le iniziative del settore “di insediamento” (eticizzazione settoriale). Si consideri che complessivamente, nel 2007, le attività imprenditoriali cinesi pesano, rispetto al totale delle extracomunitarie, per l’81% nel settore delle confezioni degli articoli vestitari e pellicce, per il 78% nella preparazione e concia del cuoio e fabbricazione di articoli da viaggio, per il 45% nelle industrie tessili. Come già riscontrati in precedenti lavori (Borsari *et al.*, 2006), gli imprenditori cinesi, soprattutto ed in modo evidente per il comparto tessile-abbigliamento, si inseriscono nella filiera produttiva distrettuale, facendosi portatori di vantaggi competitivi quali il costo delle lavorazioni, la flessibilità della capacità produttiva, la rapidità di esecuzione delle commesse (Borsari *et al.*, 2006).

Ulteriore tendenza interessante è il posizionamento via via crescente dei cinesi nel settore del commercio al dettaglio di beni per la persona e la casa (+ 73% di iniziative dal 2004 al 2007), facendo leva su prodotti importati direttamente dal paese di origine. La produzione, commissionata in madre patria,

*F. Spigarelli*

viene adattata alle specifiche europee, mantenendo elevata la competitività sul prezzo ed evitando problemi e burocrazie tipici del contesto italiano (Borsari *et al.*, 2006).

## **Conclusioni**

Nel complesso, l'Italia sembra risentire progressivamente ed in modo crescente degli effetti della politica Go global. Quantitativamente il fenomeno non è ancora rilevante, ma ciò che risulta interessante riguarda i trend degli ultimi anni e la rapidità di evoluzione della situazione.

Probabilmente le motivazioni del ritardo con cui l'onda di investimenti cinesi sta giungendo in Italia vanno ricercate, innanzitutto, nella graduale maturazione ed evoluzione della strategia di penetrazione internazionale della Cina.

Come già sottolineato, dall'iniziale espansione resource seeking, finalizzata all'approvvigionamento di materie prime scarse, le autorità cinesi sono passate a stimolare direttamente l'ingresso sui mercati esteri per motivazioni market seeking, alla ricerca di nuove piazze commerciali. Solo più recentemente il governo ha varato provvedimenti specifici ed intrapreso azioni volte a stimolare investimenti in asset strategici. L'Italia, scarsa di risorse naturali, ma ampio mercato di sbocco e ricca di competenze distintive nei settori manifatturieri, è divenuta solo negli ultimi anni un target interessante per l'internazionalizzazione cinese. Difatti, oltre alle 28 imprese censite in questo lavoro, numerosi sono i casi riportati da stampa e media di trattative in corso o in via di perfezionamento. La progressione temporale degli investimenti, come anche riportato in altri studi, testimonia la crescita di interesse per la penisola<sup>17</sup>. Si confermano, in questo senso, le ipotesi di ricerca 1 e 2.

L'espansione recente degli investimenti cinesi in Italia potrebbe anche essere ricondotta alla progressiva internazionalizzazione delle imprese di medie dimensioni. Queste ultime, molto più dei gruppi statali o delle grandi imprese multinazionali, tendono a trovare un fertile terreno in Italia per alleanze ed acquisizioni. Esse si focalizzano, infatti, maggiormente su risorse ad alto valore aggiunto ed immateriali (immagine, marchi, ricerca, innovazione), in settori produttivi tradizionali di cui il nostro paese è ricco. Le medie imprese cinesi, attratte dalla qualità e dal brand di molte produzioni del made in Italy, potrebbero sempre più vedere nell'acquisizione delle risorse possedute dalle imprese italiane una modalità di crescita "esterna" rapida, in grado di affrancare la propria immagine di produttori low cost e di qualità ridotta. Inoltre, la disponibilità in Italia di imprese target di dimensioni contenute, finanziariamente "accessibili", potrebbe tendere a facilitare la penetrazione e l'ingresso nel mercato europeo.

17. In una recente analisi, Rabelotti e Sanfilippo evidenziano come le imprese cinesi investitrici in Italia, considerando anche quelle con sede in Hong Kong o paradisi fiscali esteri, siano giunte nella penisola per il 19% nel periodo 1986-1999, per il 34% tra il 2000 ed il 2004 e per il 47% dal 2005 ad oggi.

Rispetto al quadro delineato, rimangono ancora aperti numerosi interrogativi, da soddisfare mediante analisi specifiche. In primo luogo, la scarsa presenza di imprese cinesi in Italia potrebbe anche collegarsi alla simmetrica debolezza della presenza italiana in Cina in termini di imprese, di rappresentanza istituzionale, di scambi universitari. Altrettanto interessante risulta la comprensione di quanto le difficoltà di tipo manageriale e culturale, oltre che burocratiche, stiano pesando sulla decisione di investimento in Italia, in modo analogo agli ostacoli riscontrati dalle nostre imprese in Cina.

Dalla mappatura degli investimenti produttivi e commerciali realizzati in Italia da imprese cinesi emerge, ad oggi, una prevalenza di iniziative greenfield. Tuttavia, negli ultimi mesi sono in forte crescita i casi di acquisizione. Quest'ultima sembra essere divenuta la modalità d'ingresso dominante, rispetto all'apertura di stabilimenti propri o di unità commerciali. Si può, dunque, affermare che la terza ipotesi di ricerca è sostanzialmente, ma non pienamente, confermata. Anche in questo caso appare di interesse approfondire ulteriormente l'analisi, in modo da comprendere appieno quali fattori (istituzionali, di contesto e localizzazione, come anche firm specific) tendano ad agire da stimolo e quali da freno alle operazioni di M&A. La stessa attività di scouting e ricerca di informazioni su potenziali target, nonché l'eventuale disponibilità di supporto consulenziale ed informativo in madre patria o in Italia, andrebbero indagate.

A livello territoriale, la localizzazione prescelta dagli investitori cinesi tende a privilegiare aree ricche di competenze distintive, tipicamente distrettuali, ma non solo in produzioni che coinvolgono etnie cinesi. Ad oggi è il comparto meccanico quello maggiormente interessato sia da processi di acquisizione sia da insediamenti greenfield. A questo si aggiungono i settori logistico e dell'ICT. Il tessile-abbigliamento-calzature, in cui è storicamente concentrata l'etnia cinese nel paese, non emerge ancora come settore target nei processi di internazionalizzazione delle imprese cinesi. Tuttavia, i dati Banca d'Italia confermano che la forte accelerazione di investimenti cinesi in Italia riguarda anche settori e Regioni con produzioni tipiche del made in Italy e con vocazione distrettuale. Si tratta proprio delle aree in cui i dati sull'imprenditoria extra comunitaria evidenziano una forte presenza etnica cinese.

Nel complesso, il fenomeno è probabilmente ancora in fase "embrionale" per consentire una corretta valutazione della quarta ipotesi di ricerca, che allo stato attuale e visti i dati ridotti disponibili non può essere confermata. Tra l'altro, va sottolineato che, rispetto ad altri paesi, in cui le MNE cinesi possono ricongiungersi a grandi aziende "connazionali" nate e sviluppate in contesti occidentali, l'Italia è ricca di piccola imprenditoria. I dati ad oggi analizzabili non consentono di cogliere quanto e se le imprese create da immigrati cinesi fungano da effettivo volano, in Italia, per l'attrazione delle MNE. Si tratta, anche in questo caso, di un interessante aspetto da indagare mediante analisi specifiche sul campo.

A conclusione del lavoro, è necessario sottolinearne i limiti principali. In particolare, le osservazioni si riferiscono a set di dati quantitativamente e temporalmente molto limitati. Il Go global è sia recente, con riferimento soprattutto

F. Spigarelli

to al suo impatto sull'Italia, sia di difficile mappatura. Da un lato, vi sono fonti frammentarie ed eterogenee, dall'altro lato, una parte del fenomeno sfugge alle statistiche ufficiali disponibili. Si pensi ai problemi legati al censimento delle società acquisite e di quelle costituite ex novo da soggetti cinesi. Inoltre, gli stessi dati della Banca d'Italia risultano, per tempestività e metodologia di rilevazione, inadeguati a dare un quadro esaustivo degli investimenti esteri.

A fronte di queste considerazioni, emerge forse l'aspetto positivo di questo studio, che si pone come tentativo di far luce su un fenomeno molto recente, costruendo un quadro conoscitivo utile ad impostare ulteriori percorsi di ricerca. Il tutto in relazione ad un tema, quello delle MNE dei paesi emergenti, verso il quale si riscontra un crescente interesse scientifico, alla luce sia della necessità di adeguare le teorie consolidate in tema di internazionalizzazione, sia di comprendere gli effetti per i paesi occidentali dell'azione dei nuovi investitori globali. Continuare ad indagare questo fenomeno appare interessante anche in relazione alle rilevanti implicazioni di policy ad esso collegate. Comprenderne la portata attuale e le direttrici principali è urgente per valutare l'opportunità di specifiche politiche di attrazione, come peraltro attuato dai principali paesi occidentali, che vedono nell'internazionalizzazione passiva una chance di rilancio di settori maturi o di crescita di comparti strategici. L'attività dello Stato e delle Regioni italiane appare non solo rallentata ed in ritardo rispetto agli altri paesi europei su questo versante, ma spesso non coordinata e disomogenea. Rimangono, inoltre, aperti numerosi spunti di ricerca ed ipotesi da testare, oltre a quelli già ricordati, per comprendere i possibili effetti del Go global sia sulle competenze distintive del nostro paese, sia sulle aggregazioni locali, sia sulle strategie delle singole imprese nazionali. Ciò in relazione ai potenziali effetti sulle conoscenze sedimentate (contaminazione, appropriazione, frammentazione, rafforzamento) e sui pattern di sviluppo economico, nazionale e locale.

#### Riferimenti bibliografici

- Accenture. 2005. "China spreads its wings – Chinese companies go global". [www.accenture.com](http://www.accenture.com).
- Aharoni Y. 1966. *The Foreign Investment Decision Process*. Harvard Business School Press: Cambridge (Mass.).
- Alon I., McIntyre J.R. 2008. *Globalizing of Chinese Enterprises*. Palgrave Macmillan: New York.
- Amighini A., Chiarlone S. 2003. "Rischi e opportunità dell'integrazione commerciale cinese per la competitività internazionale dell'Italia". *CESPRI Working Papers*, 149.
- Andersson S., Wictor I. 2003. "Innovative internationalisation in new firms: born globals – the Swedish case". *Journal of International Entrepreneurship*, 1, (3): 249-273.
- Anzkiewicz A., Whalley J. 2006. "Recent Chinese buyout activity and the implications for global architecture". *NBER Working Paper*, 12072.

- Aulakh P.S. 2007. "Emerging multinationals from developing economies: motivations, paths and performance". *Journal of International Management*, 13 (3): 235-402.
- Aykut D., Goldstein A. 2006. "Developing countries multinationals: south-south investment comes of age". *OECD Working Paper*, 257.
- Banca d'Italia, Ufficio Italiano Cambi. 2004. *Manuale della Bilancia dei Pagamenti e della posizione patrimoniale dell'Italia sull'estero*. Roma. [http://www.bancaditalia.it/statistiche/quadro\\_norma\\_metodo/metodoc/manuale\\_bilpag.pdf](http://www.bancaditalia.it/statistiche/quadro_norma_metodo/metodoc/manuale_bilpag.pdf).
- Barney J.B. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17 (19): 99-120.
- Bartlett C.A., Ghoshal S. 1989. *Management Across Borders. The Transnational Solution*. Hutchinson Business Books: Boston.
- Bartlett C.A., Ghoshal S. 2000. "Going global: lessons from late movers". *Harvard Business Review*, 78 (2): 133-142.
- Battat J. 2006. *China's Outward Foreign Direct Investment*. FIAS, World Bank Group: Washington.
- Bell J., McNaughton R., Young S. 2001. "Born again global firms. An extension to the born global phenomenon". *Journal of International Management*, 7 (3): 173-189.
- Bellabona P., Spigarelli F. 2006. "La dimensione transnazionale dell'economia cinese", in Abbiati M. (a cura di) *Propizio è intraprendere imprese*. Cà Foscara: Venezia.
- Bellabona P., Spigarelli F. 2007. "Moving from open door to go global: China goes on the world stage". *International Journal on Chinese culture and management*, 1 (1): 93-107.
- Bertoni F., Elia S., Rabbiosi L. 2008. "Drivers of acquisition from Brics to advanced countries: firm level evidence". First Draft Paper presentato al convegno *Emerging Multinationals: Outward Foreign Direct Investment From Emerging and Developing Economies*. Copenhagen, 9-10 ottobre.
- Bonaglia F., Goldstein A., Mathews J.A. 2007. "Accelerated internationalization by emerging markets' multinationals: the case of the white goods sector". *Journal of World Business*, 42 (4): 369-383.
- Borsari S., Ceccagno A., Gallo A., Gaudino S. 2006. *I cinesi e gli altri. L'imprenditoria extracomunitaria in Italia*. Consorzio Spinner: Bologna.
- Branstetter L., Lardy N. 2006. "China's embrace of globalization". *Working Paper 12373*, National Bureau of Economic Research.
- Buckley P.J. 2002. "Is the international business research agenda running out of steam?". *Journal of International Business Studies*, 33: 365-373.
- Buckley P.J., Casson M. 1976. *The Future of the Multinational Enterprise*. Macmillan: London.
- Buckley P.J., Cross A.R., Tan H., Voss H., Liu X. 2006. "An investigation of recent trends in Chinese outward direct investment and some implications for theory". Centre for International Business University of Leeds Working Paper.
- Buckley P.J., Clegg L.J., Cross A.R., Liu X., Voss H., Zheng P. 2007. "The determinants of Chinese outward foreign direct investment". *Journal of International Business Studies*, 38 (4): 499-518.
- Buckley P.J., Clegg J., Cross A., Voss H., Rhodes M., Zheng P. 2008 a. "Explaining China's outward FDI", in Sauvant K.P. (a cura di) *The Rise of Transnational Corporations From Emerging Markets: Threat or Opportunity?*. Edward Elgar Publishing: Willinston.

F. Spigarelli

- Buckley P.J., Cross A.R., Tan H., Liu X., Voss H., 2008 b. "Historic and emergent trends in chinese outward direct investments". *Management International Review*, 48 (6): 715-748.
- Buckley P.J., Ghauri, P.N. 2004. "Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises". *Journal of International Business Studies*, 35: 81-98.
- Cantwell J., Barnard H. 2008. "Do firms from emerging markets have to invest abroad? Outward FDI and the competitiveness of firms", in Sauvant K.P. (a cura di) *The Rise of Transnational Corporations From Emerging Markets: Threat or Opportunity?*. Edward Elgar Publishing: Willinston.
- Carabelli A., Hirsch G., Rabellotti R. 2006. "Italian SMEs and industrial district on the move: where are they going?". *PRIN Frammentazione e sviluppo locale: modelli interpretativi e scenari di politica economica. Working Paper*, 3, Dipartimento di Scienze Economiche, Università di Bologna.
- Carlson S. 1974. *Investment in Knowledge and the Cost of Information*. Acta Academiae Regiae Scientiarum Upsaliensis: Uppsala.
- Carlson S. 1975. *How Foreign is Foreign Trade?*. University of Uppsala: Uppsala.
- Caves R.E. 1971. "International corporations: the industrial economics of foreign investment". *Economica*, 38 (new series): 1-27.
- Chandler A.D. Jr. 1962. *Strategy and Structure*. MIT Press: Cambridge (Mass.).
- Chandler A.D. Jr. 1977. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American*. Harvard Belknap: Cambridge (Mass.).
- Child J., Pleister H. 2003. "Governance and management in China's private sector". *Management international*, 7 (3): 13-24.
- Child J., Rodrigues S.B. 2005. "The internationalization of Chinese firms: a case of theoretical extension?". *Management and Organization Review*, 1 (3): 381-410.
- Chittoor R., Ray S. 2007. "Internationalization paths of Indian pharmaceutical firms – A strategic group analysis". *Journal of International Management*, 13 (3): 338-355.
- Coase R. 1937. "The nature of the firm". *Economica*, 4 (16): 386-405.
- Contractor F.J., Lorange P. 1988. *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington Books: Lexington.
- Corò G., Volpe M., Bonaldo S. 2005. "Local production systems in Italy between fragmentation and international integration". Paper presentato all'incontro *Economia Internazionale e Sviluppo*. Urbino, 27-28 maggio.
- Cross A.R., Voss H. 2008. "Chinese direct investment in the United Kingdom: an assessment of motivations and competitiveness". Paper presentato al *Corporate Strategies in the New Asia*. University of Bremen, 1-2 febbraio.
- Cuervo-Cazurra A. 2007. "Sequence of value-added activities in the multinationalization of developing country firms". *Journal of International Management*, 13 (3): 258-277.
- Cuervo-Cazurra A., Genc M. 2008. "Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries". *Journal of International Business Studies*, 39 (6): 957-979.
- De Felice A. 2006. "Investimenti diretti esteri in Romania: nuove prospettive per il Mezzogiorno", in Del Prete F. (a cura di) *Prossimità e Sviluppo*. FrancoAngeli: Milano.
- Deng P. 2003. "Foreign direct investment by transnationals from emerging countries: the case of China". *Journal of Leadership and Organizational studies*, 10 (2): 113-124.



- Deng P. 2004. "Outward investment by Chinese MNCs: motivations and implications". *Business Horizons*, 47 (3): 8-16.
- Di Minin A., Zhang J. 2008. "Preliminary evidence on the International R&D strategies of Chinese companies in Europe". First Draft Paper presentato al convegno *Emerging Multinationals: Outward Foreign Direct Investment From Emerging and Developing Economies*. Copenhagen, 9-10 ottobre.
- Dunning J.H. 1958. *American Investment in British Manufacturing Industry*. George Allen & Unwin: London.
- Dunning J.H. 1977. "Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach", in Ohlin B., Hesselborn P.O., Wijkman P.M. (a cura di) *The International Allocation of Economic Activity*. Macmillan: London.
- Dunning J.H. 1979. "Explaining changing patterns of international production: in defence of the eclectic theory". *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41 (4): 269-96.
- Dunning J.H. 1980. "Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests". *Journal of International Business Studies*, 11 (1): 9-31.
- Dunning J.H. 1988. "The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions". *Journal of International Business Studies*, 19 (1): 1-31.
- Dunning J.H. 1993. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison Wesley Publication Company: Essex.
- Dunning J. H. 1997. *Alliance Capitalism and Global Business*. Routledge: London.
- Dunning J.H., Kim C., Park D. 2008. "Old wine in new bottles: a comparison of emerging market TNCs today and developed country TNCs thirty years ago", in Sauvant K.P. (a cura di) *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets: Threat or Opportunity?*. Edward Elgar Publishing: Willinston.
- Erdener C., Shapiro D.M. 2005. "The internationalization of Chinese family enterprise and Dunning's eclectic MNE paradigm". *Management and Organization Review*, 1 (3): 411-436.
- Fatiguso R. 2006. "Investire in Italia? Che fatica". *Il Sole24ore*, 14 novembre.
- Federico S., Minerva G.A. 2007. "Outward FDI and local employment growth in Italy". *Temi di Discussione del Servizio Studi*, 613: Banca d'Italia.
- Fortis M. 2006. "I distretti industriali e la loro rilevanza nell'economia italiana: alcuni profili di analisi", in Quadrio Curzio A., Fortis M. (a cura di) *Società, Stato e Mercato in Italia. Sussidiarietà, Laboratori, Distretti*. il Mulino: Bologna.
- Fubini F. 2006. "Il distretto di Prato? Salvato dai cinesi". *Corriere della Sera*, 7 luglio.
- Gammeltoft P. 2008. "Emerging multinationals: outward FDI from the BRICS countries". *Int. J. Technology and Globalisation*, 4 (1): 5-22.
- Gao L. 2008. "Determinants of China's outward foreign direct investment". Paper presentato al 19th CEA UK Conference, *China's Three Decades of Economic Reform (1978-2008)*. University of Cambridge (UK), 1-2 aprile.
- Garg M., Delios A. 2007. "Survival of the foreign subsidiaries of TMNCs: the influence of business group affiliation". *Journal of International Management*, 13 (3): 278-395.
- Goldstein A. 2007. *Multinational Companies from Emerging Economies. Composition, Conceptualization and Direction in the Global Economy*. Macmillan: Palgrave.

F. Spigarelli

- Goldstein A. 2008. "Who's afraid of emerging market TNCs? Or: are developing countries missing something in the globalization debate?", in Sauvant K.P. (a cura di) *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets: Threat or Opportunity?*. Edward Elgar Publishing: Willinston.
- Goldstein A., Pananond P. 2008. "Singapore Inc. goes shopping abroad: profits and pitfalls". *Journal of Contemporary Asia*, 38 (3): 417-438.
- Hernandez Z. 2008. "Outward foreign direct investment from emerging markets: annotated bibliography", in Sauvant K.P. (a cura di) *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets: Threat or Opportunity?*. Edward Elgar Publishing: Willinston.
- Hess W. 2006. "Going outside, round tripping and dollar diplomacy: an introduction to outward direct investment". *World Market Analysis*, January, Global Insight Inc. [www.globalinsight.com](http://www.globalinsight.com).
- Hong E., Sun L. 2004. "Go overseas via direct investment. Internationalization strategy of Chinese corporation in a comparative prism". *Discussion Paper*, 40. Center for financial and management studies, SOAS University of London: London.
- Hong E., Sun L. 2006. "Dynamics of internationalization and outward investment: Chinese corporations strategies". *The China Quarterly*, 187 (September): 610-634.
- Hymer S.H. 1976. *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. MIT Press: Cambridge (Mass.).
- ICE. 2008. *Rapporto ICE 2007-2008 – L'Italia nell'economia internazionale*. [www.ice.it/statistiche/rapporto.htm](http://www.ice.it/statistiche/rapporto.htm).
- International Monetary Fund. 1993. *Balance of Payments Manual*. 5<sup>th</sup> edition. Washington DC. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/bopman/bopman.pdf>.
- Jiang W. 2006. "Survey: firms achieve goals abroad". *China Daily*, 14 giugno.
- Johanson J., Vahlne J.E. 1977. "The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing market commitments". *Journal of International Business Studies*, 8 (1): 23-32.
- Johanson J., Wiedersheim Paul F. 1975. "The internationalization of the firm. Four Swedish case studies". *Journal of Management Studies*, 12 (3): 305-322.
- Kalotay K. 2008. "Russian transnational and international investments paradigms". *Research in International Business and finance*, 22 (2): 85-107.
- Kindleberger C.P. 1969. *American Business Abroad. Six Lectures on Direct Investment*. Yale University Press: New Haven.
- Klein S., Wocke A. 2007. "Emerging global contenders: the South African experience". *Journal of International Management*, 13 (3): 319-37.
- Kumar K., McLeod M.G. (a cura di) 1981. *Multinationals from Developing Countries*. Lexington Books: Lexington (Mass.).
- Kynge J. 2006. *China Shakes the World*. Houghton Mifflin Company: Boston.
- Lall S. 1983. *The New Multinationals: The Spread of Third World Enterprises*. Wiley: Chichester.
- Lardy N.R. 1998. *China's Unfinished Economic Revolution*. Brookings Institution: Washington DC.
- Lau H.F. 2003. "Industry evolution and internationalization process of firms from a newly industrialized economy". *Journal of Business Research*, 56 (10): 847-852.
- Lawrence S.V. 2002. "Going global". *Far Eastern Economic Review*, 165 (12): 32.
- Lecraw D. 1977. "Direct investment by firms from less-developed countries". *Oxford Economics Papers*, 29 (3): 442-457.

- Li P.P. 2007. "Toward an integrated theory of multinational evolution: the evidence of Chinese multinational enterprises as latecomers". *Journal of International Management*, 13 (3): 296-318.
- Linder B.S. 1961. *An Essay on Trade and Transformation*. Almqvist & Wiksell: Stockholm.
- Lipsey R.E. 2001. "Foreign direct investment and the operations of multinational firms: concepts, history and data". *NBER Working Paper*, 8665.
- Liu L. 2005. *China's Industrial Policies and the Global Business Revolution: the Case of the Domestic Appliance Industry*. Routledge Curzon: London.
- Liu H., Li K. 2002. "Strategic implications of emerging Chinese multinational: the Haier case study". *European Management Journal*, 20 (6): 699-706.
- Liu L., Tian Y. 2008. "The internationalization of Chinese enterprises: the analysis of the UK case". *Int. J. Technology and Globalisation*, 4 (1): 87-102.
- Long G. 2005. "China's policies on FDI: review and evaluation", in Moran T.H., Graham E.M., Blomstrom M. (a cura di) *Does Foreign Direct Investment Promote Development?*. Peterson Institute for International Economics: Washington DC.
- Luo Y. 1997. "Guanxi: principles, philosophies and implications". *Human Systems Management*, 16 (1): 43-51.
- Madsen T.K., Servais P. 1997. "The internationalization of born global: an evolutionary process?". *International Business Review*, 6 (2): 561-583.
- Mathews J.A. 2002. *Dragon Multinationals: A New Model of Global Growth*. Oxford University Press: New York.
- Mathews J.A. 2006. "Dragon Multinationals: new players in 21<sup>st</sup> century globalization". *Asia Pacific Journal of Management*, 23 (1): 5-27.
- Meyer K. 1998. *Direct Investment in Economies in Transition*. Edward Elgar Publishing: Cheltenham.
- Meyer K. 2008. "China's second economic transition: building national markets". *Management and Organization Review*, 4 (1): 3-15.
- Meyer K., Nguyen H.V. 2005. "Foreign investment strategies and sub-national institutions in emerging markets: evidence from Vietnam". *Journal of Management Studies*, 42 (1): 63-93.
- Morck R., Yeung B., Zhao M. 2008. "Perspectives on China's outward foreign direct investment". *Journal of International Business Studies*, 39 (3): 337-50.
- Morelli A. 2004. "Cina alla conquista degli oceani". *Altraeconomia*, luglio-agosto. [www.altraeconomia.it](http://www.altraeconomia.it).
- Mori A., Rolli V. 1998. "Investimenti diretti all'estero e commercio: complementi o sostituti?". *Temì di discussione*, 337. Banca d'Italia: Roma.
- Nolan P. 2001. *China and the Global Economy: National Champions, Industrial Policy and the Big Business Revolution*. Palgrave: New York.
- Nolan P., Zhang J. 2002. "The challenge of globalization for large Chinese firms". *World Development*, 30 (12): 2089-2107.
- North D.C. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press: Cambridge (Mass.).
- Pananond P. 2007. "The changing dynamics of Thai multinationals after the Asian economic crisis". *Journal of International Management*, 13 (3): 356-75.
- Peng M.W. 2002. "Towards an institution-based view of business strategy". *Asian Pacific Journal of Management*, 19 (2): 251-267.
- Perlmutter H.V. 1969. "The tortuous evolution of the multinational corporation". *Columbia Journal of World Business*, 4 (1): 9-18.

F. Spigarelli

- Posner V. 1961. "International trade and technical change". *Oxford Economic Papers*, 13 (3): 323-341.
- Rabellotti R., Sanfilippo M. 2008. "Chinese FDI in Italy". First Draft Paper presentato al convegno *Emerging Multinationals: Outward Foreign Direct Investment from Emerging and Developing Economies*. Copenhagen, 9-10 ottobre.
- Ramamurti R. 2008. "What have we learned about emerging-market MNEs?", in Ramamurti R., Singh J.V. (a cura di) *Emerging Multinationals from Emerging Markets*. Cambridge University Press: Cambridge (UK).
- Ricardo D. 1817. *On the Principles of Political Economy and Taxation*. John Murray: London.
- Ridella R. 2007. "La presenza diretta delle aziende cinesi in Italia". Paper presentato all'incontro *China meets Italy*. Osservatorio Asia, Torino, 8 novembre.
- Rui H., Yip G.S. 2008. "Foreign acquisitions by Chinese firms: a strategic intent perspective". *Journal of World Business*, 43 (2): 213-26.
- Rullani E. 2006. "L'internazionalizzazione invisibile. La nuova geografia dei distretti e delle filiere produttive". *Sinergie*, 24 (69): 3-32.
- Sauvant K.P. 2005. "New sources of FDI: the BRICs. Outward FDI from Brazil, Russia, India and China". *Journal of World Investment & Trade*, 6 (5): 639-709.
- Sauvant K.P. 2006. "Inward and outward FDI and the BRICs", in Subhash C.J. (a cura di) *Emerging Economies and the Transformation of International Business: Brazil, Russia, India and China*. Edward Elgar Publishing: Cheltenham.
- Sauvant K.P. 2008. "The rise of TNCs from emerging markets: the issues", in Sauvant K.P. (a cura di) *The Rise of Transnational Corporations From Emerging Markets: Threat or Opportunity?*. Edward Elgar Publishing: Willinston.
- Scott W.R. 2002. "The changing world of Chinese enterprises: an institutional perspective", in Tsui A.S., Lau M. (a cura di) *Management of Enterprises in People's Republic of China*. Kluwer Academic Press: Boston.
- Shi G. 2002. "Speech in the 16<sup>th</sup> National congress of the Communist Party of China". *People's Daily*, 13 novembre.
- Spigarelli F. 2008. "Nuovi investitori globali: le imprese cinesi in Italia". *Working Paper*, 12. Dipartimento di Studi sullo Sviluppo Economico, Università di Macerata.
- Standifird S.S., Marshall R.S. 2000. "The transaction cost advantage of Guanxi-based business practices". *Journal of World Business*, 35 (1): 21-42.
- Sun Y., Von Zedwitz M., Simon D.F. 2007. "Globalization of R&D and China: an introduction". *Asia Pacific Business Review*, 13 (3): 311-319.
- Tan W. 2005. "Culture conflicts in sino-foreign ventures", *Beijing Review*, 23 giugno.
- Tarmidi L., Gammeltoft P. 2008. "The characteristics of China's multinationals in the manufacturing sector operating in Indonesia". First Draft Paper presentato al convegno *Emerging Multinationals: Outward Foreign Direct Investment from Emerging and Developing Economies*. Copenhagen, 9-10 ottobre.
- Taylor R. 2002. "Globalization strategies of Chinese companies: current development and future prospects". *Asian Business and Management*, 1 (2): 209-225.
- Tong S.Y. 2003. "Ethnic Chinese networking in cross-border investment: the impact of economic and institutional development". *HIEBS Working Paper*. Hong Kong Institute of Economics and Business Strategy, University of Hong Kong: Hong Kong.
- Tsai K.S. 2002. *Back Alley Banking: Private Entrepreneurs in China*. Cornell University Press: Ithaca.

- UNCTAD. 2005. *Prospects for Foreign Direct Investment and the Strategies of Transnational Corporations*. 2005-2008. United Nations: New York.
- UNCTAD. 2006. *World Investment Report. Overview FDI from Developing and Transition Economies*. United Nations: New York, Geneva.
- UNCTAD. 2007. *World Investment Report. Transnational Corporations, Extractive Industries and development*. United Nations: New York, Geneva.
- Valdani E., Bertoli G. 2006. *Mercati internazionali e marketing*. Egea: Milano.
- Vernon R. 1966. "International investment and international trade in the product cycle". *Quarterly Journal of Economics*, 82 (2): 190-207.
- Vinciguerra L. 2007. "Sergio Tacchini, la missione salvataggio arriva dalla Cina", *Il Sole24ore*, 28 settembre.
- Warner M., Hong N.S., Xu S. 2004. "Late developments experience and the evolution of transnational firms in the People's Republic of China". *Asian Pacific Business Review*, 10 (3-4): 324-345.
- Wei J. 2008. "Non-financial investment rises 6%". *China Daily*, 23 aprile.
- Wells L. 1983. *Third World Multinationals: The Role of Foreign Direct Investment from Developing Countries*. MIT Press: Cambridge (Mass.).
- Williamson O.E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-Trust Implications*. Free Press: New York.
- Wilson D., Purushothaman R. 2003. "Dreaming with BRICs: the path to 2050". *Global Economics Paper*, 99. <http://www2.goldmansachs.com/ideas/brics/book/99-dreaming.pdf>.
- Wong J., Chan S. 2003. "China's outward direct investment: expanding worldwide". *China: An international Journal*, 1 (2): 273-301.
- Wright M., Filatotchev I., Hoskisson R.E., Peng M.W. 2005. "Strategy research in emerging economies: challenging the conventional wisdom". *Journal of Management Studies*, 42 (1): 1-33.
- Wu F. 2005. "The globalization of corporate China". *NBR Analysis*, 16 (3). <http://www.nbr.org/publications/analysis/pdf/vol16no3.pdf>.
- Yao S. 2006. "On economic growth, FDI and exports in China". *Applied Economics*, 38 (3): 339-351.
- Yeung H. W., Liu W. 2008. "Globalizing China: the rise of mainland firms in the global economy". *Eurasian Geography and Economics*, 49 (1): 57-86.
- Zanier V. 2006. "Il sistema economico", in Abbiati M. (a cura di) *Propizio è intraprendere imprese*. Cà Foscara: Venezia.
- Zhang Y. 2003. *China's Emerging Global Business: Political Economy and Institutional Investigations*. Palgrave Macmillan: Basingstoke.
- Zhang K. 2005. *Going Global. The Why, When, Where and How of Chinese Companies' Outward Investment Intention*. Asia Pacific Foundation of Canada: Vancouver. [www.asiapacific.ca](http://www.asiapacific.ca).
- Zhao W., Liu L. 2008. "Outward direct investment and R&D spillovers: the China's case". First Draft Paper presentato al convegno *Emerging Multinationals: Outward Foreign Direct Investment from Emerging and Developing Economies*. Copenhagen, 9-10 ottobre.
- Zhou M. 2006. "The Chinese diaspora and international migration", in Bian Y., Kwok-bun C., Tak-sing C. (a cura di) *Social Transformations in Chinese Societies*. Brill Academic Publishers: Leiden.
- Zweig D. 2002. *Internationalizing China: Domestic Interests and Global Linkages*. Cornell University Press: Ithaca.