

Peter Nolan

LA CINA STA COMPRANDO IL MONDO?

Introduzione	1
1 Chi siamo? Chi sono?	5
2 Chi siamo?	6
2.1 Globalizzazione e concentrazione industriale	6
2.2 Prova dai settori automobilistico e delle bevande	10
2.3 Globalizzazione e “uscita” delle aziende globali	15
3 Chi sono?	20
3.1 La Cina recupera	20
3.2 La Cina è ancora lontana dal “recupero”	24
3.3 La Cina sta intensificando i rapporti con i paesi in via di sviluppo	26
3.4 Compagnie petrolifere e sicurezza energetica	28
3.5 L' “entrata” delle multinazionali in Cina	30
3.6 L' “uscita” delle aziende cinesi nelle economia ad alto reddito: “ti ho in me ma non mi hai in te”	35
3.7 Limiti all' “acquisto del mondo” da parte della Cina	37
4 La complessità di “noi” e “loro”: il caso di settori strategici	40
4.1 Le banche	40
4.2 Aeromobili commerciali	43
Conclusioni	48
La Cina sta comprando il mondo?	48
Chi siamo?	48
Chi sono?	49
La complessità del recupero	51
Riferimenti	51

Introduzione

L'ascesa della Cina ha stupito e incantato il pubblico nei paesi ad alto reddito¹. Nel 1990 il PIL (ai prezzi di mercato) era solo 1,6% del totale mondiale, l'undicesima economia del mondo. Dal 2008 la sua quota mondiale di PIL è salita al 7,1% ed è diventata la terza del mondo (Banca Mondiale, 2006, 2010). Se la produzione nazionale è calcolata in termini di “parità di potere d'acquisto” in dollari invece d'utilizzare i prezzi di mercato, la quota cinese del totale mondiale è dell'11,4%, ed è la seconda economia mondiale. Infatti, usando questa misura, il PIL della Cina è già il 54% di quello statunitense (Banca Mondiale 2010). Il tasso di crescita del PIL cinese negli ultimi due decenni è stato superiore al 10% annuo, rispetto a meno del 3% di quello delle economie ricche². Su questa tendenza presto il PIL cinese supererà quello statunitense.

L'ascesa della Cina è un enigma per la maggior parte dei commentatori. La proposizione centrale degli

1 Per correttezza si dovrebbe parlare di “rinascita” cinese. Prima della rivoluzione industriale europea la Cina era di gran lunga la più vasta economia del mondo, con circa un terzo della produzione globale di beni e servizi, ben al di sopra dell'Europa fino al XIX secolo.

2 Se non diversamente indicato, questo libro segue la classificazione della Banca Mondiale dei paesi “ad alto reddito” (o ricchi, quelli con un PIL pro capite a prezzi di mercato di \$ 11.906) e “a basso e medio reddito”.

La Cina sta comprando il mondo?

“ortodossi della transizione” fatta propria dai cosiddetti esperti in materia, come Jeffrey Sachs, Anders Aslund e Janos Kornai, era l'incompatibilità del Partito Comunista con l'economia di mercato (Nolan, 1995). Per gli “ortodossi della transizione” questa era la lezione che la Cina avrebbe dovuto imparare dall'Unione Sovietica e dall'Europa orientale: “Il collasso del dominio del partito unico comunista era la *conditio sine qua non* per un'efficace transizione verso l'economia di mercato. Se la storia ha verificato una faccenda, è che i partiti comunisti dell'Europa orientale non avrebbero condotto un processo di riforma abbastanza profondo da creare una vera economia di mercato” (Lipton e Sachs, 1990)³. Tra lo stupore della concezione prevalente, l'economia cinese ha prosperato oltre l'immaginario sotto la guida del Partito Comunista, che oggi conta più di 80 mln di iscritti e ha appena celebrato il suo 90° anniversario.

Dopo il crollo del Partito Comunista sovietico, l'economia e la società si disintegrano, con enormi sofferenze per la massa della popolazione. Il contrasto tra “l'ascesa della Cina” e “il crollo della Russia” (Nolan, 1995) è una delle questioni più significative nella storia del mondo moderno. Nei mass media internazionali c'è una costante discussione sulla Cina e una valanga di pubblicazioni sui diversi aspetti del Paese. Il sentimento prevalente in Usa ed Europa è la paura. Ciò si riflette nei libri di successo sulla Cina, come *Quando la Cina guida il mondo: la nascita del regno di mezzo e la fine del mondo occidentale*, di Martin Jaques, 2009; *Il consenso di Pechino: come il modello autoritario della Cina dominerà il XXI secolo*, di Stefan Halper, 2010; *Eclissi: vivere all'ombra del dominio economico cinese*, di Arvind Subramaniam, 2011. I timori sono comprensibili, e riguardano tutti gli aspetti dei rapporti con la Cina.

I sentimenti di profonda paura della Casa Bianca si riflettono nella Commissione di revisione della sicurezza e dell'economia Usa-Cina, istituita nell'ottobre del 2000 dal Congresso americano al fine di “monitorare, analizzare e riferire allo stesso sulle implicazioni per la sicurezza nazionale dei rapporti economici e commerciali bilaterali tra Stati Uniti e Repubblica popolare cinese”. I commissari sono nominati dal Congresso. La Commissione ha prodotto una serie di relazioni annuali ciascuna delle quali esprime profondi timori sulle implicazioni per gli Usa della crescita economica della Cina, compreso l'impatto occupazionale, sulle condizioni di lavoro, e sulla superiorità militare e tecnologica del paese. In una delle sue audizioni, il vicepresidente C. Richard D'Amato ha commentato:

“Se si riesce a capire come integrare la dittatura del Partito comunista cinese con oltre un miliardo di persone che vanno dove vien loro detto d'andare; che lavorano nel settore industriale cui viene detto di lavorare; che ricevono ciò che è stato loro detto di valere; che non hanno modo di rispondere; se è possibile capire come integrare questo nell'economia mondiale, me lo si faccia sapere”.

In Cina le riserve di valuta estera sono aumentate da una quantità relativamente insignificante fino a diventare di gran lunga le più consistenti di qualsiasi paese. Nel 2000 esse erano pari a 166 mld \$. Dopo la sua adesione al WTO nel 2001, le esportazioni sono cresciute ad alta velocità. Dal dicembre 2006 le sue riserve di valuta estera hanno toccato i 1.066 mld \$. Da aprile 2009 hanno superato 2.000 mld \$ e da giugno 2011 hanno raggiunto 3.197 mld \$. Le riserve di valuta estera cinesi sono ormai il triplo di quelle giapponesi (1.138 mld \$), che a loro volta superano il doppio di quelle del terzo paese (la Russia, 531 mld \$). La Cina è diventata di gran lunga il maggiore sostegno del debito pubblico americano. Dal giugno 2011 detiene 1.170 mld \$ di titoli del Tesoro, titoli e obbligazioni, rispetto a 911 mld \$ del Giappone, 350 della Gran Bretagna e 230 dei paesi esportatori di petrolio. La Cina rappresenta il 26% dei possessori stranieri del debito pubblico Usa⁴. Ciò ha suscitato un'intensa discussione mediatica sulle implicazioni dell'alto livello d'indebitamento Usa verso il suo

3 La dimenticanza degli “esperti in transizione” ricorda il personaggio del monologo di Samuel Becket *Non io*, scritto per Billie Whitelaw. Nella breve opera lei descrive la propria terribile vita e scandisce periodicamente la storia con acute grida di “non io”.

4 In aggiunta ai detentori stranieri, le entità locali ammontano al 52% dei possessori complessivi del debito pubblico Usa. In altre parole, la quota cinese totale del debito pubblico si aggira soltanto attorno al 12%. Se si considera tutto il debito Usa (pubblico e non pubblico) la sua quota è ancora inferiore, attorno all'8%. Inoltre, Giappone e Gran Bretagna posseggono assieme più debito Usa della Cina, 1.261 mld \$ rispetto ai 1.170. In termini pro capite i giapponesi e britannici detengono molto di più dei cinesi.

La Cina sta comprando il mondo?

principale creditore, la Cina.

Nei paesi ad alto reddito vi è un ampio dibattito sull'impatto che ha avuto l'integrazione della Cina nel mercato mondiale sui redditi reali, sulla distribuzione del reddito e sulle condizioni di lavoro. Negli Stati Uniti si sostiene che la "de-industrializzazione", la stagnazione del salario medio e le disegualianze siano strettamente collegate alla crescita esplosiva della produzione industriale cinese e all'esportazione⁵. La Cina ha oltre 950 mln di persone in età lavorativa, rispetto ai 720 mln dell'insieme dei paesi ad alto reddito. L'esportazione cinese, soprattutto di prodotti ad alta intensità di lavoro, è aumentata del 14% l'anno negli anni '90, accelerando al 25% dopo il 2000. Ora è un paese integrato nel mercato mondiale. L'esportazione di merci ammonta al 59% del suo PIL, un livello particolarmente elevato, di cui i $\frac{3}{4}$ sono per i paesi ad alto reddito (Banca Mondiale, 2010). Negli Usa si teme molto che la crescita della Cina trasformerà radicalmente l'equilibrio globale del potere militare. Secondo il governo Usa la Cina è il paese che ha il potenziale per sfidare la supremazia americana. Nel 2002 il presidente Bush avvertiva:

"Nel perseguire avanzate capacità militari che possono minacciare i suoi vicini nella regione Asia-Pacifico, la Cina sta seguendo un percorso che, alla fine, mette a repentaglio la propria ricerca di grandezza. E' tempo di riaffermare il ruolo essenziale della forza militare americana. Dobbiamo costruire e mantenere le nostre difese oltre la sfida ... Le nostre forze saranno abbastanza consistenti da dissuadere potenziali avversari dal perseguire una struttura militare nella speranza di superare o eguagliare la potenza Usa".

Il Rapporto di difesa quadriennale del Pentagono del 2006 dichiarava:

"Fra le grandi potenze, la Cina ha il maggiore potenziale di competere militarmente con gli Usa e dirompenti tecnologie militari che, nel tempo, potrebbero compensare i tradizionali vantaggi militari Usa (sic!) in assenza di contro strategie".

Ci sono forti timori, anche nei paesi ad alto reddito, per l'impatto cinese sui valori che governano la comunità globale negli anni avvenire. Vi è un ampio accordo, tra politici e analisti occidentali, che i principi "illuministi" dell'Occidente devono costituire la base del sistema di valori mondiale del XXI secolo. Stefan Halper, già membro delle diverse amministrazioni repubblicane alla Casa Bianca, ritiene che questi principi

"rappresentano un accordo di fondo basato sul consenso di governati e governanti per assicurare i diritti di discussione, di religione, d'associazione e d'espressione politica, a condizione che sia pacifico, tollerante e guidato dal compromesso" (2010).

Secondo Will Hutton, un autore britannico, l'Occidente

"ha bisogno di sostenere i suoi valori e istituzioni, e di riprodurli a livello internazionale per dare al resto del mondo una vera opportunità di recuperare e riformulare la propria organizzazione interna attorno ai principi illuministici" (2007).

Il libro di Subramaniam (2011) mette in guardia contro l'imminente "eclissi" in cui il "sole" dell'Illuminismo occidentale sarà cancellato dal dominio economico della Cina e un'"ombra" coprirà il mondo occidentale.

Analisti occidentali di diverse tendenze politiche hanno avvertito dei pericoli derivanti dal modello di sviluppo autoritario cinese, che caratterizzano come il "Consenso di Pechino". Halper, a esempio, sostiene che "in materia di etica globale e principi di governo, la voce dell'America – il suo bene più prezioso – è cambiata quando si parla di Cina", e che c'è il rischio di "rinunciare all'autorità morale e all'eredità occidentale che hanno animato il fascino dell'America per due secoli" (2010). Osserva che il nucleo etico del modello cinese si basa sui vecchi "valori confuciani",

"mentre il politico occidentale ha la responsabilità d'assicurare che le persone abbiano il diritto d'espressione politica, d'associazione e di dibattere nella pubblica piazza, e che abbiano il dovere

5 Tra il 1969 e il 2009 il reddito medio reale dei dipendenti Usa a tempo pieno, maschi, dai sedici ai sessantaquattro anni, è rimasto invariato. Tuttavia, a causa dell'aumento del part-time e dei contratti a breve termine, il salario medio maschile è diminuito del 28% nello stesso periodo (*Financial Times*, 23-9-2011).

La Cina sta comprando il mondo?

d'esercitare questi diritti; l'esatto contrario accade nella società confuciana". Si chiede: "come può Pechino essere un 'interlocutore responsabile', come asserisce il presidente della Banca mondiale Robert Zoellick, mentre i suoi politici attuano la repressione sistematica tra i suoi partner impoveriti erodendo i valori che permeano il sistema internazionale?"⁶

Il libro di Halper *Il consenso di Pechino*, si conclude con un "vibrante appello" che sollecita i leader americani a impegnarsi in una lotta per affermare e sostenere il primato dei valori occidentali". Negli ultimi anni, nei paesi ad alto reddito, si è sviluppata una montante isteria sull'incombente minaccia per la civiltà umana dal consumo di combustibile fossile. Nel suo libro apocalittico *Crollo* (2005) Jared Diamond rappresenta una visione terrificante delle implicazioni ambientali per l'America a causa della crescita cinese. In una nuova versione del "Pericolo giallo", questa volta cinese, egli avverte che la sua vasta popolazione, l'economia e la superficie "garantiscono che i suoi problemi ambientali non resteranno un affare interno ma si estenderanno al resto del mondo, sempre più influenzato dalla Cina attraverso la condivisione del pianeta, degli oceani e dell'atmosfera":

"La Cina è già il maggior produttore di clorofluorocarburi, altre sostanze che riducono lo strato di ozono e (presto) il biossido di carbonio nell'atmosfera; la sua polvere e gli inquinanti vengono trasportati a est nell'atmosfera, verso i paesi vicini e anche nel Nord America; è anche uno dei due principali importatori di legname tropicale, il che la rende una forza motrice della deforestazione tropicale"

Diamond sostiene che, anche più importante di tutti gli altri, sarà

"l'aumento proporzionale dell'impatto umano sull'ambiente mondiale se la Cina con la sua enorme popolazione riesce nell'obiettivo di conseguire livelli di vita da Primo Mondo, che significa raggiungere di esso anche l'impatto ambientale".

Ritiene che in tal caso "approssimativamente raddoppieranno l'impatto ambientale e l'uso delle risorse umane mondiali". Dubita che si possano sostenere anche l'attuale uso di risorse e l'impatto ambientale: "Qualcosa deve cedere. Questo è il motivo principale per cui i problemi della Cina diventano automaticamente problemi mondiali". Diamond si preoccupa per un'ulteriore minaccia agli Usa dell'ascesa cinese:

"Ancora un'altra specie, l'Homo Sapiens, di cui la Cina abbonda e che esporta in numero sempre crescente, ha un grande impatto ecologico ed economico. A esempio essa ha raggiunto il terzo posto come fonte d'immigrazione legale in Australia e una cifra significativa di illegale, inoltre gli immigrati legali che attraversano il Pacifico raggiungono anche gli Usa".

Tra i numerosi timori occidentali emersi vi è la preoccupazione che le aziende cinesi stanno "comprando il mondo". Abbondano squallidi titoli giornalistici, come la storia di copertina dell'*Economist* (novembre 2010) "L'acquisto del mondo: la prossima ondata di acquisizioni cinesi"; e quella dell'*Independent* (2 ottobre 2010) "La grande retata della Cina: l'orgia di acquisti di Pechino si estende al Brasile, cosa significa per il mondo?" Quella di *Fortune* (28 ottobre 2009) era "La Cina acquista il mondo: i cinesi posseggono 2 trilioni \$ e faranno spesa. La vostra azienda – e il vostro paese – è nella loro lista?" All'interno si poteva leggere: "Il mondo è della Cina (vi viviamo anche noi):

"Da tempo i cinesi acquistano risorse naturali. Ora con 2 trilioni \$ in tasca, si stanno indirizzando verso aziende automobilistiche, aziende ad alta tecnologia e beni immobili. Dove colpiranno la prossima volta? Nell'ultimo decennio la Cina ha speso circa 115 mld \$ in acquisizioni estere. Oggi la nazione è seduta sulla massiccia ricchezza di valuta straniera (oltre 2,1 trilioni \$), è ansiosa di trovare qualcosa (qualsiasi cosa!) in cui investire, oltre il debito del Tesoro Usa. Nel 2008 gli investimenti cinesi all'estero sono raddoppiati, da 25 a 50 mld \$. Siamo solo agli inizi, e non s'interromperà presto".

6 Nel 2006, l'allora vice-segretario di Stato americano Robert Zoellick, propose che gli Usa dovessero cercare di lavorare con la Cina per aiutarla a diventare un "interlocutore responsabile" nel sistema internazionale. Nel 1998 un gruppo di 18 eminenti personalità politiche statunitensi, incluso Zoellick, firmarono una pubblicizzata lettera al presidente Clinton spronandolo ad agire decisamente per impedire che l'Iraq acquisisse armi di distruzione di massa prima che fosse troppo tardi". Altri firmatari comprendevano Donald Rumsfeld, Paul Wolfowitz, Richard Perle e Francis Fukuyama.

La Cina sta comprando il mondo?

Nel 2011 il capo economista di Standard Chartered Bank, Gerard Lyons, sintetizzava il sentimento degli occidentali verso l'espansione internazionale degli affari cinesi come segue: "Le tre parole più importanti nell'ultimo decennio non sono state 'guerra al terrorismo', ma 'Made in China'. Su questa base, le tre parole più importanti di questo decennio saranno 'proprietà della Cina'" (*Financial Times* 6 settembre 2011). E' essenziale per i pacifici rapporti internazionali che le svariate paure occidentali sulla Cina siano analizzate in modo equilibrato e completo. Questo breve libro è dedicato a un singolo argomento, cioè a un'approfondita analisi dell'idea che la Cina stia "comprando il mondo".

1

Chi siamo? Chi sono?⁷

La maggior parte delle persone lavora in piccole e medie aziende. Tuttavia il nucleo del sistema d'impresa nei paesi ad alto reddito è la grande azienda. Gran parte dell'attività nel resto dell'economia è legata a imprese giganti al centro del sistema. Nei trent'anni di globalizzazione capitalistica, il sistema degli affari globali è profondamente cambiato. La globalizzazione ha scatenato un processo d'intensa concentrazione industriale, non solo tra le aziende "integratori di sistemi" ma anche nella circostante catena del valore. La concorrenza oligopolistica in vaste fasce del sistema degli affari globali ha prodotto progressi tecnici senza precedenti. Il mondo della globalizzazione capitalistica è molto più simile a quello previsto da Karl Marx nel *Capitale*, con la "legge della concentrazione" del capitale, che a quello di Alfred Marshall nei *Principi d'economia*, in cui la concorrenza viene paragonata agli "alberi nella foresta", con una crescita e caduta costante di posizioni per cui nessun albero sale al di sopra del livello della foresta. Le imprese al centro del sistema globale degli affari hanno esteso le loro operazioni internazionali in un modo che supera di gran lunga gli eventi di qualsiasi epoca precedente. L'azienda globale è sempre più staccata dall'economia politica del suo paese d'origine. Ciò suscita interrogativi fondamentali sulla sua identità, sulla natura della politica industriale nazionale e sulle relazioni internazionali. La trasformazione della natura dell'impresa nell'epoca della globalizzazione rappresenta una sfida per i governi e i cittadini dei paesi ad alto reddito.

La globalizzazione capitalista pone una profonda sfida anche ai paesi in via di sviluppo, con la Cina in testa. Dall'inizio degli anni '80, di fronte ai continui avvertimenti delle istituzioni internazionali, in particolare della Banca Mondiale, e di molti economisti, così come dell'intensa pressione delle gigantesche aziende globali, il governo cinese ha rifiutato di privatizzare le quote di comando della sua economia. Al contrario, la Cina ha cercato di costruire un gruppo di grandi imprese competitive a livello globale per fronteggiare quelle dei paesi ad alto reddito. Le grandi aziende cinesi, sostenute dalla politica industriale nazionale, hanno compiuto enormi progressi nel tentativo di riformare le loro strutture istituzionali e di conseguire progressi tecnici. Tuttavia esse restano legate principalmente all'interno della loro economia domestica. Per molti anni il governo cinese ha promosso la politica del "going out" (di "uscita") per i suoi campioni nazionali, con l'obiettivo di costruire sistemi aziendali globali in grado di competere, nei mercati internazionali, con le principali multinazionali mondiali.

7 Nel 1990-91 Robert Reich, Ministro del lavoro dal 1993 al 1997, scrisse due articoli simili nell'*Harvard Business Review*, dal titolo "Chi siamo?" (1990) e "Chi sono?" (1991). Vennero scritti in risposta al fatto che, da un lato, l'internazionalizzazione delle operazioni aveva già cambiato la natura delle società con sede negli Usa e, dall'altro, che società non-Usa, ovvero giapponesi ed europee, vi aumentarono rapidamente la loro presenza. Il problema dell'identità delle aziende statunitensi è stato il tema centrale dell'ultima grande opera di Samuel Huntington, *Chi siamo?* (2005). All'inizio del 2011, Pascal Lamy, direttore generale del Wto, affermava che la trasformazione della natura del commercio internazionale ha fatto sì che in esso non aveva più senso parlare di "noi" e "loro": "il commercio internazionale è attualmente misurato in ciò che è noto come valore lordo. Il valore commerciale totale di un'importazione è assegnato a un singolo paese d'origine, appena la merce raggiunge la dogana. Questo funzionava quando l'economista David Ricardo era vivo: circa 200 anni fa il Portogallo commerciava in vino 'made in Portogallo' contro tessuti 'made in England'. Oggi, però, il concetto di paese d'origine è obsoleto. Ciò che chiamiamo 'made in China' è infatti assemblato in Cina, ma il suo valore commerciale proviene da quei numerosi paesi che precedono il suo assemblaggio. Non ha più senso pensare al commercio in termini di 'loro' e 'noi'" (*Financial Times*, 24 gennaio 2011).

Segnati dall'esperienza della crisi finanziaria asiatica del 1997, nel decennio successivo la maggior parte dei paesi asiatici ha perseguito politiche che hanno permesso d'accumulare grandi riserve di valuta estera. A partire del 2011, le riserve di valuta estera cinesi hanno raggiunto oltre 3,2 trilioni \$, le più grandi di qualsiasi paese. C'è un'ampia percezione che le imprese giganti della Cina possano utilizzare tali fondi semplicemente "per acquistare il mondo", le aziende, inclusi i nostri paesi. Si tratta di una grave incomprensione della natura della competizione globale. Le gigantesche aziende globali e le aziende principali nelle loro catene del valore, sono profondamente radicate nella struttura economica sia dei paesi ad alto reddito che in via di sviluppo. Sono profondamente radicate anche all'interno dell'economia cinese, occupando importanti segmenti del mercato interno. Nello stesso momento in cui grandi imprese cinesi iniziano il loro tentativo di "uscire" e costruire sistemi aziendali globali, le principali aziende globali mondiali stanno accelerando i loro sforzi per "entrare" in Cina. La paura è spesso suscitata alla mancanza di conoscenza. Nella situazione di pericolo dell'economia globale, nel clima teso nei rapporti internazionali tra Cina e Occidente, e nell'appassionata diffusione d'idee nei mass media globali, è importante che i cittadini dei paesi ad alto reddito possiedano una visione equilibrata del proprio sistema economico, di quello della Cina e il posto spettante a ciascuno di essi nell'economia politica globale. Al fine di contribuire a questo compito urgente, questo libro è organizzato attorno alla domanda chi siamo "noi", paesi ad alto reddito, e chi sono "loro" paesi in via di sviluppo, con la Cina come punto focale dell'analisi. Il rapporto tra "noi" paesi ad alto reddito, e "loro", la Cina, non può essere utilmente incapsulato dalla frase "la Cina acquista il mondo". Interpretare il mondo in questo modo è profondamente fuorviante e dannoso per le pacifiche relazioni internazionali.

2

Chi siamo?

2.1 Globalizzazione e concentrazione industriale⁸

Dopo gli anni '70 l'economia mondiale è entrata in una nuova fase di globalizzazione capitalistica. Questo ha comportato cambiamenti rivoluzionari nel settore della tecnologia dell'informazione, la diffusione della privatizzazione, la liberalizzazione del commercio internazionale e dei flussi di investimenti, l'apertura delle ex economie comuniste "pianificate" e i completi cambiamenti politici nei paesi in via di sviluppo non-comunisti "ripiegati su se stessi". Le liberalizzazioni promosse nel mondo dalle politiche del "Consenso di Washington"⁹ hanno portato profondi cambiamenti nella natura delle grandi imprese che, con le loro sedi centrali nei paesi ad alto reddito, costruiscono sistemi globali di produzione sia attraverso la crescita organica che con esplosive fusioni e acquisizioni. I loro fornitori, tipicamente anch'essi acquisite nei paesi ad alto reddito, spesso le hanno imitate costruendo a loro volta sistemi globali di produzione. Questo periodo ha testimoniato l'esplosiva concentrazione industriale sia tra le gigantesche aziende "integratori di sistema" che nelle loro catene di approvvigionamento.

⁸ Per una discussione estesa dei temi in questa sezione, vedere Nolan 2001a, 2001b; Nolan-Zhang-Liu 2007, 2008.

⁹ Il termine "Consensus di Washington" si riferisce alle politiche raccomandate dalla sede di Washington delle istituzioni internazionali, in particolare il Fondo Monetario Internazionale e la Banca Mondiale, che hanno gettato le fondamenta per la liberalizzazione economica dopo gli anni '70. Dal momento della creazione, nel 1944 alla Conferenza di Bretton Woods, queste istituzioni sono state saldamente controllate dai paesi ad alto reddito. Il capo del Fmi è sempre stato europeo, soprattutto francese, mentre quello della Bm è sempre stato americano. A partire dagli anni '70 le istituzioni del Consensus di Washington sono state sempre più coinvolte nel fornire consulenza politica ai paesi in via di sviluppo e alle economie di "transizione". Le politiche includevano il libero scambio, libertà dei movimenti internazionali del capitale, libera fluttuazione del tasso di cambio e la privatizzazione delle imprese statali. L'ideologia sottostante il Consensus di Washington è la convinzione che il libero mercato basato sui diritti della proprietà privata non solo sia il più razionale ed efficiente per organizzare l'attività economica, ma anche eticamente superiore ad altri approcci, in quanto fornisce la massima libertà di scelta individuale. L'approccio del Consensus di Washington alla riforma dell'economia pianificata è quello di dividere i politici in "riformatori", considerati "buoni" perché favoriscono "il libero mercato e la libertà", e i "rigidi", considerati "cattivi" perché favoriscono "il controllo dello Stato e la corruzione".

La Cina sta comprando il mondo?

Aziende integratori di sistemi

Il periodo della rivoluzione degli affari globali ha visto una massiccia ristrutturazione delle attività, con ampie dismissioni di “settori secondari” da parte delle aziende al fine di sviluppare il “core business” e aggiornare i loro assetti di portafoglio. L'obiettivo per la maggior parte delle grandi imprese è diventato la difesa o la costituzione della loro posizione di primo piano nel mercato mondiale. Tra di esse si è andato stabilendo un grado di concentrazione industriale settoriale senza precedenti. Dagli anni '80 vi era già stato un elevato grado di concentrazione industriale in molti settori dei singoli paesi ad alto reddito. Tuttavia la rivoluzione degli affari globali ha visto per la prima volta la nascita di una diffusa concentrazione industriale in tutti i paesi ad alto reddito, nonché la sua profonda estensione in vaste parti del mondo in via di sviluppo.

Durante i tre decenni di globalizzazione capitalistica, si è verificata la concentrazione industriale in quasi tutti i settori. Accanto a un enorme aumento della produzione globale, è diminuito il numero delle principali aziende in molti settori industriali mentre il loro grado di concentrazione è notevolmente cresciuto. La parte più visibile è costituita dalle ben note aziende a tecnologia avanzata e marchi potenti. Esse formano gli “integratori di sistemi” o “menti organizzanti” all'apice delle estese catene del valore. La classe media globale è il loro principale cliente.

Dagli inizi del 2000, all'interno di segmenti ad alto valore aggiunto, ad alta tecnologia e a marchi potenti che servono principalmente percettori di reddito medio e alto che controllano la maggior parte del potere d'acquisto mondiale, è entrata in gioco una vera e propria “legge”: una manciata di aziende giganti, gli “integratori di sistemi” occupavano oltre il 50% dell'intero mercato mondiale (vedi tabella 1).

Tabella 1 *Concentrazione industriale tra aziende integratori di sistemi 2006-9.*

	Numero di aziende	Quota del mercato glob.
Large commercial aircraft	2	100
20–90 seat commercial aircraft	2	75
Automobiles	10	77
Heavy-duty trucks	4	89a
Heavy- and medium-duty trucks	5	100b
Fixed-line telecoms infrastructure	5	83
Mobile telecoms infrastructure	3	77
PCs	4	55
Mobile handsets	3	65
Smartphones	3	75
Plasma TVs	5	80
LCD TVs	5	56
Digital cameras	6	80
Pharmaceuticals	10	69
Construction equipment	4	44

La Cina sta comprando il mondo?

Agricultural equipment	3	69
Elevators	4	65
Soft drinks	5	>50
Carbonated soft drinks	2	70
Beer	4	59
Cigarettes	4	75c
Athletic footwear	2	55

a Solo NAFTA. b Solo Europa. c Cina esclusa. La stima della quota del mercato globale è solo molto approssimativa. Fonte: *Financial Times*, pubblicazioni varie; rapporti aziendali annuali.

Effetto cascata

Consolidando la loro posizione di potere, le aziende "integratori di sistemi", con enormi spese sugli appalti, hanno esercitato una forte pressione sulla catena dei fornitori al fine di ridurre i costi e stimolare il progresso tecnico. Poiché le imprese hanno faticato a soddisfare i severi requisiti che sono la condizione della loro partecipazione alle catene di approvvigionamento degli "integratori di sistemi", la concentrazione industriale è rapidamente aumentata. Settore dopo settore, un piccolo numero di aziende detiene la quota maggiore di mercato di ogni segmento della catena di approvvigionamento (vedi tabella 2). Questo "effetto cascata" ha profonde implicazioni sulla natura della concorrenza e del progresso tecnico. Esso significa che la sfida che si presenta alle nuove aziende concorrenti è molto più profonda di quanto appaia a prima vista.

Tabella 2 *Consolidamento industriale tra aziende selezionate delle catene di valore globali, 2006-8.*

Settore industriale	Numero di aziende	Quota combinata di mercato glob.
<i>Large commercial aircraft</i>		
Engines	3a	100
Braking systems	2	75
Tyres	3	100
Seats	2	>50
Lavatory systems	1	>50
Wiring systems	1	>40
Titanium lockbolts	1	>50
Windows	1	>50
<i>Automobiles</i>		
Glass	3	75
Constant velocity joints	3	75
Tyres	3	55
Seats	2	>50
Braking systems	2	>50
Automotive steel	5	55
<i>Information technology</i>		
Micro-processors for PCs	2	100
Integrated circuits for wireless telecommunication	10	65
Database software	3	87
Enterprise resource planning programmes (ERP)	2	68

La Cina sta comprando il mondo?

PC operating systems	1	90
DRAMs	5	82
Silicon wafers	4	89
Glass for LCD screens	2	78
Servers	2	63
Equipment to manufacture semiconductors	1	65
<i>Beverages</i>		
Cans	3	57
Glass containers	2	68
Industrial gases	3	80
High-speed bottling lines	2	85
Fork-lift trucks	2	50
PET bottle blowing equipment	1	75
<i>Miscellaneous</i>		
Cash-dispensing machines	2	72
Thermostats on electric kettles	1	66
Specialist steel plate	5	62
Aluminium	10	57
Goal gasification technology	3	89
Media and marketing advertising revenue	4	55
Search engine advertising revenue	1	70
Financial information publishing	2	77
Container shipping	10	58
Sheet glass	4	65

a Inclusa la joint venture di GE con Snecma. Le stime di quota di mercato sono molto approssimative. Fonte: *Financial Times*, pubblicazioni varie; rapporti aziendali annuali.

Infatti non solo fronteggiano immense difficoltà nel mettersi alla pari con i più importanti integratori di sistemi, che costituiscono la parte *visibile* dell'“iceberg” della struttura industriale, ma devono affrontare grandi difficoltà anche nel raggiungere potenti aziende che ora occupano i vertici in quasi ogni segmento delle catene di approvvigionamento globali, nella parte *invisibile* dell'“iceberg”. Le aziende dei paesi in via di sviluppo stanno cercando di raggiungere “il livello della concorrenza globale” in un momento in cui la concentrazione d'energia per gli affari non è mai stata maggiore. Gli integratori di sistemi hanno stabilito oligopoli non solo nei paesi in via di sviluppo che hanno liberalizzato i loro sistemi aziendali in linea con le politiche del Consenso di Washington, ma anche nei tratti superiori della catena di approvvigionamento. Pochi possono immaginare che solo 2 aziende producono il 75% dei sistemi frenanti per aeromobili commerciali di grandi dimensioni, che 3 aziende producono il 75% dei giunti omocineticici per automobili, o che 3 aziende producono l'80% del gas industriale (tabella 2).

Pianificazione e coordinamento: l'azienda esterna.

Se si definisce l'azienda non in base al proprietario legale, ma dalla sfera del coordinamento consapevole dell'allocatione delle risorse, si può vedere che la grande azienda è enormemente cresciuta di dimensione durante la rivoluzione degli affari globali. A fianco della disintegrazione della grande azienda, è cresciuto il grado di coordinamento consapevole sulla circostante catena del valore. Nell'attività affaristica di ampio raggio, l'organizzazione della catena del valore si è sviluppata in un'attività completamente pianificata e coordinata. Al suo centro c'è il nucleo integratore dei sistemi. Quest'azienda possiede tipicamente un certo numero di attributi chiave, tra cui la capacità d'aumentare il finanziamento per nuovi grandi progetti e le risorse necessarie per finanziare un alto livello di spesa per R&S (ricerca e sviluppo) per sostenere il primato tecnologico, per sviluppare un marchio globale, per investire in tecnologia d'informazione avanzata e per attrarre le migliori risorse umane.

In una vasta gamma di tipologia d'affari, dalla costruzione di aeromobili ai beni di consumo rapidamente deperibili, il nucleo integratore di sistemi interagisce, in modo profondo, con i segmenti principali della catena del valore, sia a monte che a valle. Ciò costituisce una nuova forma di “separazione della proprietà e del controllo”, in cui i confini dell'azienda sono diventati incerti. Il numero di lavoratori della “società esterna”, che è

La Cina sta comprando il mondo?

coordinata dall'azienda nucleo che possiede la tecnologia d'avanguardia e i marchi, in genere supera di molto quello degli occupati nell'azienda nucleo integratore di sistemi.

Il progresso tecnico.

Nella sua indagine del 2007, il Dipartimento del Commercio e dell'Industria¹⁰ (DTI) del governo inglese compilò un sondaggio sulla spesa in R&S su circa 1.250 aziende produttrici a livello mondiale. Nel 2006 queste aziende vi investirono circa 430 mld \$. La lista è "fortemente concentrata per azienda, settore e paese". L'insieme delle 1.250 aziende ha rivelato l'immagine che il progresso tecnico globale per ciascun settore è dominato da un piccolo numero di potenti imprese. Nel 2008, l'analisi venne estesa alle prime 1.400 aziende mondiali (G 1.400) che investirono 545 mld \$ in R&S (BEER, 2008). Ciò costituisce il corpo principale dell'investimento globale nel progresso tecnico. Le prime 100 aziende contano per il 60% dell'intera spesa, mentre rappresentano meno dell'1% del numero totale. In altre parole, nell'epoca della globalizzazione 100 aziende circa, su un piccolo numero di industrie ad alta tecnologia, siedono al centro del progresso tecnico. All'interno di ogni settore c'era un alto grado di concentrazione industriale di spesa in R&S (vedi tabella 3). Tra le 1.400, le prime 10 detenevano il 46% degli investimenti nella tecnologia hardware e attrezzatura di settore; il 61% nel settore dell'attrezzatura e servizi sanitari; il 65% nel settore auto e componentistica; il 65% nella chimica; il 68% nel software e servizi informatici; l'80% nel settore aerospaziale.

Tabella 3 Concentrazione industriale e rivoluzione degli affari globali: G 1.400 investimenti in R&S, 2007.

Sector	Share of total G1,400 R&D investment (%)	Number of firms	Share of sectoral investment in R&D (%)	
			Top five firms	Top ten firms
Aerospace and military	4.1	41	62	80
Autos and auto components	16.9	84	41	65
Chemicals	4.4	95	39	56
Electronics and electrical equipment	7.0	117	48	61
Health-care equipment and services	1.8	59	42	57
Pharmaceuticals and biotechnology	19.1	178	35	57
Software and computer services	7.1	122	54	68
Technology hardware and equipment	18.3	224	28	46
Others	21.3	480	-	-
Total	100.0	1.400		

Fonte: BERR, 2008.

Lungi dal provare una riduzione del livello di concorrenza, il recente periodo ne testimonia l'aumento dell'intensità, e l'investimento nel progresso tecnico è il fattore chiave del vantaggio competitivo. Lo studio del DTI concludeva: "le imprese di grandi dimensioni stanno riversando denaro in R&S a un tasso senza precedenti, in risposta alla crescente concorrenza ... In molti settori i profitti crescono fortemente e le aziende possono permettersi di spendere di più in R&S ... Dove i profitti sono deboli, come a es. nel settore automobilistico, la concorrenza è così feroce che le aziende non osano tagliare i loro investimenti" (DTI, 2007). Tra il 2001-2 e il 2005-6, la spesa totale in R&S da parte delle prime 1.250 aziende, è aumentata del 23% (ibid.), e fra il 2005-6 e il 2009-10 la spesa totale delle prime 1.000 aziende è aumentata di un ulteriore 30% (BIS, 2010). In altre parole, tra il 2001-2 e il 2009-10, la spesa in R&S delle prime 1.000 aziende è aumentata di circa 3/5.

10 Dopo il 2007 il Dipartimento è stato rinominato BEER (Department for Business Enterprise and Regulatory Reform) e BIS (Department of Business, Innovation and Skills). Nel 2008 il numero delle aziende monitorate è salito a 1.400, ma nel 2009 esso è stato ridotto a 1.000 e nel 2010, per questioni di bilancio sono cessate le pubblicazioni di questa preziosa ricerca.

2.2 Prova dai settori automobilistico e delle bevande

L'industria automobilistica e quella delle bevande hanno caratteristiche molto diverse. Le automobili sono all'avanguardia del progresso tecnico, con un continuo cambiamento della natura del prodotto, costano migliaia \$ e durano molti anni. Le bevande incorporano il minimo progresso tecnico con basse quantità d'innovazione di prodotto. Nella maggior parte dei casi costano poco e vengono consumate all'istante¹¹. Nonostante queste fondamentali differenze, i due settori hanno mostrato tendenze notevolmente simili in termini di consolidamento industriale nell'epoca della globalizzazione capitalistica.

Automobili

La scorta globale di automobili è passata da 150 milioni del 1950 a 800 milioni nel 2000, e si prevede di raggiungere 1.600 milioni nel 2030. Nel 1960 vi erano 42 assemblatori indipendenti di auto in Nord America, Europa occidentale e Giappone. Con un intenso processo di F&A ora il numero s'è ridotto a 15. Tra questi ci sono 5 assemblatori giganteschi con un fatturato 2010 compreso tra 108 e 220 mld \$, che rappresenta oltre la metà della produzione totale dei veicoli passeggeri. I primi 10 assemblatori automobilistici, tutti da paesi ad alto reddito, rappresentano quasi l'80% del totale globale. Anch'essi fronteggiano minacce alla loro sopravvivenza a causa dell'intensa concorrenza oligopolistica. E' difficile per un'azienda automobilistica sopravvivere con una produzione inferiore ai 5 mln di veicoli l'anno¹².

Per poter sopravvivere in questa feroce concorrenza le principali aziende devono spendere enormi somme in R&S, per rendere i veicoli più leggeri, ridurre le emissioni di CO², migliorare il rendimento del carburante, la sicurezza, l'affidabilità, la durata. La Toyota, la principale azienda mondiale, spende quasi 10 mld \$ e le prime 5 aziende spendono oltre 6 mld \$ ciascuna (BIS, 2009). Inoltre spendono diversi mld \$ ciascuna l'anno per costruire i loro marchi globali. Le principali aziende automobilistiche spendono ciascuna diverse decine di mld \$ annui per gli acquisti di materiali e componenti. GM, a es., ha una spesa annuale d'approvvigionamento di circa 80 mld \$. Dato che le aziende principali sono cresciute in termini di portata e dimensione dei loro mercati a partire dagli anni '70, è cresciuta anche l'intensità di pressione che esse hanno imposto alle loro catene d'approvvigionamento. La pressione sui fornitori è più visibile in termini di prezzo, tuttavia il rapporto è lungi dalla rottura. Le grandi aziende hanno selezionato un potente gruppo di imprese sub-integratori di sistema che sono in grado di collaborare nella loro espansione globale: "stiamo cercando grandi fornitori per aiutarci a crescere sul mercato. Man mano che cresciamo, cresceranno con noi!" (GM). Le principali imprese automobilistiche lavorano insieme per pianificare l'investimento dell'azienda fornitrice in nuovi luoghi di produzione vicino agli assemblatori. Ciascuno dei principali fornitori di componenti, come a esempio Bosch, Delphi, Valeo, Denso, Johnson Controls, ZF, Bridgestone e Michelin, ha più di 100 impianti di produzione in tutto il mondo, a portata di mano degli stabilimenti d'assemblaggio per ridurre al minimo le spese di trasporto e di stoccaggio attraverso l'alimentazione "just in time".

C'è una profonda interazione tra la direzione R&S del nucleo dei fornitori strategici e i bisogni degli assemblatori. Le grandi aziende automobilistiche hanno esercitato una forte pressione sui principali fornitori di componenti, per indurli a investire grosse cifre in R&S per soddisfare le loro esigenze. Nel 2010 la principale azienda di componentistica, la Robert Bosch, ha speso 5,1 mld \$ in R&S, e le 7 aziende più grandi – tutte dei paesi ad alto reddito – oltre 1 mld \$ ciascuna (BIS, 2010). Gli stessi fornitori principali spendono ingenti somme per i propri acquisti; la Bosch oltre 25 mld annui. I sub-integratori di sistema stanno approfondendo il loro rapporto con i propri fornitori oltre la semplice questione di prezzo. Per esempio Delphi sta sviluppando un gruppo di 70-80 "fornitori strategici" fondamentali: "Questi sono i fornitori con cui vogliamo crescere, capiscono i nostri modelli di costo, dove stiamo andando, e sempre più disposti a incrementare R&S e a pianificare

¹¹ I vini costosi sono un'eccezione.

¹² L'eccezione principale è il veicolo di lusso. Nel 2009 le prime due produttrici di questi veicoli, Mercedes e Bmw, hanno prodotto rispettivamente solo 1.7 e 1.2 mln di veicoli passeggeri. Tuttavia nell'ambito del settore dei veicoli di lusso hanno circa il 70% del mercato mondiale.

La Cina sta comprando il mondo?

investimenti per noi”.

A causa della forte pressione dell'effetto cascata, l'industria automobilistica di componenti, a partire dagli anni '70, ha vissuto una drammatica transizione. L'enorme crescita del volume di automobili dei principali assemblatori ha attivato una “darwiniana lotta per la sopravvivenza” fra le aziende di componentistica, la cui stima numerica passa da circa 20.000 nel 1950 a più di 40.000 nel 1970. Tuttavia, nel 1990 il numero era sceso a 30.000. Nell'epoca della crescita rivoluzionaria e di consolidamento degli assemblatori di veicoli, il numero dei costruttori di componenti nel 2000 si era contratto a meno di 5.000; entro il 2015 è previsto un ulteriore calo a meno di 3.000. Soprattutto attraverso F&A è emersa una manciata di aziende componentistiche a dominare la parte superiore della catena d'approvvigionamento. In ogni segmento del veicolo, un piccolo numero di sub-integratori di sistemi domina il mercato mondiale, ciascuno con le proprie catene di fornitori. Per esempio, 4 aziende (Continental, Denso, Nippo Seiki e JCI) rappresentano il 57% della strumentazione automobilistica globale; solo tre aziende rappresentano il 55% della produzione mondiale totale di pneumatici (Michelin, Bridgestone e Goodyear), il 75% della produzione di vetri per auto (Asahi, St. Gobain e NSG) e il 75% del mercato globale di giunti omocineticici (GKN, NTN e Delphi); soltanto due aziende producono $\frac{3}{4}$ delle pompe d'iniezione del carburante diesel al mondo (Bosch e Delphi), forniscono oltre la metà dei sedili automobilistici agli assemblatori europei e statunitensi (Johnson Controls e Lear), circa il 50% della produzione totale dei sistemi antibloccaggio dei freni e dei sistemi di controllo elettronico della stabilità (Bosch e Continental) e il 57% degli apparecchi telematici (Continental e LG). In ogni segmento del veicolo c'è un'intensa concorrenza oligopolistica tra sub-integratori di sistemi.

Bevande

Dal 1980, l'industria globale delle bevande ha assistito a un consolidamento molto rapido, condotto da enormi economie di scala riguardanti le spese per gli approvvigionamenti pubblici, l'integrazione dei sistemi di competenze attraverso tutta la catena di approvvigionamento, la spesa per i media e il marketing, nonché la pressione derivante dal consolidamento di clienti globali nel settore della vendita al dettaglio (a es. WalMart, Carrefour, Metro, Ahold e Tesco), ristorazione rapida (McDonald's, Pizza Hut e KFC)¹³ e catene d'intrattenimento (Disney, ecc.). Nel settore delle bevande analcoliche gasate, due aziende soltanto contano per circa $\frac{3}{4}$ del totale delle vendite globali. Nella più ampia categoria delle bevande analcoliche appena 5 imprese rappresentano oltre la metà del mercato globale. Anche l'industria della birra ha sperimentato un rapidissimo consolidamento, da cui sono emerse 4 società al vertice dell'industria globale: Anheuser Busch Inbev (ABI), SAB Miller-Molson Coors, Heineken e Carlsberg, tutte con la loro sede nei paesi ad alto reddito, occupano circa i $\frac{3}{5}$ del mercato globale.

Il fatto che l'industria delle bevande sia dominata a livello mondiale da una manciata di aziende giganti, non è incompatibile con l'esistenza di un enorme numero di piccole aziende che utilizzano un gran numero di persone nel “settore informale”, che producono principalmente prodotti di scarsa qualità per i poveri. Inoltre vi sono numerose piccole aziende che producono prodotti speciali per una piccola nicchia di persone ad alto reddito¹⁴. ABI è all'avanguardia nel consolidamento dell'industria della birra. E' stata il risultato di un'acquisizione di 52 mld \$ da parte di Inbev, nel 2008, del gigantesco birrifico nord americano Anheuser-Busch. Comunque la stessa Inbev fu il culmine di un lungo processo di F&A, compresa la fusione nel 1987 dei due maggiori birrifici del Belgio, Artois e Piedboeuf, per formare Interbrew, e la fusione nel 1999 di due giganteschi birrifici brasiliani Antartica e Brama, per formare Ambev. Questa e Interbrew, ma separatamente, s'imbarcarono in numerose acquisizioni internazionali prima di fondersi reciprocamente per formare Inbev nel 2004. Nel 2010 ABI aveva 14 marche, con ricavi di vendite di oltre 1 mld \$ tra cui Stella Artois, Budweiser e

13 Sia KFC che Pizza Hut sono sussidiarie del marchio Yum!

14 L'esplosiva concentrazione nell'industria globale della birra non è incoerente con il proliferare di una miriade di “micro-birrifici” che producono “vera birra chiara”. La contea inglese dello Yorkshire contiene più di 70 fabbriche di birra, tuttavia la loro quota di mercato globale è molto piccola e non ha significative conseguenze per i grandi volumi venduti dai produttori mondiali.

La Cina sta comprando il mondo?

Buck's, e prodotto il 34% del suo volume di birra negli Usa, il 36% in America Latina, il 15% in Europa e il 12% nell'Asia-Pacifico. I suoi prodotti hanno occupato il primo o il secondo posto in 19 paesi, compreso il 48% del mercato negli Usa e il 70% in Brasile. Nel 2010 le sue entrate hanno raggiunto i 34 mld \$ con profitti di 5,8 mld \$.

Le principali aziende produttrici di bevande hanno grandi spese nell'approvvigionamento dei materiali. Per esempio il sistema Coca-Cola (che riguarda sia la coca-cola che gli imbottiglieri) spende oltre 50 mld \$ l'anno per acquisti. L'enorme spesa complessiva per essi e per i servizi da parte dei principali produttori mondiali ha aumentato la pressione al consolidamento nei livelli più alti della catena d'approvvigionamento. Vi è una forte pressione per ridurre i costi e i prezzi, per ottenere progresso tecnico al fine di rendere la confezione più leggera, di migliorarne l'aspetto e di renderla più sicura e riciclabile, più facile da maneggiare e più in grado di conservare il prodotto in buone condizioni. C'è una forte pressione anche per creare reti d'impianti vicine agli impianti d'imbottigliamento al fine di minimizzare i costi di trasporto e di magazzino attraverso l'alimentazione "just in time".

L' "effetto cascata" ha stimolato un'ondata di consolidamenti nella catena d'approvvigionamento dell'industria delle bibite. Spesso le grandi aziende produttrici intervengono nella catena di fornitura per incoraggiare la trasformazione della struttura istituzionale al fine di soddisfare le proprie esigenze. Inoltre, poiché i più alti livelli della catena d'approvvigionamento hanno faticato a soddisfare le esigenze globali delle principali aziende mondiali, il processo di consolidamento all'interno dei loro ranghi ha fornito un'ulteriore pressione a "cascata" sulla catena d'approvvigionamento di queste imprese, che cercano di ridurre i costi e ottenere i progressi tecnici necessari al soddisfacimento della forte domanda dei principali integratori di sistema che sono i perni delle loro rispettive catene di rifornimento.

L'industria globale della confezione è immensa, e vale circa 300 mld \$ annui. Le prime 10 aziende pesano tra il 40 e l'80 % del mercato globale, in base al settore. Le principali aziende mondiali di bibite interagiscono strettamente con le principali industrie d'imballaggio per soddisfare le proprie esigenze specifiche tramite innovazioni nella tecnologia di prodotto e di processo. Le pressioni principali sull'industria d'imballaggio includono la riduzione dei costi e dei pesi, maggiore sicurezza, maggiore durata del prodotto ed estetica migliore. Il progresso tecnico viene conseguito anche attraverso il contributo delle principali industrie fornitrici di materiali in alluminio, in acciaio e resina PET, nonché di quelle fornitrici di macchinari. Le principali aziende mondiali di bibite hanno interagito a ogni passo di questo processo, fungendo da "integratori di sistemi" per l'intero sviluppo tecnico, e favorendo il cambiamento strutturale di modo che i fornitori principali abbiano una scala sufficiente per soddisfare le loro esigenze. Sebbene l'industria delle bevande sia a "basso contenuto tecnologico", con un basso livello di spesa in R&S, molte parti della catena d'approvvigionamento usano alta tecnologia e richiedono alti livelli di spesa in R&S per soddisfare le forti richieste delle aziende produttrici.

Ogni anno vengono consumate oltre 2 mld di lattine. Sin dalla fine degli anni '80, l'industria mondiale di lattine si è rapidamente consolidata. Oggi sono tre le principali imprese a livello mondiale, con una quota di mercato combinata del 57%. Nel 2007, l'azienda leader mondiale, Rexan, ha prodotto circa 58 mld di lattine, di cui 24 mld vendute alla Coca-Cola. Le bottiglie di vetro sono ancora l'imballaggio primario per l'industria della birra, e nonostante i loro declino relativo, restano ancora un'importante forma d'imballaggio per bevande analcoliche, soprattutto nei paesi in via di sviluppo. Seguendo i successivi turni di fusioni e acquisizioni degli anni '90, l'industria della bottiglia di vetro si è fortemente consolidata; le due supergiganti del settore (Owens-Illinois e Saint-Gobain) rappresentano ormai circa il 68% della produzione totale in Europa e Nord America. Insieme producono più di 60 mld di bottiglie di vetro l'anno.

Le PET (bottiglie in plastica) sono state sviluppate alla fine degli anni '60, e rapidamente sono diventate la più importante forma d'imballaggio primario nel settore delle bevande analcoliche, che negli ultimi anni si è sempre più concentrata. Gran parte del progresso tecnico nell'industria di bottiglie PET è dovuto ai costruttori, che producono due tipi di macchinario: per la produzione di "pre-forme", e quello che "soffia" la "pre-forma" nella bottiglia finale. Ognuno di questi settori è dominato da aziende specializzate in alta tecnologia. Una sola società (Husky) rappresenta circa $\frac{3}{4}$ del mercato mondiale delle macchine a iniezione PET ad alto volume per

La Cina sta comprando il mondo?

la produzione di pre-forme, mentre un'altra azienda, la Tetra Lavel, attraverso la sua controllata Sidel, ha quasi il monopolio di vendita di attrezzatura avanzata di soffiatura alle principali industrie mondiali di bevande.

Dopo intense fusioni e acquisizioni oggi l'industria del gas ha solo tre aziende che dominano il settore. La società britannica BOC (British Oxygen Company) è stata acquistata dal gigante tedesco del gas Linde, che possiede circa il 29% del mercato mondiale. I suoi due principali concorrenti, Air Liquide (francese) e Praxair (Usa) hanno circa il 41% del mercato globale, di modo che le tre aziende insieme ne hanno circa il 70%. Nel mercato della fornitura della linea di riempimento delle bevande alle principali aziende mondiali, segmento ad alta tecnologia e alto valore aggiunto, sono dominanti solo due aziende (KHS e Kronos), prodotte esse stesse di incessanti F&A, che rappresentano quasi i 9/10 delle vendite di linee d'imbottigliamento ad alta velocità di bevande a livello mondiale. Le aziende produttrici di bevande acquistano macchinari quasi esclusivamente da queste due imprese, grazie ai loro alti livelli di affidabilità, ai bassi costi d'esercizio, all'alta velocità, all'uniforme altezza di riempimento e ai bassi tassi di danni alle bottiglie e al prodotto. Ognuna di esse investe cifre enormi in R&S.

Le principali aziende di bibite sono le maggiori acquirenti di autocarri. Le loro flotte sono enormi, centinaia di migliaia di camion ciascuna. Per es. la Coca-Cola dispone di oltre 500.000 veicoli in proprio e gestiti da società di autotrasporto. Le principali aziende costruttrici di camion subiscono un'intensa pressione dai loro clienti per ridurre i costi e migliorare la tecnologia. Questo spinge all'aumento della scala al fine di ottenere un maggiore volume di acquisti e ridurre i costi attraverso le proprie catene del valore, inclusi i fornitori di componenti per camion (motori, freni, pneumatici, sistemi di scarico, sedili, informatica e sistemi di ventilazione) e dei materiali (acciaio, alluminio, plastica). La scala maggiore consente anche un più rapido progresso tecnico attraverso le economie di scopo (progresso tecnico coordinato che può essere utilizzato in diverse divisioni dell'azienda) per fornire al cliente una maggiore affidabilità, minori costi del carburante, maggiore sicurezza e più efficace capacità di soddisfare le esigenze di controllo dell'inquinamento.

Dal 1980 la concentrazione industriale degli autocarri pesanti è aumentata notevolmente. Con un record di successi nelle F&A internazionali. Queste includono l'acquisizione di Freightliner, la divisione Ford Heavy Trucks e Western Star (tutte in Nord America) da parte della tedesca Mercedes; l'acquisizione, da parte della statunitense Paccar, di Foden e Leyland (entrambe britanniche) e DAF (olandese); quella da parte della svedese Volvo di Renault Trucks (francese), Mack (usa) e Nissan Diesel (giapponese). Inoltre la tedesca VW ha recentemente acquisito partecipazioni di maggioranza in Scania (svedese) e la maggioranza di controllo in MAN di modo che formano un'unica gigantesca azienda¹⁵. In Europa 5 costruttori di veicoli industriali (Mercedes, Volvo, VW/MAN/Scania, Daf e Iveco) producono il 100% dei camion. In Usa le prime 4 aziende (Mercedes, Paccar, Volvo e Navistar) coprono i 9/10 del mercato dei camion pesanti. I primi 5 costruttori al mondo producono la metà del totale delle vendite in termini di numero di unità, ma una quota molto maggiore del valore totale del mercato, dato che le principali aziende producono veicoli a tecnologia e prezzo molto più elevati di quelli dei produttori nei paesi in via di sviluppo.

Elementi comuni nella catena d'approvvigionamento delle automobili e delle bevande.

Nelle auto e nelle bevande c'è un'intensa pressione sui fornitori per stabilire una rete di impianti in tutto il mondo, vicino agli integratori di sistemi. Tipicamente, un'ampia parte di questi "grappoli di piccoli e medi impianti" non sono imprese indipendenti, ma piuttosto filiali locali di grandi società globali. L'industria automobilistica è fra i principali utilizzatori di acciaio e alluminio. La pressione dell'effetto cascata è stata uno stimolo importante per il consolidamento dell'industria dell'acciaio e, in misura minore, di quella dell'alluminio. Anche l'industria delle lattine è un forte consumatore di alluminio e acciaio, ed esercita un'intensa pressione su queste industrie per il conseguimento di progressi tecnici, migliorare la qualità del prodotto e ridurre i costi. Anche altri utilizzatori di metalli primari si sono rapidamente consolidati nel periodo della rivoluzione degli affari

¹⁵ Nel settembre del 2011 l'autorità europea della concorrenza ha approvato l'offerta VW d'acquisto esclusivo della MAN. La decisione da parte dell'autorità è stata innescata dall'aumento da parte della VW della sua quota partecipativa in MAN al 30%, che gli richiedeva di fare un'offerta per il controllo totale.

La Cina sta comprando il mondo?

globali, tra cui il settore automobilistico, delle costruzioni, dei beni durevoli casalinghi e dell'aerospazio, esercitando a loro volta una forte pressione sull'industria metallurgica verso il rapido consolidamento. Le 5 principali aziende producono più di 2/5 dell'alluminio mondiale e una quota ancora maggiore di fogli d'alluminio per lattine.

Nell'acciaio, le aziende principali si concentrano sull'alto valore aggiunto, sui prodotti di alta tecnologia per i clienti globali, tra cui l'acciaio per lattine. ArcelorMittal da sola conta per circa il 26% della produzione mondiale di acciaio per automobili, e le prime 5 aziende (ArcelorMittal, Nippon Steel, JFE, US Steel, ThyssenKrupp) rappresentano oltre il 50% della produzione mondiale in questo settore. Il marchio è cruciale sia per le aziende automobilistiche che per le bibite, che sono i principali clienti del settore media e marketing, costituendo una quota rilevante del suo fatturato. Il settore media e marketing industriale ha registrato una vorticoso attività di F&A parallelamente all'espansione globale dei loro principali clienti. Le prime 10 aziende spendono ciascuna in media tra i 2 e i 3 mld \$ sui diversi aspetti del marchio. Il settore media e marketing si è polarizzato in un piccolo numero di imprese immensamente potenti e un gran numero di piccole aziende. Le prime 4 del settore (WPP, Omnicom, The Interpublic Group of Companies e Publicis) rappresentano i 3/5 delle entrate pubblicitarie globali e ciascuna di esse è cresciuta attraverso F&A con numerose filiali che, pur conservando la loro identità, beneficiano dell'economia di scala dell'intera azienda.

La contabilità e relativi servizi sono fondamentali per un'azienda che opera a livello internazionale in qualsiasi settore. Senza affidabili revisioni indipendenti, i mercati finanziari non riescono a raggiungere un giudizio sui loro investimenti. La professione contabile ha basse barriere all'entrata, e in tutto il mondo ci sono migliaia di piccole aziende in questo settore, che tuttavia è diventato altamente concentrato in termini di servizi di contabilità per aziende globali. Prima del 1987 vi erano solo 8 aziende contabili giganti che dominavano il settore, ma oggi ce ne sono solo 4 (Ernst and Young, PwC, KPMG e Deloitte Touche Tohmatsu). Tra le società del FTSE 100, tutte tranne una sono revisionate dalle Big Four, e tra le FTSE 250 ve ne sono 240.

Tabella 4 *Crescita relativa di commercio e di investimenti diretti all'estero (FDI = IDE), 1990–2009*

	1990	2009
FDI inward stock (\$ billion)	2,082	17,743
FDI outward stock (\$ billion)	2,087	18,982
Total assets of foreign affiliates (\$ billion)	5,938	77,057
Sales of foreign affiliates (\$ billion)	6,026	29,298
Exports of foreign affiliates (\$ billion)	1,498	5,186
Employment by foreign affiliates (million)	24.5	79.8
World GDP (\$ billion, current prices)	22,121	55,005
World exports of goods and services (\$ billion)	4,414	15,716
World exports/world GDP (%)	20.0	28.6
Sales of foreign affiliates/world GDP (%)	27.2	53.2
Sales of foreign affiliates/world exports (%)	137	186
Exports of foreign affiliates/world exports (%)	33.9	33.0
Assets of foreign affiliates/world GDP (%)	26.7	140.0
Inward FDI/world GDP (%)	9.4	32.3

Fonte: UNCTAD, 2010: 16.

2.3 Globalizzazione e “uscita” delle aziende globali.

Costruire sistemi aziendali globali

La liberalizzazione degli scambi è stata una parte fondamentale della globalizzazione. Nei due decenni trascorsi, le esportazioni a livello mondiale sono quadruplicate di valore e la quota delle esportazioni mondiali sul PIL mondiale è passata dal 20 al 29% (vedi tabella 4). Tuttavia la crescita degli investimenti internazionali, da parte delle aziende transnazionali, ha proceduto a un ritmo più rapido della crescita del commercio mondiale. Nel 1990 le vendite di aziende affiliate all'estero equivaleva al 27% del PIL mondiale. Dal 2009 tale percentuale è salita al 53% e le vendite di aziende affiliate all'estero sono state quasi il doppio delle

La Cina sta comprando il mondo?

esportazioni mondiali. Dopo tre decenni di globalizzazione e di “uscite”, le attività internazionali, le vendite e l'occupazione delle imprese giganti hanno superato quelle dell'economia in cui hanno sede. Le attività estere delle prime 100 multinazionali al mondo rappresentano il 57% del totale delle loro attività, l'occupazione estera ammonta al 58% del totale dei posti di lavoro, e le vendite all'estero assommano al 61% delle vendite totali (UNCTAD, 2010).

Intreccio tra il sistema commerciale dei paesi ad alto reddito: “Ti ho in me e mi hai in te”

Nell'epoca della globalizzazione capitalistica, le strutture aziendali dei paesi sviluppati sono diventate sempre più interconnesse. Le imprese che hanno la loro sede in un paese sviluppato “sono uscite” negli altri paesi sviluppati in contemporanea all’“entrata” di aziende da questi paesi. Tra il 1990 e il 2009, lo stock di investimenti diretti esteri dei paesi sviluppati è aumentato di più di 8 volte, passando dall'11% al 41% del PIL. La maggior parte di questo aumento è stata con altri paesi sviluppati. Allo stesso tempo lo stock di IDE in entrata dei paesi sviluppati è salito di 7 volte, dal 9 al 32% del PIL. Nel 2009 la quota di IDE in entrata ammontava al 22% del PIL negli Usa, al 21% in Germania, al 43% in Francia e al 52% nel Regno Unito (vedi tabella 5).

Tra i paesi ad alto reddito, il Regno Unito è stato uno dei più liberali nel permettere investimenti interni a partire dagli anni '70. Come se sul suo settore aziendale fosse stata appesa la scritta “in vendita”. Gli IDE verso l'interno sono cresciuti dall'11,7% del PIL nel 1980 al 51,7% nel 2009. Un lungo elenco di aziende non finanziarie, icone della G.B., sono state acquistate da società di altri paesi ad alto reddito, tra cui Allied Domecq, Autonomy, BOC, BAA, British Paper Board, British Energy, Cadbury, Foden Trucks, Hanson, ICI, Jaguar e Land Rover¹⁶, Leyland Trucks, Marconi, O2, Perkins Engine Company, Pilkington, Rolls-Royce Motor Cars, Scottish & Newcastle, Scottish Power, Smiths Aerospace e Wellstream.

Tabella 5 Aumento in IDE (= FDI) durante la globalizzazione

<i>Inward FDI stock</i>					
	1990		2009		
	<i>\$ billion</i>	<i>% GDP</i>	<i>\$ billion</i>	<i>% GDP</i>	<i>Increase, 1990–2009 (\$ billion) (%)</i>
Developed countries	1,557	9.0	12,352	31.5	10,795 (69)
of which: USA	540	9.3	3,121	21.9	2,581 (16)
UK	204	20.6	1,125	51.7	921 (6)
France	98	7.9	1,133	42.8	1,035 (7)
Germany	111	6.5	701	21.0	590 (4)
Japan	10	0.3	200	3.9	190 (1)
Developing countries	525	13.6	4,893	29.1	4,368 (28)
SE Europe and CISa		negl.	0.4	497	27.5 497 (3)
World	2,081	9.8	17,743	30.7	15,662 (100)

Nel settore finanziario l'Abbey National, Barings, Cazenove, Flemings, Kleinwort, Midland Bank, Morgan Greinfell e Schroders sono state tutte acquisite da aziende di altri paesi ad alto reddito. Le sussidiarie britanniche di molte aziende globali, compresi i nuovi acquisti, hanno ricavi per molti miliardi \$ dalle loro operazioni in questo paese. Esse spesso fanno sembrare minori i ricavi delle aziende britanniche nello stesso settore, pur essendo fortemente impegnate in investimenti R&S e abbiano diverse migliaia di dipendenti nel paese. Molte persone credono che ci sia rimasto ben poco di britannico, ma si tratta di una visione fuorviante. Nello stesso momento in cui molte “eccellenze” britanniche sono state cedute ad aziende di paesi ad alto reddito, altre aziende UK hanno accelerato la loro espansione internazionale mediante una crescita organica,

16 Dopo la vendita alla Ford, queste aziende automobilistiche, icone ma in perdita, sono state successivamente vendute all'indiana Tata Automotive.

La Cina sta comprando il mondo?

ma soprattutto attraverso un'intensa attività di F&A. Inoltre, una serie di potenti imprese internazionali hanno trasferito la loro sede nel Regno Unito "acquisendo passaporto britannico" inclusa l'HSBC (Hong Kong), Anglo-American, Old Mutual e SABMiller (tutte sudafricane). Le imprese che hanno la loro sede in Gran Bretagna sono all'avanguardia nella globalizzazione degli affari. Gli IDE del Regno Unito sono passati dal 15% del PIL nel 1980 al 76% del 2009, ben al di sopra della media dei paesi sviluppati.

In un trentennio il Regno Unito si è costruito un gruppo di imprese in prima linea nei rispettivi settori industriali, tra i quali l'aerospaziale, il petrolifero, il minerario, servizi di telecomunicazioni, vendita al dettaglio, bancario, assicurativo, farmaceutico, media e marketing, tabacco e bevande alcoliche. Nel 2009 il paese aveva 32 società nel FT 500, rispetto alle 23 della Francia e 20 della Germania. Queste aziende avevano la terza principale capitalizzazione del mercato globale nelle FT 500. L'ammontare degli IDE UK sono pari a 1.652 mld \$, secondi solo agli Usa (vedi tabella 5). Gli IDE interni sono 1.125 mld \$, solo 2/3 di quelli diretti verso l'estero.

Poiché le operazioni internazionali delle principali aziende UK si sono ampliate, riducendo così le operazioni domestiche, i beni esteri, i ricavi e l'occupazione della maggior parte di esse superano di gran lunga quelli ottenuti nell'economia interna (vedi tabella 6). E' questo il caso delle gigantesche compagnie inglesi BP, Shell, SABMiller, HSBC, Standard Chartered, Anglo-American, Unilever, AstraZeneca, Vodafone, BAE Systems, GKN, WPP, BAT e Imperial Tobacco. Tuttavia riguarda anche le medie aziende che sono ai vertici del loro particolare segmento della catena globale del valore, come Meggitt e Cobham nei componenti aerospaziali, IMI nei componenti per il controllo dei fluidi e nei distributori di bevande, e Rexam nelle lattine.

Tabella 6 Operazioni internazionali di società britanniche, 2008

Company	Foreign assets		Foreign sales		Foreign employment	
	\$ billion	% total	\$ billion	% total	'000s	% total
Vodafone	205	91	52	87	69	87
Shell	222	79	261	57	85	83
BP	188	82	284	78	76	94
Anglo-American	44	88	22	85	95	90
Astra Zeneca	38	81	31	97	55	83
BAE Systems	33	89	20	83	61	65
WPP	32	91	10	91	88	91
Unilever	33	66	39	70	130	75
GSK	27	47	23	66	54	55
SABMiller	25	78	56	75	75	81
BAT	20	50	10	56	75	78
GKN	-	-	-	-	33	86
Cobham	1.7	83	2.7	91	9	79
Meggitt	2.7	77	1.44	88	5	73
Rexam	5.9	96	6.8	96	22	97
IMI	0.7	82	2.4	93	11	84

Fonte: UNCTAD, 2009; rapporti annuali delle diverse compagnie.

La Germania è in prima fila nel commercio internazionale di prodotti ad alto valore aggiunto, tuttavia il rapporto tra le aziende e l'economia internazionale ha subito profondi cambiamenti negli ultimi anni. In una vasta gamma di settori le aziende hanno notevolmente ampliato le loro operazioni internazionali fortemente eccedenti quelle interne (vedi tabella 7). Le attività internazionali, le vendite e l'occupazione delle gigantesche aziende tedesche come VW, BASF e ThyssenKrupp superano fortemente i livelli domestici.

Tabella 7 Operazioni internazionali delle società tedesche (attività estere, vendite e occupazione in % sul totale)

	Assets	Sales	Employment
E.on	64	42	61

La Cina sta comprando il mondo?

VW	52	75	53
Siemens	77	72	69
Bosch	–	76	60
Continental	–	71	67
MAN	–	78	45
Deutsche Telekom	55	53	42
Allianz	–	74a	68
Daimler	48	77	38
BMW	45	79	26
RWE	42	38	41
BASF	61	56	51
Deutsche Post	–	66	63
ThyssenKrupp	52	64	57
Linde	91	94	85
Metro	62	61	61
Bayer	36	52	49
SAP	–	81	69
Infineon	–	63	82
Heidelberg Cementb	>70	92	>66
Adidasc	–	>80	>90
Merck	–	79	>44d

a Percentuale di clienti.

b Oltre il 66% dei suoi dipendenti ed oltre il 70% della capacità cementifera di Heidelberg sono allocate al di fuori dell'Europa settentrionale e occidentale.

c Le scarpe sportive Adidas (marchi Adidas, Reebok e Rockport) sono totalmente prodotte da partner di produzione indipendenti, e quasi il 70% di essi sono in Cina. Meno del 10% dei 39.000 dipendenti diretti lavorano nell'ufficio principale della società, in Germania. Se si aggiungono i dipendenti indiretti delle aziende fornitrici indipendenti, la percentuale di quelli in Germania si riduce ad un livello irrisorio.

d 44 % dei dipendenti di Merck sono al di fuori dell'Europa.

Fonte: UNCTAD, 2010; rapporti annuali delle compagnie.

L'espansione delle operazioni internazionali di tali aziende è tipicamente accompagnata dall'internazionalizzazione delle operazioni delle principali aziende nell'ambito delle rispettive catene d'approvvigionamento, come Bosch e Continental nei sottosistemi automobilistici, Linde nel gas industriale, SAP nel software e Infineon nei semiconduttori.

Anche se quella statunitense è un'economia continentale, la maggior parte delle sue aziende ha oltre la metà delle loro attività, delle vendite e dell'occupazione al di fuori del paese (vedi tabella 8). Negli anni '70, aziende come Coca-Cola avevano ancora la maggior parte dei tre indicatori negli Usa. Nell'epoca della globalizzazione capitalistica il corpo principale delle maggiori aziende americane ha costruito sistemi affaristici internazionali. Ciò vale non solo per le aziende integratori di sistemi, ma anche per quelle che occupano posizioni chiave nella catena globale d'approvvigionamento, come Alcoa (alluminio), Schlumberger (pozzi petroliferi), United Technology (motori aeronautici, ascensori ad alta velocità e sistemi d'aria condizionata) e Praxair (gas industriali).

Tra il 1987 e il 2008 ci sono state 2.219 “mega fusioni” transfrontaliere superiori a 1 mld \$, per un valore totale di 7.232 mld \$ (UNCTAD, 2009: 11). In altre parole, oltre 2.200 grandi aziende hanno “abbandonato il loro passaporto nazionale”. Nella maggior parte dei casi aziende di paesi ad alto reddito hanno preso il passaporto di altri paesi ad alto reddito. Dopo tre decenni di globalizzazione si può dire dei loro sistemi d'affari: “io sono in voi e voi siete in me”. Il rapporto tra le gigantesche multinazionali e i loro paesi d'origine si è progressivamente indebolito.

Tabella 8 Operazioni internazionali delle società US: attività estere (non-US), vendite e occupazione in % sul totale, 2008

	<i>Foreign assets</i>	<i>Foreign sales</i>	<i>Foreign employment</i>
General Electric	50	53	53
ExxonMobil	71	70	63
Chevron	66	56	52
Ford	46	59	58
ConocoPhillips	55	31	45
Procter & Gamble	47	61	73
WalMart	38	25	31

La Cina sta comprando il mondo?

IBM	47	65	71
Pfizer	44	58	61
General Motors	45	49	52
Johnson & Johnson	48	49	59
Liberty Global	100	100	59
Alcoa	71	47	66
United Technologies	47	52	65
Kraft Foods	41	49	60
Coca-Cola	62	75	86
Schlumberger	78	76	78
Caterpillara	–	62b	53b
Praxairc	61	64	61
Dowc	52	67	49b

a 2009.

b Fuori il Nord America.

c 2010.

Fonte: UNCTAD, 2010; rapporti annuali delle compagnie.

La loro identità e interessi sono sempre meno legati con quelli del paese in cui si trova la sede centrale, e cooperano sempre meno con i rispettivi governi per costruire una “politica industriale nazionale”. Questi, a loro volta, hanno sempre meno incentivi a sostenere i “campioni nazionali” dato che hanno costantemente ridotto i rapporti con il paese di provenienza. I partiti politici e i governi dei paesi ad alto reddito devono rispondere alla diffusa diffidenza e gelosia, e persino aperta ostilità, tra cittadini comuni e gruppi privilegiati che lavorano nelle aziende giganti. Attaccare il “grande affare” porta voti. La maggior parte della gente lavora per le piccole imprese produttrici di beni e servizi per il mercato interno piuttosto che per le aziende globali. Per esempio in Usa, le piccole e medie imprese, che sono quelle con meno di 500 dipendenti, rappresentano i 2/3 del totale dei posti di lavoro e circa la metà della produzione nazionale. I cittadini si sentono disorientati e minacciati di “abbandono” del loro paese da parte delle aziende globali. I dipendenti delle aziende globali popolano il mondo dei viaggi aerei in business-class, dei Blackberry, della CNN, del Financial Times, del “mondo senza confini”. Tuttavia la maggior parte dei loro amici e parenti, che costituisce il corpo principale degli elettori nei paesi ad alto reddito, vive in una situazione del tutto diversa, di “mondo non-globale”. Per loro “globale” significa al massimo una vacanza in un paese straniero.

Differenze di potenza tra aziende dei paesi sviluppati e quelle dei paesi in via di sviluppo

I “livelli superiori” del sistema degli affari globali sono dominati dalle aziende dei paesi ad alto reddito. Il numero di aziende da paesi a reddito medio-basso è notevolmente aumentato in FT 500 negli ultimi anni. Nel 2010 se ne contavano 79 rispetto ad appena 8 nel 2000. Tuttavia si tratta ancora di un piccolo numero rispetto alla quantità degli abitanti dei paesi in via di sviluppo. Inoltre, tali aziende sono concentrate in una ristretta gamma di settori che comprendono 23 banche, 16 produttori di gas e petrolio, 11 nei metalli e miniere, 9 nei servizi di telecomunicazioni. La maggior parte di esse opera nei mercati nazionali e sono spesso imprese statali che non possono essere acquisite dalle multinazionali. Inoltre, i settori fanno uso di alta tecnologia, ma non ne generano di nuova.

Nel FT 500 (2010) non c'era nessuna azienda dei paesi in via di sviluppo nel settore aerospaziale, dei prodotti chimici, delle apparecchiature elettriche ed elettroniche, della vendita al dettaglio, del gas, acqua e servizi, assistenza sanitaria, prodotti farmaceutici, ingegneria industriale, mass media, attrezzature e servizi, beni personali o nella tecnologia informatica, e soltanto una nel settore della componentistica d'automobile.

Le imprese dei paesi in via di sviluppo sono ancora molto indietro in termini di R&S. Quelle di un piccolo gruppo di paesi dominano la classifica dei G 1.400 (BERR, 2008). Le imprese di Usa, Germania, Giappone, Francia e UK rappresentano l'80% del totale. 5 piccoli paesi europei (Danimarca, Finlandia, Svezia, Svizzera e Paesi Bassi), con una popolazione totale di 42 mln di abitanti, hanno 132 aziende nel G 1.400, mentre i 4 “BRIC” (Brasile, Russia, India e Cina) con una popolazione totale di 2,6 mld di persone, ve ne hanno 34. Nel complesso i paesi a medio e basso reddito, cui appartiene l'84% dell'intera popolazione mondiale, ha appena 37 aziende nel G 1.400. Nel 2009, dopo tre decenni di globalizzazione, le aziende provenienti dai paesi in via

La Cina sta comprando il mondo?

di sviluppo erano quasi del tutto assenti dalla lista delle principali 1.000 aziende del mondo in termini di R&S (BIS, 2009):

. *Aerospazio* Le prime 34 aziende in questo settore hanno speso un totale di 21 mld \$ in R&S. Embraer, al 17 posto nel settore in termini di spesa, è l'unica di un paese in via di sviluppo. La sua spesa nel 2008-9 è stata di 197 mln \$, rispetto ai 3,8 mld \$ di Boeing e EADS. Il suo fatturato è stato di 6,3 mld \$ rispetto a più di 60 mld \$ ciascuno di Boeing e EADS.

. *Automobili e componenti* Le principali 73 aziende mondiali spendono un totale di 99 mld \$ in R&S. Solo un'azienda, TATA Motors (India,) appartiene a un paese in via di sviluppo, e la sua spesa nel 2008-9 è stata di 303 mln \$. La Toyota Motors nello stesso periodo ha speso più di 10 mld \$, e le prime 14 hanno speso più di 3 mld \$ ciascuna.

. *Prodotti chimici* Le prime 77 industrie chimiche del mondo hanno speso 26 mld \$ in R&S. Nessuna dei paesi in via di sviluppo.

. *Attrezzatura elettrica ed elettronica* Le prime 82 aziende mondiali hanno speso in R&S un totale di 45 mld \$. Solo una proviene dai paesi in via di sviluppo, la BYD (Cina), che ha speso 145 mln \$ nel 2008-9, rispetto ai 5 mld ciascuna di Samsung e Siemens.¹⁷

. *Ingegneria industriale* Le prime 65 aziende mondiali hanno speso 16,2 mld \$ in R&S. Quattro provengono dai paesi in via di sviluppo: China South Locomotive, Shanghai Electric e Dongfang Electric (tutte dalla Cina), e Bharat Heavy Electrical (India).

. *Farmaceutica e biotecnologie* Le prime 116 aziende hanno speso in R&S 118 mld \$, nessuna dai paesi in via di sviluppo.

. *Software e servizi informatici* Le 69 principali aziende hanno speso 39,6 mld \$ in R&S. Fra queste solo 4 provengono dai paesi in via di sviluppo, cioè, Polaris Software, Mindtree e KPIT Cummins dall'India,¹⁸ e Tencent dalla Cina. La principale di esse è la Polaris Software (India), con una spesa di 154 mln \$ rispetto ai 9 mld \$ di Microsoft, capofila del settore.

. *Merci per il tempo libero* Le prime 28 aziende mondiali hanno speso complessivamente 23 mld \$ in R&S. Nessuna dai paesi in via di sviluppo.

. *Hardware e attrezzature tecnologiche* Le prime 159 aziende hanno speso in R&S 99 mld \$, una sola proviene dai paesi in via di sviluppo, la Semiconductor Corporation (SMC), dalla Cina. Nel 2008-9 ha speso 102 mln \$ rispetto a più di 3 mld ciascuno delle prime 12, e dei 7,4 mld \$ della prima azienda, Nokia.

I primi 100 marchi mondiali sono tutti proprietà di aziende di paesi ad alto reddito (Interbrand, 2011). Le imprese statunitensi sono 50 delle prime 100 e 9 delle prime 10. L'unica proveniente da un paese in via di sviluppo è il marchio Corona del Gruppo Modelo (messicano), posseduto al 50% da ABI.

Costruire sistemi di imprese nei paesi in via di sviluppo

Nel periodo della globalizzazione, le imprese dei paesi ad alto reddito non solo hanno investito pesantemente nelle loro economie, ma hanno anche costruito sistemi aziendali globali nei paesi in via di sviluppo. Tra il 1990 e il 2009 gli IDE in entrata in questi paesi sono passati da 525 mld \$ a 4,9 trilioni \$, un aumento dal 14% al 29% del PIL. Questo flusso proviene essenzialmente da aziende dei paesi sviluppati. Sebbene gli IDE provenienti dai paesi in via di sviluppo fossero cresciuti notevolmente nel periodo citato, l'84% dell'aumento

17 Vi erano 11 aziende di Taiwan. Tuttavia quest'isola è un'economia ad alto reddito, 32.000 \$ pro capite, come la Spagna.

18 KPIT Cummins è una joint venture tra KPIT e il gigante costruttore di motori diesel Cummins. La sua funzione principale è quella di produrre soluzioni software per Cummins.

La Cina sta comprando il mondo?

era dovuto ad aziende con sede nei paesi ad alto reddito (tabella 5). Il totale IDE in uscita dai paesi in via di sviluppo ammonta al 17% di quelli provenienti dai paesi sviluppati, e la massa di IDE in entrata è quasi doppia di quella in uscita. Sulla scia della crisi finanziaria globale, le aziende giganti dei paesi ad alto reddito affrontano una prolungata stagnazione dell'economia interna accanto alla robusta crescita prolungata nei paesi in via di sviluppo¹⁹.

Tabella 9 Flusso di IDE verso i paesi in via di sviluppo, 2000 e 2009 (mld \$)

	2000	2009	Increase, 2000–2009	
			\$ billion	% total increase
<i>Developing countries</i>	1,728	4,893	3,165	100.0
Africa	154	515	361	11.4
Latin America/Caribbean	502	1,473	971	30.7
South Asia	30	218	188	5.9
South-East Asia	267	690	423	13.4
East Asia	710	1,561	851	26.9
of which: China	193	473	280	8.8
Oceania	4	12	8	0.3
West Asia	60	425	365	11.5
<i>Southeast Europe and the CIS</i>	61	497	436	–

Fonte: UNCTAD, 2010: Allegato, Tabella 3.

Il loro obiettivo è ancor più fortemente orientato verso l'espansione dei loro sistemi d'affari nei paesi in via di sviluppo, accentuando la tendenza del periodo precedente. Le prospettive di crescita delle "nostre" aziende dipende dalla costruzione delle loro posizioni affaristiche in "loro", nei paesi in via di sviluppo, con la Cina in prima fila.

3 Chi sono?

3.1 La Cina recupera

La Cina, nel periodo della globalizzazione, è all'avanguardia del mondo in via di sviluppo. Nel 1800 rappresentava circa 1/3 della produzione mondiale complessiva, rispetto al 18% dell'Occidente. Nei successivi 200 anni si è verificata la "grande divergenza", dato che la quota cinese del PIL globale si è ridotta drasticamente. Ora è banale parlare di "grande convergenza" tra Cina e Occidente. Il ritmo con cui l'economia cinese ha raggiunto quelle più sviluppate ha stupito il mondo. Dal 2008 il suo reddito nazionale lordo in \$ è superiore a quello della Francia, Regno Unito e Germania messi insieme, raggiungendo il 54% di quello Usa. La sua produzione industriale è salita all'84% di quella degli Usa, superato del 61% quella giapponese e per oltre il doppio quella della Germania (Banca Mondiale, 2010). Nel 2009 la Cina ha superato la Germania ed è diventata il più grande esportatore del mondo. Nel 2010 aveva 42 aziende nella classifica di Fortune 500 e 23 in quella di FT 500. La capitalizzazione aggregata di mercato delle aziende cinesi del FT 500 era al terzo posto dopo Usa e UK. Durante la crisi finanziaria globale la Cina ha continuato a crescere fortemente, mentre i paesi ad alto reddito subivano la peggiore depressione economica dagli anni '30. In effetti, l'audace decisione della Cina d'aumentare massicciamente gli investimenti nel periodo 2008-10 è stata molto importante per l'economia mondiale. Fin dall'inizio della riforma economica della Cina, negli anni '80, la sua classe dirigente si

¹⁹ E' incerto se ciò continuerà. Dato il ruolo centrale dei paesi ad alto reddito nel sistema globale degli affari, è altamente probabile che una persistente stagnazione o addirittura una recessione conclamata in questi paesi possa avere un forte impatto negativo sulla crescita nei paesi in via di sviluppo.

La Cina sta comprando il mondo?

è impegnata a sviluppare un gruppo di imprese giganti, in grado di confrontarsi con quelle dei paesi ad alto reddito.

Già nel 1987 i responsabili della politica centrale sottolinearono che “lo sviluppo di gruppi d'affari è di profonda importanza, a lungo termine, per lo sviluppo delle capacità produttive e per approfondire la riforma del sistema economico”. La costruzione di una politica industriale in Cina presentava sfide particolari rispetto ad altri paesi ritardatari come il Giappone e la Corea del Sud dopo il 1950. La Cina ha tentato di riformare un'economia pianificata con un trascurabile settore privato. Il Giappone e la Corea sono stati entrambi i bastioni dell'Occidente nella lotta contro il comunismo e hanno avuto una massiccia presenza militare Usa. L'Occidente era disposto ad accettare una solida politica industriale nazionalista da parte dei suoi alleati dell'Asia orientale che erano in prima linea nella lotta contro il comunismo. La Cina comunista veniva considerata dall'Occidente una profonda minaccia ideologica e militare. Inoltre, il suo tentativo di costruire una politica industriale è capitato nel mezzo dell'epoca della globalizzazione, che ha prodotto una concentrazione industriale mondiale di forza competitiva senza precedenti. La politica industriale adottata dal Giappone e dalla Corea del Sud potrebbe non essere trasferibile alla Cina, né facilmente trasferibile ai paesi in via di sviluppo. Per tutti gli anni '70, le riforme economiche della Cina sono state prudenti e sperimentali, “aggrappandosi alle pietre per attraversare il fiume”. Sono state viste come parte di un processo molto più ampio di “riforma del sistema”, con caute sperimentazioni, analisi e reazioni in corso d'opera.

L'essenza della politica di riforma sociale venne cristallizzata nello slogan “afferra il grande, abbandona il piccolo”. Dalla fine degli anni '90 la maggior parte delle piccole e medie imprese è stata dismessa dalla proprietà statale, e dal processo è emersa una vasta gamma di strutture istituzionali. Benché ciò sia stato indicato come “privatizzazione”, il termine non coglie appieno la complessità del processo o il suo risultato. Il settore non-statale, che è costituito principalmente da piccole e medie imprese, ha fornito un importante contributo alla crescita della Cina. La rimozione dei vincoli in questo settore ha scatenato la viva tradizione d'imprenditorialità del paese, soffocata dalla metà degli anni '50 dall'economia diretta in modo amministrativo²⁰. A fianco del rapido sviluppo del settore non-statale, gli snodi fondamentali dell'economia sono rimasti saldamente proprietà dello Stato. Con una lunga serie di riforme sperimentali si è tentato di creare un gruppo di grandi imprese competitive a livello mondiale, che i vertici politici consideravano il punto centrale della strategia di sviluppo del paese. Nel 1998 il vice primo ministro Wu Bangguo riassumeva come segue la politica del governo:

“Raffronti economici internazionali mostrano che, se un paese ha diverse grandi società o gruppi, avrà la certezza di mantenere una certa quota di mercato e una posizione nell'ordine economico internazionale. Gli Usa, a esempio, si basano su General Motors, Boeing, Du Pont e un insieme di altre multinazionali. Il Giappone si basa su 6 grandi gruppi di imprese e la Corea su 10 grandi gruppi commerciali. Allo stesso modo oggi e nel prossimo secolo la posizione della nostra nazione nell'ordine economico internazionale sarà in larga parte determinata dalla posizione delle grandi imprese e gruppi della nostra nazione”.

I primi cauti esperimenti negli anni '80 aumentarono l'autonomia dell'impresa e accrebbero il diritto di conservare i profitti e d'impegnarsi direttamente nel mercato. A partire dagli anni '90 la riforma si approfondì, trasformando le imprese di grandi dimensioni in società con proprietà diversificata. Le azioni di minoranza vennero quotate sul mercato interno e sui mercati azionari internazionali. In questo processo, le grandi aziende statali vennero sottoposte al controllo pubblico, incluso il meticoloso esame alla quotazione di aziende da parte delle società internazionali di contabilità e banche d'investimento. Vennero formate joint venture con le principali imprese internazionali. Una nuova generazione di manager professionalmente altamente addestrati venne posta nelle posizioni di comando. Attraverso F&A ebbe luogo un'ampia ristrutturazione aziendale. Il

²⁰ Uso il termine “economia diretta in modo amministrativo” perché la cosiddetta economia pianificata in realtà non era pianificata, in quanto non in grado di raggiungere gli obiettivi in termini di progresso tecnico e di miglioramento del tenore di vita. Piuttosto era anarchica, non in grado di spezzare il sentiero del modello di sviluppo in cui era bloccata. Solo quando le forze di mercato hanno iniziato ad avere un ruolo maggiore nell'economia, essa si è allontanata da questo schema (Nolan, 1995).

La Cina sta comprando il mondo?

numero di imprese “campione nazionale” si è progressivamente ridotto a circa 80 super grandi, la struttura corporativa di queste replicava sempre più quella delle loro concorrenti internazionali, ottenendo un notevole successo in termini di trasformazione istituzionale.

Il corpo principale delle aziende “campioni nazionali” consisteva di “industrie strategiche” che in linea di massima erano le stesse in cui molti paesi ad alto reddito avevano stabilito i loro “campioni nazionali” di proprietà statale dopo la Seconda Guerra Mondiale. Anche se le imprese occidentali di proprietà statale furono per la maggior parte privatizzate dopo gli anni '70, prima di questo molte avevano raggiunto un progresso tecnico e una scala significativi, quali basi del loro successo internazionale dopo la privatizzazione. La Cina ha costruito un grande gruppo di gigantesche imprese nei settori chiave, che includono le telecomunicazioni (China Mobile, China Unicom e China Telecom), petrolio e prodotti chimici (Sinopec, CNPC, CNOOC e Sinochem), l'aerospazio (Aviation Industry of China [AVIC], Commercial Aircraft Company of China [COMAC] e China Aerospace Science and Technology Corporation), il militare e relative attrezzature (China North e China South), automobili e autocarri (Shanghai Auto, Yiqi e Dongfeng), attrezzatura energetica (Shanghai Electric, Harbin Electric e Dongfang Electric), metalli e miniere (Baosteel, Wugang [Wisco], Shenhua, China Minmetals e Aluminium Corporation of China), produzione e distribuzione di energia elettrica (China Southern Power Grid, National Grid [Guodian], Huaneng, Huadian e Datang), costruzioni (China State Construction, China Rail Construction e China Construction), bancario (Industrial and Commercial Bank of China, China Construction Bank, Bank of China, Agricultural Bank of China e Bank of Communications).

In questi settori, la maggioranza azionaria statale rende difficile alle aziende internazionali espandersi in Cina con F&A, e le industrie “campioni nazionali” beneficiano del loro accesso agli appalti pubblici dei progetti governativi. Dato che queste aziende sono di proprietà statale, sono in grado di pensare in una prospettiva di lungo termine. Possono lavorare insieme come una squadra, condividere le conoscenze, aiutarsi a vicenda e acquistarsi reciprocamente i prodotti. Possono cooperare nello sviluppo di nuove tecnologie per soddisfare i bisogni della Cina per uno sviluppo sostenibile nei trasporti, nelle costruzioni, nella produzione e distribuzione di energia elettrica e dei servizi nel settore petrolifero. Ognuno di questi settori ha assistito a un significativo progresso tecnico delle società nazionali.

La Cina del boom economico si basa su un elevato tasso d'investimento che ha creato un'intensa domanda di uscita da parte del corpo principale delle industrie strategiche del paese. Questo ha significato che i ricavi e i profitti delle aziende “campioni nazionali” siano rapidamente cresciuti. Nell'industria pesante, come trasporti, produzione d'energia elettrica, petrolio, le grandi aziende di Stato hanno compiuto notevoli progressi in campo tecnico, soprattutto sulla base dell'enorme crescita della domanda interna. Negli anni '90, il mercato internazionale per la costruzione di centrali elettriche era dominato da una manciata di aziende giganti dei paesi ad alto reddito, che comprendeva Alstom, Mitsubishi, GE e Siemens. Tuttavia, la crescita della produzione e della distribuzione di energia elettrica della Cina ha superato quella di altre parti del mondo. Tra il 1990 e il 2007 essa rappresentava 1/3 dell'aumento globale di questo settore; il governo ha garantito che il corpo principale dell'attrezzatura energetica fosse acquistato dalle società nazionali. Più di 4/5 della generazione di energia elettrica utilizza il carbone come fonte primaria, con un ruolo secondario della risorsa idrica e in forte espansione del nucleare. Il governo ha gradualmente rafforzato le normative ambientali di modo che una quota crescente di mercato è stata rifornita con centrali più grandi e meno inquinanti.

Le principali aziende produttrici di attrezzature (Harbin, Shanghai e Dongfang) hanno compiuto progressi tecnici. La Harbin è la principale società nazionale, con circa 1/3 del mercato nazionale di componenti per la produzione energetica da carbone e 2/3 da acqua. Nel 1980 è stata l'unica in grado di costruire unità da 30 a 200 MW (megawatt). Nel 1990 ha installato le sue prime unità da 300 e 600 MW, e complessivamente ha fornito più di 250 unità da 300 MW e più di 200 da 600 MW per il mercato interno, fino alle recenti 15 unità da 1000 MW. Oltre ai numerosi piccoli impianti idroelettrici, ha fornito oltre 40 unità da 700 MW o superiori per diversi progetti idroelettrici cinesi, tra cui 14 al gigantesco progetto delle Tre Gole. Lavorando a stretto contatto con gli altri elementi dell'industria cinese, la Harbin ha costantemente accresciuto la sua capacità nella produzione energetica nucleare, che comprende la fornitura di 16 unità di generatori di vapore di 3ª

La Cina sta comprando il mondo?

generazione AP1000 per le centrali nucleari cinesi. Ha esportato centrali, quasi tutte piccoli gruppi da 22 MW, in Pakistan, Vietnam, Indonesia e Sudan, iniziando anche a esportare unità di grandi dimensioni in Pakistan, e nel 2010 è stato annunciato che assieme alle altre aziende del settore dovrà far fronte ai massicci ordini d'acquisto di impianti dei produttori d'energia indiani²¹.

La Cina è sempre stata all'avanguardia nell'espansione del trasporto ferroviario ad alta velocità. Dal 2010 dispone della rete più vasta al mondo ed entro il 2020 prevede di triplicarne la capacità a 16.000 km. Fuori della Cina l'industria del treno ad alta velocità è un oligopolio composto principalmente da Siemens, Alstom, Bombardier, Kawasaki Heavy Industries, che hanno dominato la fase iniziale dello sviluppo cinese. Tuttavia, l'accesso al mercato cinese ha richiesto il trasferimento di tecnologia alle aziende cinesi, che si sono così rapidamente aggiornate. Circa il 70% del nuovo materiale rotabile ad alta velocità e dell'apparecchiatura ausiliaria può essere acquistato da aziende nazionali, principalmente da Cina Nord (CNR) e Cina Sud (CSR), di proprietà statale.

Molti commentatori hanno visto il rapido progresso tecnico delle grandi società statali cinesi in questo settore, come l'inizio di un più ampio processo di "catch up" (di recupero) nelle industrie ad alta tecnologia, e la Cina sembra pronta a esportare treni ad alta velocità su vasta scala. Nel 2011 è stata annunciata la prima operazione di esportazione con la vendita di un lotto di treni alla Malesia, tuttavia, nello stesso mese il treno ad alta velocità Pechino-Shanghai si è schiantato uccidendo più di 40 persone, oltre a numerosi feriti. Da più parti ciò è visto come un grave danno per la possibilità d'esportazione non solo di questi treni ma anche di altri prodotti ad alta tecnologia. In effetti, il danno a lungo termine può essere meno grave di quanto si tema²². Il rapido assorbimento e l'adozione di tecnologie avanzate nel settore dei treni ad alta velocità è un risultato notevole per un paese in via di sviluppo.

Negli anni '90 sembrava che le compagnie petrolifere cinesi potessero essere suddivise in unità più piccole, con grandi opportunità delle aziende globali di penetrare nel mercato interno tramite joint venture e acquisizioni. Invece, alla fine di quel decennio l'industria petrolifera ha subito una massiccia ristrutturazione che ha dato luogo a due grandi imprese integrate verticalmente, la CNPC e la Sinopec, oltre a un'azienda più piccola concentrata sul petrolio e gas off-shore, la CNOOC. La trasformazione è stata così straordinaria che dal 2010 la PetroChina, sussidiaria della CNPC, è diventata la più grande compagnia petrolifera per capitalizzazione di mercato, superando anche il gigante statunitense ExxonMobil. A differenza delle maggiori compagnie petrolifere, che hanno esternalizzato gran parte delle loro attività a compagnie di servizi specializzate, la CNPC e la Sinopec restano fermamente integrate verticalmente, inclusi i grandi dipartimenti di ricerca. Nel 2010, gli investimenti di CNPC in R&S ha superato quelli della Shell, che sono i più consistenti tra le maggiori compagnie petrolifere. Per far fronte alla stagnazione delle riserve petrolifere interne, la CNPC ha fatto importanti progressi tecnici in molte aree, specialmente quelle connesse all'estrazione di petrolio da campi maturi, sviluppando fonti non convenzionali di petrolio e gas, come il metano da carbone.

A causa del rapido aumento della domanda di petrolio sul mercato interno e la stagnazione della produzione nazionale, le compagnie petrolifere cinesi si sono fortemente spinte a espandere le loro operazioni internazionali, e nel processo hanno sviluppato competenze tecniche operative nelle condizioni più diversificate. Tra il 2003 e il 2010, la quota della produzione internazionale sulla produzione complessiva di CNPC è salita dall'11% al 26%.

Esaminerò di seguito i settori bancario e aeronautico in cui le aziende di Stato cinesi hanno conseguito risultati notevoli. Per ora basta dire che un decennio fa l'industria bancaria è stata coinvolta in una massiccia svalutazione dei crediti, con un coro di opinionisti che chiedeva il fallimento delle grandi banche. Nell'arco di un decennio le "quattro grandi banche" hanno conseguito una completa trasformazione. Dal 2010 la Cina ha avuto 9 banche nel FT 500, più di qualsiasi altro paese, inclusi gli Usa, e hanno occupato la prima, la seconda

21 Si vocifera che l'ordine totale potrebbe ammontare a circa 22.000 MW di capacità generativa per un valore di 7 mld \$; resta però da vedere se questo enorme ordine giungerà a buon fine.

22 In Giappone il treno ad alta velocità Shinkansen opera dal 1964 senza alcun incidente mortale. Il peggior incidente al mondo del treno ad alta velocità si è avuto nel 1998 in Germania, a Eschede, con 101 morti. Esso però non ha intaccato né l'esportazione di questo tipo di treno, né l'immagine della Germania nel settore dell'alta tecnologia.

La Cina sta comprando il mondo?

e la diciassettesima posizione nella classifica bancaria di FT.

Nel settore aeronautico, la Cina ha tentato di costruire grandi aerei commerciali, l'Y10, conclusosi in un fallimento negli anni '80. Anche il suo tentativo di costruire medi aerei commerciali in joint venture con McDonnell Douglas/Boeing e Airbus è fallito alla fine degli anni '90. Oggi, dopo 10 anni, la Cina sta producendo in proprio un jet regionale, l'ARJ21, e sono molto avanzati i progetti per la costruzione di un grande aereo commerciale, il C919, decisa a rompere il duopolio Boeing/Airbus in questo settore. In quasi tutte le discussioni sul "catch up" della Cina a livello aziendale, emerge il caso Huawei. Da un pesciolino nell'industria mondiale delle apparecchiature di telecomunicazioni fortemente concentrata, è diventato un gigante con un fatturato nel 2010 di 27,1 mld \$ e profitti per 4,3 mld \$. Alla fine degli anni '90 la Huawei riprogetta completamente la società, incaricando la IBM di condurla da un approccio basato sulla tecnologia a uno basato sul cliente. Il processo è stato così doloroso che il suo AD lo paragonò a "tagliare i nostri piedi per adattarli alle scarpe americane". Le vendite estere di Huawei sono cresciute da 100 mln \$ nel 1990 a quasi 18 mld \$ nel 2010. Anche se le sue vendite nelle economie in sviluppo sono di gran lunga superiori a quelle nei paesi ad alto reddito, ha fatto breccia non indifferente anche in questi ultimi mercati, soprattutto in Europa.

Nel 2005 l'azienda è stata certificata come fornitore qualificato di BT e Vodafone, che l'hanno costretta a sottoporre i suoi prodotti, processi e tutti gli aspetti del suo funzionamento ad approfonditi controlli di sicurezza non soltanto tecnici, ma anche la sua adesione alle accettate pratiche internazionali in termini di responsabilità sociale dell'azienda. Fra le grandi aziende cinesi la Huawei è l'unica ad avere adempiuto alle severe norme della concorrenza globale vigenti fra paesi ad alto reddito: l'unico modo per essere "in noi". Ciò è insolito fra le grandi aziende cinesi in termini di continuità dei vertici aziendali, della focalizzazione sul core business, dell'elevata quota assegnata a R&S, dell'ampio numero di dipendenti impegnati in R&S, dell'alta quota di lavoratori stranieri tra i suoi dipendenti, del sistema aperto e trasparente di organizzazione e di retribuzione dei dipendenti, dell'attrazione fisica e intellettuale dell'ambiente di lavoro, e dell'internazionalizzazione della sua cultura, compreso l'uso della lingua inglese per gli strati superiori dell'azienda.

3.2 La Cina è ancora lontana dal "recupero"

E' difficile, per persone dei paesi ad alto reddito, che vedono continue immagini dell'"ascesa cinese", apprezzare pienamente il fatto che si tratti di un paese in via di sviluppo. La sua popolazione è superiore del 24% a quella dei paesi ad alto reddito messi insieme, e il valore intrinseco di ogni cinese è pari a quello di un americano o un europeo. Dopo più di due decenni di rapida crescita, c'è ancora una grande distanza nello sviluppo tra la Cina e i paesi ad alto reddito (tabella 10). Il reddito nazionale cinese è solo 1/5 e quello pro capite è solo il 16% di quello dei paesi ad alto reddito. Le sue esportazioni sono solo il 13% di questi ultimi paesi. Ha solo 9 aziende nel G 1.400, e nessuna nelle prime 100. La ricchezza delle famiglie è solo il 4% di quella dei paesi ad alto reddito. Anche dopo il completamento dell'ultima tornata di riforme, i suoi diritti di voto nel FMI sono solo 1/9 di quelli dei paesi ad alto reddito, pur con una popolazione di quasi 1/4 superiore.

Tabella 10 *La Cina e il mondo capovolto*

	<i>China</i>	<i>High-income countries</i>	<i>China as a percentage of high-income countries</i>
Population (million) (2008)	1,325	1,069	124
Gross national income (at official rate of exchange) (2008):			
• Total (\$ billion)	3,881	42,415	9.2
• \$ per person	2,940	39,687	7.4
Gross national income (PPP \$) (2008):			
• Total (\$ billion)	7,961	40,253	19.8
• \$ per person	6,010	37,665	16.0
Household wealth (\$ trillion,	3.41	87.0	3.9

La Cina sta comprando il mondo?

2008)			
Manufacturing value-added (\$ billion, 2008)	1,488	6,040	24.6
Household consumption (billion PPP \$, 2008)	2,707	24,957	10.8
Exports (\$ billion, 2008)	1,428	11,060	12.9
FT 500 companies (2010)	23a	421	6.2
Fortune 500 companies (2010)	42a	440	7.7
Foreign direct investment: outward stock (\$ billion, 2009)	230	16,011	1.4
Global top 1,400 companies by R&D spending (2008)	9	1,363	0.7
of which: top 100	0	100	0
IMF voting rights (%)b	3.65 (6.07)	59.5 (55.3)	6.1 (11.0)
CO2 emissions:			
• Total (million tons, 2006)	6,099	13,378	45.6
• Per capita (tons, 2006)	4.7	12.7	37.0

a Excluding Hong Kong.

b Figures in parentheses indicate post-2010 reform of voting rights. Under the 2010 agreement the United States' voting rights will fall from 16.7 per cent to 16.5 per cent; this still gives the United States a veto on major decisions, which require a 'super-majority' of 85 per cent.

Fonte: World Bank, 2010; BIS, 2009; International Monetary Fund; *Financial Times*; Fortune; BERR, 2008; BCG, 2009.

Non si può presumere che la Cina crescerà indefinitamente all'attuale alta velocità. Il passaggio dal reddito medio-basso a quello medio-superiore sarà difficile. Per diversi anni i vertici cinesi hanno affermato la necessità di modificare il modello di sviluppo del paese. Il 16 marzo 2007, il Premier Wen Jiabao ha dichiarato il problema con disarmante chiarezza:

“L'economia cinese ha mantenuto una crescita veloce e costante negli ultimi anni. Tuttavia, questo non dà motivo di compiacimento, né in passato né ora, né in futuro. La mia mente si concentra sulle sfide ... Ci sono problemi strutturali nell'economia cinese che causano instabilità, sbilanciamento, scoordinamento e sviluppo insostenibile”.

La Cina si sta rapidamente avvicinando alla fine della fase “Lewis” dello “sviluppo economico con illimitata disponibilità di lavoro”. Si trova di fronte alla prospettiva di un forte aumento di popolazione anziana in conseguenza della drastica restrizione delle nascite dalla fine degli anni '70 in poi, con la politica del figlio unico.

Questi fattori cambieranno fundamentalmente la politica economica cinese, e stanno entrando in gioco a uno stadio insolitamente precoce dello sviluppo cinese, in cui il reddito è ancora medio-basso. La Cina è il primo paese del mondo moderno a essere diventato così grande senza aver raggiunto un elevato livello di reddito pro capite, e il primo a essere passato attraverso la “fase Lewis” dello sviluppo, diventando “grigio” prima di diventare ricco. Affronta profonde sfide per contenere e invertire i gravi danni al suo ambiente fisico, che comportano grandi costi al governo e al popolo. Durante il processo di “riforma e di apertura dall'alto” sono aumentate in modo allarmante le diseguaglianze di reddito e ricchezza, che minacciano la stabilità sociale e politica del paese. Il coefficiente Gini della distribuzione del reddito è aumentato da 0,28 degli inizi degli anni '80 a circa 0,48 di oggi (Luo e Nong, 2008). Si stima che lo 0,1 % delle famiglie possiede il 45.8% della ricchezza (BCG, 2009). In altre parole, circa 1,3 mln di persone su circa 1,3 mld totali, hanno quasi la metà della ricchezza delle famiglie. Nei media occidentali sono costanti i rapporti sull'alta spesa dei turisti cinesi, tuttavia, questi sono una piccola frazione della popolazione. La Banca Mondiale stima che ci siano ancora quasi 500 mln di persone in Cina che vivono con meno di 2 \$ al giorno (2010: 92).

La Cina affronta un ambiente internazionale sempre più ostile. C'è una vasta gamma di libri di successo, articoli di giornale, trasmissioni, che mettono in guardia sulla minaccia costituita dalla “crescita cinese”. L'interazione tra la versione occidentale della democrazia con i radicali cambiamenti nei mass media degli ultimi decenni, ha costretto i capi politici occidentali a essere sempre più populistici. Spesso sono minacciati dai

La Cina sta comprando il mondo?

sondaggi e, a loro volta, sono preoccupati d'influenzare i media. I timori sono fortemente alimentati dalla crisi dell'economia politica occidentale. Nei tre decenni di globalizzazione, nella maggior parte dei paesi sviluppati sono bruscamente aumentate le diseguaglianze di ricchezza e di reddito. Il consumo è stato sostenuto da un massiccio indebitamento personale, alimentato dalla bolla degli investimenti a lungo termine, con al centro gli aumenti del prezzo delle case. L'eruzione della crisi finanziaria mondiale del 2008 ha condotto quest'epoca a una conclusione accelerata. Da allora in poi al massiccio balzo del debito privato si è aggiunto l'enorme debito pubblico. I paesi ad alto reddito devono affrontare la prospettiva di un lungo periodo di stagnazione economica e forse anche peggio. Ci sono molti scenari per la loro evoluzione nel corso del prossimo decennio; pochi sono ottimisti.

In Cina si discute intensamente sul ruolo del capitale internazionale nella "riforma e apertura dall'alto". Dato che una nuova generazione di leader nazionali si appresta a entrare in carica, il Partito Comunista Cinese sta profondamente riflettendo sull'evoluzione del paese. La nuova generazione di dirigenti salirà al potere in un momento di profonda crisi sistemica in Occidente, e la sua interazione con quelli dei paesi ad alto reddito, in questo difficile periodo, è una sfida tremenda.

3.3 La Cina sta intensificando i rapporti con i paesi in via di sviluppo

Commercio

Le relazioni commerciali della Cina con i paesi in via di sviluppo hanno subito una rivoluzione negli ultimi anni. La Cina è relativamente poco dotata di risorse naturali, di conseguenza la sua rapida crescita industriale ha stimolato un enorme aumento delle importazioni di petrolio e di gas, prodotti minerali e alimentari provenienti dall'Africa e dall'America Latina, ben dotate di risorse naturali. Le loro esportazioni verso la Cina sono cresciute di venti volte, da 5,4 mld \$ nel 1999 a 108 mld \$ nel 2009 (SSB, 2000. 2010). Questo forte aumento di esportazione principalmente di prodotti primari ha contribuito alla crescita del PIL nei rispettivi continenti, facendo della Cina un punto di riferimento per il commercio internazionale di alcuni paesi. Per esempio, per l'Angola e il Sudan la Cina rappresenta rispettivamente il 34 e il 50% dell'esportazione, essenzialmente costituita da petrolio, assorbe dal 15 al 16% delle esportazioni di Brasile e Cile. Tuttavia, anche se la sua importanza è fortemente aumentata, in alcuni casi è diventata addirittura critica, il suo ruolo di mercato per l'insieme dei paesi in via di sviluppo non dev'essere esagerato. Esso rappresenta il 16% delle esportazioni dell'Africa subsahariana, e circa l'8% di tutta l'America Latina.

Con l'esportazione verso la Cina, i paesi in via di sviluppo hanno altresì aperto i loro mercati alle importazioni: le esportazioni cinesi in Africa e America Latina sono passate da 9,4 mld \$ nel 1999 a 105 mld \$ nel 2009, ovvero dal 4,8 all'8,7% del totale. Nonostante questo forte aumento, si tratta appena di 1/6 delle esportazioni cinesi in Europa, Nord America e Giappone. Per l'Africa le importazioni dalla Cina contano meno di 1/5 del totale, e per l'America Latina, meno di 1/10. Comunque, per il fatto che il nucleo dell'export cinese in queste regioni consiste in aziende ad alta intensità di manodopera e bassa tecnologia vi è un'ampia percezione che le importazioni abbiano contribuito a spostare la manodopera locale in tali settori. Vi predominano merci²³ come elettronica di consumo, elettrodomestici, abbigliamento e calzature, destinati in genere alla vendita di consumatori relativamente poveri che costituiscono il corpo principale del mercato di questi paesi. A fianco dell'aumento dell'importazione di merci cinesi c'è stato anche l'aumento dell'immigrazione di imprenditori cinesi, che fungono da collegamento nella catena delle importazioni dalla Cina e sono profondamente radicati nella rete commerciale dei paesi in via di sviluppo. In molte grandi città la vendita di prodotti cinesi nei centri commerciali, diretti da cinesi, è cresciuta. A volte essi sono enormi, con migliaia di commercianti cinesi.

23 Una quota consistente dell'esportazione cinese nei paesi in via di sviluppo consiste in merci contraffatte di grandi marchi, prodotte principalmente da piccole e medie aziende private. E' impossibile stimare con esattezza la loro quota nelle esportazioni. In generale, più il paese è povero, più è basso il livello dei consumatori, e maggiore è la quota della contraffazione.

La Cina sta comprando il mondo?

Infrastrutture

Le grandi società d'infrastruttura cinesi hanno rapidamente finito per svolgere un ruolo importante nei paesi in via di sviluppo, nella costruzione di strade, porti, ferrovie, dighe, ponti, alberghi, impianti sportivi, ospedali e case, dando un contributo importante allo sviluppo economico. Ne fanno parte sia le grandi imprese controllate centralmente, come la China Railway Construction, China Construction Corporation e China State Construction Engineering, che aziende più piccole possedute principalmente dai governi locali. I prestiti cinesi ai governi dei paesi in via di sviluppo, con una forte quota tipicamente collegata agli acquisti da società cinesi, sono stati importanti nel canalizzare contratti verso aziende cinesi.

Il *Financial Times* stima che nel periodo 2009-10 la China Development Bank e la China Export-Import Bank hanno prestato un totale di oltre 100 mld \$ ai governi e alle aziende dei paesi in via di sviluppo, superando il totale dei prestiti concessi dalla Banca Mondiale nello stesso periodo (FT, 17 gennaio 2011). Tuttavia queste cifre scompaiono di fronte alle dimensioni dei finanziamenti privati ai paesi in via di sviluppo. Nel 2008 il flusso finanziario verso paesi a basso e medio reddito è stato pari a 826 mld \$, sotto forma di IDE, obbligazioni e prestiti bancari (B. Mondiale, 2010: 398). Le imprese cinesi sono diventate estremamente competitive nel settore infrastrutturale di questi paesi, acquisendo competenze avanzate nella gestione del progetto, tra cui un'elevata capacità di progettare e costruire strutture complesse, e una reputazione non solo di basso costo, ma anche di puntualità nella consegna.

Possono avere bassi costi per via delle grandi dimensioni del loro mercato interno, e per via dei bassi salari ai lavoratori cinesi che vengono trasferiti sulla base del contratto. I lavoratori sono affidabili, lavorano duramente e si adattano a vivere in misere condizioni. La costruzione di infrastrutture richiede alta intensità di manodopera, che per le aziende cinesi si traduce in pesanti problemi in termini di organizzazione del lavoro nei paesi esteri. Impiegando principalmente lavoratori cinesi, queste imprese sono in grado di evitare le difficoltà di organizzare una vasta manodopera locale di lingua e cultura diverse²⁴.

Sentimenti anti-cinesi

Il sentimento anti-cinese è una potente arma politica in molti paesi arretrati. L'impatto culturale di un gran numero di lavoratori cinesi in Africa e America Latina è stato notevole e ha provocato molte discussioni²⁵. La realtà è complicata. La presenza di un gran numero di cinesi nel settore commerciale è fonte di risentimento a causa della percezione che gli stranieri controllino una parte fondamentale dell'attività economica altamente visibile, in cui vi è uno stretto contatto quotidiano con la popolazione locale.

Nel settore infrastrutturale ad alta intensità di manodopera il risentimento è dovuto al fatto che i lavoratori locali si sentono perfettamente in grado di svolgere gli stessi compiti, e c'è un'ampia percezione che i salari della manodopera cinese non qualificata siano inferiori. Le aziende infrastrutturali cinesi sono spesso criticate perché il personale è costretto a vivere in insediamenti isolati con scarso contatto con l'esterno. Nel settore ad alta intensità di capitale ed energie altamente qualificate, la situazione è diversa. Per esempio, nelle

24 Si parla inglese in molte parti del mondo sottosviluppato per via dell'influenza dell'Impero Britannico, mentre la conoscenza del cinese è quasi inesistente.

25 Molti commentatori occidentali hanno visto l'impatto culturale cinese sui paesi in via di sviluppo come una forma di colonialismo. Occorrerebbero cautela, e porre questa discussione in un equilibrato contesto storico. Gli europei colonizzarono il Nord America, depredando gli indigeni, pertanto furono direttamente o indirettamente responsabili della distruzione della maggior parte della popolazione nativa, stimata attorno ai 15 mln di persone. Tra il XVII e gli inizi del XX sec., gli europei usarono la loro forza militare per conquistare gran parte della popolazione mondiale, trasformando la maggior parte dell'Africa, l'Asia meridionale e il Sud-est asiatico in territori coloniali, destabilizzando e umiliando la Cina attraverso l'invasione militare. La conquista dei territori coloniali fu spesso violenta, e brutale il saccheggio delle popolazioni locali, specialmente nelle terre d'insediamento permanente dei bianchi. Il processo di decolonizzazione fu completato solo negli anni '60, e comportò violenti scontri tra i movimenti di liberazione nazionale e le forze coloniali come quelli in Vietnam tra il 1945 e il 1954, in Algeria, tra il 1954 e il 1962. L'impatto culturale cinese in Africa e America Latina non è minimamente confrontabile con il colonialismo europeo.

operazioni petrolifere della CNPC in Sudan, la maggior parte dei lavori qualificati è svolta da ingegneri sudanesi.

3.4 Compagnie petrolifere e sicurezza energetica

In Cina e in Occidente la sicurezza energetica è un tema centrale di economia politica. La sicurezza energetica è strettamente collegata alla struttura industriale, nonché alla più vasta questione delle relazioni internazionali, comprese le operazioni militari²⁶. La Cina possiede il 13,3% delle riserve mondiali di carbone, ma solo l'1,5% delle riserve di gas naturale e l'1,1% di petrolio (BP, 2011). Mentre la sua produzione di petrolio è aumentata molto lentamente, il suo consumo è aumentato del 90% tra il 2000 e il 2010. Da quest'ultima data le importazioni nette di petrolio sono pari al 59% del suo consumo, e la prospettiva è all'aumento. Le compagnie petrolifere di Stato (NOC) controllano circa il 90% delle riserve di gas e petrolio mondiali, e il 75% della produzione globale. Nel 2007, le prime 10 NOC avevano riserve di gas e petrolio tra i 39 mld di barili di petrolio equivalente (boe) della Sonatrach (Algeria), a oltre i 300 mld boe ciascuno della Saudi Arabian Oil Company e la National Iranian Oil Company (*Oil e Gas*, 15 settembre 2008). La principale azienda petrolifera cinese, la CNPC, si pone al tredicesimo posto nel mondo, con riserve di 22 mld boe, di gran lunga dietro le principali NOC. Le riserve di Sinopec e CNOOC sono stimate assieme a circa 7 mld boe, per un totale complessivo delle compagnie cinesi di circa 29 mld boe. In altre parole, le riserve totali delle principali compagnie petrolifere cinesi ammontano a 28 mld boe, molto al di sotto persino del decimo classificato, la Sonatrach, e una piccola frazione della saudita Aramco o dell'Iranian National Oil Company.

Le principali compagnie petrolifere internazionali europee e statunitensi hanno riserve molto inferiori a quelle delle sei principali NOC, ma le loro riserve collettive sono di gran lunga maggiori di quelle delle compagnie cinesi. Alla fine degli anni '90 ci sono state una serie di gigantesche F&A nel settore, da cui sono emerse le principali caratteristiche dell'attuale struttura delle "oil major" occidentali. Fra le più importanti ci furono l'acquisizione della Mobil da parte della Exxon (per 86 mld \$); dell'Amoco (per 55 mld \$) e dell'Arco (per 27 mld \$) da parte della BP; della Texaco (per 36 mld \$) da parte della Chevron; della Phillips (per 23 mld \$) da parte della Conoco; della PetroFina (per 7 mld \$) da parte della Total. Le riserve di ognuna delle 6 oil major occidentali (ExxonMobil, BP, Chevron, Shell, ConocoPhillips e Total) superano i 10 mld boe, per un totale di 68,4 mld boe, molto al di sopra di tutte le riserve delle compagnie cinesi. Per di più, ci sono 18 medie compagnie occidentali (di cui 10 in Nord America) nella graduatoria delle prime 50, per un totale di 42 mld boe. Nella sostanza il totale delle riserve delle compagnie occidentali è di circa 110 mld boe, quattro volte superiori a quelle delle compagnie cinesi.

Le oil major occidentali hanno costruito potenti riserve internazionali nel corso di molti decenni, al punto che esse superano ampiamente quelle cinesi. Aggiornano continuamente il loro patrimonio, vendono le riserve piccole e poco redditizie, come quelle del Mare del Nord in declino, concentrandosi sulle grandi quantità ed elevata qualità. Hanno svolto un ruolo importante nello sviluppare la produzione in aree impegnative dal punto

26 La maggior parte delle persone nel mondo musulmano, e in realtà in tutto il mondo, crede alla "scomoda verità" che, sia la Prima Guerra del Golfo, che l'invasione dell'Iraq nel 2003 fossero strettamente connesse alla ricerca statunitense della sicurezza energetica, e che ciò fosse strettamente collegato al desiderio d'accesso ai campi petroliferi iracheni da parte delle compagnie petrolifere occidentali, in particolare quelle Usa. Nelle sue memorie, pubblicate nel 2007, Alan Greenspan, ex presidente della Federal Reserve Usa, sconvolse il mondo politico del suo paese con l'esplicita dichiarazione: "Mi rattrista che sia politicamente scomodo da riconoscere ciò che tutti sanno: la guerra in Iraq è soprattutto per il petrolio". Nell'epoca della globalizzazione gli Usa hanno costruito una rete di grandi basi militari nella regione del Golfo ricca di petrolio, sotto l'amministrazione di un Comando Centrale (Centcom) molto allargato. Essa comprende le basi in Iraq e Kuwait (sotto l'Operazione Iraqui Freedom), Oman, Bahrain, Qatar ed Emirati Arabi Uniti. Le forze armate Usa nella regione ammontano a circa 200.000 uomini. La Quinta Flotta Usa, con il supporto di una porta-aerei, staziona in Bahrain, e c'è un totale di sei grandi basi Us air force (di cui 2 in Oman). Oltre alle capacità militari statunitensi, i Musulmani alleati della regione hanno il loro grande esercito rifornito di armi Usa. L'Arabia Saudita ha una propria flotta aerea con più di 80 F-15, mentre il Bahrain e il Kuwait assieme dispongono dello stesso numero di f-15, F-16, e F-18. Nel 2008 gli Stati del Golfo hanno concordato con gli Usa un commercio di armi decennale di 20 mld \$.

di vista tecnico, rivelandosi il fattore principale che spinge il progresso tecnologico del settore. La loro tecnologia superiore significa che sono in genere il partner ideale delle NOC quando stanno sviluppando nuovi campi petroliferi tecnicamente impegnativi, come i vasti progetti russi nell'isola di Sakhalin. La Shell, a esempio, possiede il 27,5% del progetto Sakhalin I, che produrrà 395.000 boe al giorno (boe/d) a pieno regime – circa la stessa produzione della Siria o del Vietnam. La ExxonMobil possiede il 30% del progetto Sakhalin II, che produrrà 250.000 boe/d. Nel 2011 la russa Rosneft si è accordata con ExxonMobil come partner nello sviluppo dei pozzi artici, che comporteranno investimenti di “centinaia di mld \$”.

Le oil major occidentali sono gli operatori guida in quasi tutti i giganteschi progetti petroliferi mondiali al di fuori dei territori delle principali compagnie NOC. Per esempio, il grande progetto Gorgon, in Australia, avrà un investimento di circa 37 mld \$ soltanto nella prima fase²⁷. La Chevron ne detiene il 47%, mentre ExxonMobil e Shell il 25% ciascuna. Essa è anche l'operatore principale nel massiccio progetto di gas naturale Wheatcroft, anch'esso in Australia, approvato nel 2011. La Chevron vi investirà 25 mld \$ e avrà il 73,6% della quota. Questi progetti enormi cementeranno la posizione della Chevron come il principale fornitore di gas nell'area Asia-Pacifico.

Le oil major occidentali sono i principali operatori in tutti i “mega” progetti petroliferi (quelli con oltre 20.000 boe/d) in fase di realizzazione all'esterno dei territori delle principali NOC nel prossimo futuro. Per esempio, in Angola, dove la Cina ha aumentato i suoi investimenti di minoranza, ci sono 10 “mega” progetti in via di completamento tra il 2012 e il 2015. La Chevron ne guida 4, la BP 3, la Total 2 e la ExxonMobil 1. Anche in Nigeria, dove la Cina ha aumentato i suoi investimenti petroliferi di minoranza, ci sono 9 mega progetti in fase di realizzazione tra il 2012 e il 2015, di cui la Shell è il principale operatore di 4, ExxonMobile di 2, Chevron, Total e Repsol 1 ciascuno. Algeria, Indonesia, Kazakistan, Papua Nuova Guinea, Vietnam e Guinea Equatoriale hanno 9 mega progetti in realizzazione tra il 2012 e il 2015, di cui l'ENI è il principale operatore in 3, la Chevron in 2, ExxonMobil, Talisman, Noble e Anadarko²⁸ in uno ciascuno.

Dal 1950 fino agli anni '80 l'industria petrolifera cinese era tagliata fuori dall'economia internazionale. Negli anni '80 si sperava che la Cina avrebbe scoperto grandi giacimenti di gas e petrolio e che li avrebbe esportati su vasta scala. Invece, le riserve cinesi si sono rivelate più piccole di quanto sperato, diventando così sempre più dipendente dall'importazione. Fino alla fine degli anni '90 le operazioni internazionali delle compagnie cinesi erano di dimensioni trascurabili rispetto a quelle delle principali compagnie petrolifere occidentali. Al termine del suddetto decennio l'investimento internazionale complessivo della CNPC era meno di 1 mld \$, e la sua quota di produzione dalle riserve estere ammontava a 1,9 mln di tonnellate, circa l'1% della produzione nazionale. Le principali compagnie cinesi hanno quasi il monopolio nel mercato interno, che permette loro di conseguire grandi vendite e profitti in espansione. Tuttavia, nel mercato internazionale esse sono schiacciate tra le NOC e la potente posizione internazionale consolidata delle oil major. Le compagnie di Stato cinesi, CNPC, Sinopec e CNOOC, hanno iniziato a sviluppare seriamente le loro operazioni internazionali solo di recente. Nel 2005, nel mezzo di una tempesta politica, la CNOOC venne respinta nel suo tentativo di acquisire la media compagnia petrolifera americana Unocal. Questo ha dimostrato che le principali compagnie petrolifere cinesi non possono sperare di acquisire o fondersi con quelle occidentali, e così espandere le proprie riserve e gli aggiornamenti tecnologici²⁹. Dopo il fallimento dell'operazione Unocal, l'espansione della Cina nei paesi ad alto reddito è stata quasi interamente confinata a quote di minoranza, specialmente nel settore delle sabbie bituminose, in cui ha investito circa 10 mld \$ nelle compagnie Usa³⁰. Nel 2009, in un solo

27 Il progetto Gorgon è iniziato nel 2009, è il più grande investimento australiano sulle risorse naturali e uno dei principali al mondo. La Chevron stima che le riserve di gas del Gorgon ammontano a 40 trilioni di piedi cubi, equivalenti a 6,7 mld boe. Ritiene inoltre che durerà per 40 anni e produrrà un fatturato totale di 500 mld \$.

28 Talisman, Anadarko e Noble Energy sono operatori indipendenti.

29 Nel 2010 l'acquisizione in comune di CNPC e Shell dell'australiana Arrow Energy al 50% ciascuno per un ammontare di 3,4 mld \$ può essere considerata una pietra miliare nel rapporto delle compagnie cinesi con le oil major. Tuttavia, il rapporto fra le compagnie cinesi e quelle occidentali è complesso e irrisolto.

30 Nel 2010 Sinopec ha investito 4,65 mld \$ per acquistare il 9% della partecipazione ConocoPhillips in Syncrude, un'azienda canadese che estrae dalle sabbie. Nel 2011 la CNOOC ha investito 2,1 mld \$ per il 35% nel progetto

La Cina sta comprando il mondo?

colpo, la ExxonMobil ha enormemente aumentato la sua presenza nel settore delle sabbie bituminose in Nord America acquisendo la XTO per 41 mld \$. Dopo l'operazione la ExxonMobil è diventata il primo produttore Usa di gas naturale. Tra il 2008 e il 2010 la Shell ha investito 14 mld \$ per diventare il primo produttore di shale gas in Nord America³¹.

Il percorso principale per l'espansione internazionale delle compagnie cinesi si è svolto tramite investimenti di minoranza negli impianti di gas e petrolio dei paesi in via di sviluppo. Le loro azioni sono sparse in molti paesi, ma la concentrazione principale è in 4: Kazakistan, Sudan, Venezuela e Angola. La maggior parte delle acquisizioni internazionali delle compagnie cinesi negli ultimi anni, sono state piccoli investimenti in quote di minoranza. L'Associazione Internazionale per l'Energia (IEA, 2011) elenca una lista di 41 acquisizioni internazionali in gas e petrolio da parte delle compagnie cinesi a partire dal 2001. Di queste, 22 erano per meno di 1 mld \$ e 17 tra 1 e 5 mld \$. Soltanto 2 hanno superato i 5 mld \$, di cui la principale era di 8,8 mld \$. Nel 2009 le acquisizioni internazionali cinesi di petrolio e gas assommavano a 18 mld \$, un aumento enorme in confronto agli anni precedenti. Tuttavia, quelle globali del 2009 ammontavano a 144 mld \$ di cui la quota cinese rappresentava appena il 13%. La più grande acquisizione cinese è offuscata da un solo recente investimento da una oil major, la ExxonMobil, di 41 mld \$ per l'acquisizione di XTO nel 2009, o dalla somma degli investimenti di Chevron nei progetti Gorgon e Wheatcroft, che ammonta a 40 mld \$.

Di fronte al lento e difficile processo di aumento delle sue riserve tramite piccole acquisizioni, la Cina ha fatto una serie di "prestiti per il petrolio". La IEA stima che questi prestiti cinesi ammontino a 77 mld \$, che rappresentano la gran parte dei suoi prestiti ai paesi in via di sviluppo. Nel 2009-10 i "prestiti per il petrolio" includevano 25 mld \$ alle compagnie petrolifere e di trasporto russe Rosneft e Transneft; 10 mld \$ alla brasiliana Petrobras per lo sviluppo dei campi petroliferi; 5 mld \$ al Kazakistan; 6 mld \$ all'Angola e 4 mld \$ alla venezuelana PDVSA. Anche se i prestiti hanno contribuito ad aumentare la sicurezza energetica del paese, hanno fatto poco per avanzare la posizione competitiva internazionale della Cina attraverso l'estensione delle operazioni internazionali.

Persiste un grande divario tra le compagnie petrolifere cinesi e quelle dei paesi ad alto reddito. Le operazioni internazionali delle oil major come Shell, BP, ExxonMobil, Total e Chevron, riducono le operazioni domestiche, e il 70-80% dei loro beni è dislocato in paesi stranieri. Nel 2009 le loro attività internazionali variavano da 96 mld \$ dell'ENI a 222 mld \$ di Shell. Anche se la % delle operazioni internazionali di CNPC sta rapidamente salendo, nel 2010 la sua produzione internazionale di petrolio era solo del 26% del suo totale, e quella di gas del 13 %. Sinopec è il primo raffinatore petrolifero della Cina, ma la sua produzione internazionale è inferiore al 5% della sua produzione totale.

Diversamente dalle maggiori compagnie petrolifere, quelle cinesi sono integrate verticalmente, includendo non soltanto la produzione di petrolio e gas e la loro commercializzazione, ma anche la produzione chimica, le stazioni di servizio, la costruzione di oleodotti e una gamma completa di servizi ai campi petroliferi, inclusa la fabbricazione di raffinerie e impianti petroliferi. Le loro operazioni di servizi nei campi petroliferi internazionali sono piccole in rapporto a quelle delle principali compagnie specializzate, come la Schlumberger, la Baker Hughes e la Halliburton. Nel 2010 appena il 9% delle operazioni di perforazione della CNPC, il 7% delle sue operazioni di well-logging e il 2% delle operazioni di downhole erano all'estero. La dimensione internazionale della sua produzione di attrezzatura è ridotta rispetto a quella delle società specializzate. L'esportazione di impianti petroliferi della CNPC nel 2010 ammontava a 1,6 mld \$, equivalente alle vendite internazionali di una media società del settore. Nel campo chimico le compagnie petrolifere cinesi affrontano un'intensa concorrenza internazionale dalle compagnie specializzate come la Bayer, la BASF e la Dow, ciascuna delle quali investe in R&S più della somma totale di CNPC.

delle sabbie bituminose Long Lake in Canada. Negli Usa, nel 2010 la CNOOC ha investito 2,1 mld \$ per il 33,3% del progetto Eagle Ford Shale, e 1 mld \$ per il 33,3% dei progetti Chesapeake Energy's DJ Basin e Powder River Basin.

31 Shell ha acquistato Duvernay (per 5,9 mld \$), Oriente (per 4,7 mld \$) ed Eagle Ford (per 3,5 mld \$). Essa prevede inoltre che la sua produzione nord americana di "tight gas" potrebbe raggiungere i 400.000 boe/d entro il 2020.

3.5 L' "entrata" delle multinazionali in Cina

Sarebbe una grave incomprensione della strategia delle multinazionali esagerare il significato della Cina rispetto alle altre parti del mondo in via di sviluppo. Per esempio, la crescita degli IDE diretti in America Latina e nei Caraibi, soprattutto delle principali multinazionali, ha surclassato ampiamente quelli diretti in Cina, che rappresentano meno di 1/3 dei primi (tabella 9). Le principali aziende cinesi hanno appena iniziato il loro processo di "going out" (uscita). Al di fuori debbono confrontarsi con aziende gigantesche con sistemi di produzione consolidati nel mondo, sia nei paesi ricchi e in quelli in via di sviluppo. Le principali aziende dei paesi ad alto reddito operano all'estero dall'intero periodo della moderna globalizzazione. Per esempio, l'americana Caterpillar è la prima azienda mondiale del settore attrezzature per costruzioni e movimento terra³². Nel 2009 le entrate nordamericane della CAT sono state di 16,7 mld \$ rispetto ai 4,5 mld \$ in America Latina, 14 mld \$ in Europa, Africa e Medio Oriente, e 6,4 mld \$ nella regione Asia-Pacifico. I suoi dipendenti complessivi, compresa la rete dei concessionari, ammontavano a 104.000 in Nord America, 31.400 in America Latina, circa 55.000 in Europa, Africa e Medio Oriente, e 32.000 in Asia-Pacifico.

La Praxair è un'azienda statunitense che pochi conoscono, ma è rappresentante delle principali società nella catena mondiale del valore. Occupa una posizione chiave nella catena d'approvvigionamento di molti settori diversi, rifornendo gas industriale in tutto il mondo. Nel 2009 le sue proprietà erano così distribuite: 7,2 mld \$ in Nord America, 3,2 mld in America Latina, 2,4 mld in Europa e 1,9 mld in Asia. Impiegava 10.183 persone negli Usa e 16.078 nelle altre parti del mondo.

Nello stesso tempo quelle aziende cinesi che cercano di "uscire" devono anche affrontare le aziende globali che portano la lotta concorrenziale nel profondo dell'economia cinese, con i loro sistemi di produzione internazionale come base. In termini di strategia militare, le principali multinazionali stanno facendo la "guerra" nel campo nemico, "entrando" in Cina per fiaccare la capacità combattiva delle aziende del luogo prima che possano costruirla fuori dal paese. La "guerra" è resa più complessa dall'allentamento dei rapporti delle multinazionali con l'economia politica dei loro paesi d'origine. La Cina è una parte fondamentale della strategia di crescita della maggior parte delle multinazionali. Coerentemente è stata il principale beneficiario degli IDE fra i paesi in via di sviluppo. Sebbene il ruolo delle aziende straniere è strettamente confinato nei settori strategici del sistema cinese, le compagnie internazionali hanno rapidamente esteso i loro investimenti, l'occupazione e le vendite, presidiando importanti posizioni in numerosi settori. Esse considerano fondamentale l'espansione in Cina per le loro prospettive di lungo termine. La rapida crescita dell'economia cinese, dopo l'eruzione della crisi finanziaria mondiale, ha fortemente contribuito a sostenere le prospettive delle grandi aziende dei paesi ad alto reddito.

Nonostante l'attenuazione dei rapporti delle grandi multinazionali con i loro paesi d'origine, chiedono ai loro governi di far pressione affinché la Cina apra la sua economia a ulteriori investimenti. Sostengono con passione che la Cina deve stabilire un "livello di settori d'intervento" per le aziende internazionali, che protestano sulla "iniquità" della politica industriale cinese per tutelare le sue principali aziende nazionali. Infatti, secondo alcuni amministratori delegati occidentali, la Cina è un ambiente più favorevole persino degli Usa per l'espansione degli affari: "La Cina è come un'azienda ben gestita. Si dispone uno stop in termini di investimenti cinesi all'estero e i governi locali lottano per investimenti reciproci" (Muhtar Kent, ad. della Coca-Cola, *Financial Times* del 27 settembre 2011).

Ora farò degli esempi dell'espansione in Cina del sistema affaristico di alcune aziende americane e tedesche. Gli Usa hanno di gran lunga la maggiore quota di IDE, che nel 2009 rappresentava il 27% del totale di tutti i paesi sviluppati (tabella 5). Dispongono di un totale di quasi 60.000 progetti d'investimento in Cina. Nel 2008, il volume di vendite di queste imprese raggiungeva i 147 mld \$, il loro volume di esportazioni era di 72 mld \$ e i profitti quasi 8 mld \$ (Wen, 2010). L'Us-China Business Council stima che le compagnie statunitensi hanno quasi 100 mld \$ di IDE in Cina. Come si può vedere dai seguenti esempi, la Cina rappresenta una parte fondamentale del sistema commerciale globale di gran parte delle gigantesche aziende internazionali

³² Nel 2000 la CAT ha acquisito per 57,6 mld \$ la Bucyrus, che ha notevolmente rafforzato la sua posizione su tutta la gamma delle attrezzature minerarie.

La Cina sta comprando il mondo?

americane, per una vasta gamma di settori, dall'iPad al pollo fritto. Le principali multinazionali Usa profondamente "dentro" la Cina.

. *United Technologies* Nel 2010 i dipendenti di quest'azienda in Cina superavano i 17.000, con un fatturato di oltre 3 mld \$. La sua divisione Otis occupa il 25% del mercato cinese degli ascensori e la divisione Carrier occupa 1/5 del mercato cinese dei sistemi d'aria condizionata. La United Technologies e la GE hanno anche una posizione chiave nel settore aerospaziale cinese.

. *Apple* La Cina è un mercato importante per i prodotti Apple, cresciuto a velocità fantastica grazie alla "Apple mania". Nei primi 3 trimestri del 2011, le sue vendite in Cina hanno raggiunto 8,8 mld \$. Questo paese è cruciale per la catena d'approvvigionamento Apple. Una consistente quota di prodotti Apple è affidata alla taiwanese Foxconn, che ha oltre 900.000 dipendenti in Cina e ha in programma di raggiungere 1,3 mln entro due anni. Vi si assemblano prodotti anche per altre compagnie Usa ad alta tecnologia, comprese HP, Dell e Cisco.

. *Dow Chemical* Possiede 20 siti di produzione in Cina, con quasi 4.000 occupati. Nel 2010 vi ha fatturato 3,7 mld \$, facendone il suo secondo maggiore mercato mondiale.

. *General Electric* La GE sta investendo oltre 2 mld \$ dal 2010 al 2012, e nel 2010 il fatturato ammontava a 6 mld \$.

. *General Motors* Nel 2010 la GM ha venduto 2,4 mln di veicoli in Cina, superando le sue vendite Usa. Contende alla VW il primo posto del mercato automobilistico cinese. Vi ha 11 stabilimenti con oltre 32.000 occupati, rispetto ai 52.000 statunitensi, investendo tra i 5 e i 7 mld \$ nei prossimi 5 anni, con l'obiettivo di portare la sua capacità a 3,7 mln di unità.

. *Johnson Controls* E' al primo posto nel mondo per la produzione di sedili per auto e batterie. Quello cinese è il mercato a più rapida crescita, con 18.000 occupati in 47 impianti di produzione e fatturato superiore a 3 mld \$. Occupa circa il 45% del mercato cinese di sedili per auto.

. *Caterpillar* CAT ha come principali concorrenti la Komatsu e la Volvo (Svezia). La Cina è il suo principale mercato, dove vi possiede 13 siti di produzione con 8.500 dipendenti. Il fatturato del 2010 in Cina è stato di quasi 4 mld \$. Inoltre nel paese vi sono 90 concessionari con migliaia di dipendenti. Le aziende locali come SANY e Xugong hanno una quota sostanziale nell'attrezzatura a bassa tecnologia, mentre CAT, Komatsu e Volvo sono incontrastati nel mercato delle attrezzature di costruzione ad alta tecnologia. Il suo "riversare investimenti in Cina" ammonta a 1 mld \$ nei prossimi 3-4 anni "nulla a parte il fatto d'essere il numero uno in Cina".

. *Nike* E' un'azienda leader nelle calzature sportive, con una quota di mercato mondiale di circa 1/3. Impiega 34.000 persone nel mondo e indirettamente 500.000 in aziende indipendenti a cui subappalta la maggior parte della produzione. La Cina è la sua maggiore fonte di approvvigionamento con 176.000 lavoratori nelle aziende subappaltatrici.

. *Procter & Gamble* Domina il mercato mondiale dei prodotti per la casa, impiegando oltre 7.000 persone in Cina, dove ha un fatturato di 5 mld \$.

. *Coca-Cola* Per essa la Cina è il mercato a più rapida espansione. Dal 1979 l'azienda vi ha investito oltre 5 mld \$ con 41 impianti d'imbottigliamento e 48.000 dipendenti. Nel 2009-11 ha investito 3 mld \$ progettando un ulteriore investimento di 4 mld \$ nel 2012-14. Oltre ai dipendenti diretti e agli imbottiglieri, l'azienda ha una lunga catena d'approvvigionamento che riguarda il confezionamento, gli ingredienti e il trasporto, per una forza lavoro stimata di oltre 400.000 persone.

. *Pepsico* Possiede 27 impianti in Cina che producono bibite e spuntini, con 20.000 dipendenti. Sono in atto investimenti di 4 mld \$ per il periodo 2008-13 che aggiungeranno 10-12 nuovi impianti nel paese.

La Cina sta comprando il mondo?

. *Yum!* Il marchio ha quasi 4.000 punti di ristorazione rapida in Cina, la maggior parte con il marchio KFC. Impiega 230.000 dipendenti principalmente giovani a part-time, rispetto ai 65.000 in Usa. Si stima che la sua quota di mercato in Cina sia attorno al 40% con un fatturato 2010 di 4,1 mld \$, 1/5 superiore a quello Usa. “Riteniamo la Cina essere la principale opportunità di crescita per Yum! nel XXI secolo, e amiamo la nostra prima posizione in questo enorme mercato dinamico”. Si approvvigiona localmente di quasi tutti gli ingredienti, con oltre 500 fornitori.

. *McDonald's* E' la seconda principale catena di ristorazione rapida in Cina, con oltre 1.300 punti e più di 80.000 persone. Per il 2013 prevede di espandersi a 2.000 punti con ulteriori 50.000 dipendenti.

. *WalMart* L'occupazione e le vendite del mercato interno sono superiori a quelle al di fuori degli Usa. Tuttavia gli affari in Cina sono in rapida crescita, con 95.000 dipendenti e un fatturato di 7 mld \$ nel 2010. La Cina è fondamentale nell'ambito del suo approvvigionamento complessivo. Le sue entrate globali nel 2010 hanno raggiunto 408 mld \$; si stima che oltre il 60% dei suoi approvvigionamenti sia importato, e nel 2002 l'azienda ha stabilito nello Shenzhen il quartier generale mondiale degli approvvigionamenti. La Cina è di gran lunga la fonte principale di prodotti importati, tra cui cibo, vestiti, calzature, attrezzatura da giardino e prodotti elettronici. La WalMart è restia a stimare il numero di persone che lavorano per i suoi fornitori in Cina; tuttavia si ritiene che per i prodotti agricoli si rifornisca da circa 1 mln di agricoltori. Il totale delle persone impiegate nella catena d'approvvigionamento della WM in Cina è di gran lunga superiore a quello di qualsiasi altra azienda americana.

La quota tedesca di IDE in Cina è molto inferiore a quella Usa. Tuttavia, le aziende tedesche hanno rapidamente aumentato i loro investimenti in Cina, con IDE che ammontano a circa 20 mld \$. Un gruppo di gigantesche multinazionali occupa una posizione centrale in diversi settori del sistema cinese:

. *Volkswagen* Sta in prima linea nella penetrazione delle aziende tedesche nel mercato cinese. Ha due enormi controllate a Shanghai e Changchun³³ che complessivamente impiegano 53.000 persone. La VW ha registrato in Cina un fatturato di 42,4 mld \$ nel 2010, paragonabile a quello di gigantesche multinazionali come Renault, Dow Chemical o Pepsico. I profitti da questo mercato hanno raggiunto i 2,63 mld \$, più di 1/3 dei profitti mondiali VW, di 6,84 mld \$. Con GM sono le due più potenti aziende automobilistiche in Cina, che a sua volta è il maggiore mercato e quello a crescita più rapida. Nel 2010 vi ha venduto 1,9 mln di auto e occupato il 17% del mercato. Progetta d'investirvi 13,9 mld \$ tra il 2011 e il 2015 “per espandere e rafforzare la sua posizione dominante”.

. *Bosch* E' di gran lunga la principale azienda al mondo nel settore dell'auto componentistica. Sta rapidamente espandendo il suo sistema affaristico in Cina sulla scia dell'espansione degli integratori di sistemi globali, di cui è una chiave dei sotto-sistemi di approvvigionamento; impiega 26.000 persone, con un fatturato 2010 di 5,8 mld \$. Sta massicciamente investendo in stabilimenti che entro il 2015 impiegheranno 50.000 persone.

. *Siemens* Il suo portafoglio cinese include settori come l'energia, la medicina, i mezzi di trasporto, in ciascuno dei quali ha una posizione di primo piano. La Cina costituisce anche una base, sempre più importante, di fornitura di componenti chiave e di sub-sistemi. Vi impiega 33.600 persone con 8,1 mld di fatturato nel 2010.

. *BASF* Ha svolto un ruolo importante nell'espandere in Cina la fornitura di prodotti chimici. Dal 1990 ha investito 5,3 mld \$ in 26 controllate e 14 join venture, per un importo pari a 1/5 degli IDE tedeschi nel paese. Alcuni sono investimenti enormi, come 2,9 mld \$ in join venture con Sinopec, a Nanjing. Impiega oltre 7.000 persone in Cina e nel 2010 il fatturato delle operazioni cinesi ha raggiunto gli 8,1 mld \$. Prevede d'investire più

33 Sono rispettivamente join venture con la Shanghai Auto e First Auto Works. Tuttavia, management, marchi, sviluppo veicoli, tecnologia e strategia sono saldamente in mano VW. “SAIC” è tecnicamente un'azienda Fortune 500, ma le sue entrate provengono quasi interamente da due join venture, una con VW e l'altra con GM. Essa ha una limitata capacità di competere, come costruttore indipendente, all'interno della Cina, figurarsi sulla scena internazionale.

La Cina sta comprando il mondo?

di 3 mld \$ nei prossimi anni, che include 1,7 mld nel più grande impianto MDI³⁴ al mondo, situato a Chongqing, con un ulteriore mld \$ in join venture nel Nanjing.

. *ThyssenKrupp* E' un leader mondiale nell'acciaio inox per auto, elettrodomestici, ascensori e componenti automobilistici. In Cina impiega 11.000 dipendenti con 2,8 mld \$ di fatturato nel 2010.

. *Adidas* Compete intensamente con Nike. Insieme contano per la metà del mercato mondiale di calzature sportive, abbigliamento e prodotti correlati. Nel 2010 il suo fatturato mondiale ha raggiunto i 16,5 mld \$. Quasi tutti i suoi prodotti provengono da fornitori in subappalto, principalmente in Asia. Nel 2010 i subappaltatori cinesi gli hanno fornito 85 mln di paia di scarpe sportive e 108 mln di pezzi d'abbigliamento, per un totale di almeno 100.000 persone impegnate a produrre merce sportiva Adidas.

Le multinazionali hanno reso un importante contributo alla crescita e alla modernizzazione della Cina; hanno avuto un ruolo centrale nella sua capacità di beneficiare dei "vantaggi del ritardatario", soprattutto attraverso l'applicazione delle tecnologie d'avanguardia in quasi tutti i settori, dall'aeronautico alle bevande. Le aziende straniere contano per circa il 28% del valore aggiunto totale dell'industria (tabella 11), con fondamentale rilevanza nell'alta tecnologia, in cui le imprese a capitale straniero rappresentano i 2/3 del valore aggiunto. In questo settore esse rappresentano il 71% del valore aggiunto nell'elettronica e nelle apparecchiature di telecomunicazione, e il 91% nei computer e attrezzatura da ufficio. Sono il 55% dell'esportazione totale cinese e il 90% dell'esportazione dei prodotti ad alta tecnologia, compreso il 99% della sua esportazione di computer e attrezzatura da ufficio (Gao, 2011).

Tabella 11 *Imprese a capitale straniero nell'economia cinese, 2007-9*

<i>Sector</i>	<i>Share of foreign invested enterprises (%)</i>
Industrial value-added	28
of which:	
• Output from high-technology industries ^b	66
of which:	
• Medical, precision and optical instruments ^b	43
• Electronic and telecoms equipment ^b	71
• Computers and office equipment ^b	91
Total exports ^c	55
of which:	
• New and high-technology products	90

a 2009.

b 2007.

c 2008.

Fonte: Gao, 2011; SSB, 2010; Steinfeld, 2010.

Si stima che le imprese a capitale straniero impieghino il 37% del totale della forza-lavoro cinese nell'alta tecnologia e il 41% dei suoi scienziati e ingegneri (Steinfeld, 2010: 161). Come si ricava dagli esempi precedenti, il numero di persone che lavorano in Cina all'interno della catena di valore delle aziende straniere è estremamente elevato e difficile da calcolare. La Cina è l'unica, tra i grandi paesi ritardatari, per il grado d'importanza delle aziende straniere nella sua modernizzazione e accelerazione dell'economia nazionale. E' degno di nota il fatto che nel Partito Comunista si è verificato un grado eccezionalmente elevato di apertura, in contrasto con le previsioni di quasi tutti gli esperti internazionali, sulla "transizione" dalla pianificazione centralizzata.

Tabella 12 *Bilancio tra gli IDE (FDI) verso e dalla Cina (milioni di \$)*

34 Metilene defenil isocianato, di solito abbreviato in "MDI".

La Cina sta comprando il mondo?

	2000	2005	2007	2009
FDI inflows	40,715	72,406	83,521	95,000
FDI outflows	916	12,261	22,469	48,000
<i>Outflows minus inflows</i>	-39,799	-60,145	-61,052	-47,000
FDI inward stock	193,348	272,094	327,087	473,083
FDI outward stock	27,768	57,206	95,799	229,600
<i>Outward stock minus inflows</i>				

Fonte: UNCTAD, 2010: Allegato, tavole 1–4.

3.6 L' "uscita" delle aziende cinesi nelle economie ad alto reddito: "ti ho in me ma non mi hai in te"

La quota degli IDE cinesi è aumentata di 8 volte, dai 27 mld \$ nel 2000, a 230 mld \$ nel 2009 (UNCTAD, 2010. Allegato), il che ha ispirato intense discussioni mediatiche e la percezione diffusa che la Cina stia "acquistando il mondo". Sembra che sia iniziata la politica di "uscita" dalla Cina per le sue aziende statali. Questa percezione ha fortemente influenzato l'idea che le aziende dei paesi in via di sviluppo stiano generalmente raggiungendo e superando quelle dei paesi ad alto reddito su una base molto ampia. In realtà, c'è stato un consistente e persistente "deficit" di IDE cinesi, con il flusso che ha costantemente superato il deflusso. Questo eccesso è passato da 165 mld del 2000 a 243 mld nel 2009 (tabella 12).

Le aziende cinesi sono al primissimo stadio della costituzione di sistemi di produzione globali. Nel 2009 il deflusso di IDE era il 27% di quello dell'Olanda, il 17% della Germania, il 13% della Francia, il 14 % di quello UK e il 5% di quello Usa (tabella 13).

Tabella 13 *Globalizzazione e IDE: quota di deflusso IDE, 1990 e 2009 (mld \$)*

	1990	2009
<i>Developed economies</i>	1,942	16,010
of which:		
•USA	732	4,303
•UK	229	1,652
•Germany	152	1,378
•France	112	1,720
•Netherlands	107	851
• Australia	31	344
• Denmark	7	216
<i>Developing and transition economies</i>	145	2,691
of which:		
• Singapore ^a	8	213

La Cina sta comprando il mondo?

•Russia	negl.	249
•Taiwan ^a	30	181
•Brazil	41	158
•China	4	230
		(76) ^b
•India	negl.	77

a La Banca Mondiale classifica Singapore e Taiwan tra le economie ad alto reddito. ^b esclusi Hong Kong e Macao; il 67% degli IDE cinesi in deflusso è a Hong Kong e Macao (SSB, 2009: tabelle 17-20) Fonte UNCTAD,2010, allegati.

Nel complesso era meno di 1/5 di quello dei paesi ad alto reddito. La quota totale degli IDE cinesi (esclusa Hong Kong) è solo 1/5 del valore delle attività estere della GE (401 mld \$) o la metà di quella della ExxonMobil (161 mld \$). Il totale di IDE nel settore manifatturiero è appena 14 mld \$ (SSB, 2010), al pari delle attività internazionali di una singola media società globale, o l'equivalente di un'acquisizione di una delle principali multinazionali Usa, come quella recente della Cadbury (la celeberrima azienda dolciaria britannica) da parte della Kraft per 19 mld \$.

Il deflusso degli IDE cinesi verso i paesi ad alto reddito è trascurabile, e il 68% è a Hong Kong e Macao (tabella 14); solo l'11% - 27 mld \$ - è nei paesi ad alto reddito, in confronto alla quota in flusso di quasi 500 mld \$, la maggior parte dei quali dai paesi ad alto reddito. In altre parole la quota IDE di questi paesi verso la Cina è quasi 20 volte superiore a quella degli IDE cinesi verso di essi. Gli IDE cinesi verso gli Usa sono 3,3 mld \$. In Germania e nel Regno Unito è di 1,1 mld \$, mentre in Francia è appena 0,2 mld \$. La quota di IDE in Cina degli Usa (attorno ai 100 mld \$) è di 30 volte maggiore degli IDE cinesi in Usa, mentre quella della Germania in Cina (20 mld \$) è circa 20 volte superiore agli IDE cinesi in Germania.

Tabella 14 *Distribuzione del deflusso di IDE cinesi, 2009 (mld \$)*

<i>Region/country</i>	<i>\$ billion</i>	<i>%</i>
Total	245.8	100
<i>of which:</i>		
•Hong Kong/Macao	166.3	67.7
•Africa	9.3	3.8
•Latin America	30.6	12.4
<i>of which:</i>		
•Cayman Islands	13.6	5.5
•Virgin Islands	15.1	6.1
High-income countries ^a	27.1	11.0
<i>of which: Europe</i>	8.7	3.5
•France	0.2	negl.
•Germany	1.1	0.4
•UK	1.0	0.4
North America	5.2	2.1
•USA	3.3	1.3
Japan	0.7	0.3
Singapore	4.9	2.0
Korea	1.2	0.5
Oceania	6.4	2.6

a Esclusa Hong Kong.

Fonte: SSB, 2010: 257.

Le aziende cinesi sono state vistosamente assenti dalle maggiori F&A internazionali, che sono di centrale importanza nella costruzione di un sistema affaristico globale. Le gigantesche banche cinesi non hanno svolto alcun ruolo nelle massicce F&A internazionali durante la crisi finanziaria mondiale, e le compagnie cinesi ne hanno effettuate un numero assolutamente insignificante. Nel 2005 la Lenovo ha acquistato la divisione PC della IBM per 1,75 mld \$, aiutandola a diventare una forza mondiale nel mercato dei PC. Tuttavia, la ragione per cui l'IBM ha voluto vendere la divisione era la bassa redditività, e la forte concorrenza nel settore. Nel settembre del 2011 l'HP, il principale produttore mondiale di PC, annunciava l'intenzione di disfarsi della sua

La Cina sta comprando il mondo?

divisione PC a causa della sua bassa redditività.

E' stato solo nel 2010 che un'azienda cinese ha effettuato un'altra acquisizione internazionale non indifferente, quando il produttore automobilistico Geely ha acquistato la Volvo Car per 1,8 mld \$, che era una divisione in perdita della Ford. Ciò nonostante può trattarsi di un'acquisizione oculata che permette a Geely di costruire il suo marchio in Cina, così come d'approfondire la sua conoscenza del mercato internazionale. Benché queste acquisizioni possano avere un buon senso commerciale, non sono rilevanti in termini globali, risultando piuttosto delle eccezioni in termini di acquisizioni internazionali della Cina. Quasi in contemporanea alla stesura di queste righe (fine settembre 2011), la SABMiller annunciava la sua acquisizione, per 10,4 mld \$ della Fosters, il principale produttore di birra australiano, e la United Technologies faceva un'offerta di 18,4 mld \$ per l'acquisto di Goodrich (Usa), il principale produttore mondiale di carrelli d'atterraggio per aerei commerciali. Queste acquisizioni relativamente minori in termini globali hanno suscitato commenti trascurabili sulla stampa finanziaria internazionale, ma ognuna di esse ha di gran lunga superato le due leggendarie acquisizioni internazionali cinesi dell'ultimo decennio.

Gli sforzi delle grandi aziende cinesi per acquisizioni nei paesi ad alto reddito, nella maggior parte dei casi sono falliti. Nel giugno del 2005, la terza compagnia petrolifera cinese, la CNOOC, ha lanciato un'offerta di 18,5 mld \$ per acquistare la Unocal, un'azienda petrolifera di medie dimensioni statunitense. Zhou Shouwei, presidente della CNOOC, ha detto: "Se l'offerta ha successo, la CNOOC si trasformerà da azienda cinese in impresa mondiale". Infatti l'offerta raccolse una ferma opposizione dei media statunitensi. Agli inizi di giugno, la Camera dei Rappresentanti Usa espresse 398 voti contro 15 affinché il governo prendesse atto che ciò costituiva una "minaccia per la sicurezza nazionale Usa". Il 3 agosto la CNOOC ritirò l'offerta, con successiva acquisizione della Unocal da parte della Chevron.

Diverse possibili acquisizioni internazionali da parte della Huawei sono state abbandonate. Nel 2005 correva voce che stava negoziando l'acquisto di Marconi, lo storico produttore di apparecchiature per telecomunicazioni inglese, in perdita. Ciò provocò intense discussioni nei mass media del Regno Unito, e voci che della trattativa sarebbe stata messa al corrente la Commissione governativa per gli investimenti esteri negli Usa (CFIUS). La Huawei non fece alcuna offerta formale per la Marconi, che infine è stata venduta alla Ericsson per 2,1 mld \$. Nel 2010 la Huawei ha presentato un'offerta per acquisire la piccola nicchia della società americana di software per telecomunicazioni 3Leaf per 2 mld \$, una transazione minuscola in termini mondiali. La trattativa è stata bloccata dalla CFIUS sulla base della sicurezza nazionale.

Un'alternativa alla piena acquisizione da parte delle aziende cinesi è costituita da consistenti quote di minoranza di società occidentali. Nel periodo 2007-8 è stata proposta alla Huawei l'acquisto della 3Com, azienda Usa di apparecchiature per telecomunicazioni, assieme all'azienda privata Bain Capital. Nonostante il fatto che la Huawei avrebbe posseduto soltanto una quota di minoranza, e che la 3Com fosse una società relativamente piccola, la proposta portò al furore mediatico sulla "minaccia alla sicurezza nazionale Usa", e il caso venne rinviato al CFIUS. Prima del raggiungimento di una sentenza formale, l'offerta d'acquisto venne ritirata da Bain e Huawei; nel 2010 la 3Com è stata acquistata da HP per 2,2 mld \$.

Nel febbraio del 2009 vi è stato un secondo grande sforzo da parte di una delle principali aziende cinesi d'investire in una quota di minoranza di una grande multinazionale. Si giunse all'accordo tra la principale compagnia mineraria cinese Chinalco, e l'australiana Rio Tinto, azienda mineraria di livello mondiale³⁵. Chinalco avrebbe fatto un investimento di 19,5 mld \$ per il 18% di azioni private Rio Tinto³⁶, che gli avrebbe consentito di nominare due consiglieri non esecutivi, e le società avrebbero costituito una joint venture per sviluppare nuove miniere fuori dalla Cina. L'accordo sarebbe stato un percorso di rottura rispetto a quello d'espansione internazionale delle gigantesche imprese statali cinesi e i loro rapporti con le principali multinazionali mondiali. Il governo australiano ha ritardato a pronunciarsi sulla decisione. Dall'inizio del 2009 l'Australian Foreign Investment Review non aveva ancora completato la sua indagine. Nel frattempo prese

35 In effetti la Rio Tinto è contemporaneamente presente nel registro del Regno Unito e dell'Australia, ma è qui che si trovano gran parte delle sue risorse fisiche.

36 Chinalco detiene già il 9% delle azioni Rio Tinto, quindi il proposito sarebbe stato di salire al 18%.

La Cina sta comprando il mondo?

forma l'opposizione degli azionisti e dei politici australiani di rilievo che diniegarono sostenendo che ciò avrebbe consentito a un'impresa statale straniera di possedere una quota strategica nella principale risorsa naturale del paese, permettendo a un membro del Partito Comunista cinese di sedere nel consiglio d'amministrazione della Rio Tinto. Sotto pressione, il consiglio d'amministrazione della Rio Tinto decise d'abbandonare la trattativa prima della decisione del governo australiano. La svolta suscitò furore in Cina, anche su internet, con sentimenti tipo: "Rio Tinto è come una donna disonorevole, interessata solo al denaro di Chinalco"³⁷.

Si possono sempre fare congetture sul futuro, tuttavia fino a questo punto le aziende cinesi sono state estremamente caute nelle loro F&A internazionali, così come nei loro investimenti internazionali "abbandonati". La strategia d'"uscita" della Cina è più avanzata nel settore energetico, però anche qui le sue aziende hanno proceduto con cautela nella loro espansione internazionale nei paesi in sviluppo e sviluppati. Esse hanno ancora molto da fare prima di mettersi al passo con le operazioni globali delle oil major, le principali società di servizi petroliferi o le società chimiche. Le grandi aziende cinesi di diversi settori hanno fallito in molti sforzi per acquisire grandi società internazionali, principalmente a causa di ostacoli politici alle "loro" aziende che acquistano le "nostre". Le acquisizioni realizzate sono di piccole dimensioni rispetto alla routine delle F&A fatte continuamente dalle principali compagnie mondiali. Le grandi aziende cinesi sono molto distanti dai sistemi di produzione globale che le aziende mondiali, residenti principalmente nei paesi ad alto reddito, hanno stabilito nell'arco dei 3 decenni della moderna globalizzazione capitalistica.

3.7 Limiti all' "acquisto del mondo" da parte della Cina

Quando sono grandi le riserve di valuta estera cinesi?

La percezione della maggior parte dei commentatori occidentali e dei normali cittadini è che la Cina abbia "enormi" riserve di valuta estera che sta usando per "comprare il mondo". E' vero che la Cina ha grandi riserve, circa 3.200 mld \$ da giugno 2011, ma lungi dall'essere la maggiore riserva del mondo. Tuttavia sono diverse le prospettive in cui si può guardare la faccenda.

La Cina è ancora un paese in via di sviluppo. L'"ombrello" delle riserve in valuta estera è il "rifugio" per 1,3 mld di persone. A metà 2011 la riserva ammontava a 2.459 \$ a persona, rispetto ai 6.356 \$ della Corea, 8.889 \$ del Giappone, ai 39.601 \$ di Hong Kong e 60.571 \$ di Singapore. La crisi finanziaria asiatica ha profondamente ferito i paesi dell'Asia orientale, che da allora hanno per la maggior parte costituito le loro riserve di valuta estera come forma d'assicurazione contro le crisi finanziarie internazionali piuttosto che come veicolo per l'espansione internazionale degli affari. Lo State Administration of Foreign Exchange (SAFE) ha la pesante responsabilità di gestire le riserve in valuta estera della Cina:

"Poiché la Cina è un grande paese in via di sviluppo, conservare sufficiente valuta estera è di grande importanza per assicurare liquidità internazionale, rafforzare la capacità di rispondere al rischio, e salvaguardare la sicurezza economica e finanziaria della nazione" (www.safe.gov.cn, 2011).

I responsabili politici cinesi sono da anni profondamente preoccupati perché la deregolamentazione dei sistemi finanziari occidentali, attraverso la "regulatory capture" (autoregolamentazione) da parte delle gigantesche banche globali, causerebbe una crisi finanziaria mondiale. Hanno perseguito una regolamentazione interna estremamente prudente, completamente in contrasto con quella occidentale, di fronte alle pesanti critiche internazionali del loro approccio. Di fatto le loro paure si sono rivelate fondate.

L'attuale crisi finanziaria mondiale è lungi dall'essere conclusa, ha avuto un profondo effetto sulla Cina, portandola ad aumentare notevolmente i prestiti bancari al fine di stimolare l'economia a fronte del crollo della domanda estera del 2008-9. Resta da vedere che impatto a lungo termine ciò produrrà sul sistema bancario del paese. I suoi capi politici vigilano, ben consapevoli che la crisi internazionale potrebbe approfondirsi, il che avrebbe implicazioni notevoli per la Cina. Pertanto le riserve di valuta estera devono essere gestite con

37 Infatti, Chinalco resta un importante azionista di Rio Tinto, e coopera a numerosi importanti progetti internazionali.

La Cina sta comprando il mondo?

prudenza, con una forte quota messa al sicuro, liquidità, anche se il guadagno in questo caso è molto inferiore agli investimenti alternativi. Questo compito è diventato ancor più difficile se si considera la crisi del debito sovrano in Occidente.

Le riserve di valuta estera cinesi sono piccole in confronto ai fondi gestiti dai manager occidentali. Nel 2009 i primi 500 manager gestivano un patrimonio di 62 trilioni di \$ (Towers Watson, 2010). Di questa cifra, 30,6 trilioni \$ erano Usa, 24,1 trilioni \$ europei, per un totale di 54,7 trilioni \$, mentre i manager dei paesi in via di sviluppo gestivano 2,5 trilioni \$. L'azienda principale, la BlackRock, aveva 3,3 trilioni di \$, superiori alle riserve odierne totali in valuta estera della Cina. I fondi sono disponibili in tutte le forme e dimensioni in termini di profilo di rischio. Tuttavia, c'è un senso nel dire che gli "asset manager" (gestori di patrimoni) occidentali stanno letteralmente "comprando il mondo", dato che il valore totale dei fondi che gestiscono grosso modo eguaglia il PIL mondiale, che nel 2008 era di 58,3 trilioni di \$ (Banca Mondiale, 2011). In modo ancor più significativo, sono facilmente in grado di "acquistare il mondo in via di sviluppo". Nel 2009, il PIL totale dei paesi a basso e medio reddito ammontava a 16,7 trilioni \$, e nel 2010 il valore totale della loro capitalizzazione di Borsa era 13,4 trilioni \$, raffrontati ai 54,7 trilioni \$ gestiti dai principali "asset manager" Usa ed europei (ibid.).

In Occidente hanno avuto luogo grandi discussioni sui fondi sovrani cinesi, cioè la China Investment Corporation (CIC) e SAFE Investment Corporation (SIC), sono i veicoli principali d'investimento azionario internazionale da parte del governo cinese. Gerard Lyons, capo economista di Standard Chartered Bank, nel 2007 espresse gravi preoccupazioni:

"La grande preoccupazione è che [i fondi sovrani] vedono l'opportunità di acquistare partecipazioni strategiche nei settori chiave del mondo ... L'esperienza di economie emergenti come la Cina, con bassi costi di produzione, potrebbe rapidamente essere accresciuta dall'acquisizione di aziende ad alta tecnologia all'estero ... Se l'Occidente accetta che aziende cinesi possano liberamente comprare all'estero usando risorse di Stato, allora questo dovrebbe portare a pressioni affinché la Cina apra ulteriormente il suo mercato interno".

I fondi sovrani cinesi sono stimati a circa 700 mld \$³⁸ e hanno acquisito numerose partecipazioni nelle multinazionali globali³⁹. Nel marzo del 2011, la capitalizzazione delle due maggiori società statunitensi, la ExxonMobil e la Apple, ammontava a 738 mld \$, circa gli stessi fondi si stima gestiti da CIC e SIC. Nel 2011 la capitalizzazione di mercato delle 160 aziende Usa del FT 500 ammontava a 9,6 trilioni \$, e quella delle prime 34 compagnie UK nel FT 500 ammontava a 2,1 trilioni \$, per un totale di 11,7 trilioni \$, che è 17 volte più grande della somma totale stimata dei fondi di CIC e SIC. Nel 2010 la capitalizzazione di Borsa dei paesi ad alto reddito era pari a 42,8 trilioni \$ (Banca Mondiale, 2011), 61 volte più grande della stima dei fondi gestiti da CIC e SIC. In altre parole, i fondi sovrani cinesi non possono in nessun caso "acquistare il mondo".

Possono le principali aziende cinesi fondersi, acquisire e integrarsi con le aziende globali?

La cultura delle aziende "campioni nazionali" cinesi sta sensibilmente cambiando, con intensi sforzi profusi non solo per aumentare le competenze di gestione tecnica, ma anche per approfondire la comprensione della cultura globale. E' in formazione una nuova generazione di dirigenti aziendali addestrati alle necessità della concorrenza mondiale. E' in atto il ritorno di laureati cinesi all'estero che si apprestano a occupare posti nelle aziende "campioni nazionali". La fluttuazione di parte del capitale ha indotto a un forte aumento dell'analisi mediatica delle aziende all'interno e all'esterno della Cina. Le pratiche retributive sono notevolmente cambiate. La nomina di direttori non-esecutivi internazionali ha approfondito la conoscenza della prassi commerciale internazionale. Con l'aumento delle operazioni internazionali, una nuova generazione di imprenditori cinesi è in grado di approfondire costantemente la comprensione dell'economia globale attraverso l'esperienza

38 Ci sono numerose stime, che per la maggior parte concordano su questa cifra.

39 La logica di questi investimenti e i loro risultati sono intensamente discussi sulla stampa cinese, con pesanti critiche del pubblico quando i gestori perdono sugli investimenti.

La Cina sta comprando il mondo?

quotidiana degli affari.

Tuttavia, per le grandi aziende nazionali cinesi l'uscire è solo all'inizio; hanno una limitata esperienza in F&A internazionali. Anche se la quota di affari globali sta crescendo, la maggior parte delle attività, dell'occupazione, del fatturato e dei profitti deriva dal vasto mercato interno in rapida crescita. Il successo di F&A internazionali richiede pratica e lunga esperienza. Le principali aziende globali fanno annualmente numerose acquisizioni e cessioni; l'esperienza in quest'area è l'aspetto chiave del loro vantaggio competitivo. Identificare potenziali obiettivi e fare un'offerta allettante è solo l'inizio di una riuscita fusione o acquisizione.

C'è ancora un divario significativo tra il sistema operativo delle grandi aziende di Stato, e le principali multinazionali mondiali. Il sistema di gestione è tipicamente gerarchico, con innumerevoli strati tra il livello inferiore e il più elevato. I metodi di remunerazione e promozione sono ancora molto diversi da quelli delle società che operano a livello mondiale. Ai livelli più elevati dominano gli uomini, e c'è solo una manciata di dirigenti donne. Ci sono poche persone non-cinesi ai vertici esecutivi. Queste differenze possono rendere difficile alle grandi aziende statali cinesi integrare un'acquisizione internazionale o fondersi con una multinazionale occidentale. Tuttavia, fino a questo punto, le aziende cinesi hanno avuto poche opportunità di queste operazioni. L'esempio più significativo è l'acquisto da parte di Lenovo della divisione PC di IBM. Sembra un successo in termini di integrazione delle due entità, nonostante l'evidente distanza culturale. Nel 2007 la cinese ICBC acquisì il 20% del capitale della sudafricana Standard Bank per 4,5 mld \$. Questa banca è la più grande d'Africa e sembra che ci siano stati vantaggi reciproci e nessuna difficoltà operativa. Questi esempi suggeriscono che, se i paesi ad alto reddito lo permettono, le aziende cinesi possono apprendere rapidamente a fare acquisizioni internazionali e a integrarle con successo. Inoltre, vi sono molti esempi di aziende occidentali con notevoli proprietà statali che hanno acquisito e integrato con successo altre aziende dei paesi ad alto reddito, compresi gli Usa. Tra di esse ci sono EADS (Francia/Germania/Spagna), France Telecom (Francia), Renault (Francia), SAFRAN (Francia), ENI (Italia), Finmeccanica (Italia), VW (Germania), Deutsche Telekom (Germania) e Statoil (Norvegia).

Quanto sono aperti i governi occidentali alle grandi F&A con le imprese cinesi campioni nazionali?

I dirigenti delle principali aziende cinesi sono tutti designati dal Partito Comunista, che ha ancora una profonda influenza sulla conduzione delle aziende statali. Dagli anni '70 il partito è fortemente cambiato. I dirigenti cinesi hanno fatto grandi sforzi per aggiornare il livello d'istruzione e approfondire la comprensione dell'economia mondiale, i rapporti internazionali e la cultura globale. Nonostante ciò, ci sono profonde resistenze politiche e ideologiche nei governi occidentali a permettere alle aziende statali cinesi di acquisire attività significative attraverso F&A, anche se queste aziende sono parzialmente privatizzate e quotate nelle Borse internazionali. I governi occidentali vedono le grandi aziende cinesi in un'ottica fondamentalmente diversa da quella in cui vedono le aziende di altri paesi sviluppati a proprietà statale.

L'idea che la Cina possa "recuperare" tecnologicamente attraverso l'acquisto di aziende occidentali ad alta tecnologia finora si è dimostrata non corretta. Le principali acquisizioni cinesi sono state di società in perdita in settori non strategici, in particolare la divisione PC di IBM, e la divisione Auto Volvo della Ford, entrambi piccole acquisizioni. Sono fallite, invece, in settori più sensibili, sia di aziende pubbliche che private, soprattutto quella della CNOOC verso la Unocal e i vari sforzi della Huawei di acquistare piccoli segmenti del settore delle attrezzature di telecomunicazione. Anche il tentativo della Chinalco di acquisire una notevole quota di minoranza di Rio Tinto è stato effettivamente bloccato per motivi politici.

4

La complessità di "noi" e "loro": il caso di settori strategici

Le complessità della comprensione di chi siamo "noi" e chi sono "loro" possono essere ulteriormente illustrate

da esempi tratti da due settori di fondamentale importanza strategica, il bancario e l'aeronautico commerciale.

4.1 Le banche

Il consolidamento della banca globale

La ricerca del potere e del reddito è, tra i più alti dirigenti, motivo di F&A nel settore dei servizi finanziari. Tuttavia vi è anche una potente logica industriale nella ricerca dell'economia di scala in questo settore. Ci sono economie di scopo in relazione alla condivisione della conoscenza tramite una banca globale, resa possibile dalla rivoluzione della tecnologia d'informazione, e fornire un servizio integrato per i clienti globali. Ci sono anche significative economie di scala, vantaggi particolarmente nel reperimento di hardware e software d'informazione: nel marketing, con il marchio che gioca un ruolo sempre più importante nella concorrenza della banca globale; nella ripartizione dei rischi nei settori e nelle regioni; in caso di F&A, inclusa l'abilità d'integrare le entità acquisite o fuse; e nel reperimento di risorse umane, con le grandi aziende globali che attraggono rari talenti dal giacimento globale dei grandi matematici e fisici.

Le gigantesche banche mondiali sono il "collante" che tiene assieme il sistema globale degli affari. Gran parte delle operazioni finanziarie delle gigantesche aziende non finanziarie, comprese le paghe, le tasse, la copertura dei rischi di cambio e merci, la finanza aziendale e commerciale, viene tipicamente affidata alle banche globali. In meno di un decennio, tra il 1997 e il 2006, le prime 26 banche hanno aumentato la loro quota di patrimonio totale delle prime 1.000 banche dal 28 al 41% (*The Banker*, luglio 2006). Nel periodo 2008-9, durante la crisi finanziaria globale, vi è stata una straordinaria ondata di F&A tra le principali banche dei paesi ad alto reddito. JPMorgan Chase ha acquistato la Bear Stearn e la Washington Mutual; la Bank of America ha acquistato Merrill Lynch; la Wells Fargo ha acquistato Wachovia; la BNP Paribas ha acquistato la maggioranza di Fortis; LloydsTSB ha acquistato HBOS; Nomura e Barclays Capital si sono divise la Lehman Brothers; Commerzbank ha acquistato Dresdner Bank; e Santander ha acquistato le operazioni latino americane di ABN Amro, così come la Abbey National, la Bradford e la Bingley. Dopo di che la quota patrimoniale delle prime 25 banche al mondo nelle prime 1.000 è salita al 45% (*The Banker*, 2009).

La gestione del patrimonio è un elemento chiave del profitto per molte delle principali banche al mondo. In questo settore "le economie di scala sono dure e spietate", dando grandi vantaggi competitivi ai grandi gestori di patrimoni che possono spendere forti somme nei sistemi IT (telecomunicazioni internazionali). Il totale dei fondi gestiti dai primi 500 gestori (Global 500) è salito da 25 trilioni \$ nel 1997 a 62 trilioni \$ nel 2009 (*Towers Watson*, 2010). La quota dei primi 50 è passata da 52,5% nel 1997 a 61,7% nel 2009. Nessuno di questi era di un paese in via di sviluppo. I gestori Usa erano il 49% del patrimonio totale gestito dai G 500. In alcuni segmenti bancari il grado di concentrazione industriale è ancora più elevato. Nella negoziazione di cambi esteri c'è un totale di 4.000 miliardi \$ scambiati al giorno, e Londra rappresenta il 37% del totale. Le prime 10 banche, tutte dei paesi ad alto reddito, rappresentano il 77% del totale scambiato a Londra (*Financial Times*, 1 settembre 2010).

In nessun luogo il carattere contraddittorio del capitalismo è stato illustrato più chiaramente che nel settore finanziario. Le gigantesche banche universali sono al centro della globalizzazione, "unendo" il sistema globale degli affari. La trasformazione del sistema finanziario nel corso della globalizzazione è stata davvero rivoluzionaria:

"In una sola generazione il nostro sistema finanziario è stato trasformato ... in un oligopolio altamente concentrato di enormi aziende diversificate e integrate. Questa rivoluzione è stata in gran parte inosservata" (Kaufman, 2009).

Comunque, l'immensa potenza e influenza delle gigantesche banche dei paesi sviluppati sono state la forza principale nella liberalizzazione del settore finanziario dei paesi sviluppati sotto l'ideologia del "Consenso di Washington". L'autoregolamentazione e la deregolamentazione sono state le cause profonde della bolla

La Cina sta comprando il mondo?

finanziaria e dell'espansione del credito, che hanno portato direttamente alla crisi finanziaria del 2008-9⁴⁰. *Recuperare, con le grandi banche mondiali nella concorrenza internazionale, è una sfida quasi insormontabile per le principali banche statali che operano nei mercati protetti dei paesi in via di sviluppo.*

Il consolidamento globale dei fornitori di IT

La rivoluzione delle IT è il cuore della trasformazione del sistema bancario mondiale. Le banche giganti spendono ciascuna diversi mld \$ nell'approvvigionamento di IT, e l'intensa pressione delle banche ha contribuito a stimolare l'enorme cambiamento strutturale e il progresso tecnico nel settore IT. Il settore bancario è secondo solo a quello IT come mercato per l'industria IT, e le banche mondiali spingono molto su di essa per conseguire progresso tecnico. Negli ultimi anni il settore IT ha subito l'analogo processo di consolidamento industriale degli altri settori.

Le aziende americane sono al centro dell'industria mondiale IT. Il segno più visibile della supremazia statunitense è l'iPad, che ha aggredito il mondo negli ultimi mesi. La Apple ha il 70% del mercato mondiale, e le sue vendite in Cina superano quelle di Lenovo. Il suo principale concorrente nel mercato "tablet", Samsung, resta molto indietro. Altri potenti rivali, tra cui Sharp, HP e Dell, hanno abbandonato l'affare. Il ritmo delle F&A nel settore IT prosegue frenetico, con le società statunitensi in primo piano. Nei primi 8 mesi del 2011, i principali accordi del settore riguardavano tutti acquisizioni da parte di aziende Usa: Google ha acquistato Motorola Mobility (per 12,5 mld \$), HP ha acquistato Autonomy (per 11 mld \$), Microsoft ha acquistato Skype (per 8,5 mld \$), Texas Instruments ha acquistato National Semiconductor (per 6,6 mld \$) e Applied Materials ha acquistato Varian Semiconductor Equipment (per 5 mld \$).

L'hardware e il software del settore IT ha la maggiore spesa in R&S di qualsiasi altro settore delle G 1.400 (BIS, 2009). Ci sono 228 aziende di questo settore in questa lista, di cui 3/5 (134) sono americane. La spesa in R&S del settore ammonta a 139 mld \$, che rappresenta 1/4 della spesa in R&S delle G 1.400. Il sotto-settore di servizi software e informatici totalizza 69 aziende, di cui le prime 10 rappresentano il 74% della spesa R&S del sotto-settore. Otto delle prime 10 sono americane, inclusi i super giganti Microsoft, IBM, Google e Oracle. Il sotto-settore hardware delle IT conta 159 aziende, di cui le prime 10 totalizzano il 46% della spesa complessiva. Le prime 5 sono americane (Intel, Cisco, Motorola, Hewlett-Packard e Qualcomm).

Negli anni '70, eccetto IBM, c'erano oltre una dozzina di produttori di computer centrali. Oggi, IBM ha raggiunto la posizione di dominio in questo mercato, pari ai 9/10 del totale. I server hanno assunto molte delle funzioni prima svolte dai mainframe (computer centrali). Il mercato dei server per le banche globali è dominato dai giganti dell'industria IT mondiale, IBM e HP, che assieme totalizzano circa 3/5 del mercato. Nel 2008-9 i rispettivi fatturati sono stati di 95 mld \$ e 114 mld \$, con rispettive spese in R&S di 6 e 3,5 mld \$ (BIS, 2009). Microsoft monopolizza virtualmente il software desktop delle banche globali con profitti superiori a 58 mld \$ e spese oltre i 9 mld \$ in R&S. Nel business software per queste banche si è prossimi al duopolio, con Oracle e SAP che occupano i 3/4 del mercato. Gli enormi costi d'investimento in R&S necessari per restare competitivi hanno spinto la maggior parte dei concorrenti fuori settore. Oracle ha registrato un fatturato di 24 mld \$ e spende in R&S 2,8 mld \$ (BIS, 2009). Negli ultimi anni Oracle ha rafforzato la propria posizione dominante nel settore business software con l'acquisto di PeopleSoft (per 10,3 mld \$), BEA (per 8,5 mld \$), Sun (per 7,4 mld \$), Hyperion (per 3,3 mld \$) e I-flex (per 0,9 mld \$). Quest'ultima è una delle maggiori aziende indiane di software, con circa 10.000 dipendenti e la focalizzazione sul business software per grandi banche. Nel 2007 SAP ha fortemente rafforzato la sua posizione in questo settore con l'acquisizione di Business Objects (per 6,7 mld \$). La minaccia principale per Oracle e SAP giunge dalla rapida avanzata di IBM nei servizi software e informatici attraverso una serie di acquisizioni, di cui la principale è stata la Cognos (per 5 mld \$) azienda

40 La storia degli ultimi 30 anni è stata anticipata da Marx oltre 100 anni fa: "Parliamo di centralizzazione! Il sistema creditizio, che si concentra sulle cosiddette banche nazionali e sui grandi finanziatori e usurai che le circondano, costituisce un'enorme centralizzazione, e conferisce a questa classe di parassiti il favoloso potere, non solo di spogliare periodicamente i capitalisti industriali, ma anche d'interferire nella produzione reale in modo pericoloso – e questa banda non sa nulla di produzione e non ha nulla a che fare con essa" (*Capitale*, vol. 3, 1967, pp. 544-5).

La Cina sta comprando il mondo?

leader nel business software.

Lo sportello bancario automatico (ATM) ha rivoluzionato le più basilari e diffuse operazioni bancarie. Tre aziende, NCR, Diebold e Wincor-Nixdorf, contano per oltre l'80% del mercato in ATM delle banche globali. I produttori ATM hanno pesantemente investito nel progresso tecnico, che comprende una maggiore velocità, modulare la manutenzione e una maggiore facilità d'uso. La maggior parte delle macchine ATM nel mondo utilizza processori Intel e software Microsoft. Intel ha registrato un fatturato di oltre 38 mld \$ e spese in R&S per 5,7 mld \$ (BIS, 2009).

Mettersi al passo con i principali fornitori di hardware e software alle banche globali è una sfida quasi insormontabile per le aziende dei paesi in via di sviluppo.

Le banche cinesi

La Cina ha le più grandi banche commerciali in termini di capitalizzazione di mercato, e ha 10 banche commerciali nel FT 500, di più del suo principale rivale, gli Usa⁴¹. Poche persone hanno previsto tale notevole trasformazione nel settore bancario globale. Le banche di Stato cinesi hanno subito una completa trasformazione nel corso dell'ultimo decennio. Hanno assorbito investimenti esteri di partner strategici, che hanno contribuito con la loro esperienza a migliorare i sistemi di gestione. La dirigenza ha subito un ampio aggiornamento delle competenze, incluso lo scambio di personale con i giganteschi partner bancari e intensi programmi di addestramento internazionali. La flottazione di parte dei fondi bancari nei mercati azionari nazionali e internazionali ha intensificato la pressione mediatica sui dirigenti principali.

Tuttavia, la struttura e il meccanismo operativo delle grandi banche cinesi sono molto diversi da quelli delle gigantesche banche globali. La principale fonte di reddito delle grandi banche cinesi è il prestito alle imprese statali. La quota di reddito da non-interesse è estremamente ridotta rispetto alle banche globali, le loro operazioni internazionali sono molto limitate e hanno pochi interessi nella fornitura di servizi finanziari ai clienti al di fuori della Cina. La quota di dipendenti cinesi è estremamente piccola. Le banche cinesi non hanno avuto alcun ruolo nell'esplosione delle F&A nel settore delle banche internazionali nel 2008-9.

I sistemi IT delle banche cinesi

Quasi inosservate, negli ultimi anni le grandi banche cinesi hanno silenziosamente attuato una completa e rapida trasformazione dei loro sistemi IT. Ciò ha comportato enormi investimenti, ma ha fortemente contribuito alla modernizzazione del meccanismo operativo bancario, consentendo la centralizzazione del controllo del rischio. Invece dei soliti 30-40 diversi sistemi di hardware, le principali banche li hanno unificati in un unico sistema centralizzato. Oggi oltre il 60% degli affari delle principali banche cinesi viene condotto online, solo 10 anni fa la quota era trascurabile, confrontandosi favorevolmente con i loro pari internazionali in termini di sofisticazione dei loro sistemi IT.

I computer centrali della IBM sono la prima scelta delle banche di "primo livello" cinesi di proprietà statale, con il 100% della quota di mercato. L'attuazione di un ampio programma di acquisizione in Cina ha coinciso con un cambiamento delle capacità dei computer centrali IBM, in costante progresso in termini di numero di transazioni nell'unità di tempo. L'immensa capacità di elaborazione di questi computer IBM ha consentito il consolidamento dell'elaborazione dati, delle grandi banche cinesi, in un unico centro dati. Una volta che i grandi clienti hanno acquisito i computer centrali IBM come fondamento del loro sistema dati, è difficile passare a un altro sistema.

Il mercato dei server nelle grandi banche cinesi è essenzialmente un duopolio: IBM e HP condividono i 9/10 del mercato⁴². Il mercato dell'hardware per l'archiviazione dati delle grandi banche cinesi è duopolio di IBM e

41 Si noti, tuttavia, che gli Usa hanno 12 grandi istituzioni finanziarie che dominano la lista delle aziende "financial service" nel FT 500.

42 Anche Dell è potente nel mercato cinese dei server. Essa stima che in conseguenza dei suoi accordi con le compagnie cinesi di internet, come Tencent, il 60% dell'internet cinese passa da server Dell (*Financial Times*, 2011).

HDS (Hitachi Data Storage)⁴³. Le piattaforme software del core business delle grandi banche di “primo livello” cinesi, e anche per quelle di “secondo livello”, sono fornite da Oracle, in stretta concorrenza con SAP. Le principali banche cinesi hanno investito in modo massiccio nell'installazione di una rete nazionale di sportelli automatici (ATM) che ha notevolmente migliorato la facilità e la convenienza del prelievo contanti. La maggior parte degli ATM proviene da uno dei tre principali produttori mondiali: NCR, Diebold e Wincor Nixdorf.

In sintesi, le gigantesche aziende ad alta tecnologia americane sono profondamente radicate nei vertici di comando nel principale dei settori strategici – il settore finanziario.

4.2 Aeromobili commerciali

Il consolidamento globale degli integratori di sistemi

I grandi aerei commerciali e l'apparecchiatura aerospaziale militare avanzata, contengono alcune delle tecnologie d'avanguardia. La progettazione, l'assemblaggio, la commercializzazione e l'aggiornamento di quest'attrezzatura coinvolgono potenti economie di scala e di scopo. La progettazione di un nuovo aereo richiede enormi investimenti, con significativi costi di avvio. L'industria ha grandi economie di scala nell'approvvigionamento dei componenti e sottosistemi, come pure nell'assemblaggio. Avere una famiglia di aeromobili con piattaforme comuni consente al produttore di spalmare le spese R&S su un numero maggiore di aeromobili e di raggiungere vantaggi per i clienti. L'installazione di una grande base è di per sé la migliore dimostrazione dell'affidabilità del prodotto, dell'efficienza d'esercizio e dell'avanguardia tecnologica.

Sedici compagnie hanno prodotto, in qualche momento, aerei civili di grandi dimensioni⁴⁴. Dagli inizi degli anni '60 la dimensione dell'industria dell'aeronautica commerciale è enormemente aumentata⁴⁵. Accanto a un enorme aumento delle dimensioni del settore, esso si è contratto in un duopolio di Boeing ed EADS, che competono con ferocia. Entrambi i contendenti sono emersi da un intenso processo di F&A, fatturano circa 60 mld \$ ciascuno e spendono circa 3,8 mld \$ in R&S (BIS, 2009). In entrambi la divisione commerciale è strettamente connessa con quella militare. Nel 2009 le vendite di Boeing al governo Usa sono ammontate a 22 mld \$.

Mettersi al passo con i principali assemblatori mondiali dei grandi aerei commerciali è una sfida quasi insormontabile per le aziende dei paesi in via di sviluppo.

Il consolidamento mondiale dei fornitori di sottosistemi

Boeing ed EADS hanno ciascuna bilanci di approvvigionamento superiori ai 30 mld \$ annui. Esercitano una forte pressione sui loro fornitori affinché soddisfino le richieste in termini di progresso tecnico e di costo. I principali fornitori di sottosistemi operano a stretto contatto con gli integratori di sistemi per produrre aerei più sicuri, più comodi, più affidabili, più silenziosi e più efficienti. Per soddisfare queste continue pressioni i principali fornitori di sottosistemi e di componenti fondamentali necessitano d'investire pesantemente in R&S e d'espandersi per beneficiare della riduzione dei costi derivante dalle economie di scala e di scopo.

Un potente movimento di fusione ha avuto luogo a tutti i livelli della catena d'approvvigionamento, aumentando rapidamente la concentrazione nei suoi tratti superiori. Un gruppo di giganteschi sotto-integratori di sistemi ha stabilito o rafforzato la propria posizione competitiva coprendo uno o più sottosistemi aeronautici (tabella 15). Tutti questi fornitori, che hanno sede nei paesi sviluppati, sono colossi mondiali, con mld \$ di fatturato e grandi spese in R&S. Dominano tutti i principali sottosistemi del velivolo.

I motori sono di gran lunga il più costoso sottosistema aereo, richiedendo enormi spese in R&S. Attualmente ci sono solo tre costruttori (GE, Rolls-Royce e United Technologies) che possono produrre motori per i grandi

43 Nel 2009 la Hitachi ha avuto un fatturato di 124 mld \$ e ha investito 4,7 mld \$ in R&S.

44 Includono Boeing, Lockheed, McDonnell-Douglas, Airbus, De Havilland, Hawker Siddeley, Vickers, British Aircraft Corporation, Sud-Aviation, VFW, Fokker, Tupolev, Antonov e Ilyushin.

45 Negli Usa, il principale mercato di aerei commerciali, il numero di miglia di volo dei passeggeri è passato da 33 trilioni nel 1960, l'alba del moderno aereo commerciale, a 584 trilioni nel 2008.

La Cina sta comprando il mondo?

aerei moderni. Honeywell è di gran lunga l'azienda più potente nella fornitura di avionica e relativi sottosistemi. Sia Goodrich che Rockwell Collins sono forti concorrenti in questo settore, e le tre aziende forniscono avionica e relativi sottosistemi sia per l'Airbus A380 che per il Boeing B787. Goodrich e SAFRAN sono leader mondiali nella fornitura di carrelli d'atterraggio, ruote e sistemi frenanti, fornendo circa i $\frac{3}{4}$ del mercato globale dei grandi aeromobili commerciali. Anche Liebherr è un concorrente⁴⁶.

Tabella 15 *Fatturato e R&S degli integratori di sottosistemi, 2008-9*

	<i>R&S</i>	<i>Fatturato</i>
	<i>(mld \$)</i>	<i>(mld \$)</i>
<i>Companies with a major share of</i>		
<i>revenue from aerospace:</i>		
Finmeccanica (Italy)	2,400	18.5
United Technologies (USA)	1,770	40.4
of which: aerospace	–	24.5
SAFRAN (France)	847	14.8
Thales (France)	790	17.6
Rolls-Royce (UK)	705	13.1
Textron (USA)	475	14.8
Rockwell Collins (USA)	395	4.8
BAE Systems (UK)	306	24.0
Goodrich (USA)	267	7.1
B/E Aerospace (USA)	131	2.1
<i>Companies with a minor share of</i>		
<i>revenue from aerospace:</i>		
GKN (UK)	139	6.3
Toray (Japan)	506	18.2
General Electric (USA)	3,020	181.6
of which: aerospace	–	18.7
Honeywell (USA)	1,543	36.6
of which: aerospace	–	10.8

⁴⁶ Fornisce sistemi d'atterraggio per i jet regionali Embraer. Ha un fatturato di 10.4 mld \$ e spese in R&S per 450 mln \$ annui (BIS, 2009).

La Cina sta comprando il mondo?

Mitsubishi Heavy Industries (Japan)	1,191	35.3
Kawasaki Heavy Industries (Japan)	400	16.6
Alcoa (USA)	246	28.1
Michelin (France)	693	22.8
Parker Hannifin (USA)	256	12.1
Liebherr (Switzerland)	459	10.4
IHI (Japan)	266	14.9
Eaton	417	15.4

I dati sono convertiti in dollari al tasso di 1€ = 1,438 \$. *Fonte:* BIS, 2009.

SAFRAN è il leader mondiale nei sistemi di cablaggio e fornisce la parte principale dei sistemi di Airbus A380 e Boeing B787. Anche i piccoli sottosistemi, negli aerei di grande dimensione, sono dominati da un ristretto numero di potenti integratori di sottosistemi. Jamco è fornitore esclusivo di servizi igienici per la Boeing. Meggitt fornisce i rilevatori di fuoco e fumo, e B/E Aerospace e Recaro forniscono i sedili per la maggior parte dei grandi aerei commerciali. Molti componenti di grande importanza e materiali sono forniti dalle specializzate divisioni aerospazio delle gigantesche aziende mondiali. Michelin, Goodyear e Bridgestone sono le uniche in grado di fornire gli pneumatici per questi grandi aerei. Saint-Gobain è l'unico fornitore di vetri per l'Airbus. Alcoa è il principale produttore al mondo di rivetti per aerei. Ogni A380 usa 2 mln di "lockbolt" al titanio Alcoa. Toray è il principale produttore mondiale di fibra di carbonio e fornisce la maggior parte dei materiali compositi del B787.

I principali integratori di sottosistemi in questo settore sono aziende immensamente potenti, con enormi economie di scala tra le diverse divisioni. Ognuna ha subito ampie F&A per consolidare la posizione nel settore aerospaziale globale. Le aziende ad alta tecnologia statunitensi come GE, United Technologies e Honeywell sono al vertice di questo settore. Oltre alle loro vendite per aerei commerciali, ciascuna ha grandi vendite all'esercito americano, in stretta interconnessione tecnologica.

. *GE* La divisione aviazione è parte del gigante GE. Nel 2008 GE ha fatturato oltre 180 mld \$ e speso oltre 3 mld \$ in R&S. E' la più grande società di leasing aereo (GECAS), con una flotta di quasi 2.000 aerei commerciali, e ha una grande divisione finanziaria, la GE Capital. E' un leader mondiale in attrezzature e apparecchiature mediche. Nel 2009 la sua divisione aerospazio ha fatturato 18,7 mld \$ e impiega 39.000 persone. GE è uno dei tre colossi che dominano il mercato dei motori per aerei commerciali di grandi dimensioni. Come i suoi concorrenti Rolls-Royce e Pratt & Whitney, produce anche motori per aerei militari, con forti economie di scala che legano i due segmenti. Nel 2003-4 i motori GE spingevano più dell'80% dei velivoli della coalizione durante l'operazione Iraqi Freedom. L'azienda produce motori per grandi aerei commerciali come il GE90, per il Boeing 777 e il suo nuovo motore per il Boeing 787. Inoltre la sua joint venture paritetica con la francese SAFRAN (CFM) produce motori per circa il 75% del mercato mondiale degli aerei di medie dimensioni a corridoio singolo. Ha fornito circa 2.000 motori per Boeing 737, oltre 1.300 motori per Airbus A318 e A321, ed è fornitore esclusivo per il quadrimotore A340. Le basi installate per i motori a reazione commerciali prodotti da GE (compresa CFM) sono passate da 5.000 nel 1990 a 23.000 nel 2009. In questo anno le sue vendite al governo degli Stati Uniti ammontavano a 4,3 mld \$.

. *United Technologies* Ha un totale di 53,2 mld \$ di fatturato e spese in R&S di 1,8 mld \$ (BIS, 2009). La sua divisione Otis è uno dei leader mondiali nella produzione di ascensori per edifici, assieme a Schindler,

La Cina sta comprando il mondo?

Mitsubishi e ThyssenKrupp. La sua divisione Carrier è un leader mondiale nella produzione di sistemi di raffreddamento. Tuttavia la sua divisione più importante è l'industria aerospaziale, con un fatturato 2009 di 24,5 mld \$. Questa dispone di tre sottodivisioni, Pratt & Whitney, Sikorsky, Hamilton Sundstrand. Pratt & Whitney è al terzo posto nel gruppo dei produttori mondiali di motori aeronautici. Fornisce motori per Boeing B747, 757, 767 e 777; per Airbus serie A318 fino a 321, con oltre 600 clienti in tutto il mondo. Per decenni ha combattuto la "Grande Guerra dei Motori" in competizione duopolistica con GE per la fornire gli aerei militari Usa. Hamilton Sundstrand fornisce una vasta gamma di sottosistemi inclusi riscaldamento e raffreddamento, pressurizzazione, controllo della ventilazione e controllo volo. Sikorsky è uno dei principali produttori mondiali di elicotteri, fornisce l'esercito statunitense con il Black Hawk di cui ha 1.200 ordini per i prossimi 20 anni. Fornisce tutti gli elicotteri della Marina statunitense, e quasi la metà di tutti gli elicotteri navali usati dalle forze armate di tutto il mondo. Nel settembre 2011 la United Technologies ha fatto un'offerta in contanti di 18,4 mld \$ per acquistare Goodrich, il che rafforzerebbe ulteriormente la sua posizione leader nell'aerospazio. Nel 2009 le vendite dell'azienda al governo statunitense sono state di 7,5 mld \$.

. *Honeywell* La divisione aerospaziale si trova all'interno di una più grande azienda ad alta tecnologia che produce anche l'automazione e soluzioni di controllo, materiali speciali e sistemi di trasporto. Tra le sue diverse divisioni ci sono forti economie di scala. Nel periodo 2008-9 il fatturato è stato di 31 mld \$ e ha speso 1,5 mld \$ in R&S (BIS, 2009). Nel 2009 la sua divisione aerospazio ha fatturato 10,8 mld \$, producendo una vasta gamma di prodotti aerospaziali, comprese le unità di potenza ausiliaria, i sistemi di controllo ambientale e sistemi di motori elettrici. Comunque, è di gran lunga il principale fornitore di sottosistemi avionici per aerei commerciali, producendo sistemi di sicurezza di volo, come i sistemi di segnalazione di prossimità e i sistemi di rilevamento del vento, sistemi di comunicazione, di navigazione, di sorveglianza e di guida, sistemi di posizionamento globale e sistemi di display per cabina di pilotaggio. Fornisce il nucleo dei sistemi avionici per l'A380 e il B787. GE è emersa come il principale concorrente di Honeywell nell'avionica con l'acquisizione di Smiths Aerospace Division per 4,8 mld \$ nel 2007. Nel 2009 le vendite Honeywell ai militari Usa ammontavano a 2,9 mld \$.

Il recupero con i principali integratori mondiali di sottosistemi per l'industria aerospaziale è una sfida quasi insormontabile per le aziende dei paesi in via di sviluppo.

Il consolidamento degli integratori di sistemi cinesi

Nel 1970 il governo cinese annunciava un progetto per costruire un grande aereo commerciale della stessa dimensione del Boeing 707. Il primo aereo Y-10 veniva completato a Shanghai nel 1978 e tra il 1980 e il 1983 fece 130 test di volo. Vennero costruiti due aerei, uno dei quali fu sottoposto a test di distruzione a terra, di cui esiste un drammatico cinegiornale. Per un paese in via di sviluppo fu un risultato notevole produrre un aeromobile tecnologicamente avanzato. Il restante Y-10 lo si può vedere a Shanghai al quartier generale della COMAC, di fronte al quale c'è una scultura con su scritto "mai rinunciare". Tuttavia l'aereo non fu un successo commerciale e il programma venne interrotto nel 1985. Tra il 1986 e il 1993, McDonnell Douglas assemblò a Shanghai 34 MD 82/83. Nel 1992 venne costituita una joint venture tra McDonnell e Aviation Industries of China (AVIC) per la produzione a Shanghai di 150 MD-90, aerei commerciali di linea, utilizzando una quota rilevante di produzione nazionale. Nel 1997, poco dopo aver acquistato McDonnell Douglas, Boeing annunciava che poneva fine del progetto, di cui erano stati assemblati solo due MD-90. Nel 1996 AVIC e Airbus concordarono un piano comune per la progettazione e la realizzazione di un nuovo velivolo, l'AE100. Solo due anni dopo l'Airbus riteneva la proposta non redditizia, chiudendo il progetto senza alcun aereo prodotto. L'interruzione di questi due programmi ha posto il settore aeronautico commerciale cinese indietro di molti anni. Da allora la flotta cinese dei grandi aerei commerciali è cresciuta rapidamente, composta interamente di aerei acquistati dalla Boeing e da Airbus, che si contendono ferocemente la quota di mercato del paese. Si stima che tra il 2010 e il 2030 la Cina acquisterà oltre 3.800 grandi aerei commerciali, per un valore di circa 400 mld \$.

La Cina sta comprando il mondo?

Il programma di lungo termine (2006-2020) per lo sviluppo scientifico e tecnologico nazionale del Consiglio di Stato identificava lo sviluppo di aeromobili commerciali di grandi dimensioni come uno dei 16 settori chiave dello sviluppo industriale cinese. Il programma identificava anche la capacità d'innovazione interna del settore aeronautico come parte importante degli obiettivi di sviluppo scientifico e tecnologico del paese. Il dodicesimo Piano Quinquennale (2011-2015) sottolinea lo sviluppo delle industrie manifatturiere. Gli aerei commerciali di grandi dimensioni rappresentano un pacchetto non indifferente delle tecnologie più avanzate al mondo, inclusi nuovi materiali, sistemi di propulsione e tecnologie d'informazione.

Alla fine degli anni '90 AVIC è stata divisa in due rami distinti al fine di "favorire la concorrenza", ma nel 2008 i due rami si sono fusi di nuovo in un'unica entità. AVIC è integrata verticalmente e comprende tutti i principali elementi del mercato cinese dell'industria aeronautica, compresa la progettazione e la produzione di aeromobili sia commerciali che militari – cellule, motori, avionica. Inoltre, AVIC produce una vasta gamma di prodotti non-aerospaziali, tra cui componenti automobilistici e automobili, turbine a gas, impianti di refrigerazione e prodotti elettrici, oltre a essere coinvolta in attività di servizio come leasing di aerei, trasporto e salute. Comprende circa 200 filiali e 31 istituti di ricerca, impiegando 400.000 persone. Nel 2010 AVIC si classificava al 330 posto nel Fortune 500, con un fatturato di 25 mld \$. In altre parole, la produzione dell'industria aeronautica nazionale è all'incirca equivalente alla divisione aerospaziale di un singolo principale integratore di sottosistemi al mondo come la United Technologies. Il fatturato delle prime 34 compagnie aerospaziali e militari al mondo supera i 500 mld \$ e spendono oltre 21 mld in R&S (BIS, 2009).

Nello stesso momento in cui i due segmenti di AVIC venivano di nuovo fusi, veniva fondata una nuova compagnia la Commercial Aircraft Corporation of China (COMAC)⁴⁷, con lo specifico scopo di sviluppare un aereo commerciale di grandi dimensioni chiamato C919. Nel 2002 il governo cinese avviò un piano per la costruzione di un jet regionale assemblato nel paese, l'ARJ21⁴⁸. Il consorzio incaricato di produrre il piano nel 2009 venne fuso con COMAC⁴⁹. L'ARJ21, che viene assemblato a Shanghai da COMAC, ha avuto il suo primo volo nel novembre 2008, e dalla fine del 2010 ci sono stati oltre 200 ordini, i $\frac{3}{4}$ provenienti dalle linee aeree nazionali cinesi. L'aereo affronta la forte concorrenza di Embraer (Brasile) e Bombardier (Canada), che costituiscono un duopolio nel mercato mondiale dei jet per voli regionali⁵⁰. Il C919 avrà da 160 a 170 posti, che competerà direttamente col B737 della Boeing e l'A320 di Airbus nel mercato internazionale e interno. Il primo volo è previsto nel 2014 ed entrerà in servizio nel 2016. Alla fine del 2010 la COMAC annunciava di aver ricevuto 100 ordini.

Il ruolo dei fornitori di sottosistemi nell'industria aerospaziale cinese

Sia l'ARJ21 che il C919 usano sottosistemi dai principali fornitori mondiali, con le aziende Usa al centro della catena d'approvvigionamento, in primo luogo GE, United Technologies, Honeywell, Rockwell Collins, Parker Hannifin, Goodrich ed Eaton. La joint venture di GE con SAFRAN – CFM – fornisce i motori per entrambi gli aerei. Il ponte di volo dell'ARJ21, l'avionica, i sistemi di gestione del volo e prevenzione collisioni sono forniti da Rockwell Collins. SOFRAN fornisce il sistema di controllo del ponte di volo, Honeywell il sistema di controllo di volo computerizzato (FBW) e la Eaton Corporation il pannello di cabina di comando integrato. Hamilton Sundstrand (United Technologies) fornisce l'unità di potenza ausiliaria e il sistema integrato di protezione antincendio per motore e cabina. Liebherr fornisce il carrello d'atterraggio, Goodrich gli pneumatici e i freni, e Parker Hannifin il sistema idraulico e quello di controllo carburante. Per il C919, GE fornisce il

47 Ha la sua sede a Shanghai. I suoi principali azionisti sono SASAC, di proprietà della Commissione statale di supervisione e amministrazione, con il 31,59%, la municipalizzata Shanghai Guosheng Company, con il 26,33% e AVIC, con il 26,33%. Sinochem, Baosteel e Chinalco hanno ciascuna il 5,25%.

48 Inizialmente l'ARJ21 aveva tra 70 e 80 posti. In seguito venne prevista una versione allungata da 90 a 100 posti.

49 Il consorzio includeva molte delle principali controllate di AVIC.

50 Il mercato degli aviogetti da trasporto regionale è una piccola frazione del mercato degli aeromobili commerciali di grandi dimensioni. E' previsto che il mercato globale tra il 2011 e il 2030 per i grandi velivoli (che comprendono quelli a corridoio singolo, doppio e i jumbo) totalizzerà oltre 4 trilioni \$, mentre il mercato per aviogetti regionali sarà solo di 70 mld \$, o meno del 2% del totale (*Financial Times*, 18 giugno 2011).

La Cina sta comprando il mondo?

sistema di gestione del volo, il sistema centrale computerizzato di cabina, i registratori di volo e i display di pilotaggio; Hamilton Sundstrand i sistemi di generazione elettrica e di distribuzione, e il sistema integrato antincendio; Parker Hannifin il sistema idraulico, il sistema di rifornimento carburante e il sistema di controllo volo FBW; Eaton il sistema di convogliamento idraulico e del carburante, e Haneywell le ruote, gli pneumatici i freni e i generatori d'avvio.

Con i programmi ARJ21 e C919 la Cina spera di porre l'industria nazionale al passo delle principali industrie mondiali in termini di ingegneria dei sistemi; della gestione delle complesse catene d'approvvigionamento; dei materiali avanzati come quelli compositi e le super leghe; dei propulsori aeronautici avanzati e altri sistemi meccanici complessi, inclusi APU (motori ausiliari) e carrelli d'atterraggio; certificazione dei grandi aeromobili commerciali e un'assistenza clienti di prim'ordine. Tuttavia, la sfida competitiva per la statale AVIC è immensa. *In sintesi, le aziende americane ad alta tecnologia sono profondamente radicate nel più sensibile dei settori industriali, quello aeronautico, in cui le tecnologie civili e militari sono strettamente collegate.*

Conclusioni

La Cina sta comprando il mondo?

Qualunque sia il futuro, è lungi il fatto che oggi “la Cina sta comprando il mondo”, al di là della forte emotività che la frase suscita. Gran parte dei cittadini dei paesi ad alto reddito sembra credere che ciò rispecchi la realtà dei rapporti della Cina con il mondo in generale e con i paesi ricchi in particolare. Osservazioni analoghe furono avanzate negli anni '80 in relazione all'ascesa del Giappone, anche se la profondità emotiva oggi supera di molto la precedente. Quest'idea è dannosa ai rapporti internazionali, specialmente in un periodo di crisi profonda dell'economia politica globale. Ciò è deleterio per la prospettiva della pace. Nei rapporti Cina-Occidente è importante che ci sia un'analisi equilibrata tra le grandi aziende cinesi e il sistema affaristico mondiale. Ciò richiede un'indagine approfondita della natura della globalizzazione e delle sue implicazioni per noi e per la Cina.

Chi siamo?

Dopo la fine degli anni '70 la Cina tentò la sua strada verso la riforma delle sue grandi imprese statali e cercò di trasformarle in grandi aziende competitive sul mercato mondiale. Nei trent'anni successivi da allora, i responsabili politici cinesi hanno osservato con attenzione come il mercato globale era entrato in un'epoca di trasformazione rivoluzionaria. In questo periodo il sistema capitalistico si è completamente ristrutturato con esplosive F&A. In quasi tutti i settori è emerso un gruppo di aziende gigantesche, con tecnologie e marchi d'avanguardia, con un controllo del 50% o superiore nel mercato mondiale del rispettivo settore. La pressione dell'effetto cascata ha stimolato una ristrutturazione complessiva della catena del valore che circonda le aziende fondamentali, con la concentrazione industriale che ha interessato in profondità la catena d'approvvigionamento. Questo sistema è stato estremamente dinamico, poiché la feroce competizione oligopolistica ha stimolato un progresso tecnico senza precedenti, con grandissimi benefici per la società⁵¹. Il medesimo processo di concentrazione industriale riguarda settori totalmente diversi come quello automobilistico e quello delle bevande.

Nei tre decenni di globalizzazione, le aziende dei paesi ad alto reddito hanno enormemente ampliato le loro operazioni internazionali, la cui portata, l'occupazione e le vendite, per le principali aziende mondiali, hanno superato di molto quelle delle loro economie nei paesi d'origine. Infatti, nell'arco di questo periodo, esse hanno “acquistato il mondo”. Aziende dei paesi ad alto reddito si sono profondamente e reciprocamente intersecate nei loro sistemi aziendali soprattutto attraverso F&A internazionali. Una serie di rilevanti imprese nazionali di

51 La selvaggia globalizzazione capitalistica ha causato anche profonde contraddizioni nell'economia politica mondiale, nel rispetto per l'ambiente, nelle disuguaglianze, nella concentrazione di potere e nel sistema finanziario (Nolan, 2009).

La Cina sta comprando il mondo?

un paese ricco sono state vendute ad aziende di altri paesi ricchi, per cui in essi si può dire reciprocamente “tu sei in me e io sono in te”. La globalizzazione ha mostrato un'enorme disparità di potenza tra aziende dei paesi ricchi e quelle dei paesi in via di sviluppo. Quasi tutte le aziende che si sono affermate nel sistema del mercato globale provengono dai paesi ad alto reddito.

In FT 500 ci sono fasce d'attività in cui non compaiono aziende dei paesi in via di sviluppo. I marchi globali e il progresso tecnico sono concentrati in un piccolo numero di imprese dei paesi sviluppati che stanno al vertice del sistema degli affari globali. Le imprese dei paesi in via di sviluppo sono quasi del tutto assenti da questo vertice. 100 grandi aziende, tutte dei paesi ricchi, contano per 3/5 della spesa in R&S nelle G 1.400, e stanno alla base del progresso tecnico mondiale nell'epoca della globalizzazione. Nel momento in cui le “nostre” aziende si comprano a vicenda, diventano veramente globali, non soltanto penetrandosi reciprocamente nei rispettivi sistemi, ma anche radicandosi profondamente nei mercati a basso e medio reddito aperti in conseguenza delle politiche del Consenso di Washington.

Questo ha portato molti vantaggi alle società, ma anche una grave sfida competitiva per le aziende locali. Il nucleo degli integratori di sistemi non soltanto ha il centro degli affari nei paesi sviluppati, ma vi ha anche i segmenti principali delle catene d'approvvigionamento. Le grandi aziende, con le loro sedi nei paesi ad alto reddito, sono sempre più “dentro” i paesi in via di sviluppo, di solito occupando posizioni dominanti nella struttura dei loro settori ad alto valore aggiunto. Ciò è una seria sfida politica per i paesi in via di sviluppo, ed è emersa solo una manciata di aziende in grado di competere a livello mondiale con le principali compagnie dei paesi sviluppati. Gran parte del diffuso ottimismo sulla possibilità di recupero delle aziende dei paesi in via di sviluppo si basa sul caso della Cina e sull'idea che le sue aziende stiano comprando il mondo.

Il fatto che aziende con sede nei paesi ricchi stiano comprando il mondo per costruire il sistema d'affari globale pone sfide complicate, serie e poco comprese, per l'economia politica dei paesi ricchi. La stretta identità delle grandi aziende con il paese in cui hanno sede, si è fortemente indebolita. C'è poco incentivo per un'azienda globale di contribuire alla “politica industriale nazionale”, se l'economia nazionale rappresenta una piccola e declinante quota del patrimonio, dell'occupazione e del fatturato aziendale. Vi è tutto l'interesse a minimizzare il pagamento delle tasse nel paese d'origine e sottoporre i profitti ad un livello inferiore di tassazione, lo stesso vale per lo spostamento della sede centrale della società da un paese all'altro, se il quadro politico del paese d'origine è considerato problematico.

Dall'inizio della crisi finanziaria globale le economie dei paesi ad alto reddito ristagnavano, con alti livelli di disoccupazione, specialmente giovanile e di persone a bassa qualifica. Al tempo stesso le “nostre” grandi aziende hanno goduto di esuberanti vendite e profitti, grazie alla crescita continua delle loro operazioni internazionali, in particolare nei paesi in via di sviluppo. Oggi questi paesi, con la Cina in prima fila, stanno diventando una parte crescente della struttura, degli interessi e della cultura delle aziende dei paesi sviluppati. In effetti, per molte delle “nostre” principali aziende, la Cina è già, o sarà presto, il mercato più grande. Dato che la globalizzazione continua nei decenni a venire, queste tendenze e le tensioni che esse suscitano nei paesi ad alto reddito probabilmente sono destinate a crescere.

Chi sono?

Il “recupero” della Cina è stato uno degli aspetti più significativi dell'epoca della globalizzazione. La “Grande Convergenza” ha trasformato l'economia politica mondiale. Tra gli aspetti più pregevoli della trasformazione della Cina, vi è stata la comparsa di un importante gruppo di sue aziende statali nei ranghi di Fortune 500 e di FT 500. In considerazione della natura estremamente variegata della concorrenza internazionale, non è sorprendente che la Cina abbia tentato di tutelare le aziende “campioni nazionali” tramite misure statali di politica industriale. In modi diversi questo è esattamente ciò che tutti gli odierni paesi ad alto reddito hanno fatto in passato, dalla fine del XVIII secolo in poi. Le aziende “campioni nazionali” cinesi hanno fatto grandi passi in termini di cambiamenti istituzionali e progresso tecnico.

Il successo della politica industriale del paese sotto la guida del Partito Comunista ha sfidato i pronostici di quasi tutti gli esperti internazionali. Tuttavia, anche se la Cina è diventata la seconda economia mondiale, è

La Cina sta comprando il mondo?

ben lungi dall'aver raggiunto i paesi ad alto reddito. E' ancora un paese in via di sviluppo con un basso livello di reddito pro capite e una popolazione molto più grande di quella dei paesi ad alto reddito messi insieme. Essa ha grandi difficoltà nel distanziarsi dal percorso del suo modello di crescita squilibrato e insostenibile, ed è l'unico paese che si sta spostando dalla fase "Lewis" dello sviluppo economico con disponibilità illimitata di forza-lavoro, e diventando "grigia" pur essendo ancora un paese a reddito medio-basso. Si trova a far fronte anche a pesanti sfide politiche per affrontare l'enorme disparità di reddito e di ricchezza che è emersa con le politiche di riforma, a gestire il pervasivo danno ambientale, e a spostare l'economia dal forte assegnamento sugli alti livelli d'investimento e sulla rapida crescita dell'esportazione.

I rapporti della Cina con i paesi in via di sviluppo si sono fortemente estesi e tradotti nel rapido aumento delle importazioni di metalli, minerali, petrolio, gas e cibo. I partner, a loro volta, hanno notevolmente aumentato le loro importazioni di fabbriche cinesi ad alto impiego di manodopera. La Cina è un fornitore altamente concorrenziale di una vasta gamma di infrastrutture per i paesi in via di sviluppo. I rapporti commerciali e infrastrutturali in rapida crescita hanno prodotto tensioni nei suoi rapporti con i paesi sviluppati, tuttavia, il rapido proliferare dei rapporti economici cinesi ha contribuito molto ad accelerare lo sviluppo soprattutto in Africa e America Latina.

Nei settori dell'alta tecnologia e delle merci di marca per le classi medie dei paesi in via di sviluppo, nonché nella catena d'approvvigionamento che circonda queste aziende, le grandi aziende cinesi hanno fatto incursioni trascurabili nella posizione dominante costruita nel corso di molti decenni e ora detenuta, in questi paesi, dalla multinazionali dei paesi ricchi. La Cina dispone di una piccola quota di riserve mondiali di petrolio e gas, e ne è decisamente in deficit rispetto alla rapida crescita della sua domanda. E' opinione diffusa che la Cina stia acquistando il mondo in relazione al consumo globale di petrolio e gas. Infatti i 9/10 delle proprietà di gas e petrolio non sono in vendita in quanto possedute dai NOC. Per di più, dopo molti decenni d'espansione delle operazioni internazionali, le compagnie petrolifere occidentali hanno una posizione dominante nel mondo su quelle risorse al di fuori dal controllo dei principali NOC. I giacimenti di gas e petrolio nelle mani delle compagnie petrolifere occidentali sono parecchie volte superiori a quelli delle compagnie cinesi. Le major occidentali sono anche in posizione di vantaggio rispetto alle tecnologie e alle competenze di gestione necessarie per sviluppare estese e difficili fonti di gas e petrolio. Fino agli anni '90, le compagnie cinesi avevano trascurabili riserve internazionali. Nello stesso periodo le compagnie occidentali avevano conosciuto una fase esplosiva di F&A, compresa una delle maggiori acquisizioni mai avvenute in qualsiasi altro settore. Tuttavia, non è politicamente fattibile per la Cina aumentare le proprie riserve e aggiornare la tecnologia con l'acquisto di compagnie occidentali. Invece, le compagnie petrolifere cinesi hanno faticato molto a costituire le loro riserve internazionali, principalmente attraverso una sequenza di piccole acquisizioni di quote di minoranza nei paesi in via di sviluppo.

La Cina è unica, tra i grandi paesi in via di sviluppo ritardatari, per il suo grado d'apertura all'investimento internazionale. Un grande numero di aziende leader sono "entrate" in Cina, e sconcerta gli esperti il fatto notevole che ciò sia avvenuto sotto la guida del Partito Comunista. Le aziende multinazionali occupano posizioni chiave in vaste aree dell'economia cinese. Sono state di fondamentale importanza nelle esportazioni cinesi e nel progresso tecnico del paese. Molte delle principali multinazionali europee e nord americane hanno ciascuna investito mld \$ nella realizzazione dei loro sistemi aziendali in Cina, e ciascuna impiega direttamente decine di migliaia di persone, con diversi mld \$ annui di fatturato. Se si prende in considerazione l'occupazione nelle loro catene d'approvvigionamento, allora il numero di persone che indirettamente "lavorano per le multinazionali occidentali" sarebbe estremamente grande. Molte delle principali multinazionali occidentali traggono dalla Cina merci dal valore di mld \$. In qualche caso centinaia di migliaia di persone sono impiegate nella realizzazione di prodotti per le multinazionali occidentali. La massa complessiva di persone che in Cina lavorano direttamente o indirettamente per le aziende internazionali è di difficile calcolo. Nella sostanza, le "nostre" gigantesche aziende sono profondamente "dentro" la Cina.

E' molto probabile che la Cina continuerà nel tentativo, che ha sostenuto per tutta la sua "riforma e apertura", di costruire un gruppo di grandi aziende competitive a livello globale. Per quanto il processo possa essere lento

La Cina sta comprando il mondo?

e laborioso, sarà “irrinunciabile”. Il nucleo delle aziende “campioni nazionali” cinesi è costituito da un gruppo di settori strategici, che include il settore bancario, dei metalli e miniere, delle costruzioni, della produzione e distribuzione di energia elettrica, dei trasporti, e dei servizi di telecomunicazione. Sono settori protetti dal fatto d'essere statali, beneficiando della politica delle commesse e dal fatto che essi scambiano reciprocamente i prodotti. Le aziende non-finanziarie beneficiano anche di prestiti dalle banche statali. Si sono fortemente avvantaggiati dalla rapida crescita dell'economia interna.

Tuttavia, l'estensione della posizione delle principali aziende statali in un'economia interna vasta e in rapida crescita, è diverso dal costruire aziende in grado di competere nell'arena internazionale. Nonostante i progressi non indifferenti, la Cina non dispone di un gruppo di aziende di questo tipo che possa avvalersi di tecnologie e marchi globali e competere con i paesi ad alto reddito. Nonostante la diffusa percezione nei mass media internazionali che le aziende cinesi stanno comprando il mondo, la loro presenza nei paesi ricchi è trascurabile. Si tratta di una situazione anomala per un paese che è il principale esportatore al mondo, la seconda più vasta economia e il secondo produttore. In altre parole, “noi” siamo in “loro”, ma “loro” non sono in “noi”.

La Cina è stata segnata profondamente dalla crisi finanziaria asiatica. Come altre economie dell'Asia orientale, ha accumulato grandi riserve di valuta estera, che si ritiene utilizzabili per acquistare il mondo. Tuttavia, in termini pro capite, queste riserve sono di gran lunga inferiori a quelle della maggior parte dei suoi vicini, né possono essere semplicemente utilizzate per acquistare il mondo. La funzione primaria dell'accumulazione di grandi riserve in valuta straniera è di proteggere il paese dal rischio di una catastrofe finanziaria globale – esplosa esattamente come s'era da tempo previsto e temuto – non come arma per comprare il mondo. Di conseguenza queste riserve devono essere gestite in modo conservativo. I fondi sovrani gestiscono solo una parte delle riserve. Anche se la Cina volesse utilizzare tali fondi per acquistare aziende occidentali, sarebbero insufficienti rispetto alla capitalizzazione di queste aziende, figuriamoci per acquistare il mondo. Per di più, vi sono forti vincoli politici sull'acquisizione di aziende occidentali da parte di quelle cinesi, che hanno fatto solo scarsi tentativi di comprare aziende occidentali importanti, e quasi tutti falliti. Solo due tentativi sono riusciti, per la determinazione delle multinazionali occidentali coinvolte di disfarsi delle divisioni “commercializzate” in quanto poco remunerative.

La complessità del recupero

Gli esempi del settore bancario e aeronautico cinesi dimostrano quanto sia difficile la sfida per i paesi in via di sviluppo. Negli ultimi trent'anni le banche globali hanno accumulato enormi capacità tecniche e umane, che consentono loro di funzionare come “cemento” che collega l'intero sistema affaristico mondiale. Negli ultimi decenni le banche commerciali cinesi si sono trasformate oltre ogni immaginazione della maggior parte delle persone straniere. Tuttavia devono affrontare una difficile sfida competitiva sui mercati internazionali. Una parte fondamentale di questa trasformazione riguarda i notevoli progressi nell'applicazione della tecnologia dell'informazione detenuta dai giganti del settore IT, quasi tutti statunitensi.

L'aver costruito, da parte cinese, un proprio jet regionale è senz'altro un risultato notevole, e lo è ancor di più l'essere entrata in competizione con Boeing e Airbus nella produzione di un grande aereo commerciale. Tuttavia resta una lunga e complessa battaglia rimuovere i principali integratori di sistemi mondiali dalla loro consolidata posizione nel mondo dell'industria aeronautica. Per di più, i sottosistemi interni all'ARJ21 e al C919 appartengono tutti ai giganti mondiali dei paesi sviluppati, principalmente statunitensi.

La Cina è pienamente consapevole della difficoltà della sfida concorrenziale del processo di consolidamento industriale e dell'espansione internazionale delle operazioni commerciali che hanno avuto luogo nelle aziende dei paesi sviluppati nell'ultimo trentennio. Sta tentando di costruire le sue aziende “integratori di sistemi”. Per ottenere questo risultato ha aperto le sue porte alle principali aziende mondiali nei suoi settori più sensibili, le banche e l'aerospazio. Le aziende ad alta tecnologia statunitensi sono all'avanguardia in questo processo, occupando posizioni di comando all'interno della catena del valore.

La questione chi siamo “noi” e chi sono “loro” è lungi dall'essere risolta. La Cina non ha ancora acquistato il

mondo, e non mostra alcun segno di poterlo fare nel prossimo futuro.

Riferimenti

- BCG (Boston Consulting Group) (2009) *Wealth Markets in China*. Beijing: BCG.
- BERR (Department for Business Enterprise and Regulatory Reform) (2008) *The 2008 R&D Scoreboard*. London: BERR.
- BIS (Department for Business Innovation and Skills) (2009) *The 2009 R&D Scoreboard*. London: BIS.
- BIS (Department for Business Innovation and Skills) (2010) *The 2010 R&D Scoreboard*. London: BIS.
- BP (2011) *Statistical Review of World Energy*. London: BP.
- Diamond, Jared M. (2005) *Collapse: How Societies Choose to Fail or Survive*. London: Allen Lane.
- DTI (Department of Trade and Industry) (2007) *The 2007 R&D Scoreboard*. London: DTI.
- Gao, Yuning (2011) *China as the Workshop of the World*. London: Routledge.
- Halper, Stefan A. (2010) *Beijing Consensus: How China's Authoritarian Model Will Dominate the Twenty-First Century*. New York: Basic Books.
- Huntington, Samuel P. (2005) *Who are We?* London: Free Press.
- Hutton, Will (2007) *The Writing on the Wall: China and the West in the 21st Century*. London: Little, Brown.
- IEA (International Energy Association) (2011) *Overseas Investment by China's National Oil Companies*. Paris: OECD.
- Interbrand (2011) *Best Global Brands 2010*, available at www.interbrand.com/Libraries/Branding_Studies/BGB_Report_A4_Single.sflb.ashx (accessed October 2011).
- Jacques, Martin (2009) *When China Rules the World: The Rise of the Middle Kingdom and the End of the Western World*. London: Allen Lane.
- Kaufman, Henry (2009) *The Road to Financial Reformation*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Lipton, David, and Jeffrey Sachs (1990) 'Privatization in Eastern Europe: The case of Poland', *Brookings Papers on Economic Activity*, 21(2): 239–342.
- Luo, Xubei, and Nong Zhu (2008) *Rising Income Inequality in China: A Race to the Top*. World Bank Policy Research Working Paper no. 4700.
- Lyons, Gerard (2007) *State Capitalism: The Rise of Sovereign Wealth Funds*. London: Standard Chartered Bank; available at http://banking.senate.gov/public/FILES/111407_Lyons.pdf (accessed October 2011).
- Marshall, Alfred ([1890] 1920) *Principles of Economics*. London: Macmillan.
- Marx, Karl ([1867] 1967), *Capital*. New York: International.
- Nolan, Peter (1995) *China's Rise, Russia's Fall*. Basingstoke: Macmillan.
- Nolan, Peter (2001a) *China and the Global Business Revolution*. Basingstoke: Palgrave.
- Nolan, Peter (2001b) *China and the Global Economy*. Basingstoke: Palgrave.
- Nolan, Peter (2009) *Crossroads: The End of Wild Capitalism and the Future of Humanity*. London: Marshall Cavendish.
- Nolan, Peter, Jin Zhang and Chunhang Liu (2007) *The Global Business Revolution and the Cascade Effect*. Basingstoke: Palgrave.
- Nolan, Peter, Jin Zhang and Chunhang Liu (2008) 'The global business revolution and the cascade effect, and the challenge for firms from developing countries', *Cambridge Journal of Economics*, 32(1): 29–47.
- Reich, Robert B. (1990) 'Who is us?', *Harvard Business Review*, January–February.
- Reich, Robert B. (1991) 'Who is them?', *Harvard Business Review*, March–April.
- SSB (State Statistical Bureau) (2000) *Chinese Statistical Yearbook*. Beijing: Chinese Statistical Publishing House.
- SSB (State Statistical Bureau) (2010) *Chinese Statistical Yearbook*. Beijing: Chinese Statistical Publishing House.
- Steinfeld, Edward S. (2010) *Playing our Game: Why China's Economic Rise Doesn't Threaten the West*. Oxford: Oxford University Press.
- Subramaniam, Arvind (2011) *Eclipse: Living in the Shadow of China's Economic Dominance*. Washington, DC: Peter G. Peterson Institute for International Economics.
- Towers Watson (2010) *The World's 500 Largest Asset Managers*, available at www.towerswatson.com/assets/pdf/2942/PI500-Analysis.pdf (accessed October 2011).
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) (2009) *World Investment Report*. Geneva: UNCTAD.
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) (2010) *World Investment Report*. Geneva: UNCTAD.
- Wen, Jiabao (2010) Remarks by PRC Premier Wen Jiabao at a dinner in his honour hosted by the National Committee on US–China Relations and the US–China Business Council.
- World Bank (2006) *World Development Indicators*. Washington, DC: World Bank.

La Cina sta comprando il mondo?

World Bank (2010) *World Development Indicators*. Washington, DC: World Bank.
World Bank (2011) *World Development Indicators*. Washington, DC: World Bank.