

MANAGEMENT & MARKETING

Manuali per la didattica

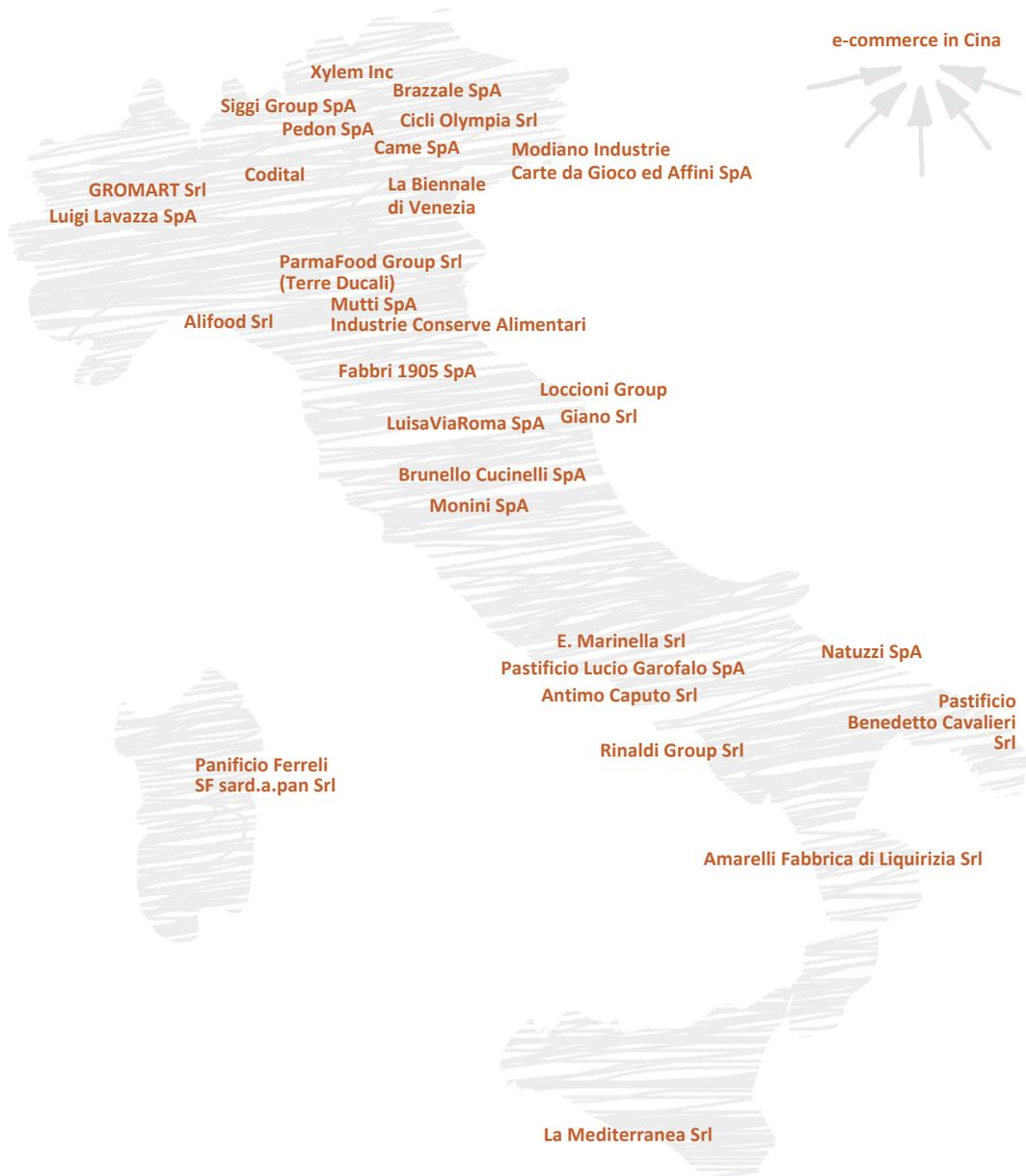
**Ilan Alon, Eugene Jaffe, Beatrice Luceri,
Christiane Prange, Donata Vianelli**

MARKETING INTERNAZIONALE

Strategie, Principi e Applicazioni



G. Giappichelli Editore



1

Marketing globale e mercati internazionali

“L’effetto farfalla sempre in azione, ovunque: ecco cos’è la globalizzazione”

Jacques Chirac, Parigi 26 agosto 1999

Obiettivi formativi



1.1. Globalizzazione: il mondo sta diventando sempre più piccolo

La globalizzazione, ossia la tendenza verso un mondo sempre più integrato e interdipendente, è alimentata dal commercio internazionale e resa possibile soprattutto dalle tecnologie dell'informazione. Il commercio internazionale esiste fin dall'antichità. In Grecia e nell'Egeo gli scambi commerciali locali, regionali e internazionali erano fiorenti fin dall'età del bronzo. Le prime fonti scritte di Omero ed Esiodo attestano l'esistenza di centri di commercio (*emporìa*) e mercanti (*emporoi*) a partire dall'VIII secolo a.C.¹. Il commercio internazionale aumentò a partire dal 750 a.C. grazie a fattori sociali e politici come le migrazioni di massa, la colonizzazione delle alleanze interstatali, la diffusione della monetazione, la graduale standardizzazione delle misure, le guerre e i mari più sicuri a seguito della determinazione a sradicare la pirateria.

La globalizzazione è cresciuta nel corso degli ultimi secoli in varie forme e può essere spiegata secondo diverse prospettive. Per gli economisti si riferisce all'emergere dei mercati globali, per i sociologi alla convergenza degli stili di vita e dei valori sociali e per i politologi alla riduzione della sovranità nazionale. Marshall McLuhan – sociologo, filosofo, critico letterario e professore canadese (Edmonton, 21 luglio 1911-Toronto, 31 dicembre 1980) – è stato uno dei primi a riconoscere la globalizzazione in quanto tale. A lui si deve l'introduzione del termine “villaggio globale” per rappresentare un mondo in cui persone, fisicamente separate dal tempo e dallo spazio, sono interconnesse dai media elettronici. Questo legame, pur avendo effetti positivi, comporta anche conseguenze a livello planetario².

La globalizzazione è, in ultima analisi, il risultato dell'intreccio di forze locali e globali. Rifluisce e scorre in base all'ambiente politico, economico, sociale, tecnologico e legale nei singoli paesi e tra gli stessi. È importante non fare confusione tra globalizzazione e globalismo: la prima indica i flussi globali di commercio, idee e tecnologie; il secondo identifica l'ideologia che privilegia il punto di vista globale rispetto agli interessi nazionali. Sebbene i due concetti siano spesso usati come sinonimi, questo libro privilegia la prospettiva dell'impresa approfondendo gli aspetti commerciali della globalizzazione piuttosto che gli elementi ideologici e filosofici su cui poggia il globalismo.

Nonostante il tifo e le paure smisurate che alimenta (Box 1.1), la globalizzazione è ancora un fenomeno limitato se misurata su scala mondiale (Box 1.2). Il *Global Connectedness Index* (GCI) stima che circa il 21% della produzione economica mondiale viene esportata, i flussi di investimenti diretti esteri rappresentano il 7% degli investimenti fissi lordi, circa il 7% dei minuti di chiamate telefoniche (comprese le chiamate via *Internet*) sono internazionali e solo il 3,5% delle persone vive fuori dal proprio paese di nascita³.

La globalizzazione non si configura come un fenomeno unitario, ma interessa molti aspetti della nostra vita: culturali, finanziari, tecnologici, didattici, sociologici ed economici.

Box 1.1. Thomas Friedman: il mondo è piatto

Thomas Friedman (New York, 20 luglio 1953) è un giornalista, editorialista e scrittore americano. Si occupa di politica estera e scrive di commercio globale, Medio Oriente, globalizzazione e temi ambientali; ha vinto tre volte il Premio Pulitzer.

Nel suo libro di maggior successo, *The World Is Flat*, offre una diversa prospettiva sulla interconnessione del mondo moderno ed esplora le implicazioni dei cambiamenti indotti dallo sviluppo delle tecnologie di comunicazione. L'espressione "il mondo è piatto" è la metafora che utilizza per affermare che l'arena competitiva globale si è appiattita. Oggi è possibile per sempre più persone collaborare e competere in tempo reale con un numero crescente di persone, su sempre più tipi di lavoro, da angoli sempre più diversi del pianeta e su un piano sempre più paritario che in qualsiasi altro momento della storia dell'umanità.

Friedman individua molte cause di questo appiattimento, dalla caduta del muro di Berlino all'ascesa di *Internet*; un complesso di eventi e innovazioni che rendono più facile, ogni giorno che passa, alle persone di tutto il mondo collaborare ... o competere l'una contro l'altra. Nel complesso, l'autore demistifica il nuovo e splendido mondo per i lettori, offrendo la chiave di lettura per dare un senso allo scenario globale, spesso sconcertante, che si dipana davanti ai loro occhi.

L'ottimismo di Friedman traspare da varie interviste e aneddoti. Il suo intento è dirci chiaramente quanto eccitante possa essere questo nuovo mondo appiattito e, allo stesso tempo, farci capire che saremo calpestati se non manteniamo il passo e impariamo a gestire questa grande sfida.

Fonti: Friedman T.L. (2005). *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. New York: Farrar, Straus e Giroux; Gulyani A. (2013). "The World Is Flat by Thomas L. Friedman – Book Review & My Cliff Notes". <http://gulyani.com/the-world-is-flat-by-thomas-l-friedman-book-review-my-cliff-notes/>; www.thomasfriedman.com [consultato in data 22 gennaio 2014].

Box 1.2. Pankaj Ghemawat: la follia della globalizzazione

Pankaj Ghemawat è Professore di Strategia e *Management*, Direttore del Center for the Globalization of Education and Management presso la Stern School of Business della New York University, nonché titolare della Cattedra di Strategia Globale di Anselmo Rubiralta presso la IESE Business School. Tra il 1983 e il 2008 era all'Harvard Business School dove, nel 1991, è stato il più giovane ricercatore a essere nominato Professore Ordinario nella storia dell'università. A lui si deve lo sviluppo del modello CAGE che identifica le opportunità di sviluppo internazionale in base all'impatto di fattori culturali, amministrativi, geografici ed economici (CAGE).

Nelle centinaia di *paper* scientifici e casi di studio che ha approfondito nel suo popolare TED Talk e nei suoi libri di successo, Ghemawat parla di globalizzazione e dei suoi effetti sul mondo, sui paesi, sui settori e sulle aziende. Le sue argomentazioni – suffragate dall'evidenza empirica e facili da capire – sono perlopiù percepite come un rimprovero al paradigma *The World Is Flat* di Thomas Friedman. In effetti, quando Ghemawat fa riferimento alla "follia della globalizzazione", l'obiettivo è sottolineare che il fenomeno è meno diffuso e cresce più lentamente di quanto si legga nel libro di Friedman o pensi l'opinione pubblica.

Ghemawat è anche uno degli autori del *DHL Global Connectedness Index* che viene calcolato con cadenza biennale ed è assunto a punto di riferimento per monitorare lo stato della globalizzazione. L'edizione 2018 evidenzia che nel periodo 2001-2017 la connessione globale ha registrato il massimo storico nel 2017 quando aumenta significativamente per la prima volta dopo la crisi finanziaria globale del 2007. Ironia della sorte, questo è accaduto nonostante gli eventi considerati grandi vittorie dagli scettici della globalizzazione: il sì al voto della *Brexit* nel Regno Unito, l'elezione di Donald Trump negli Stati Uniti e di diversi *leader* nazionalisti in Europa.

Ghemawat considera esagerate sia le opinioni degli appassionati del "mondo *flat*" che quelle allarmiste dei protezionisti. Sostenitore della globalizzazione, è convinto che un arretramento su larga scala o una spinta eccessiva alla localizzazione ostacolerebbe la capacità delle imprese di creare valore sui mercati esteri utilizzando la ricca gamma di strategie di globalizzazione che si dimostrano ancora efficaci – e continueranno a funzionare bene anche in futuro. Gli sconvolgimenti in atto richiedono alle multinazionali una rielaborazione più raffinata delle strategie, delle strutture organizzative e degli approcci all'impegno sociale.

Fonti: Ghemawat P. (n.d.). "About Pankaj Ghemawat". <https://ghemawat.com/about> [consultato in data 7 aprile 2019]; Altman S., "The state of globalization in a fragile world". <https://delivering-tomorrow.com/the-state-of-globalization-in-a-fragile-world/> [consultato in data 8 aprile 2019]; Ghemawat P. (2017). "Globalization in the age of Trump". *Harvard Business Review*, July-August (pp. 112-123).

Globalizzazione culturale

Per capire la globalizzazione culturale basta pensare alla Piazza Rossa di Mosca dove i cartelloni pubblicitari di Rolex e McDonald's coprono la vecchia e famosa architettura. Oppure al tentativo dei puristi linguistici che in Francia volevano mantenere la lingua libera da qualsiasi influenza anglosassone, ma che ora hanno rinunciato alle loro pretese e accettano parole come *laptop*, *hard disk*, *revenue*, *hobby* e *flat screen* nel mondo francese di Rousseau e Montesquieu. Oppure, a come la canzone per bambini *Baby Shark* vecchia di decenni possa diventare un fenomeno globale dei *social media* e raccogliere miliardi di visualizzazioni su YouTube con il video prodotto da un marchio educativo sudcoreano⁴. Queste manifestazioni di globalizzazione culturale evidenziano che siamo di fronte a qualcosa che è molto più del mero commercio. Le trasformazioni in atto nell'economia sono collegate ad altri aspetti della società, come le strutture sociali ed economiche, le preferenze e le credenze, i modelli di consumo e il repertorio delle espressioni culturali. Allo stesso tempo, si registrano anche timori etnocentrici che la cultura stia diventando troppo globale, nel senso di troppo omogenea. Questi timori vanno di pari passo alla paura che la globalizzazione culturale comporti l'americanizzazione, l'uniformità della cultura di massa e la fine del patrimonio culturale nazionale. Si tratta di timori che potrebbero essere non completamente infondati. Un esempio di "intrusione" del pensiero americano sono i *film* di Hollywood che coprono circa il 95% del tempo passato davanti allo schermo in Canada, mentre la Francia riesce a mantenere una quota di mercato pari a circa il 70% grazie a ingenti sussidi⁵. La paura

di essere sopraffatti dalla produzione di Hollywood è maggiore in Europa; ciononostante, la domanda dei *film* che produce è in aumento. Se pensiamo alla globalizzazione come a un processo di occidentalizzazione, ci troviamo di fronte a un dilemma: molti paesi aspirano a essere globalizzati ma non occidentalizzati, in particolare la Repubblica Popolare Cinese. Il governo cinese sta cercando di raccogliere i frutti dell'apertura dei mercati senza gli effetti collaterali indesiderati dell'occidentalizzazione. L'attuale ed efficace regime di filtraggio di *Internet* è l'espressione del tentativo deliberato di garantire che la globalizzazione avvenga senza occidentalizzazione e successiva democratizzazione – un riflesso della presa di potere del Partito Comunista cinese.

La questione non si riduce semplicemente alla protezione della cultura di un paese, anche se questa è forse l'argomentazione emotiva migliore. Il protezionismo culturale sta effettivamente diventando più difficile dato che la produzione di nuovi contenuti è più che mai facilmente condivisibile attraverso *Internet*. Un altro esempio di globalizzazione culturale è la presenza dei ristoranti McDonald's nella maggior parte dei paesi del mondo, che dà luogo a preoccupazioni per l'alimentazione e le condizioni lavorative. Le manifestazioni culturali della globalizzazione sono molteplici ed è ancora aperto il dibattito se siano portatrici di una perdita di valori locali o arricchiscano la mente delle persone con prospettive mondiali poliedriche e lo scambio di saperi e idee.

Globalizzazione finanziaria

Se volgiamo l'attenzione agli aspetti della globalizzazione finanziaria, la disponibilità di informazioni 24 ore su 24 e le potenzialità del *trading* sono alcuni dei più importanti cambiamenti osservabili. Ad esempio, CMC Markets Plc, fondata nel 1989, è *leader* globale nel *trading* finanziario *online*. L'azienda offre più di 3.000 strumenti in 18 mercati globali, oltre a un facile accesso a titoli azionari, indici, scambi di valuta estera, materie prime e buoni del tesoro – 24 ore al giorno da un unico conto. Una maggiore trasparenza non avvantaggia solo l'operatore professionale, ma facilita anche l'affermarsi di centri finanziari internazionali dove i prestiti possono essere negoziati a costi più vantaggiosi rispetto alle banche locali. Una più efficiente allocazione globale delle risorse, una bilancia commerciale sostenibile e la prevenzione degli *shock* nazionali sono soltanto alcuni dei presunti benefici. D'altro canto, gli scettici fanno notare che l'interconnessione dei mercati finanziari mondiali può anche aumentare l'esposizione a *shock* reali e il pericolo che improvvise inversioni di rotta dei capitali possano tradursi in gravi perturbazioni economiche. Ciò è diventato recentemente evidente durante la crisi finanziaria globale del 2008 che ha quasi distrutto la maggior parte delle istituzioni finanziarie nordamericane ed europee, spazzato via centinaia di migliaia di posti di lavoro e di valore immobiliare in queste aree del mondo e che ha avuto gravi effetti destabilizzanti anche in posti lontani come Russia, Cina e Asia sud-orientale.

Globalizzazione tecnologica

Le manifestazioni tecnologiche della globalizzazione sono tutt'altro che trascurabili a causa del loro impatto controverso. Ad esempio, gli eventi dell'11 settembre 2001 non sarebbero potuti accadere prima dell'attuale era globale. I sistemi di comunicazione e trasporto facilitano l'accesso alle informazioni, ma sono anche a disposizione di terroristi, riciclatori di denaro e criminali che operano a livello internazionale. Allo stesso tempo, il crollo della cortina di ferro non sarebbe stato probabilmente possibile senza un sistema esteso e ben funzionante delle moderne tecnologie di comunicazione. Oggi, grazie a *Internet*, ai *social media* e alle reti globali, siamo abituati ad accedere a notizie internazionali ovunque ci troviamo e qualunque cosa facciamo.

I progressi tecnologici e nella comunicazione hanno avvantaggiato anche i paesi più poveri. I recenti sviluppi tecnologici come i *big data*, il *Global Positioning System* (GPS), i droni e le comunicazioni ad alta velocità hanno avuto una profonda influenza sulle pratiche agricole – aumentando la produttività e i profitti delle aziende agricole grazie a miglioramenti di processo come l'ottimizzazione dell'uso dell'acqua, dei pesticidi e dei fertilizzanti – e reso possibili sistemi di allerta precoce, un controllo migliore della qualità, una logistica e una gestione della catena di approvvigionamento più efficienti.

Ci sono numerosi esempi di come la *leadership* tecnologica e l'innovazione guidano la crescita dei mercati emergenti. Si pensi alla brasiliana Embrapa che ha utilizzato tecniche tradizionali per aumentare il contenuto di vitamine nella banana, nei fagioli, nel mais, nella manioca e nella zucca. Ha anche usato l'ingegneria genetica per aumentare la resistenza alle malattie della papaia e dei fagioli e il contenuto energetico della canna da zucchero – la fonte di etanolo del Brasile. Recentemente, Embrapa ha lanciato una *partnership* Brasile-Africa per condividere la tecnologia agricola. Le nuove tecnologie rendono più facile alle persone dei paesi in via di sviluppo diventare consumatori. La telefonia *mobile*, in particolare, ha cambiato molti aspetti difficili della vita quotidiana in questi paesi, fornendo l'accesso a *Internet* e alle comunicazioni a lunga distanza, ai servizi bancari e ai pagamenti *mobile* nonché a tanti altri servizi in aree remote prive di infrastrutture tradizionali.

L'innovazione tecnologica non è in alcun modo circoscritta ai paesi in via di sviluppo. Ad esempio, l'India svolge un ruolo sempre più importante nell'innovazione delle tecnologie dell'informazione; le principali multinazionali statunitensi si affidano ai propri dipendenti indiani per progettare piattaforme *software* e funzionalità di ultima generazione⁶. Il rovescio della medaglia diventa evidente quando le grandi multinazionali assumono talenti di livello mondiale a molto meno di quello che avrebbero dovuto pagare nel paese di origine, oppure procedono a una dislocazione delle risorse umane e addirittura delle strutture, nei territori di internazionalizzazione: in entrambi i casi, queste scelte non sono esenti da problemi.

Globalizzazione dell'istruzione e sociologica

Le manifestazioni scolastiche, formative e sociologiche della globalizzazione vanno di pari passo. Effettivamente esiste il grosso problema della mobilità del lavoro indotto dalla caduta delle frontiere, soprattutto (ma non esclusivamente) in Europa. Si pensi, ad esempio, alla crescente mobilità internazionale di ricercatori e studenti che vede come preferiti il Regno Unito, la Francia e la Germania. I flussi di studenti in entrata e in uscita sono spesso disomogenei per paese e hanno caratteristiche diverse. La scelta della destinazione appare in gran parte influenzata dalla lingua parlata e dalle classifiche internazionali in quanto si ritiene che impattino sul futuro professionale. Le facoltà di economia di tutto il mondo competono, quindi, ferocemente per reclutare sia personale qualificato sia studenti brillanti. I flussi di ricercatori hanno premiato soprattutto gli Stati Uniti a causa delle migliori condizioni retributive e delle prospettive di carriera. Recentemente, i laboratori asiatici localizzati in Cina e Singapore si sono moltiplicati e partecipano alla competizione globale per attrarre i migliori talenti. Inoltre, la Corea del Sud ha intensificato i propri sforzi di reclutamento internazionale offrendo posti universitari riservati agli stranieri. In effetti, le aziende e le nazioni cercano i dirigenti del futuro su scala globale o, usando le parole di Jack Welch, “la globalizzazione ci ha trasformato in un’azienda che cerca nel mondo, non solo per vendere o per comprare, ma per trovare capitale intellettuale, i migliori talenti del mondo e le più grandi idee”⁷. Il risvolto negativo è la crisi associata al crescente dissesto della famiglia che deriva dal pendolarismo permanente, dalla mancanza di identità e di confini sociali come conseguenza di diversi domicili e della trasformazione in cittadini globali.

Globalizzazione economica

Gli aspetti economici della globalizzazione sono senza dubbio quelli più discussi e controversi. In generale, la liberalizzazione economica è considerata come positiva e auspicabile, soprattutto per i paesi emergenti e in via di sviluppo. L’obiettivo è la libera circolazione dei capitali in ingresso e in uscita dal paese, al fine di promuovere la crescita e l’efficienza al suo interno. Il contributo alla riduzione della povertà è sempre stata l’argomentazione più importante a sostegno della globalizzazione economica. La strada più sicura per ridurla drasticamente è, come noto, la crescita economica. L’*Index of Economic Freedom* della Heritage Foundation mostra chiaramente che l’economia dei paesi che aprono i loro mercati cresce a un ritmo più veloce rispetto a quelli che lo fanno poco e per niente. Un’economia in crescita aumenta la domanda di beni e servizi e, grazie a questo, nuove imprese entrano in attività e si espandono. Questa espansione porta alla creazione di nuovi e meglio retribuiti posti di lavoro. Lo stesso accade quando il mercato si espande al di là dei confini nazionali. L’accesso gratuito ad altri mercati apre nuove opportunità commerciali, incoraggiando gli investimenti e promuovendo la creazione di posti di lavoro. Gli effetti della liberalizzazione sono, infatti, ciò a cui sono mag-

giormente interessati gli investitori perché offrono nuove opportunità di diversificazione e profitto.

La fine del secolo scorso ha visto prevalere una spinta verso una maggiore liberalizzazione e integrazione economica. Vent'anni dopo, sono al lavoro le forze opposte, con crescenti sentimenti nazionalistici e tensioni commerciali internazionali. Uno degli esempi migliori è l'Unione Europea (UE). I 28 paesi membri, fino a poco tempo fa, hanno sviluppato politiche di integrazione con riferimento alla moneta, all'innovazione tecnologica e al commercio globale. Tuttavia, l'Unione ha iniziato a mostrare segni di instabilità, a partire dalla crisi finanziaria del 2008 quando la Grecia e altri paesi hanno mostrato gravi problemi finanziari, culminando nel famigerato *referendum* sulla *Brexit* nel 2016 quando il Regno Unito ha votato per lasciare l'UE. L'ascesa del populismo in Europa e altrove potrebbe benissimo rivelarsi lo sviluppo politico più significativo del XXI secolo⁸.

1.2. Sistemi economici mondiali

I sistemi economici mondiali possono essere classificati in quattro tipologie principali: economia tradizionale, economia di mercato, economia pianificata ed economia mista; si contano anche alcune altre varianti. Un sistema economico deve definire cosa produrre, come produrlo e per chi produrlo⁹. Ma ci sono altre questioni importanti. Qual è il tenore di vita? Sta cambiando? Perché? Ci sono istituzioni, organizzazioni, processi, procedure e leggi che una nazione presenta e che influenzano l'economia? Ad esempio, quali leggi disciplinano i contratti e gli scambi? quali diritti hanno acquirenti, lavoratori, venditori, creditori e debitori? Come vengono imposti questi diritti? Che tipo di organizzazioni esistono? Come sono governate queste organizzazioni? Le istituzioni di un paese influenzano anche l'evoluzione delle sue ideologie. Le ideologie e le istituzioni dominanti determineranno il livello degli scambi commerciali, dell'integrazione e dell'industrializzazione.

L'**economia tradizionale** è il sistema economico più antico del mondo. I paesi che lo adottano producono prodotti e servizi che sono il risultato delle loro credenze, usanze e religioni; appartengono tipicamente ad aree rurali del secondo (paesi a economia pianificata) o del terzo mondo (paesi in via di sviluppo), strettamente legate a un paesaggio agrario. In un siffatto sistema, ogni nuova generazione mantiene la posizione economica dei propri avi. È la tradizione a decidere cosa fa un individuo per vivere. Esempi di economie tradizionali sono gli Aborigeni, le tribù Amazzoniche e praticamente tutte le economie di sussistenza. I vantaggi di questo tipo di economia sono diversi: ogni membro sa esattamente cosa fare; c'è una forte rete sociale che governa il comportamento e aiuta a incorporare l'individuo nella società; di norma, le posizioni e le attività sono predefinite e la vita è generalmente stabile, prevedibile e continua. Vi sono, tuttavia, anche svantaggi: la società è piuttosto lenta a cambiare e non trae vantaggio dal progresso tecnologico; la crescita intellettuale e scientifica è modesta; la disponibilità di beni e servizi è, in genere,

insufficiente. Inoltre, vi è un sottoutilizzo delle competenze rispetto ai fattori di produzione.

L'**economia di mercato** si basa sul consumo individuale. Il consumatore decide quali prodotti desidera e le imprese stabiliscono quali prodotti produrre per soddisfare la domanda. Lo Stato ha una modesta influenza nella determinazione delle regole di funzionamento di questo sistema, eccezion fatta per la promozione della concorrenza e la tutela dei consumatori. Le economie di mercato complete non ricorrono al controllo sui prezzi o ai sussidi e preferiscono la semplificazione della regolamentazione dell'industria e della produzione. Probabilmente, il più grande vantaggio che offre l'economia di mercato è la separazione tra mercato e governo. Ciò impedisce a quest'ultimo di diventare troppo potente e ne riduce l'impatto sul controllo delle risorse.

Anche se paesi capitalisti come gli Stati Uniti, il Giappone e quelli dell'Europa occidentale hanno optato per l'economia di mercato, si ravvisano alcune differenze. Ad esempio, dagli anni Settanta fino alla crisi finanziaria del 1991, le imprese giapponesi sono state strettamente controllate da ciò è diventato noto come *Japan Inc.*, un sistema economico centralizzato incoraggiato dal governo e dalla banca centrale. Il successo di mercato è stato anche il risultato della stretta collaborazione tra dirigenti aziendali e funzionari governativi nonché delle alleanze commerciali istituzionalizzate tra le imprese giapponesi (i cosiddetti *keiretsu*).

L'enfasi sulla crescita e sulla prosperità rispetto alle relazioni sociali e all'etica è uno degli svantaggi dell'economia di mercato. Nel mondo di oggi, votato al profitto e caratterizzato da ripetuti crolli di aziende, un ritorno alla fiducia e alla moralità può davvero essere un importante argomento di discussione.

L'**economia pianificata** è un sistema controllato centralmente in cui lo Stato prende tutte le decisioni. In particolare, è il governo centrale che pianifica la produzione e distribuzione dei beni, nonché il prezzo a cui venderli; dal loro canto, i consumatori possono acquistare solo ciò che viene reso disponibile. Il comunismo è un tipico esempio di economia pianificata, in cui lo Stato possiede imprese o intere industrie e il mercato è pressoché assente nelle decisioni di produzione. Questi sistemi economici sono, conseguentemente, meno flessibili rispetto a quelli capitalisti e reagiscono più lentamente ai cambiamenti dei modelli di acquisto dei consumatori e alle fluttuazioni dell'offerta e della domanda. Nel corso del tempo, l'economia pianificata genera malcontento tra la popolazione che chiede un'offerta più ricca e variegata.

Oggi assistiamo al cambiamento dell'influenza dello Stato in diversi paesi. Da un lato, un sostegno attivo all'apertura dell'economia e all'internazionalizzazione si registra in paesi come la Cina e, persino, Cuba, un paese a lungo dominato dal partito comunista. Il crollo nel 1991 dei governi comunisti in tutto il mondo ha costretto anche la Corea del Nord a riallineare le proprie relazioni economiche internazionali. Tuttavia, la stretta osservanza di un'economia rigida e pianificata a livello centrale continua, così come la fiducia in incentivi tipicamente immateriali. La Corea del Nord rimane uno dei paesi più poveri e meno sviluppati del mondo, in

netto contrasto con la Corea del Sud che rappresenta una delle economie più importanti e diversificate del mondo.

Un'**economia mista** o **duale** è una combinazione di economia di mercato e pianificata. Esistono molte varianti, con alcuni paesi che sono sostanzialmente mercati capitalisti e altri fortemente controllati dallo Stato. Nella maggior parte dei paesi con questo tipo di economia la proprietà pubblica è molto bassa o inesistente, a eccezione di alcune categorie di beni e servizi (ad esempio, istruzione e trasporti). In generale, l'economia mista si caratterizza per la proprietà privata dei mezzi di produzione, l'egemonia del mercato per il coordinamento economico tra imprese in cerca di profitto e il ruolo trainante dell'accumulazione del capitale ai fini dell'attività economica. La principale differenza rispetto a un'economia di libero mercato, è l'influenza macroeconomica indiretta sull'economia da parte dello Stato, attraverso politiche fiscali e monetarie volte, da un lato, a contrastare eventuali recessioni economiche, crisi finanziarie e disoccupazione indotte dal capitalismo e, dall'altro, a promuovere lo stato sociale.

Anche l'economia mista presenta degli svantaggi. A volte le disposizioni di legge possono costare a un'azienda così tanto da metterla fuori mercato. Inoltre, regolamenti fallimentari possono paralizzare le funzionalità della produzione e compromettere l'equilibrio di bilancio. Un altro aspetto negativo è che l'importo delle tasse sui prodotti è deciso dal governo; il che porta la popolazione a lamentarsi delle tasse elevate e a pagarle con riluttanza. Inoltre, la mancanza di un sistema di controllo dei prezzi può causare carenze di beni e sfociare in una recessione.

1.3. Sistemi economici in evoluzione: dal socialismo al capitalismo

Gli attuali sistemi economici, così come li viviamo oggi, sono stati fortemente influenzati dal declino del comunismo iniziato nell'Europa dell'Est.

Fine del comunismo nell'Europa dell'Est

Il 9 novembre 1989 migliaia di tedeschi festanti hanno abbattuto il simbolo più visibile della divisione nel cuore dell'Europa: il Muro di Berlino (Figura 1.1)¹⁰. Per due generazioni è stato la rappresentazione fisica della Cortina di Ferro e le guardie di frontiera della Germania Est avevano l'ordine permanente di sparare per uccidere tutti coloro che cercavano di fuggire. Così come il Muro era arrivato a rappresentare la divisione dell'Europa, la sua caduta sancì la fine della Guerra Fredda e del comunismo in diverse parti del mondo. Nemmeno l'osservatore più ottimista del discorso del Presidente Ronald Reagan a Berlino nel 1987 (che invitò il segretario generale sovietico, Mikhail Gorbachev, ad "abbattere questo muro") avrebbe immaginato che, due anni dopo, i regimi comunisti dell'Europa orientale sarebbero crollati come un castello di carte. Nel 1990 gli *ex leader* comunisti furono esclusi dal potere, si tennero libere elezioni e la Germania fu riunificata.

Le politiche della *perestrojka* (ristrutturazione) e della *glasnost* (trasparenza) di Gorbaciov legittimarono ulteriormente gli appelli popolari per le riforme dall'interno che stavano prendendo slancio in tutta la regione. Il 6 febbraio 1989 venne ufficialmente avviato a Varsavia il confronto tra il governo polacco e i membri del sindacato clandestino *Solidarność*. I risultati dei “negoziati della tavola rotonda”, firmati dai rappresentanti del governo e da *Solidarność* il 4 aprile, comprendevano libere elezioni per il 35% della camera bassa, libere elezioni per il Senato di nuova istituzione, introduzione della carica istituzionale di Presidente e il riconoscimento di *Solidarność* come partito politico. Il 24 agosto, dieci anni dopo l'entrata in scena di *Solidarność*, Tadeusz Mazowiecki divenne il primo Primo Ministro non comunista dell'Europa orientale.

Anche in Ungheria molti cambiamenti hanno influenzato il panorama politico. Furono consentite associazioni libere e aperti i confini del paese con l'Occidente. Il 16 giugno 1989 il paese celebrò solennemente la riabilitazione di Imre Nagy, il *leader* comunista riformista della rivoluzione ungherese del 1956. Nella Germania Est il collasso divenne evidente, costringendo il governo a permettere agli abitanti di emigrare. Al *leader* del paese, Erich Honecker, fu chiesto di dimettersi. Il 9 novembre, in diretta televisiva davanti a tutto il mondo, il governo della Germania Est annunciò l'apertura dei confini del paese. In questa situazione fluida il muro di Berlino crollò, con un veloce effetto domino sugli altri paesi. Un nuovo governo non comunista prese le redini il 5 dicembre a Praga il 5 dicembre e il 29 dicembre Václav Havel, il famoso drammaturgo e dissidente, fu eletto presidente. In Bulgaria le proteste portarono alla rimozione di Todor Živkov, il *leader* di lunga data del Partito Comunista Bulgaro, e il nuovo governo indisse rapidamente libere elezioni nel 1990.



Figura 1.1. – Resti del muro di Berlino

Fonte: © autori.

Nell'estate del 1990 tutti gli *ex* regimi comunisti dell'Europa orientale furono sostituiti da governi democraticamente eletti. In Polonia, Ungheria, Germania Est e Cecoslovacchia, i partiti di centro-destra appena formati presero il potere per la prima volta dalla fine della seconda guerra mondiale. In Bulgaria e Romania, i comunisti riformati mantennero il controllo del paese, ma nuovi partiti di centro-destra entrarono nei parlamenti e divennero attivi sulla scena politica. La rotta per il reinserimento dell'Europa orientale nel quadro economico, politico e di difesa occidentali era stata tracciata.

Oggi, la maggior parte dei nuovi paesi orientali riformati sono ben integrati nell'UE, ma alcuni stanno ancora cercando di mettersi al passo con la crescita del PIL e il tenore di vita dei loro vicini dell'Europa occidentale. Il *Catch Up Index*¹¹ offre una valutazione precisa del divario esistente tra i paesi europei con riferimento a quattro indicatori: economia, democrazia, governabilità e qualità della vita. Ogni indicatore è il risultato di un paniere di misure che spazia dal PIL *pro capite* (per l'economia), all'indice di percezione della corruzione nella trasparenza internazionale (per la governabilità) al coefficiente di Gini che misura la disuguaglianza (per la qualità della vita) e l'indice della libertà di stampa di Reporter Senza Frontiere (per la democrazia).

L'ultimo *Catch Up Index*, pubblicato a marzo del 2019, non riserva complessivamente sorprese. La Scandinavia resta salda in cima alla classifica mentre i Balcani sono ancora in fondo. Più di dieci anni dopo la crisi finanziaria che ha devastato le economie nazionali e regionali in tutto il mondo, l'indice chiarisce che alcuni dei paesi colpiti più duramente – come Irlanda, Islanda e Portogallo – si stanno riprendendo bene, mentre molti dei nuovi Stati membri dell'UE, che erano già in ritardo quando la crisi ha colpito, sono stagnanti o divergenti. È noto che le classifiche dei paesi possono influenzare le scelte di localizzazione delle imprese così come la selezione dei mercati *target*. Mentre le previsioni prevedono tempi di recupero per i paesi dell'Est anche fino a 60 anni, 16 paesi di altri continenti, in particolare Asia e Africa, si trovano ancora in fasi diverse del loro sviluppo.

Paesi di via di transizione in Asia

In Asia, diversi paesi possono essere classificati come economie di recente industrializzazione (NIEs) di primo o di secondo livello.

In Asia orientale tra le NIEs di primo livello ricadono la Repubblica di Corea, Taiwan, Singapore e Hong Kong (regione ad amministrazione speciale cinese). Le politiche interventiste della Repubblica di Corea negli anni Sessanta e Settanta erano fondate su relazioni molto strette tra *leader* di Stato e uomini d'affari nonché tra conglomerati di aziende molto grandi e diversificate, i cosiddetti *chaebol*, molto simili ai *keiretsu* giapponesi. Viceversa, nella provincia cinese di Taiwan, le relazioni stato-imprese erano più lontane e discontinue, in particolare nei primi anni del suo sviluppo, a causa delle tensioni tra le strutture politiche trapiantate dalla ter-

raferma (burocrati e militari) e le *élite* commerciali autoctone. Di conseguenza, in alcuni settori chiave, le grandi imprese statali (SOEs) coesistevano con le imprese più piccole.

Le NIEs di secondo livello del Sud-Est asiatico (Indonesia, Malesia e Thailandia) hanno dovuto fronteggiare strutture sociali spesso complesse e tendevano a fare affidamento sul ruolo determinante dei fattori produttivi. La ricchezza di risorse naturali di cui dispongono ha dato origine a settori di punta in campo agro-economico. Il ruolo dello Stato nello sviluppo di questi paesi è stato molto più modesto rispetto al Giappone e alla Repubblica di Corea. È bene sottolineare che le NIEs di secondo livello hanno generalmente adottato un regime politico molto meno impegnativo (ad esempio, una politica industriale meno interventista) e si sono concentrate su una gestione macroeconomica più conservatrice. Rispetto al Giappone e alla Repubblica di Corea, hanno perseguito politiche commerciali e di investimenti diretti esteri più liberali.

In Cina, il ruolo dello Stato nell'industrializzazione è stato storicamente più importante che in Giappone e nelle NIEs di primo livello. Negli anni successivi alla rivoluzione comunista del 1949, tutte le imprese industriali furono statalizzate e la politica economica seguì l'esempio dell'Unione Sovietica. Furono introdotti i piani quinquennali nazionali, in cui gli obiettivi di produzione venivano predeterminati e stabiliti per tutti i settori industriali. Come molte economie dell'Asia orientale, quella cinese è riuscita a realizzare elevati livelli di risparmio, ma a differenza delle altre, tutti gli investimenti sono stati effettuati attraverso il settore pubblico. La scelta dei settori dell'industria pesante e il ruolo dello Stato erano correlati. Nel dicembre 1978 la Cina annunciò un cambiamento di politica economica, che comportò una certa liberalizzazione. Tutto ha inizio con la liberalizzazione del settore agricolo (compresa l'abolizione del sistema delle Comuni) che ha portato a una crescita esponenziale della produzione agricola. Di più ampia portata è stata la creazione di zone economiche speciali (SEZs) e l'individuazione delle aree considerate prioritarie in termini di investimenti diretti esteri. L'istituzione delle SEZs nel 1979 è stata accompagnata da un forte controllo da parte dello Stato; tuttavia, a partire dalla metà degli anni Ottanta, sono state progressivamente introdotte alcune politiche di riforma del mercato, tra cui il riconoscimento di una maggiore autonomia alle imprese e una maggiore apertura al commercio estero.

1.4. Sviluppo del mercato e geografia mondiale

Tutti i paesi tendono a seguire lo stesso modello quando da poveri diventano ricchi. Questo è stato vero per i paesi dell'Europa occidentale, il Canada e gli Stati Uniti nel XIX e XX secolo e per le molte nazioni dell'Asia, tra cui Taiwan e Corea del Sud, quando sono diventate altrettanto ricche delle consorelle europee. Le varie alternative di classificazione distinguono normalmente diverse fasi. Una delle più pertinenti è quella basata sul reddito annuo *pro capite* a opera della Banca Mondia-

le¹². Nel modello proposto, si sostiene che il paese passi da una fase a quella successiva proprio come una persona si arrampica sui pioli di una scala, ottenendo gradualmente una crescente prosperità.

Un'**economia ad alto reddito** è quella tipica di un paese avanzato, sviluppato e industrializzato. Qui la maggior parte della società vive in prosperità e alle persone sono offerte molte e variegate opportunità di scelta. I paesi hanno un elevato controllo delle infrastrutture e un'attività imprenditoriale basata sulla conoscenza, con la dominanza del settore dei servizi.

Un'**economia a reddito medio-alto** è un paese in via di industrializzazione o di sviluppo. Vi è un forte interesse verso il settore industriale e la tendenza della popolazione all'inurbamento. I paesi che appartengono a questo gruppo sperimentano un'economia in rapida crescita, salari in aumento e istituzioni del settore pubblico alquanto sviluppate, con particolare riferimento all'istruzione e all'innalzamento dell'alfabetizzazione.

Le **economie a reddito medio-basso** sono generalmente paesi con costi del lavoro bassi e infrastrutture attraenti per le imprese occidentali; il che li rendono sovente luoghi interessanti per l'esternalizzazione delle attività o la dislocazione delle filiali incentrate sulla manodopera standardizzata (ad esempio, il settore tessile e manifatturiero). Molto spesso questi paesi sono soggetti a instabilità istituzionale nonché delle infrastrutture e gli investimenti possono essere ostacolati dal corso della politica locale.

Le **economie a basso reddito** sono quelle in cui non trovano abitualmente soddisfazione i bisogni di base in termini di cibo, assistenza sanitaria, infrastrutture, istruzione e così via. Anche le analisi più ottimistiche concordano che molti paesi a basso reddito (LICs) rimarranno tali ancora per molto tempo. Di conseguenza, nel valutare le opzioni strategiche a disposizione per i LICs, è importante adottare una prospettiva a lungo termine. I vincoli chiave da superare sono il *deficit* infrastrutturale, il debito pubblico, il ruolo del governo, le dimensioni dello Stato e il sistema di tassazione¹³. Per molte imprese, la commercializzazione dei loro prodotti su questi mercati di destinazione appare particolarmente sfidante perché gli strumenti di *marketing* tradizionali necessitano di essere adattati alla domanda locale.

1.5. Importanza dei mercati emergenti

Il termine “mercato emergente” è stato coniato nel 1981 da Antoine W. Van Agtmael, allora vicedirettore del Capital Markets Department della International Finance Corporation presso la Banca Mondiale, per identificare i paesi a basso e medio reddito con potenzialità di crescita economica, ossia quelli conosciuti fino ad allora come “paesi in via di sviluppo”. La nuova etichetta è stata una scelta di mera comunicazione. Al *meeting* presso la banca di investimenti Salomon Brothers a New York, un consulente di JP Morgan vedeva solo un ostacolo al successo del fondo comune di investimento che Van Agtmael proponeva per i paesi del terzo