



saggi

siamo in: Homepage / archivio

working paper

## N° 2 2005

di Lorenzo Caselli

autori

archivio



### La funzione civile degli aziendalisti

recensioni

segnalazioni

eventi

link



scarica il plug-in gratuito  
Acrobat Reader

saggi

⇒ Lorenzo Caselli

Dove vanno le nostre discipline. I contributi di Adalberto Alberici, Claudio Baccarani, Guido Corbetta, Gianfranco Rusconi, Dario Velo

⇒ Giovanni Padroni

Scenari della complessità e vincoli etici nell'organizzazione delle risorse umane

⇒ Pierpaolo Andriani

'De Rerum Pareti': On Power Laws and Organization Science

⇒ Nicoletta Buratti

Note a commento del saggio di P. Andriani "De Rerum Pareti: On Power Laws and Organization Science". Riflessioni sul contributo della teoria della complessità alla ricerca in campo manageriale

⇒ Gianni Cozzi

Marketing Territoriale o Marketing delle analogie? Alcune riflessioni da un esame sommario del caso genovese

⇒ Riccardo Spinelli

La e-internationalisation: una rilettura del modello dei vettori di internazionalizzazione nell'ottica dell'e-business

< indietro

working paper

⇒ Clara Benevolo  
Luca Bianchi

L'internazionalizzazione delle imprese in Cina: tra ostacoli e nuove opportunità. Il caso Esaote.

⇒ Sonia Ruggiero

I rapporti "Comune controllante - società controllata" nel settore dei servizi pubblici locali

⇒ Sara Poggesi

I servizi pubblici locali italiani alla luce del network management

⇒ Roberto Garelli

Bilancio d'esercizio e bilancio sociale nelle organizzazioni di volontariato

⇒ Sara Campi  
Angelo Gasparre

Organizational Boundaries in Childcare Services System and the promotion of NPO Networks by Local Public Agencies in an Italian Metropolitan Area

⇒ Clara Benevolo  
Riccardo Spinelli

Second Level Organisations (SLOs) in Voluntary Sector: an Italian Perspective

# L'internazionalizzazione delle imprese in Cina: tra ostacoli e nuove opportunità. Il caso Esaote

Clara Benevolo  
Luca Bianchi

Sommario: 1. Introduzione - 2. Il processo di apertura internazionale dell'economia cinese - 2.1 Il miracolo economico cinese – 2.2 L'adesione della Cina alla WTO - 2.3 La Cina per le imprese estere e le economie occidentali: solo pericoli o qualche opportunità? - 3. Il sistema sanitario cinese e l'industria dei prodotti medicali - 4. Le principali caratteristiche del processo di internazionalizzazione di Esaote - 5. L'internazionalizzazione in Cina: dalla teoria degli stadi alla scelta dei canali di entrata - 5.1 La storia di Esaote in Cina - 5.1.1 Esaote China Ltd. - 5.1.2 La Shenzhen Esaote Medical Technology Ltd. - 5.2 La Cina nel portafoglio di Esaote. I canali d'entrata e le politiche di marketing internazionale - 6. Conclusioni. Le politiche di integrazione e le opportunità di sviluppo sul mercato cinese - Appendice. Il Gruppo Esaote. Le origini e la struttura attuale - Le aree di business - Bibliografia

## Abstract

*Il "fenomeno Cina" sta interessando studiosi e analisti già da alcuni anni. Ad un iniziale interesse prevalentemente focalizzato sugli aspetti legati al processo di liberazione dell'economia ed alle opportunità connesse all'incremento negli scambi commerciali e alla crescita del PIL cinese, più recentemente si è affiancata l'attenzione sugli aspetti legati ad uno sviluppo della produzione e delle relative esportazioni cinesi "a scapito" di quelle occidentali e, in particolare, italiane. Luci ed ombre caratterizzano i fenomeni in oggetto, ma sempre più pessimistiche sono le valutazioni degli studiosi italiani. Quel che è certo è che i dati a disposizione sui principali indicatori economici del sistema cinese evidenziano uno sviluppo senza paragoni cui la letteratura, non solo economica, ha dedicato, e continua a dedicare, ampio spazio.*

*L'obiettivo del paper è quello di presentare il caso di un'azienda italiana, l'Esaote S.p.A., che ha intrapreso una strada di relazioni e di attività diretta nel mercato cinese. L'internazionalizzazione di questa impresa, proprio per le caratteristiche peculiari del contesto cinese, cui si avrà modo di accennare, ha richiesto un preciso percorso di crescita e di coinvolgimento crescente, nonché particolare attenzione e prudenza, fattori questi richiesti a tutte le imprese estere che vogliano avventurarsi in questo mercato e*

*che si ritrovano, di conseguenza, a dover affrontare un sistema giuridico, sociale e, non ultimo, economico che, nonostante i recenti cambiamenti, resta ancora molto distante e di difficile approccio.*

## 1. Introduzione

La Cina è oggi protagonista mondiale di uno straordinario sviluppo economico, risultato di un lungo processo di liberalizzazione ed apertura verso l'esterno che ha caratterizzato gli ultimi venticinque anni di storia di questo Paese e che ha visto l'uscita da un isolamento plurisecolare ed una presenza sempre maggiore di imprese estere private.

Le straordinarie *performance* registrate negli ultimi anni, soprattutto in termini di commercio con l'estero, hanno inevitabilmente attirato l'attenzione delle economie occidentali che si sono ritrovate, nel giro di pochi anni, a fare i conti con una realtà poco esplorata e distante che, se in un primo momento ha suscitato ammirazione e curiosità, nonché timore per i forti connotati di competitività, ha, tuttavia, al contempo, evidenziato elementi di contrasto e problematiche di fondo che rischiano, nel lungo periodo, di minare la solidità e la stabilità di questa economia.

Allo stato attuale, l'economia cinese è forse una delle più interessanti e, al tempo stesso, complesse che esistano. Interessante perché si tratta di un Paese lontano, non solo da un punto di vista geografico, ma anche culturale e sociale, uscito da un secolare isolamento storico ed economico, con ritmi di crescita straordinari per le stesse economie occidentali e capitaliste. Complessa perché tale straordinario sviluppo, che ha segnato l'inizio del nuovo millennio e che rappresenta solo l'apice di un lungo ed ancora incompiuto cammino, cela, dietro di sé, un intricato groviglio di problematiche irrisolte, tanto nella vita economica quanto in quella sociale e culturale. Complessa, ancora, perché, nonostante gli sforzi enormi compiuti per aprirsi al mondo con l'abbattimento o l'affievolimento di molti pilastri tipici di un'economia comunista, molte sono le contraddizioni e gli ostacoli che ancora stentano a cadere. Ostacoli cui le imprese estere devono porre particolare attenzione pur potendo, ormai, contare sull'esperienza maturata da altri soggetti economici che, in qualità di *first comer*, hanno per primi esplorato il mercato e adottato strategie di penetrazione di successo che, se da un lato, hanno permesso il superamento delle principali barriere all'entrata con costi più elevati rispetto ai *follower*, dall'altro, hanno aperto la strada verso il conseguimento di vantaggi derivanti dalla presenza anticipata in un mercato ancora inesplorato.

Tra le numerose soluzioni adottate dalle imprese estere per affrontare la complessità del mercato cinese, particolarmente interessante è quella sviluppata nel tempo dal Gruppo Esaote, attivo nel settore delle apparecchiature biomedicali e, in particolare, nel settore delle risonanza magnetica dedicata. Il caso Esaote si presta bene come esempio di internazionalizzazione in Cina perché, oltre ad

aver sviluppato una strategia rivelatasi effettivamente vincente, il Gruppo è stato testimone del progressivo sviluppo dell'economia cinese, confrontandosi con il sistema Paese, sia prima, sia dopo, la sua adesione alla WTO, avvenuta nel dicembre del 2001. La presenza di Esaote in Cina risale, infatti, ai primi anni Novanta ed il rapporto con il mercato di riferimento si è intensificato col tempo, cogliendo le opportunità che il sistema giuridico ha negli anni offerto e che ha spinto il Gruppo ad attuare il passaggio da una presenza indiretta ad una diretta.

Per cercare di comprendere un po' meglio un fenomeno tanto complesso e interessante, ci sembra utile proporre alcune sintetiche osservazioni sulle caratteristiche del "modello cinese".

Poiché appare con evidenza la stretta connessione che esiste tra economia e cultura, alcune osservazioni non strettamente economiche possono essere utili al fine di stabilire relazioni anche di tipo economico e produttivo.

Per capire la "diversità" cinese - che viene da molto lontano - non si può tacere, anzitutto, la secolare influenza del pensiero confuciano. A partire da esso, la filosofia, e non l'economia, è stata alla base della cultura del Paese; così che la figura centrale, storicamente, non è stata l'imprenditore o il burocrate, bensì proprio il filosofo (il mandarino custode del confucianesimo), in un contesto in cui la persona non ha nessun valore dato che è il senso di appartenenza a fare decisamente premio: anzitutto appartenenza ad un clan (e poi, a cerchi più ampi) secondo una logica fortemente gerarchica, in modo che, grazie alla prevalenza del bene collettivo su quello privato, si possa perseguire il fine supremo dell'ordine e dell'armonia.

Una siffatta visione ha avuto le sue conseguenze di ordine economico, che in Cina hanno assunto storicamente le fattezze di un capitalismo familiare le cui regole fondamentali erano il paternalismo, il formalismo, il ritualismo, la prevalenza degli obblighi sui diritti (che non venivano riconosciuti e tutelati), la prevalenza della relazione sul contenuto (*guanxi*).

Questo tipo di cultura era talmente solido e radicato che il sistema comunista non riuscì a sradicarla, neppure nella fase della rivoluzione culturale, per cui finì per interiorizzarla sfruttandone le possibilità di sinergie in termini di visione del mondo e del valore della persona.

Tuttavia, la fase storica che si concluse con la morte di Mao Tse Tung, nel 1976, segnò il fallimento del tentativo di costruzione di un comunismo con tratti di originalità legati alla cultura locale e lasciò dietro di sé terrore, carestia e milioni di morti.

La svolta inizia nel 1978, con Deng Xiaoping: con notevole pragmatismo inizia una fase di modernizzazione del Paese, di cui è parte fondamentale il processo di apertura dell'economia che si realizza soprattutto attraverso la formula delle zone economiche speciali. I primi anni Ottanta sono la fase aurea degli investimenti dall'estero, ma il processo è accompagnato da fenomeni di corruzione, da inflazione e dal malcontento generale che sfocia nei noti disordini di piazza Tienammen (1989).

Il 1990 rappresenta uno spartiacque. Si possono identificare tre tappe fondamentali: il 1993, con il passaggio ufficiale al socialismo di mercato; il 1997,

con l'incorporazione di Hong Kong e il 2001, con l'ingresso nella WTO. Questi eventi segnano un processo irreversibile fatto di ampie liberalizzazioni e apertura dell'economia, attraverso l'intensificazione della creazione di zone economiche speciali e la creazione di mercati finanziari e borsistici.

Questa è la Cina che incontrano oggi gli operatori stranieri, un Paese interessante e diverso, ma comunque un Paese di grandi contraddizioni: emigrazione, squilibri città-campagna, squilibri regionali, tensioni sociali, fragilità del sistema bancario, insufficienza del livello tecnologico, corruzione, eccesso di capacità produttiva, sottovalutazione della moneta, ecc.

Questo è lo sfondo dal quale emergono, per la loro dirimente visibilità, i fenomeni a tutti noti di concorrenza gravemente sleale.

E nella parte più nascosta di questo sfondo sta una struttura politica che non ha abbandonato la sua ideologia e che non solo non ha risolto i nodi del diritto privato e commerciale, ma che neppure finora è riuscita a riconoscere esplicitamente i diritti di libertà delle persone (nonostante le pressioni - peraltro spesso deboli - della comunità internazionale).

Resta tuttavia evidente per tutti che il mondo cinese è anche una grande opportunità: da un lato, un enorme mercato e, dall'altro lato, e in misura sempre maggiore, una gigantesca *factory* per tutto il mondo.

Il paragrafo che segue ha come finalità proprio quella di descrivere, "assumendo il punto di vista dell'impresa", le caratteristiche del sistema economico cinese, ed in particolare la sua straordinaria crescita che prende origine dalle riforme di politica economica avviate da Deng Xiaoping negli anni Ottanta. L'analisi condotta ha come obiettivo anche quello di fornire alcune indicazioni relativamente al commercio e agli investimenti nella Repubblica Popolare Cinese; in particolare, vengono colti gli aspetti legati al commercio con la Cina, sia prima sia dopo il suo ingresso nella WTO, nell'intento di ricostruire, per quanto possibile, data l'evoluzione ancora in corso, il processo di cambiamento che ha interessato tale economia.

## **1. Il processo di apertura internazionale dell'economia cinese**

### **1.1 Il miracolo economico cinese**

L'economia cinese ha subito, negli anni, profonde trasformazioni grazie ai numerosi interventi di politica economica e monetaria che si sono fatti sempre più incisivi anche in vista di quella che sarebbe poi stata l'adesione alla WTO; adesione che ha dato avvio ad un deciso colpo di acceleratore al processo di transizione quale diretta conseguenza dell'adempimento agli obblighi imposti da parte dell'Organizzazione Mondiale del Commercio per una maggiore apertura dell'economia nazionale (D'Agnolo, Dal Colle, 2001).

I dati statistici a disposizione mostrano un'evoluzione considerevole del modello economico cinese, con un PIL, nel 2003, ventiquattro volte superiore rispetto a quello del 1981<sup>1</sup>: negli ultimi vent'anni, la Repubblica Popolare Cinese ha, di fatto, registrato un tasso medio annuo di crescita del prodotto interno lordo superiore al 9%<sup>2</sup>.

Grazie a questo straordinario sviluppo, il mercato cinese ha attratto numerose imprese straniere, specie negli anni Novanta, confermandosi così come il primo Paese al mondo<sup>3</sup> per ricezione d'investimenti diretti esteri; questi ultimi hanno registrato un aumento considerevole, soprattutto con l'avvio delle trattative per l'ingresso nella WTO ed il conseguente clima di liberalizzazione che ha attratto numerose imprese estere.

L'evoluzione dell'economia cinese risulta evidente anche da una semplice analisi della variazione nella composizione delle esportazioni: da abbigliamento, giocattoli e prodotti a basso contenuto tecnologico, che hanno caratterizzato lo sviluppo degli anni Ottanta, si passa, negli anni Novanta, ai prodotti dell'informatica, dell'elettronica e delle telecomunicazioni. Questi ultimi rappresentavano, nei primi anni Novanta, solo il 7% delle esportazioni cinesi mentre oggi la loro incidenza è salita al 25% (IMF, 2005).

I dieci *partner* principali della Cina, nel 2003, sono stati Giappone, USA, Hong Kong, Corea del Sud, Taiwan, Germania, Malesia, Singapore, Russia e Paesi Bassi, per un valore totale delle transazioni di 581,5 miliardi di dollari, pari al 68% del commercio con l'estero<sup>4</sup>.

## 1.2 L'adesione della Cina alla WTO

L'ingresso della Cina nella WTO (11 dicembre 2001) ha semplificato profondamente l'approccio al mercato cinese da parte delle imprese estere.

La Cina ha dovuto, innanzitutto, adempiere agli obblighi imposti dai documenti firmati in occasione del WTO *Ministerial Meeting* di Doha, comprendenti il *Protocol of Accession* (con l'indicazione delle concessioni commerciali, il loro tempo di implementazione e la durata dei regimi transitori), il *Working Party Report* e la *Schedule of Concession and Commitments for Goods and Services*<sup>5</sup>.

Inoltre, il governo cinese ha dovuto accettare norme più severe rispetto agli altri Paesi membri, data la manifesta preoccupazione di questi ultimi, suscitata da un'agguerrita e dubbia competitività dei prodotti cinesi; già a partire dal 1986,

---

<sup>1</sup>Fonte: China Healthcare Consulting e Cdpit.

<sup>2</sup>Nicholas (2002); Unctad (2004).e *Market Profile of Chinese Mainland*, in sito internet [www.tdctrade.com](http://www.tdctrade.com).

<sup>3</sup>Fonte: [www.unctad.org](http://www.unctad.org).

<sup>4</sup>Fonte online: [www.ice.gov.it](http://www.ice.gov.it); [www.unctad.org](http://www.unctad.org).

<sup>5</sup>Fonte: *China enters WTO: an overview of the changes*, a cura dello studio legale Freshfields Bruckhaus Deringer, March 2002.

anno in cui la Cina chiese di aderire al GATT (*General Agreement on Tariff and Trade*), il Paese si è impegnato per una forte riduzione delle barriere tariffarie, e non, e per una maggior tutela dei diritti di proprietà intellettuale, culminata, nel 2001, in una legge sui brevetti che definisce il reato di falso e istituisce un comitato di coordinamento nazionale anti-contraffazione.

Gli accordi siglati con l'Organizzazione Mondiale del Commercio prevedono:

- il rispetto di regole non discriminatorie dettate dalla WTO per il trattamento dei *partner* commerciali domestici e stranieri;
- un periodo di transizione, della durata massima di dodici anni, per l'imposizione, da parte della WTO, di vincoli alle esportazioni di prodotti cinesi che possano provocare danni ai produttori domestici<sup>6</sup>;
- l'eliminazione, entro il 2005, di tutte le restrizioni contro le esportazioni cinesi;
- la continua riduzione delle tariffe doganali fino alla completa eliminazione nel 2010 (fatta eccezione per i prodotti *high-tech*, il cui termine è fissato per il 2005);
- la possibilità di realizzare *joint venture* in numerosi settori con incremento graduale della partecipazione estera;
- la fine delle limitazioni alla distribuzione;
- l'adesione al codice WTO per la tutela della proprietà intellettuale, del brevetto, del diritto d'autore, del marchio.

I principali cambiamenti apportati dall'ingresso nella WTO interessano, comunque, i diritti di importazione ed esportazione di cui devono essere titolari le imprese per poter commerciare a livello internazionale. Questi ultimi non saranno più concessi solo a poche imprese cinesi e per un numero ristretto di prodotti, ma saranno resi accessibili a tutte le tipologie d'imprese, siano esse domestiche, sino-straniere ed estere senza una presenza legale in Cina. Inoltre non sarà più necessario il cavilloso processo d'approvazione da parte del governo, sostituito da un meccanismo di registrazione, e il diritto all'importazione o all'esportazione non dipenderà più dall'oggetto sociale dell'impresa richiedente<sup>7</sup>.

In base agli accordi siglati nel 2002, il diritto al commercio con l'estero è stato riconosciuto a *joint venture* sino-straniere con partecipazione prevalente cinese; solo a partire dal 2004 gli investitori esteri possono stabilire sul territorio cinese *joint venture* con una partecipazione superiore al 50% o succursali. Anche il piano per la liberalizzazione dell'apparato distributivo prevede la possibilità di creare *joint venture* con partecipazione straniera di maggioranza nonché l'inserimento di succursali di imprese straniere. Entro il 2006, tutti i divieti relativi alla distribuzione di determinati prodotti dovranno essere rimossi su indicazione

---

<sup>6</sup>Con riferimento a questo ultimo argomento, si ricorda che, nel 2003, la UE ha adottato il *Transitional product-specific safeguard mechanism* che consente l'imposizione di dazi sulle importazioni cinesi che siano quantitativamente tali da minacciare la sopravvivenza delle concorrenti imprese comunitarie.

<sup>7</sup>Fonte: *China enters WTO: an overview of the changes*, Freshfields Bruckhaus Deringer, March 2002.

della WTO. Le imprese estere potranno anche contare su una progressiva liberalizzazione degli investimenti in numerosi altri settori, quali quello bancario, edilizio, assicurativo, della telefonia mobile e dei servizi professionali.

I primi risultati non si fanno attendere; ormai, in accoglimento agli obblighi imposti al Paese, il sistema delle quote all'importazione e all'esportazione è stato eliminato per la maggior parte dei beni importati ed esportati e i dazi sono stati drasticamente ridotti.

La Cina ha aderito anche all'*Agreement on Trade Related Investment Measures (TRIMs Agreement)* e all'*Agreement on Trade Related Intellectual Property (TRIPs Agreement)* impegnandosi, così, a rimuovere numerosi ostacoli alle imprese estere e ad assicurare una maggior protezione dei diritti di proprietà intellettuale. Con l'adesione all'*Information Technology Agreement*, invece, la Cina si impegna a rimuovere ogni tipo di tassa e dazio sui prodotti dell'*Information Technology*<sup>8</sup>.

Tra le agevolazioni agli investimenti stranieri si registra un clima di favore anche a livello tributario; a determinate condizioni quali, ad esempio, la costituzione di FIEs (*Foreign Invested Enterprises*) produttive con durata ultradecennale o la costituzione di imprese sino-straniere nelle zone speciali, l'attuale politica tributaria prevede una aliquota dello 0% sul reddito d'impresa per i primi due anni di operatività, ed un'applicazione dell'aliquota di base (33%) ridotta del 50% per i successivi 3 anni.

Tutto questo ha spinto verso una crescita degli investimenti esteri e le imprese straniere, dopo essersi servite per anni di Hong Kong come ponte verso un mercato chiuso ed ostile, hanno oggi la possibilità di incrementare la propria presenza diretta grazie a questo processo di liberalizzazione.

### **1.3 La Cina per le imprese estere e le economie occidentali: solo pericoli o qualche opportunità?**

Il contesto cinese ed il suo processo di integrazione economica e commerciale, così brevemente delineato, necessitano di un approfondimento in rapporto alle relazioni con esso attivabili e alle ripercussioni che tali fenomeni hanno o possono avere per le economie occidentali e, in particolare, per quella italiana.

In generale, l'integrazione commerciale cinese viene innanzitutto considerata un rischio per le economie specializzate in prodotti che usano intensivamente fattori produttivi di media o bassa qualificazione in virtù dell'ipotesi che, secondo la teoria delle dotazioni fattoriali, la Cina dovrebbe specializzarsi in queste produzioni<sup>9</sup>. Si tratta, in pratica, di settori quali il tessile, l'abbigliamento, le calzature, l'arredamento, l'idraulica e i manufatti non metallici; gli stessi oggetto

---

<sup>8</sup>WTO (2004); fonte online: [www.ccpit.org/vhosts/english/II.htm](http://www.ccpit.org/vhosts/english/II.htm).

<sup>9</sup>L'analisi e le valutazioni riportate traggono spunto dal lavoro di Amighini e Ciarlone (2004).

di specializzazione delle imprese italiane. L'iniziale competizione cinese, basata sulle fasce di produzioni a bassa qualità, si sta via via spostando verso produzioni di qualità media, grazie soprattutto alla delocalizzazione delle imprese occidentali in Cina che ha consentito loro di beneficiare dei bassi costi della manodopera, ma di perseguire, nel contempo, standard qualitativi tendenzialmente crescenti.

I dati sembrano confermare tale *trend* in quanto mostrano una continua crescita della competitività cinese nei settori ad alta intensità di lavoro non qualificato<sup>10</sup> e una più recente ma intensa concorrenza nei settori intensivi di capitale umano. Proprio in questi settori, l'Italia ha specializzazioni spesso coincidenti con quelle cinesi; mentre, per quanto riguarda i beni intensivi in alta tecnologia, i vantaggi comparati dei due Paesi sono diversi<sup>11</sup>. Nel complesso, la differenziazione qualitativa ed il *premium price* di cui godevano le nostre produzioni sembrano sempre meno sostenibili, soprattutto nelle aree "più ricche" di destinazione delle esportazioni, e la "differenza" con le esportazioni cinesi si riduce progressivamente.

Anche sul fronte delle importazioni cinesi, i dati non sono confortanti: se il *trend* di crescita delle produzioni italiane è senz'altro molto interessante, esso è tuttavia più lento rispetto a quello delle altre economie occidentali. La ragione va ricercata, in parte, nel minor livello degli investimenti diretti esteri italiani e, in parte, nella composizione merceologica delle importazioni dal nostro Paese, polarizzata su beni che hanno avuto, negli ultimi anni, una crescita della domanda minore rispetto ad altri settori<sup>12</sup> e su prodotti intensivi in lavoro non qualificato.

A fronte di tali dati, che evidenziano il concretizzarsi di minacce palesatesi negli anni scorsi, vanno nel contempo segnalati altri fattori connotati da maggior positività.

In primo luogo, l'esame delle esportazioni cinesi mostra che, nella loro crescita, una quota rilevante è diretta ad imprese straniere. Questo dato, unito all'aumento "esponenziale" degli investimenti diretti esteri, conferma "che il vantaggio di costo ha trasformato la Cina in un'importante base manifatturiera in cui spostare parti di produzione, a servizio del mercato locale e di quello globale" (Amighini e Ciarlone, 2004, p. 200). Su questo fronte, le opportunità per le imprese italiane sono pertanto aperte ed in crescita, seppur mitigate dalla ridotta dimensione media delle nostre realtà imprenditoriali.

Nel contesto interno e sul fronte sociale, stanno emergendo fenomeni particolarmente interessanti: cresce il tasso di urbanizzazione della popolazione, si riduce la quota di consumi alimentari sui consumi totali, crescono gli acquisti di beni di consumo a più elevata qualità fino ad arrivare a quelli di lusso. Infine, una

---

<sup>10</sup>Secondo la classificazione, di Krause (1982); Park e Park (1989), delle esportazioni manifatturiere in beni intensivi in lavoro non qualificato, capitale umano e alta tecnologia.

<sup>11</sup>Macchinari non elettrici per l'Italia e prodotti dell'ICT per la Cina.

<sup>12</sup>Ad esempio, quelli intensivi in alta tecnologia in cui l'Italia è esportatrice soprattutto di macchine utensili.

politica economia a favore dei settori a più elevata tecnologia offre ulteriori opportunità di commercio ed investimenti diretti esteri in tali settori.

Sembrano quindi esistere interessanti spazi ed opportunità per una crescita e diversificazione della presenza delle nostre imprese e delle loro produzioni in Cina.

## 2. Il sistema sanitario cinese e l'industria dei prodotti medicali

Il mercato cinese della sanità è sempre stato uno dei più dinamici e mutevoli al mondo e proprio la crescente liberalizzazione e l'apertura dell'economia cinese, cui si è accennato, stanno giocando un ruolo molto importante per il suo miglioramento, creando grandi opportunità e sfide tanto per le imprese locali quanto per quelle straniere operanti nel settore farmaceutico, biotecnologico e delle apparecchiature mediche.

Negli anni Novanta, l'industria della sanità, in particolare il settore farmaceutico e delle apparecchiature mediche, ha sperimentato una crescita a due cifre, alimentata da molteplici fattori quali una popolazione anziana in forte crescita, *standard* di vita sempre più elevati ed una maggiore sensibilità ed attenzione al tema della salute (Liang, 2002).

Secondo analisi di settore, una forte crescita caratterizzerà anche i prossimi anni e si prevede che la dimensione dell'industria eguaglierà quella statunitense nel 2020.

Il mercato cinese è stato definito come un mercato semi-maturo dal momento che combina peculiarità sia dei mercati emergenti sia di quelli consolidati. Si tratta, innanzitutto, di un mercato frammentato, suddivisibile in zone geografiche che differiscono per livello di urbanizzazione, per grado di sviluppo socio-economico e per condizioni sanitarie; il mercato cinese della sanità si distingue anche per un basso livello di investimenti in ricerca e sviluppo cui le imprese cinesi destinano, in media, meno del 5% dei profitti<sup>13</sup>. In ogni caso, la sempre maggior protezione garantita dal diritto di proprietà intellettuale (IPR, *Intellectual Property Right*) è uno stimolo per la realizzazione di prodotti nuovi e originali.

Fino a qualche anno fa, due opinioni prevalevano circa il mercato cinese della sanità: che i consumatori cinesi, in quanto poveri, non potessero permettersi prodotti di qualità e che qualsiasi prodotto occidentale potesse essere loro venduto solo in quanto tale. Entrambe le opinioni sono state, nel tempo, smentite tanto che oggi esistono segmenti di consumatori piuttosto differenziati e la concorrenza domestica è in forte crescita (Liang, 2002).

Il governo centrale ha intrapreso ulteriori riforme per facilitare l'importazione di prodotti tecnologicamente avanzati, il cui ingresso e la cui installazione sono regolati da uffici provinciali che ne prevedono la registrazione e che vigilano

---

<sup>13</sup>Questo frena lo studio e la scoperta di nuovi prodotti e spiega il frequente ricorso all'imitazione di quelli esteri.

anche sull'importazione di prodotti di seconda mano, vietata dal governo centrale.

L'industria cinese dei prodotti medicali nasce e si sviluppa a partire dagli anni Ottanta, di pari passo con l'evoluzione del sistema sanitario e sperimenta, negli anni successivi, numerosi alti e bassi<sup>14</sup>.

Fino agli anni Novanta, si registra una considerevole crescita del settore con un ingente numero di produttori nazionali attratti da un'elevata profittabilità e da barriere giuridiche e tecnologiche relativamente basse. Con la graduale apertura dell'economia cinese alla concorrenza estera, i prodotti europei e statunitensi, qualitativamente migliori, hanno ridotto la concorrenza esercitata dai prodotti delle imprese locali. Inoltre, per il futuro, si prevede<sup>15</sup> che i macchinari di fascia più alta e contenuto tecnologico superiore siano destinati ad accrescere la loro presenza sul mercato: questa situazione rappresenterebbe un ulteriore vantaggio per le imprese straniere attive nel settore che, a fronte di esigenze di qualità superiore avvertite dalla popolazione, avranno la possibilità di incrementare la quota di prodotti *High End* che, sul mercato globale, rappresentano già il 55% del totale<sup>16</sup>.

Secondo l'*Healthcare Product Industry & Market Report*, le imprese cinesi potranno difendersi dalla concorrenza estera solo aumentando il livello di tecnologia dei propri prodotti e sviluppando ulteriormente il mercato nelle zone rurali.

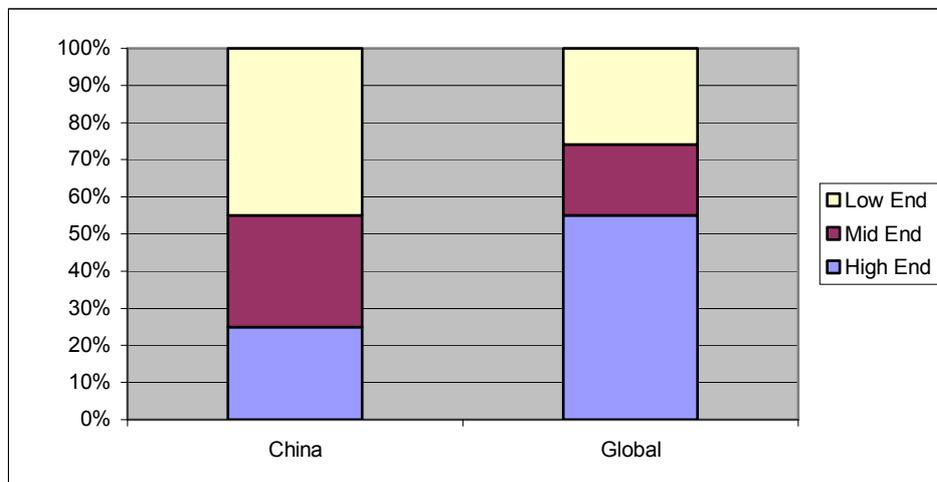
---

<sup>14</sup>Fonte online: *Healthcare Product Industry & Market Report 2001*, in sito internet [www.friedl.net.com](http://www.friedl.net.com).

<sup>15</sup>Fonte: Esaote S.p.A.

<sup>16</sup>Le apparecchiature mediche sono solitamente classificate in tre fasce distinte come indicato nel grafico: a ciascuna fascia corrispondono prestazioni e prezzo differenti che variano da un livello *low* ad un livello *high*.

**Grafico 1: Segmentazione delle apparecchiature mediche in Cina e nel mondo**



Fonte: Esaote S.p.A.

Allo stato attuale, sono presenti, sul territorio cinese, più di 3.000<sup>17</sup> imprese domestiche attive nell'industria della sanità<sup>18</sup>, con un valore di produzione di oltre 6 miliardi di dollari, a fronte di un mercato globale di 200 miliardi di dollari.

Il mercato cui queste imprese si rapportano è in forte crescita; secondo recenti statistiche<sup>19</sup>, negli ultimi vent'anni la spesa in prodotti dell'industria medica nelle zone rurali ed urbane è cresciuta del 15%, con un tasso di crescita di gran lunga superiore rispetto a quello dei principali Paesi al mondo, specie in corrispondenza di *target* di consumatori in età avanzata. Cresce così la richiesta di sistemi ad ultrasuoni e di sistemi diagnostici a raggi X da parte degli ospedali, ma anche di prodotti dedicati all'ottica, alla odontoiatria e all'igiene personale da parte di centri ambulatoriali e consumatori privati<sup>20</sup>.

Le importazioni cinesi di apparecchiature mediche hanno registrato un aumento medio del 40% tra il 1998 e il 2001, raggiungendo un valore stimato in 1.080 milioni di USD per una cinquantina di prodotti<sup>21</sup>.

<sup>17</sup>Fonte online: *Healthcare Product Industry & Market Report 2001*, in sito internet [www.friedlnet.com](http://www.friedlnet.com).

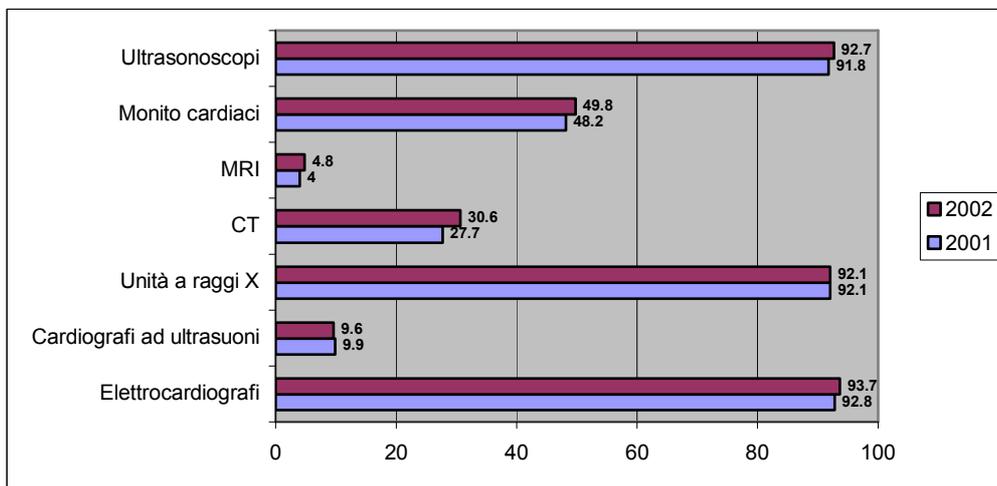
<sup>18</sup>Delle 3.000 imprese, solo l'1,45% è di grandi dimensioni con un investimento eccedente i 100 milioni di RMB, seguite da un 3% di medie imprese con investimenti tra i 50 e i 100 milioni di RMB, da un 83,05% di medie e piccole imprese con investimenti tra i 100 mila e i 50 milioni di RMB e da un 12,5% di piccole imprese con investimenti inferiori a 100 mila RMB.

<sup>19</sup>Fonte online: *Healthcare Product Industry & Market Report 2001*, in sito internet [www.friedlnet.com](http://www.friedlnet.com).

<sup>20</sup>Fonte online: Chen Ling, *Medical Devices in China*, in sito internet [www.corporateinformation.com](http://www.corporateinformation.com).

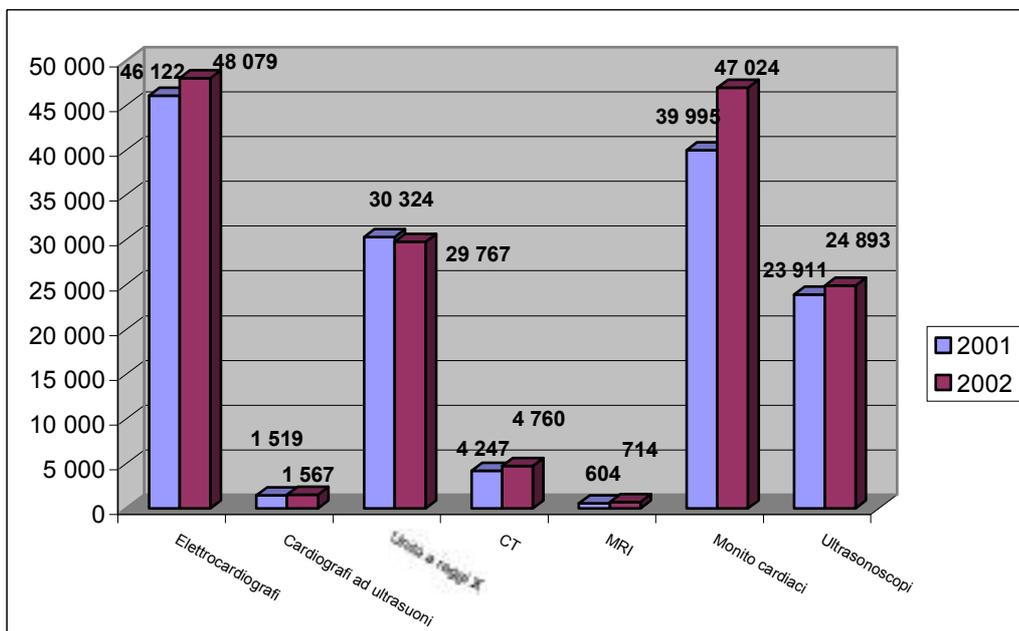
<sup>21</sup>Fonte online: *Healthcare Product Industry & Market Report 2001*, in sito internet [www.friedlnet.com](http://www.friedlnet.com).

**Grafico 2: Percentuale di utilizzo delle apparecchiature mediche negli ospedali cinesi**



Fonte: *China Healthcare Statistical Report*

**Grafico 3: Unità di strumenti medici negli ospedali cinesi**



Fonte: *China Healthcare Statistical Report*

Il mercato degli ultrasuoni resta comunque il mercato più importante e attraente, seguito da quello della risonanza magnetica.

In particolare, il primo ha registrato negli ultimi 5 anni, una crescita del 100% divenendo il più grande mercato al mondo dopo gli Stati Uniti e si ritiene che, nei prossimi tre anni, lo stesso possa registrare una crescita media del 9% annuo<sup>22</sup>.

In tale mercato, dal valore, nel 2003, di 310 milioni di USD, pari al 10% di quello mondiale, i principali concorrenti sono Aloka, Toshiba, GE, Medison, Philips e Siemens.

L'installazione di nuove strumentazioni medicali è in costante crescita e molti ospedali, situati nelle principali città cinesi, possono vantare alcuni tra gli equipaggiamenti più tecnologicamente avanzati al mondo.

Il recente e continuo rafforzamento dell'euro rispetto al dollaro sta mettendo a dura prova il mantenimento delle quote di mercato da parte delle imprese comunitarie rispetto ai diretti concorrenti, in particolare statunitensi e giapponesi<sup>23</sup>. Il vantaggio competitivo così indirettamente acquisito ha inoltre permesso, a questi ultimi, una riduzione dei prezzi sul mercato, cui le imprese comunitarie, tra le quali Esaote, stanno cercando di rispondere con una maggiore differenziazione dei prodotti e l'introduzione di nuovi.

### **3. Le principali caratteristiche del processo di internazionalizzazione di Esaote**

Dal momento che l'obiettivo del presente lavoro è quello di portare ad esempio l'esperienza cinese di Esaote S.p.A., pare opportuno soffermarci, seppur sinteticamente, sulle principali caratteristiche del suo processo di internazionalizzazione<sup>24</sup>.

Esaote ha assunto, nel tempo, una connotazione sempre più internazionale e può oggi vantare una presenza diretta nei più importanti mercati occidentali e indiretta in oltre settanta Paesi.

A fronte di un settore sempre più globale ed universale, Esaote ha, negli anni, percorso le principali fasi di internazionalizzazione individuate dalla cd. "teoria degli stadi" (Caselli, 1994), movendo da un orientamento prevalentemente domestico, con esportazioni indirette di poca rilevanza, ad uno globale, volto a cogliere le interrelazioni esistenti tra i diversi mercati a livello mondiale e ad incrementare la presenza diretta nei mercati di sbocco<sup>25</sup>.

---

<sup>22</sup>Fonte: Esaote S.p.A.

<sup>23</sup>Fonte: Bilancio Esaote 2003.

<sup>24</sup>Si rinvia all'Appendice per un inquadramento della storia imprenditoriale e dei business di Esaote.

<sup>25</sup>Tale passaggio avviene, per i principali mercati di riferimento, nel corso degli anni Novanta, quando si assiste ad un progressivo decentramento dell'attività distributiva e produttiva che ha come baricentro iniziale l'Europa, seguita dagli Stati Uniti e, successivamente, la Cina.

Ricordiamo che (Caselli, 1994) le fasi di internazionalizzazione possono anche coesistere ed è effettivamente quanto è accaduto e accade nel caso Esaote: mentre nei mercati più importanti il Gruppo è presente direttamente, in quei Paesi dove una presenza diretta non è ritenuta strategica o conveniente, Esaote si rivolge a distributori terzi che si servono spesso del marchio Esaote.

In ogni caso, quella dell'integrazione con il mercato estero si pone come scelta ottimale, ma pure obbligata, se si considera che il Gruppo Esaote si è ritrovato, nel giro di un ventennio, ad operare in un contesto competitivo sempre più agguerrito e in un settore in cui l'orientamento esclusivamente domestico si è rivelato, col tempo, incompatibile con la sua stessa sopravvivenza.

E' inoltre possibile affermare che Esaote si colloca tra quelle imprese che, al fine di sfruttare al meglio le convenienze localizzative, hanno gradualmente abbandonato la logica dell'investimento *greenfield* o *ex-nihilo* per sperimentare, oltre all'acquisizione di imprese già esistenti, nuove forme di crescita, non più dimensionali, ma riconducibili a diverse tipologie di collaborazione tradottesi, prevalentemente, nella forma di accordi di natura tecnologica, distributiva e produttiva ed assumendo, spesso, le connotazioni di *joint venture* o licenze.

La partecipazione di Esaote nelle *joint venture* create è molto consistente e spesso volta, nel tempo, ad estendersi alla totalità del capitale sociale. I rapporti, dunque, tra Esaote e i *partner* possono essere letti in una chiave di alta dominanza e di coordinamento inizialmente basso e poi sempre più elevato che a livello di matrice per lo studio delle forme di internazionalizzazione (Porter, 1986) si traduce in una traslazione dal quadrante delle nuove forme di internazionalizzazione a quello degli investimenti diretti.

Il processo di apertura graduale sopra richiamato ha segnato, come visto, la progressiva delocalizzazione delle attività generatrici di valore, tanto di quelle primarie quanto di quelle a supporto. Si è, così, realizzata una dispersione geografica considerevole (in prevalenza delle attività a valle) che, tuttavia, data la globalità del settore, ha visto il perseguimento di un elevato grado di coordinamento tra le attività delocalizzate che ha reso possibile la formulazione e l'adozione di una strategia globale.

La strategia adottata da Esaote ha dovuto adattarsi al contesto socio-economico di riferimento, evolvendo da una strategia domestica ad una strategia globale pensata e perseguita per un consumatore (il paziente) in ultima analisi, universale. Il Gruppo ha fin da subito adottato politiche di prodotto e di prezzo omogenee, volte, in ogni caso, ad adattarsi a determinate specificità<sup>26</sup> la cui presenza ed entità non hanno escluso, comunque, la possibilità di sviluppare un *marketing* standardizzato, coerente con le ricerche di posizionamento del prodotto effettuate; Esaote, del resto, al fine di cogliere le differenze dei propri mercati di riferimento, ha, nel tempo, sviluppato una gamma globale di prodotti che, pur afferendo alla stessa tecnologia e offrendo prestazioni di base identiche, differiscono in termini di qualità d'immagine, risoluzione grafica o profondità d'analisi diagnostica.

---

<sup>26</sup>Quale l'accessibilità al prodotto da parte del consumatore.

La necessità di adattamento ai singoli contesti locali, dettata, dunque, non da differenze nei gusti, ma prevalentemente da fattori esogeni rispetto al consumatore, si risolve anche nella gestione di un portafoglio di prodotti che, a seconda del Paese, si collocano in diverse fasi del loro ciclo di vita. Tutto questo, a fronte di una strategia di segmentazione globale dove il vantaggio competitivo di Esaote è dato dal perseguimento congiunto di una *leadership* di costo per quei prodotti dove la concorrenza è elevata (prevalentemente ultrasuoni) e di una *leadership* di differenziazione per il segmento della risonanza magnetica dedicata dove Esaote, *leader* indiscusso, punta alla costruzione ed alla difesa di una nicchia ad alto contenuto tecnologico.

Il caso Esaote risulta essere molto interessante anche per la sperimentazione delle tre tipologie di canale d'entrata (Caselli, 1994), quello diretto, quello indiretto e quello concertato. Oggi Esaote si avvale di tutte e tre le tipologie e ha fatto ricorso, negli anni, a numerose figure di intermediari, dal *buyer* all'importatore-distributore, dal concessionario alla *trading company*, sperimentando, al tempo stesso, numerose forme di delega della produzione.

## **5. L'internazionalizzazione in Cina: dalla teoria degli stadi alla scelta dei canali di entrata**

### **5.1 La storia di Esaote in Cina<sup>27</sup>**

#### **5.1.1 Esaote China Ltd.**

Esaote è presente sul mercato cinese dal 1991, anno in cui la società concluse un accordo di distribuzione con la Grandmark Investment Ltd., società di *import/export* con sede ad Hong Kong, operativa in Cina in numerosi settori, tra cui quello delle apparecchiature mediche, grazie ad una rete distributiva molto efficiente e capillare.

Sei anni più tardi, la straordinaria crescita del mercato spinse Esaote ad intensificare la propria presenza tramite la creazione di una *joint venture* in *partnership* con la Grandmark; nacque così l'Esaote China Ltd., con sede ad Hong Kong.

I tipici rischi, legati alle difficoltà di coordinamento tra logiche e mentalità diverse, alla scelta del *partner* o alla precarietà degli accordi furono superati grazie alla collaborazione precedentemente avviata tra i due *partner* e all'impronta filo-occidentale che Hong Kong aveva trasmesso alla Grandmark.

---

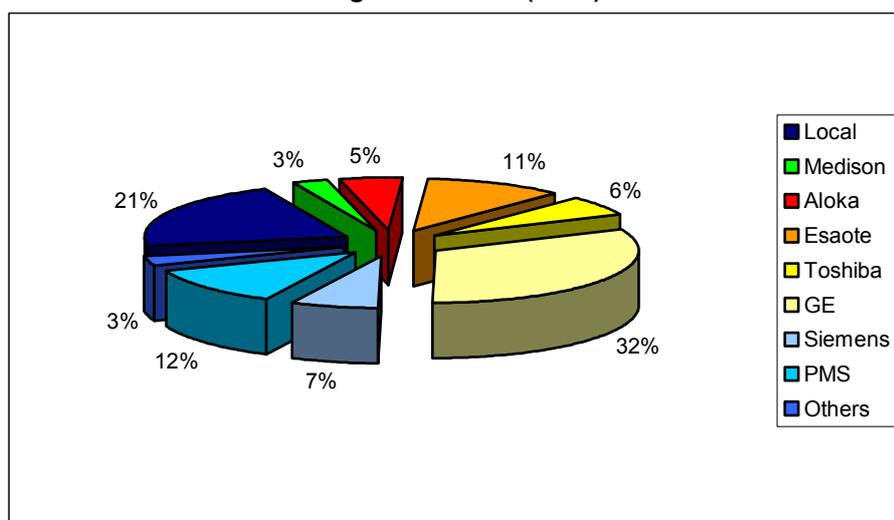
<sup>27</sup>Fonte: Esaote S.p.A.

Grazie all'accordo concluso, Esaote ottenne un più facile inserimento dei propri prodotti sul mercato cinese, rilevando dal *partner* l'attività commerciale destinata al settore biomedico.

L'attività della controllata fu inizialmente destinata alla vendita di apparecchiature Esaote; in particolare, nei primi anni di attività, il segmento con il più alto tasso di crescita fu quello degli ultrasuoni, seguito dalle apparecchiature dedicate alla neurologia ed alla cardiologia.

La scelta strategica di Esaote si rivelò immediatamente vincente tanto che dopo soli nove mesi di operatività, Esaote China registrò il miglior risultato in termini di giro d'affari tra le società controllate appartenenti al Gruppo. Ad un anno di vita, la società continuò a registrare ottime *performance*, con un incremento delle vendite pari all'11% ed un risultato d'esercizio molto soddisfacente (5,6 milioni HK\$) se si tiene conto degli elevati investimenti effettuati nello stesso periodo per l'ampliamento della struttura commerciale ed assistenziale.

**Grafico 4: Il mercato cinese degli ultrasuoni (2003)**



Fonte: Esaote S.p.A.

Negli anni successivi, nonostante le limitazioni imposte dalle autorità cinesi all'importazione di prodotti esteri, Esaote China continuò il progetto di completamento della struttura commerciale ed assistenziale e nuovi prodotti furono progressivamente introdotti sul mercato.

Le apparecchiature commercializzate da Esaote China Ltd. furono, in ogni caso, rivolte esclusivamente a strutture pubbliche, con la sola eccezione per la domanda proveniente da cliniche private presenti ad Hong Kong. Tale situazione si è mantenuta inalterata fino ad oggi.

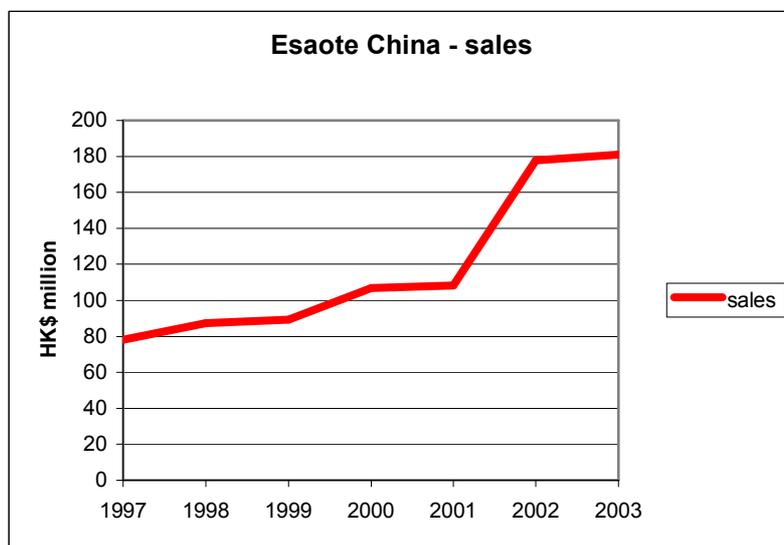
Al fine di intensificare la propria struttura di vendita, Esaote China ha stretto anche accordi con altri distributori indiretti e nel 2000 ha concluso un accordo

con la Zhongwei Service Station, a capitale interamente cinese, per lo svolgimento congiunto dell'attività di *service* sui prodotti commercializzati.

Ma è il 2002 l'anno della svolta; infatti, con l'adesione della Cina alla WTO e con la conseguente apertura del mercato alle importazioni estere, Esaote China ha registrato una considerevole crescita del fatturato (+64,4%), con un forte consolidamento delle vendite di apparecchiature ad ultrasuoni.

Nel 2003, Esaote S.p.A., nel rispetto degli accordi contrattuali, ha concluso la fase di acquisizione del capitale della società divenendo unica proprietaria.

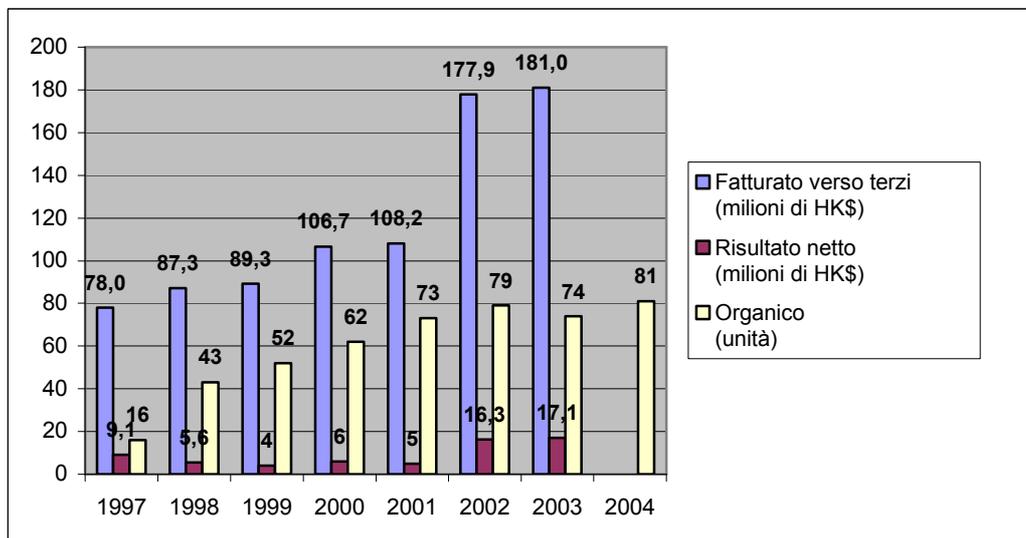
**Grafico 5: Evoluzione delle vendite di Esaote China Ltd.**



Fonte: Esaote S.p.A.

Con l'acquisizione della Esaote China, Esaote ha ereditato dalla Grandmark anche quattro uffici di rappresentanza situati a Pechino, Guangzhou, Shangai e Chendu. Questi uffici hanno permesso ad Esaote di realizzare una prima forma di presenza diretta nel territorio della Repubblica Popolare Cinese; coordinati dalla sede centrale di Hong Kong, hanno, tuttora, come obiettivo la promozione del marchio e dei prodotti della società in aree geografiche che differiscono per condizioni socio-economiche e sanitarie.

**Grafico 6: Evoluzione Esaote China Ltd.**



Fonte: Esaote S.p.A.

Allo stato attuale vi sono, in tutta la Cina, più di mille ospedali che utilizzano apparecchiature Esaote; in particolare si tratta di ospedali concentrati nella provincia dello Zhejiang, nel Jiangsu, nello Shandong, nello Shanxi, a Pechino e a Shanghai; spesso si tratta di ospedali universitari, come nel caso di quello di Zhongshan.

### 5.1.2 La Shenzhen Esaote Medical Technology Ltd.

Spesso l'ufficio di rappresentanza costituisce la fase antecedente alla creazione di una *joint venture* e alla realizzazione di una maggiore presenza diretta sul mercato.

Questo è valso anche per Esaote che, dopo l'eredità dei quattro uffici di rappresentanza in territorio cinese e la creazione della Esaote China ad Hong Kong, ha creato, nel 2004, la Shenzhen Esaote Medical Technology Ltd., una *Equity Joint Venture* che ha per oggetto sociale la produzione di apparecchiature medicali ad alta tecnologia. A margine di questa attività, si aggiungono la funzione di *marketing*, vendita e servizi post-vendita per il mercato cinese e per il mercato internazionale, nonché l'attività di rappresentanza ed il ruolo di *subcontractor* per la casa madre.

Molte sono le ragioni che hanno portato alla creazione di questa *joint venture*: fattori esterni, quali il contesto competitivo caratterizzato da un mercato ad elevata crescita potenziale per la manifattura locale, con un aumento della competitività sui prezzi e il venire meno delle barriere al commercio in seguito

all'adesione alla WTO; e fattori interni, quali la necessità e l'opportunità di realizzare una maggior presenza diretta sul mercato, creando dal nulla la prima vera base produttiva al di fuori dell'Europa, e la possibilità di incrementare il controllo esercitato sullo *staff* dell'Esaote China Ltd.

La *joint venture* permetterà di adeguare al meglio i prodotti di Esaote alla domanda del mercato locale tramite la progettazione e la realizzazione di *software* in lingua cinese e, in un prossimo futuro, di prodotti concepiti e realizzati appositamente per lo stesso.

La fase precedente la costituzione della *joint venture* ha richiesto, da parte di Esaote, un'attenta analisi e una valutazione preventiva per la scelta del *partner* e del luogo deputato a sede.

Il primo, la Shenzhen Tai An è il maggiore importatore nella Repubblica Popolare Cinese di prodotti realizzati da Esaote ed ha avviato da tempo stretti rapporti con i pubblici ufficiali della Municipalità di Shenzhen, utili per ottenere l'approvazione dei prodotti Esaote e godere di particolari agevolazioni.

**Tabella 1: Principali indicatori economici di Shenzhen nel 2003**

SHENZHEN CITY	
GDP crescita (%)	13,2
GDP pro capite (RMB)	46.388
Produzione industriale (RMB bn)	393,5
Vendite al dettaglio (RMB bn)	68,9
Esportazioni (USD bn)	46,5

Fonte: *Market Profile on Chinese Cities and Provinces*, [www.tdctrade.com](http://www.tdctrade.com)

Diverse anche le ragioni che hanno spinto Esaote a creare una *joint venture* a Shenzhen: innanzitutto, si tratta di una delle zone speciali presenti sul territorio cinese che aderisce a politiche di favore per gli investimenti stranieri.

Shenzhen è, inoltre, una delle città che concentra il più alto tasso di investimento in ricerca e sviluppo, pari al 3% del GDP (a fronte di una media nazionale dell'1%). Infine si tratta di uno dei maggiori distretti elettronici in Cina e di uno dei principali nel mondo<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup>Shenzhen appartiene alla Pearl River Delta Economic Zone (PRD), situata nella provincia del Guangdong; questa ultima, con una estensione di 179.756 km<sup>2</sup> ed una popolazione di 85,2 milioni di persone, registra il più elevato GDP tra tutte le province e municipalità, il più alto output industriale, pari al 13,7% di quello nazionale, il più alto livello di esportazioni e di vendite al dettaglio e più della metà delle 500 maggiori società al mondo. Guangdong concentra anche il 40% dell'output totale dell'industria high-tech.

**Tabella 2: Principali indicatori economici della provincia di Guangdong**

PROVINCIA DI GUANGDONG (2003)			
<i>Indicatori economici</i>	<i>valuta</i>	<i>valore</i>	<i>crescita (%)</i>
<b>GDP</b>	RMB bn	1.345	13,6
<b>GDP pro capite</b>	RMB bn	16.990	
<b>Valore aggiunto di produzione</b>			
	industria primaria	RMB bn 105,2	1,8
	industria secondaria	RMB bn 704,8	18,7
	industria terziaria	RMB bn 535	11,4
<b>Esportazioni</b>	US\$ bn	152,9	29,1
<b>Importazioni</b>	US\$ bn	130,7	27,4
<b>Investimenti diretti esteri</b>			
	numero di progetti	7.039	3,4
	ammontare concordato	13,5	-11,4
	ammontare utilizzato	7,8	-31,0

Fonte: *Market Profile on Chinese Cities and Provinces*, [www.tdctrade.com](http://www.tdctrade.com)

Esaote reputa la JV una chiave fondamentale per la propria strategia al fine di accrescere la propria presenza su un mercato molto attrattivo, puntando ad un incremento del 10% delle vendite totali nei prossimi anni.

## **5.2 La Cina nel portafoglio di Esaote. I canali d'entrata e le politiche di marketing internazionale**

Questo paragrafo ha come obiettivo quello di tracciare una breve analisi dell'internazionalizzazione di Esaote in Cina, con l'intento di evidenziare le specificità che la distinguono dalle esperienze maturate negli altri Paesi.

La storia di Esaote in Cina ripropone, su scala minore, gli stessi stadi di internazionalizzazione che hanno segnato la sua presenza a livello mondiale. Nel 1991 prende avvio la fase di "esportazione indiretta". Alle consuete ragioni che spingono ad una presenza indiretta sul mercato, si aggiunge un'ulteriore causa

rappresentata dagli iniziali ostacoli al commercio con questo Paese; ostacoli che Esaote ha superato facendo ricorso alla Grandmark che, seppur straniera a sua volta, aveva però precedentemente avviato una primitiva forma di presenza diretta, con gli uffici di rappresentanza, nonché importanti rapporti commerciali con un ampio numero di imprese di *import/export* cinesi nel rispetto della legge vigente. Con l'avvio di questa prima fase di internazionalizzazione, Esaote opta, dunque, per un canale d'entrata indiretto e per una scelta di delega alla commercializzazione; i prodotti Esaote giungono così in Cina con due distinti passaggi di intermediazione commerciale; uno ad Hong Kong ed uno nella Repubblica Popolare Cinese.

Nel 1997, si assiste, invece, ad un decentramento, sempre ad Hong Kong, dell'attività distributiva tramite la creazione della *joint venture* Esaote China Ltd., con la quale il Gruppo dà avvio alla successiva fase d'internazionalizzazione, quella di "integrazione con il mercato estero"<sup>29</sup>.

Con l'apertura dell'economia cinese agli investimenti stranieri, Esaote, realizza, nel 2004, una prima *joint venture* di produzione in territorio cinese che consente ad Esaote la sperimentazione, stavolta in loco, di un canale d'entrata concertato.

Con la *joint venture* di produzione, Esaote conferma una logica di "investimento e delega" che, considerata la rilevante partecipazione di Esaote (80%), tende ad una di "investimento e controllo" totale. Si assiste, inoltre, ad una completa delocalizzazione di tutte le attività primarie che compongono la catena del valore. Se si considera lo stretto legame che verrà a crearsi in futuro con l'Esaote China Ltd. e gli intensi rapporti intrasocietari del Gruppo, è possibile parlare di un forte coordinamento delle attività disperse che riconferma, anche in questa circostanza, l'adozione di una strategia globale.

La recente possibilità di distribuire direttamente i prodotti destinati al mercato domestico, mista ad una potenziale completa acquisizione del capitale sociale della Shenzhen Esaote Medical Technology Ltd. da parte di Esaote, consentirebbe, infine, di configurare un canale d'entrata diretto.

Un ultimo cenno meritano le politiche di marketing internazionale.

Si è già detto che le politiche di *marketing* adottate da Esaote presentano un grado di omogeneità e di standardizzazione in tutti Paesi che compongono il suo

---

<sup>29</sup>Un'integrazione, comunque, molto particolare: la *joint venture* di Hong Kong non consente di parlare di presenza diretta in Cina, in quanto ricordiamo che, nel 1997, le imprese con sede ad Hong Kong, allora prossima alla restituzione alla Cina, erano considerate, e lo sono tuttora, straniere a tutti gli effetti e quindi erano obbligate ad intrattenere rapporti con clienti e società cinesi tramite le società locali titolari del diritto al commercio con l'estero. Formalmente, volendo seguire un approccio più rigoroso, solo con i quattro uffici di rappresentanza, si realizza una prima e vera, per quanto primitiva, forma d'integrazione con il mercato; un decentramento dell'attività distributiva che, tuttavia, per quanto espressione di una logica di investimento e controllo, non può esprimere al massimo la propria potenzialità visto il divieto, ancora imperante, d'esercizio d'attività commerciale diretta da parte degli uffici di rappresentanza.

portafoglio di investimenti all'estero; a questa logica non si sottrae nemmeno la Cina.

I prodotti Esaote sono stati introdotti gradualmente e a seconda delle specifiche esigenze locali; dapprima i prodotti ad ultrasuoni di fascia bassa, per poi passare ad una graduale introduzione delle apparecchiature a risonanza magnetica dedicata, apparecchiature per la cardiologia e la neurologia, tendendo, col tempo, verso *standards* di qualità sempre più elevati.

Il livello dei prezzi applicati sul mercato locale è linea con quelli praticati a livello mondiale, compatibilmente, però, con le condizioni locali del mercato. Anche in Cina, Esaote persegue una politica difensiva, in linea, cioè, con quella praticata dai diretti concorrenti.

Dal punto di vista delle politiche di distribuzione dei prodotti, valgono le osservazioni già fatte con riferimento ai canali d'entrata. Le uniche tipologie di intermediario sperimentate da Esaote sono state quelle della *trading company*, fino al 1997, e di importatore e distributore locale, dal 1997 ad oggi.

Le politiche di promozione di Esaote in Cina avvengono, come per il resto del mondo, tramite la partecipazione a convegni, congressi e fiere nazionali di medicina e tecnologie biomediche; al momento, infatti, Esaote non ha mai utilizzato canali mediatici nonostante in Cina, al contrario di quanto avviene in Occidente, rappresentino il principale mezzo di pubblicità del settore dell'industria sanitaria. Unica eccezione è rappresentata dal sito *internet* di cui è disponibile una versione in cinese.

## **6. Conclusioni. Le politiche di integrazione e le opportunità di sviluppo sul mercato cinese**

L'internazionalizzazione di Esaote in Cina non è solo l'esempio di una strategia di successo che ha colto le potenzialità di un'economia in forte crescita ed espansione, ma è anche la testimonianza di un'esperienza che accomuna molte delle imprese votate ad una presenza in questo mercato.

Esaote, al pari di molte altre concorrenti, ha, negli anni, incrementato la propria presenza in Cina superando, ove possibile, gli ostacoli e le barriere di natura commerciale e giuridica frapposte dal Paese, riuscendo, alla fine, nell'intento di estendere anche a questo mercato la propria strategia globale già sperimentata nei Paesi occidentali; questo grazie, in particolare, ad un approccio graduale e vigile al mercato di riferimento.

Ed è proprio l'approccio graduale dell'impresa straniera all'economia cinese l'aspetto più interessante che emerge dalla stessa esperienza di Esaote quale chiave di lettura, nonché soluzione di successo, alle problematiche ed alle difficoltà che per molto tempo hanno caratterizzato questo mercato. A partire, innanzitutto, dal sistema del *Foreign Trade Right*, ostacolo enorme soprattutto per chi è completamente estraneo al *modus operandi* tipico dell'apparato burocratico cinese. Esaote ha superato l'ostacolo rappresentato dal diritto al

commercio con l'estero (di cui devono essere titolari le società cinesi per intrattenere rapporti commerciali con imprese straniere) facendo ricorso ad un *partner* "quasi locale" (con sede ad Hong Kong) che aveva precedentemente sviluppato una fitta rete di distribuzione entrando in contatto con numerose società di *import* e distribuzione cinesi titolari del diritto in questione. Esaote ha così optato per un canale d'entrata indiretto preferendolo alla costituzione di una *trading company* sino-straniera in territorio cinese, date le severe e rigide limitazioni suddette che, di fatto, rendevano impossibile o molto onerosa la realizzazione di una forma di presenza concertata.

Un secondo ostacolo al commercio con la Cina è quello relativo ai dazi doganali e alle altre barriere al commercio rappresentate, ad esempio, dall'IVA, dal sistema di licenze e quote, dalle ispezioni e dai controlli sulla qualità, la salute e la sicurezza; problemi nei quali Esaote si è imbattuta, direttamente, solo a partire dalla costituzione della Esaote China Ltd. nel 1997, anno in cui si compie una maggiore integrazione con il mercato dopo la fase di esportazione indiretta. Grazie alla *joint venture* di distribuzione Esaote ha continuato ad avvalersi della rete di distribuzione precedentemente avviata dalla *partner*, fondamentale, dunque, il valore aggiunto apportato dall'esperienza e dai rapporti avviati dalla società di distribuzione di Hong Kong, senza i quali sarebbe stato molto più oneroso e rischioso allacciare rapporti commerciali con imprese cinesi. L'esperienza di Esaote è un esempio del frequente affidamento ai *partner* locali cui le imprese straniere, spesso, non si rivolgono solo perché loro imposto dalla normativa vigente, ma perché la loro intermediazione e collaborazione si rende necessaria per comprendere pienamente le minacce e le opportunità offerte da un sistema sociale, economico e culturale ancora lontano da quello occidentale e capitalista.

Esaote ha poi avuto modo di sfruttare un ulteriore strumento di presenza diretta consentito alle imprese estere dalla legislazione cinese, rappresentato dai quattro uffici di rappresentanza che assicurano al Gruppo Esaote un maggior controllo ed una maggior rapidità d'azione, nonostante la legislazione cinese ponga, ancora una volta, dei limiti alla loro operatività, essendo loro vietata l'attività commerciale diretta. A questo ostacolo Esaote ha principalmente ovviato con il ricorso ad ulteriori società di distribuzione cinesi che hanno assicurato una maggior copertura del territorio resa necessaria dalla forte crescita del mercato a seguito dell'ingresso nella WTO.

Esaote ha affrontato un ulteriore capitolo molto delicato relativo alla costituzione di una *joint venture* in territorio cinese e quindi alla realizzazione di investimenti stranieri. L'apertura di una *joint venture* in territorio cinese presenta numerosi ostacoli di natura giuridica non frequenti altrove e che si aggiungono alle problematiche tradizionali. Basti pensare al *Foreign Industrial Investment Guidance Catalogue* che prevede la distinzione tra settori industriali vietati, ristretti, incoraggiati o permessi o, ancora, al laborioso e lungo sistema di approvazione da parte delle autorità locali ed al processo di certificazione necessaria. Regole complesse non solo per la loro essenza, ma per l'impossibilità oggettiva, ancora esistente, di ricondurre il tutto ad un sistema organico di norme e regolamentazioni.

Tutte problematiche e difficoltà che Esaote ha rinviato al 2004, in un clima di maggiore liberalizzazione e apertura agli investimenti stranieri come conseguenza della più volte ricordata adesione della Cina alla WTO. Tale clima ha permesso la costituzione di una *joint venture* in cui Esaote detiene più del 50% del capitale nonché la possibilità, ancor più strategica e preziosa, di provvedere direttamente alla vendita di quei beni prodotti in territorio cinese.

La lacunosità e l'incertezza del sistema giuridico cinese emerge anche con riferimento alle c.d. "zone economiche speciali" per la maggior parte delle quali si assiste ad una sovrapposizione, spesso contrastante, tra normativa centrale e locale con pericolose insidie per l'investitore straniero.

Ciononostante, dall'analisi condotta e dalla stessa esperienza di Esaote emerge, allo stato attuale, uno sforzo considerevole da parte della Cina per adempiere agli obblighi imposti dall'Organizzazione Mondiale del Commercio e per fare chiarezza circa la propria organizzazione interna laddove questa sia necessaria per la sopravvivenza dei rapporti commerciali. Apertura verso l'esterno, dunque, non solo passiva, ma proattiva se si considera che il contenuto tecnologico delle produzioni cinesi ha già sorpassato quello giapponese e si appresta, a detta degli stessi imprenditori, ad aggredire quello europeo. Questo vale anche con riferimento al settore della sanità e dell'industria delle strumentazioni ed apparecchiature mediche dove la concorrenza locale comincia a giocare un ruolo importante nonostante siano ancora molti i problemi da risolvere. La Cina offre, oggi, un mercato potenziale che vale due volte quello europeo anche se potrà esprimersi al meglio quando i numerosi problemi che affliggono la società cinese e, come visto, lo stesso sistema sanitario, saranno risolti. Tuttavia se si considera che la classe media, quella che può accedere a servizi medici di un certo livello, rappresenta il 20% della popolazione, allo stato attuale, il mercato potenziale è di circa 250 milioni di persone, vale a dire quattro volte la popolazione italiana. Questo spiega, nel complesso, il percorso di presenza e di crescente integrazione di Esaote nel mercato cinese.

## **Appendice**

### **Il Gruppo Esaote.**

#### **Le origini e la struttura aziendale**

Il Gruppo Esaote è il principale gruppo industriale italiano ed uno dei principali gruppi europei operante nel settore delle apparecchiature elettromedicali. Nella sua attività rientrano lo studio, la progettazione, la produzione e la commercializzazione di strumentazione diagnostica non invasiva ad elevato contenuto tecnologico, classificabile in quattro categorie principali:

- apparecchiature per diagnostica ad immagini con ultrasuoni (ecografia);

- apparecchiature per diagnostica ad immagini con tomografia a risonanza magnetica (“TRM”) dedicate a particolari distretti corporei;
- apparecchiature diagnostiche non ad immagini per cardiologia e neurologia (elettrocardiografi o “ECG” e elettroencefalografi o “EEG”);
- prodotti dell'*Information Technology* per l'integrazione clinica ed organizzativa delle strutture sanitarie e del loro parco tecnologico, attraverso soluzioni informatiche e di connettività avanzata<sup>30</sup>.

A lato di tale attività principale, il Gruppo Esaote realizza moduli tecnologici ospedalieri, quali strutture sanitarie “chiavi in mano”, e rivende sul mercato italiano apparecchiature biomedicali di produttori terzi, in particolare dell'Hitachi Medical Corporation (“HMC”); infine, il Gruppo provvede alla fornitura di servizi di assistenza tecnica post-vendita e di manutenzione a livello nazionale ed internazionale.

Le origini del Gruppo Esaote risalgono agli inizi degli anni Ottanta, quando Ansaldo S.p.A. (appartenente al Gruppo IRI) creò la Divisione Ansaldo Elettronica Biomedicale con l'obiettivo di inserirsi in un settore, quello delle tecnologie biomedicali, fino ad allora relativamente poco esplorato dall'imprenditoria italiana, ma con grandi potenzialità di crescita e sviluppo.

La Divisione, guidata da Carlo Castellano<sup>31</sup>, registrò da subito risultati molto positivi; nel 1986, confermate le prospettive di sviluppo del settore, il Gruppo IRI acquisì OTE - Biomedica Elettronica S.p.A. dal Gruppo Farmitalia Carlo Erba; quattro anni più tardi, quest'ultima e la Divisione Biomedicale confluirono a formare Esaote Biomedica S.p.A., che avviò un'attività di commercializzazione dei propri prodotti negli Stati Uniti; nello stesso anno, l'intero pacchetto azionario fu acquisito da Finmeccanica S.p.A.<sup>32</sup>, la quale sostenne il successivo sviluppo

---

<sup>30</sup>Le apparecchiature biomediche trovano oggi un'ampia applicazione sia a livello di prevenzione sia a livello di diagnosi, terapia e riabilitazione. Quelle dedicate alla diagnosi si suddividono in apparecchiature *imaging* e *non imaging*: le prime, che comprendono tecnologie ad ultrasuoni (ecografia), a risonanza magnetica, a raggi X e nucleare, elaborano immagini del corpo umano, precedentemente acquisite, riproducendole su schermo video o su supporti fotografici e sono largamente impiegate in radiologia, cardiologia, neurologia, pediatria, ortopedia e medicina interna; le seconde acquisiscono ed elaborano segnali fisiologici relativi ad organi interni riproducendo, per mezzo di tracciati, l'attività bioelettrica generata dalla funzionalità dei medesimi. Trovano applicazione in cardiologia, neurologia e terapia intensiva.

<sup>31</sup>“Sono entrato in rapporto con l'ingegneria biomedica solo in tempi relativamente recenti. Un “evento”, che ha cambiato la mia vita (...), mi ha spinto a prendere in considerazione la possibilità di una nuova attività imprenditoriale nelle tecnologie per la sanità. Venivo allora dagli studi economici e da una diversa formazione manageriale. Ho cominciato a conoscere l'ingegneria che progetta e produce le macchine e gli strumenti per la medicina con la consapevolezza di affrontare un campo nuovo e per me del tutto inesplorato. Era forte il desiderio di imparare da altri saperi per me sconosciuti”; tratto da Castellano (2004).

<sup>32</sup>Subholding del Gruppo IRI per le attività ad alta tecnologia elettromeccanica ed elettronica.

della società con un adeguato apporto di risorse finanziarie<sup>33</sup>. La società ebbe così modo di ampliare ed intensificare ulteriormente la propria attività, investendo sempre più nella realizzazione di proprie apparecchiature e nello sviluppo di centri di ricerca, provvedendo, al contempo, ad estendere la propria presenza commerciale a livello internazionale e ad avviare la Divisione Sistemi Ospedalieri.

Un momento fondamentale nella storia di Esaote Biomedica S.p.A. fu, nel 1992, il suo processo di privatizzazione per il quale Finmeccanica si rivolse alla *merchant* londinese Wasserstein Perella. Dopo alcune difficoltà iniziali, fu decisiva la scelta di Finmeccanica di includere, tra i potenziali acquirenti, non solo investitori industriali, ma anche finanziari; un'occasione straordinaria per il nucleo storico dei *managers* di Esaote Biomedica, i quali presentarono una loro offerta congiuntamente ad un gruppo di investitori istituzionali<sup>34</sup>; Finmeccanica optò per quest'ultima e l'operazione fu conclusa nel luglio del 1994<sup>35</sup>.

L'operazione di *management buy out* fu decisiva per le sorti della società, minacciata dal pericoloso perpetrarsi di un clima di incertezza circa la futura proprietà. Per i *managers*, fu l'occasione per evolversi in imprenditori e per continuare a preservare quel controllo sulla società che la stessa Finmeccanica aveva sempre riconosciuto loro. Il *management buy out* e la nascita di Esaote S.p.A. hanno segnato, inoltre, l'inizio di una crescita straordinaria accompagnata dalla realizzazione di nuove strutture operative, di ingenti investimenti nella ricerca e nello sviluppo, nonché dall'avvio di un intenso processo di internazionalizzazione.

Nel dicembre 1995, gli investitori istituzionali cedettero il 15% del capitale sociale di Esaote alla società olandese Bracco Holding B.V.; oggi questa, *holding* di partecipazione del Gruppo Farmaceutico Bracco, uno dei maggiori concorrenti a livello mondiale nel settore della diagnostica per immagini, detiene il controllo della società. La presenza di Esaote all'interno del Gruppo Bracco si risolve nello svolgimento congiunto di numerose attività<sup>36</sup> utili per il conseguimento di vantaggi reciproci<sup>37</sup>.

---

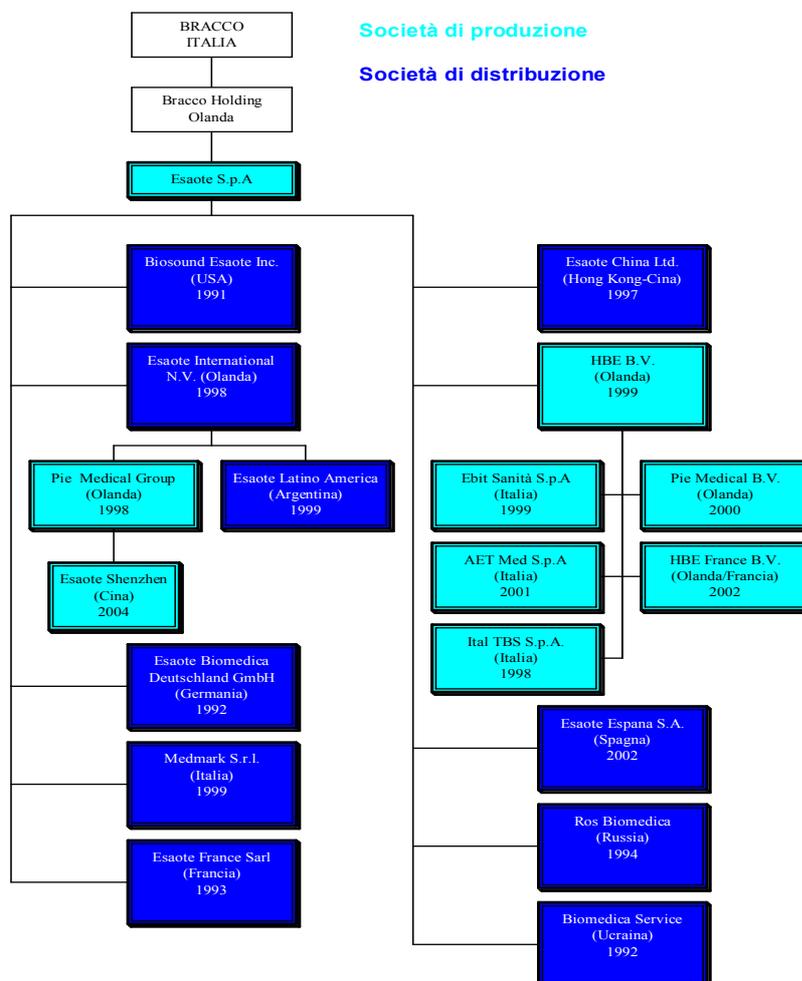
<sup>33</sup>Lo stesso Castellano, in una recente intervista, ha affermato: "Se prendiamo il caso di Esaote, l'investimento nella R&S è ed è stato determinante: parliamo del 9/10% dell'intero fatturato. In passato, sulla nascita di Esaote, ha avuto un peso significativo il supporto pubblico alla ricerca, grazie a finanziamenti considerevoli (...)".

<sup>34</sup>Coordinato da Sofipa S.p.A., società del Gruppo Mediocredito Centrale.

<sup>35</sup>Il processo di MBO fu realizzato nel modo seguente: Esaote Biomedica S.p.A. sottoscrisse un apposito aumento di capitale deliberato da Esaote S.p.A., società creata e controllata per il 90% dai suddetti investitori istituzionali e per il residuo 10% dai *managers* di Esaote Biomedica S.p.A. La sottoscrizione dell'aumento di capitale avvenne tramite il conferimento di tutte le attività costituenti il complesso aziendale di Esaote Biomedica S.p.A. nonché degli stabilimenti produttivi di Genova e Firenze, dell'organico impiegato, del diritto di uso dei marchi e del controllo societario sulle società facenti parte del Gruppo. Esaote si sostituì, così, in tutto e per tutto, ad Esaote Biomedica. Le azioni sottoscritte da quest'ultima, a fronte del conferimento suddetto, furono successivamente trasferite ai medesimi investitori istituzionali, ai *managers* e ai dirigenti.

<sup>36</sup>In particolare, gli accordi siglati tra le due società prevedono lo sviluppo congiunto di un programma di ricerca nel settore dell'applicazione dei mezzi di contrasto (Bracco) alla diagnostica ecografica (Esaote), l'effettuazione di iniziative congiunte di marketing e

**Grafico 7: La struttura del Gruppo Esaote**



Fonte: Elaborazione dati Esaote S.p.A.

promozione, la compartecipazione nella gestione di alcune attività di rappresentanza nei confronti della Repubblica Popolare Cinese, la distribuzione dei prodotti Esaote in Inghilterra e in Canada e lo sviluppo del settore legato all'IT. Ciascuna società provvede alla copertura dei costi di pertinenza. La stessa apertura dello stabilimento produttivo a Shenzhen (Cina), inaugurato il 3 settembre 2004, rappresenta un passo decisivo sia per la strategia d'internazionalizzazione di Esaote S.p.A. sia per il Gruppo Bracco, già presente sul mercato con la Bracco-Sine Pharmaceutical Ltd.

<sup>37</sup>E' dei primi mesi del 2005 la notizia dell'offerta di cessione dell'intero pacchetto azionario di Esaote da parte del Gruppo Bracco.

Negli stessi anni in cui mutava l'assetto proprietario, Esaote ha dato avvio ad un lungo processo di internazionalizzazione, provvedendo ad estendere la propria attività in numerosi mercati internazionali.

Il Gruppo può vantare, oggi, una presenza diretta negli Stati Uniti, in Francia, in Germania, in Spagna, in Olanda, in Cina, in Argentina, in Brasile, in Russia ed in Ucraina, mentre è presente in numerosi altri mercati attraverso distributori.

L'attuale composizione del Gruppo Esaote è il frutto di una serie di acquisizioni e fusioni<sup>38</sup>, intraprese dalla fine degli anni Ottanta ad oggi, che testimonia tale vocazione all'internazionalizzazione. Questa risulta evidente anche dai dati relativi all'organico del Gruppo che è, per oltre il 40% (delle 1.100 unità), impiegato all'estero. Come ovvio, l'incidenza, e con questa l'importanza, delle singole società sul fatturato complessivo del Gruppo e sulla strategia perseguita muta a seconda delle caratteristiche del mercato di riferimento, a sua volta condizionato dalla congiuntura economica e dalla ciclicità del settore.

A titolo illustrativo, si riportano di seguito alcuni dati relativi all'anno 2003 (Tabelle 3 e 4).

**Tabella 3: Vendite del Gruppo Esaote per area geografica**

(milioni di euro)	2002	%	2003	%	variazione
<b>Italia</b>	104,3	40,3	97,3	40,5	-6,7%
<b>Estero</b>	154,5	59,7	142,8	59,5	-7,6%
<i>di cui:</i>					
<b>Europa (esclusa Italia)</b>	59,7	23,1	64	26,7	7,2%
<b>Nord America</b>	42,7	16,5	34,4	14,4	-19,4%
<b>Cina</b>	27,0	10,4	20,8	8,6	-23,0%
<b>Resto del Mondo</b>	25,1	9,7	23,6	9,8	-6,0%
<b>Totale Ricavi Netti di Vendita</b>	<b>258,8</b>	<b>100</b>	<b>240,1</b>	<b>100</b>	<b>-7,2%</b>

Fonte: Elaborazione su dati Esaote S.p.A.

<sup>38</sup>I rapporti tra la controllante Esaote S.p.A. e le controllate e collegate sono oggi di natura commerciale ed industriale e sono regolati secondo le norme e le condizioni previste nei diversi mercati di riferimento. Esaote S.p.A. svolge, inoltre, nei loro confronti, una funzione di copertura del rischio di cambio effettuando le forniture di prodotti e accessori alle controllate nella loro divisa di denominazione e assumendo così l'intero rischio di cambio.

**Tabella 4: Incidenza controllate sul fatturato consolidato**

	Ricavi di vendita	
	(migliaia di euro)	%
<b>Esaote S.p.A</b>	140,8	58,64
<b>Biosound Esaote Inc.</b>	19,9	8,29
<b>Esaote Biom. Deutschland GmbH.</b>	11,9	4,96
<b>Esaote France Sarl</b>	6,8	2,83
<b>Esaote China Ltd</b>	20,6	8,58
<b>Esaote International (gruppo)</b>	21,6	9,00
<b>HBE B.V. (gruppo)</b>	7,8	3,25
<b>Medmark S.r.l.</b>	4,9	2,04
<b>Esaote Espana S.A.</b>	5,8	2,42
<b>Totale</b>	<b>240,1</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborazione su dati Esaote S.p.A.

L'attività del Gruppo Esaote si fonda oggi su una strategia di successo, orientata, in particolare, allo sviluppo di tecnologie per diagnostica medica non invasiva ed alla concentrazione in nicchie di prodotto/mercato all'interno di un settore vastissimo e dominato da grandi competitori (GE, Siemens, Philips, Toshiba, Hitachi) e da un numero rilevante di *new players*, in particolare americani ed europei.

Se l'apertura verso nuovi mercati ha comportato, in un primo tempo, l'avvio di un processo di decentramento distributivo<sup>39</sup>, la necessità di incrementare la presenza diretta sui mercati internazionali ha recentemente spinto Esaote a considerare l'apertura di nuovi stabilimenti produttivi in Paesi extraeuropei, tra i quali anche la Cina.

Il settore in cui Esaote opera si distingue per una particolare dinamicità e per lo stretto legame che esiste tra lo sviluppo del mercato e alcune variabili macro e micro economiche rilevanti. Ad esempio, il recente andamento negativo del mercato italiano può essere ricondotto al contenimento della spesa pubblica e ad una concentrazione nel 2002 degli acquisti di apparecchiature, come conseguenza dell'entrata in vigore della legge Tremonti. O, ancora, i mercati biomedicali internazionali hanno, a loro volta, registrato alcune difficoltà, specie nelle aree legate al dollaro e allo yen, dato il progressivo rafforzamento dell'euro

<sup>39</sup>Mentre la produzione è rimasta concentrata negli stabilimenti italiani di Genova e Firenze e in quelli esteri di Maastricht ed Indianapolis.

e le politiche di prezzo al ribasso intraprese dai principali concorrenti americani e giapponesi.

Tale situazione negativa è compensata, tuttavia, da un rafforzamento delle vendite nel mercato dell'Est e del Nord America. Legata esclusivamente all'apprezzamento dell'euro è la flessione registrata in Cina dove, tuttavia, con riferimento al caso Esaote, si assiste ad una crescita del fatturato complessivo e ad un consolidamento del posizionamento strategico.

### **Le aree di business**

A fini strategici, nonché descrittivi, il mercato delle apparecchiature biomedicali può essere segmentato in diverse aree di business; nello specifico: ultrasuoni, risonanza magnetica, diagnostica *non imaging*, sistemi ospedalieri e *information technology*, per i quali è possibile individuare i relativi mercati nonché i posizionamenti dei principali *competitors*.

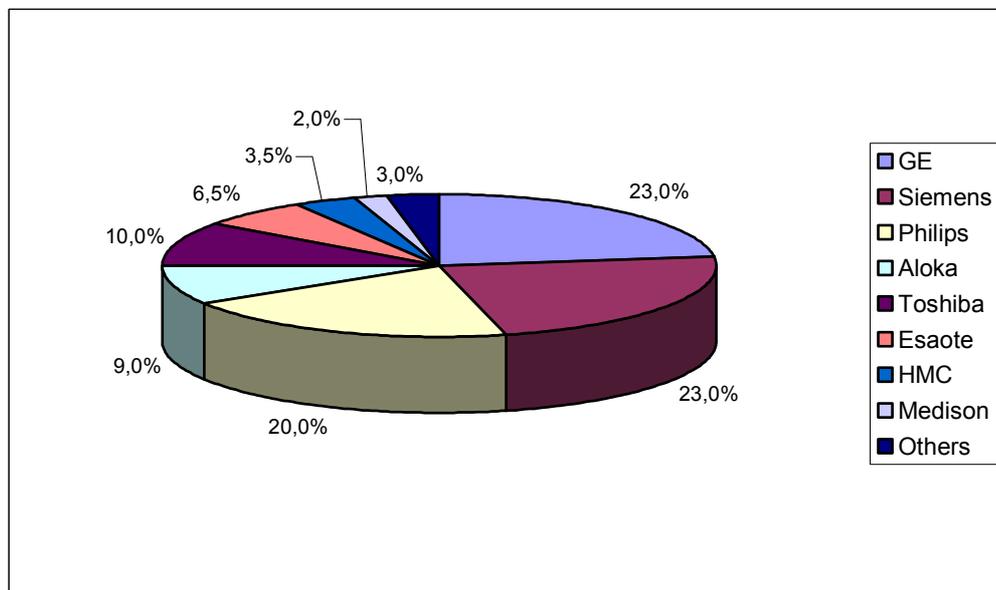
Le **apparecchiature ad ultrasuoni**<sup>40</sup>, il cui mercato ha recentemente superato i 3 miliardi di dollari, sono impiegate principalmente negli ospedali, negli ambulatori e nei centri medici, e sono classificabili in quattro segmenti che si distinguono per il diverso rapporto qualità/prezzo (*premium price, high performance, mid range, low end*). Sotto il profilo geografico, invece, il mercato degli ultrasuoni può essere ripartito in quattro principali aree costituite da Stati Uniti, Europa Occidentale, Cina e Resto del Mondo.

Gli Stati Uniti hanno rappresentato, negli anni Novanta, il principale mercato di riferimento, con una quota del 35% circa, seguiti dal Resto del Mondo (35%) e dall'Europa (30%); di recente, si è registrata una straordinaria *performance* dei mercati asiatici, in particolare della Cina che rappresenta oggi il secondo mercato di riferimento a livello mondiale dopo gli USA. I principali concorrenti attivi nel comparto sono rappresentati da General Electric, Toshiba, Hitachi, Medical Corporation, Siemens e Medison.

---

<sup>40</sup>L'*imaging* ad ultrasuoni, o anche ecografia, può essere definita come metodica non invasiva; attraverso l'emissione di fasci onde ultrasonore, l'ecografia consente di evidenziare la morfologia degli organi interni, adattandosi in modo particolare alle esigenze avvertite in radiologia, cardiologia, ostetricia-ginecologia e vascolare.

**Grafico 8: Ripartizione mercato mondiale ultrasuoni (2003)**



Fonte: Elaborazione su dati Esaote S.p.A.

Negli anni Novanta, gli ultrasuoni hanno rappresentato, in particolare, il principale settore di riferimento per l'attività di Esaote. Negli anni, il Gruppo, oltre ad aver raggiunto una *leadership* di rilievo sul mercato italiano, ha intensificato la propria presenza nei Paesi in via di sviluppo, quali l'Europa Orientale, l'America Latina, il Medio ed Estremo Oriente<sup>41</sup>. Negli ultimi due anni, Cina, Spagna, CSI ed Europa Centrale vedono la presenza diretta di Esaote in continua ascesa, mentre in controtendenza risulta essere il Nord-America, con un'aggressiva presenza di *competitors* americani.

Il secondo segmento delle apparecchiature biomediche è rappresentato dai **sistemi a tomografia a risonanza magnetica**<sup>42</sup> per i quali Esaote ha costruito grandi vantaggi competitivi. Il mercato mondiale della TRM è stato infatti per lungo tempo caratterizzato dalla produzione di apparecchiature *whole body* che si distinguono per le grandi dimensioni, per l'alta complessità di installazione ed utilizzazione<sup>43</sup> e per i costi elevati (oltre 1 milione di USD). Nella seconda metà

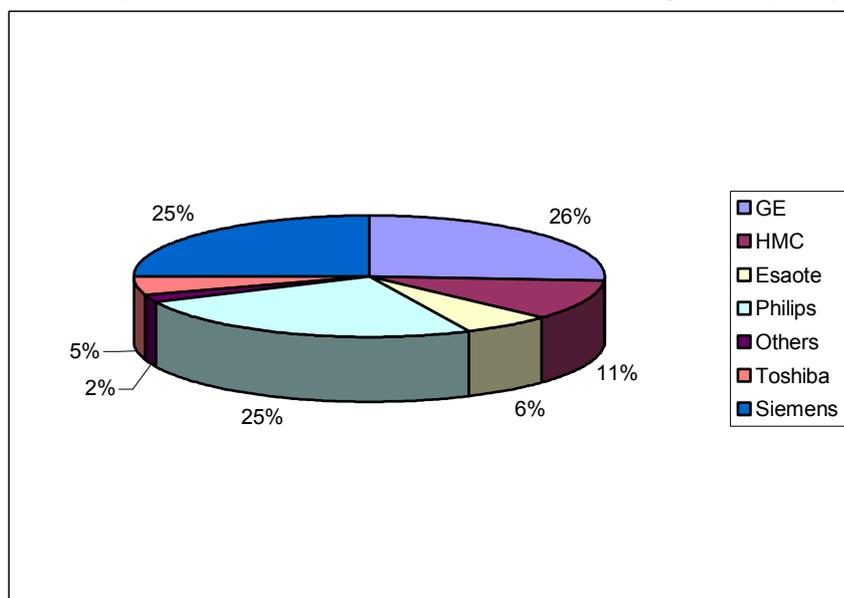
<sup>41</sup>Anche grazie alla nuova tecnica di diagnostica medica ad ultrasuoni con mezzi di contrasto sviluppata in collaborazione con il Gruppo Bracco.

<sup>42</sup>La tomografia a risonanza magnetica rappresenta una delle più importanti innovazioni nel campo biomedico degli ultimi vent'anni, può essere definita come metodica non invasiva, largamente impiegata nel campo della radiologia e della neuroradiologia poiché consente la riproduzione della struttura interna del corpo umano grazie all'implementazione di una tecnologia basata sulla lettura della concentrazione di atomi di idrogeno nei tessuti oggetto di osservazione.

<sup>43</sup>Le apparecchiature *whole body* avvolgono completamente il corpo umano ai fini

degli anni Novanta, Esaote ha però introdotto sul mercato i cosiddetti sistemi TRM *open*, apparecchiature appositamente studiate e realizzate per accogliere pazienti che soffrono di claustrofobia e spesso utilizzate per la diagnosi condotta su singole articolazioni. Proprio per queste ultime e per le estremità del corpo umano, Esaote ha realizzato nel 1993 il primo sistema di TRM dedicata, ricavando una nicchia ad alto valore aggiunto, con prezzi inferiori rispetto a quelli dei sistemi convenzionali.

**Grafico 9: Ripartizione mercato mondiale risonanza magnetica (2003)**



Fonte: Elaborazione su dati Esaote S.p.A.

Geograficamente, il mercato mondiale dei sistemi di TRM dedicata si divide tra Europa Occidentale, Stati Uniti e Resto del mondo; questo ultimo ha registrato, fino ai primi anni Novanta, vendite molto contenute, seguite, però, da anni di forte crescita dei mercati asiatici e dell'America Latina. I principali concorrenti attivi nel settore sono General Electric, Siemens, Philips, Hitachi Medical Corporation e Toshiba.

Il mercato mondiale della **diagnostica non imaging**<sup>44</sup> rappresenta il terzo segmento delle apparecchiature biomediche ed è costituito da sistemi dedicati alla cardiologia ed alla neurologia; tale mercato, che aveva, negli anni Novanta,

---

dell'analisi, con conseguenze gravose per chi soffre di claustrofobia.

<sup>44</sup>La diagnostica *non imaging* consiste nella rilevazione di deboli correnti elettriche generate dagli organi del corpo umano durante il loro funzionamento, riprodotte successivamente su un tracciato.

I dispositivi principali sono rappresentati dall'elettrocardiografo e dall'elettroencefalografo cui si aggiungono i sistemi di monitoraggio del paziente.

una dimensione stimata pari a 700 milioni di dollari, presenta tuttora una relativa stabilità in termini di volumi e valori. I principali *players* nel settore sono Hewlett-Packard, Marquette, Fukuda-Denshi.

Negli anni Novanta, la diagnostica *imaging* rappresentava il secondo segmento di attività per Esaote, particolarmente attiva sul mercato italiano. Oggi, mentre continua il consolidamento sul mercato europeo, particolarmente interessante appare il rafforzamento di Esaote in Gran Bretagna e l'intensificarsi della presenza internazionale in mercati emergenti quali la Cina, la Russia e l'Iran.

Esaote, come detto, fornisce, a lato della sua attività principale, **moduli ospedalieri e strutture sanitarie “chiavi in mano”** poste a servizio di progetti di ammodernamento e razionalizzazione di reti e strutture. Quest'area di *business*, di recente sviluppo, è tale da non consentire una continuità del fatturato influenzato dalla tempistica delle commesse, tipicamente pluriennali. Mercati geografici di riferimento sono stati in passato l'Argentina, il Senegal, la Giamaica, l'Egitto e la Tunisia; questi, di recente, hanno lasciato posto alla Cina, alla Libia ed alla Turchia<sup>45</sup>.

L'**information technology**, infine, rappresenta uno dei *business* più recenti, a supporto della tecnologia biomedica, cui hanno fatto ricorso tutti i *players* del settore. La presenza di Esaote in questo ambito consente lo sviluppo di applicazioni destinate all'impiego nelle strutture sanitarie, al fine di ottimizzare la loro funzionalità tramite una gestione più veloce ed economica dell'intera attività. Le strutture sanitarie, infatti, hanno recentemente manifestato l'esigenza di ridurre i tempi di amministrazione e gestione delle procedure connesse alla loro attività per poter garantire al paziente un più rapido intervento ed una migliore assistenza; grazie all'implementazione dell'IT è possibile, ad esempio, collegare in rete ospedali, cliniche e centri ambulatoriali per lo scambio di dati relativi ai pazienti e la realizzazione di un'assistenza integrata.

## Bibliografia

Amighini A., Chiarlone S. (2004), “Opportunità e rischi dell'integrazione commerciale cinese per il sistema manifatturiero italiano”, in Istituto nazionale per il Commercio Estero, *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE*

---

<sup>45</sup>L'esperienza di Esaote nel settore è ormai consolidata: nel 1988 la società ha concluso un primo contratto di fornitura di impianti “chiavi in mano” a Kingston, in Giamaica, per l'ospedale per bambini Bustamante mentre nel 1996, ad esempio, ha realizzato la prima area ospedaliera chiavi in mano su una nave passeggeri della Fincantieri e nel dicembre 2000 ha concluso un primo contratto di fornitura di unità mobili in Argentina.

2003-2004, p. 198-209.

Caselli C. (1994), *L'avventura dell'internazionalizzazione: logiche e strumenti per le imprese*, Giappichelli Editore, Torino.

Castellano C. (2004), *Lectio Cathedrae Magistralis*, scritto in occasione del conferimento Laurea ad Honorem in Ingegneria Biomedica, Genova, maggio 2004.

*China enters WTO: an overview of the changes*, Freshfields Bruckhaus Deringer, March 2002.

D'Agnolo G., Dal Colle A. (2001), *Cina. Guida al commercio estero e agli investimenti*, Giuffrè Editore, Milano.

IFM (2005), *World Economic Outlook, Globalization and External Imbalances*, april 2005.

Krause L. B. (1982), *U.S. Economic Policy toward the Association of South East Asian Nations: Meeting the Japanese Challenge*, Washington D.C., The Brookings Institution.

Liang B. (2002), *Inroads into China Healthcare Market*, in *China Insight*, September.

Nicholas R. L. (2002), *Integrating China into the Global Economy*, The Brookings Institution, Washington.

Park Y. C., Park W. A. (1989), *Changing Japanese Trade Patterns and East Asian NICs*, in Krugman (ed. by), *Trade with Japan*, University of Chicago Press, Nber, Chicago.

Porter M. e. (1986), (ed. by), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston.

Unctad (2004), *Unctad Handbook Of Statistics 2004*.

WTO (2004), *International Trade Statistics 2004*.

## **Materiale fornito da Esaote**

Bilancio consolidato Gruppo Esaote 2003.

Bilancio Esaote S.p.A per l'esercizio 2003.

Comunicato stampa del 3 settembre 2004 relativo all'apertura dello stabilimento produttivo di Shenzhen.

Documento di Offerta Pubblica d'Acquisto su Azioni Ordinarie Esaote redatto da Bracco Biomed S.p.A, Agosto 2002.

Prospetto informativo relativo all'offerta globale di n.20.000.000 azioni ordinarie Esaote S.p.A pubblicato mediante deposito presso la Consob in data 23 maggio 1996.

Clara Benevolo, Luca Bianchi  
L'internazionalizzazione delle imprese in Cina: tra ostacoli e nuove opportunità. Il caso  
Esaote  
*Impresa Progetto – Rivista on line del DITEA*, n. 2, 2005.

---

## Editoria elettronica

[www.ccpit.org/vhosts/english/II.htm](http://www.ccpit.org/vhosts/english/II.htm)  
[www.corporateinformation.com](http://www.corporateinformation.com)  
[www.freshfields.com](http://www.freshfields.com)  
[www.friedl.net](http://www.friedl.net)  
[www.ice.gov.it](http://www.ice.gov.it)  
[www.imf.org](http://www.imf.org)  
[www.tdctrade.com/main/china.htm](http://www.tdctrade.com/main/china.htm)  
[www.tuttocina.it](http://www.tuttocina.it)  
[www.unchina.org](http://www.unchina.org)  
[www.unctad.org](http://www.unctad.org)  
[www.wto.org](http://www.wto.org)

### **Clara Benevolo**

Ricercatore confermato in Economia e Gestione delle Imprese  
DITEA - Dipartimento di Tecnica ed Economia delle Aziende  
Facoltà di Economia - Università degli Studi di Genova  
via Vivaldi, 5  
16126 Genova  
e-mail: [benevolo@economia.unige.it](mailto:benevolo@economia.unige.it)

### **Luca Bianchi**

Dottore in Economia Aziendale  
Specializzando in “Attività professionali, amministrazione, finanza, controllo”  
Facoltà di Economia - Università degli Studi di Genova  
e-mail: [luca\\_bianchi1982@hotmail.com](mailto:luca_bianchi1982@hotmail.com)