

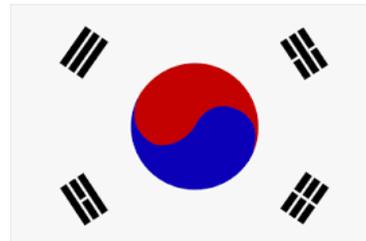
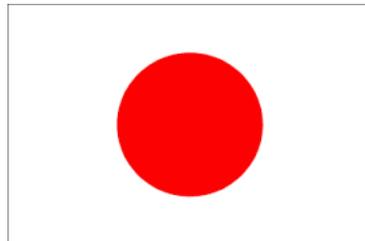
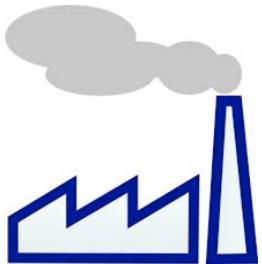
ECONOMIA E POLITICA INDUSTRIALE (EPI)

a. a. 2019-2020

BLOCCO B - Prof. Marco R. DI TOMMASO

Varietà modelli d'Impresa e organizzazione della produzione – (Parte UNO)
Oltre l'impresa rappresentata con riferimento all'esperienza **anglosassone.**

GIAPPONE E COREA DEL SUD

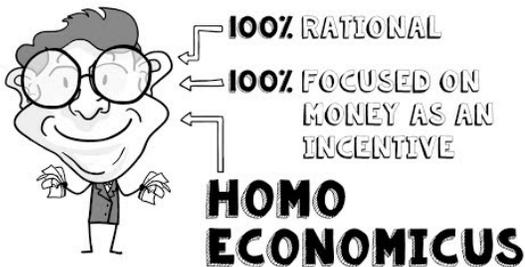
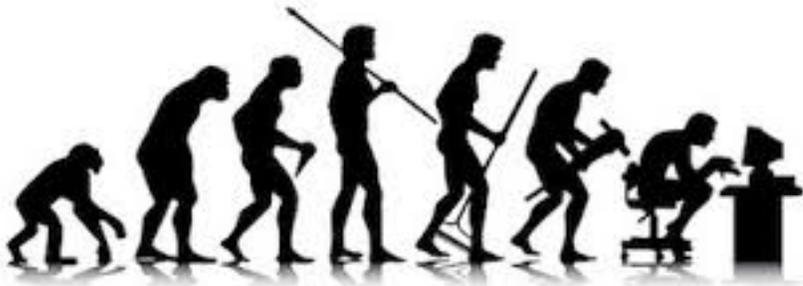


TEORIA DELL'IMPRESA E "MONDO REALE"

I RISCHI DI UN'ANALISI **DESCRITTIVA-STORICA** CHE DIVENTA **PRESCRITTIVA**

Varietà modelli d'Impresa e organizzazione della produzione

Oltre l'impresa rappresentata con riferimento all'esperienza **anglosassone del Novecento.**



Nel pre-capitalismo moderno

I grandi monasteri medioevali (benedettini)

Le botteghe rinascimentali

L'arsenale di Venezia

Nella storia coloniale inglese e olandese, le compagnia delle indie

Gli altri luoghi della produzione

Il capitalismo giapponese e coreano

Il caso cinese

L'esperienza in URSS e nel blocco sovietico

Le imprese di interesse pubblico

(Italia, Francia anni 70 e oltre: i salvataggi)

IRI, ENI, Poste italiane

Le public utilities nazionali e locali

Non solo profitto

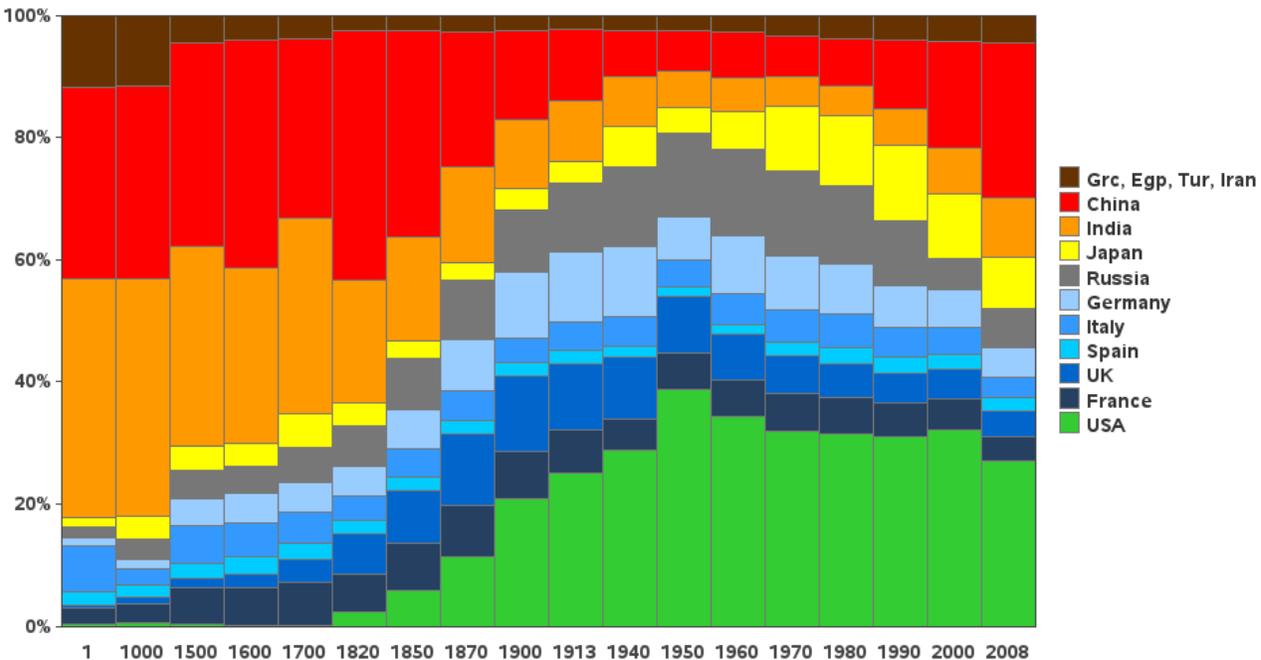
Le cooperative

Le imprese no profit

Le imprese a responsabilità sociale

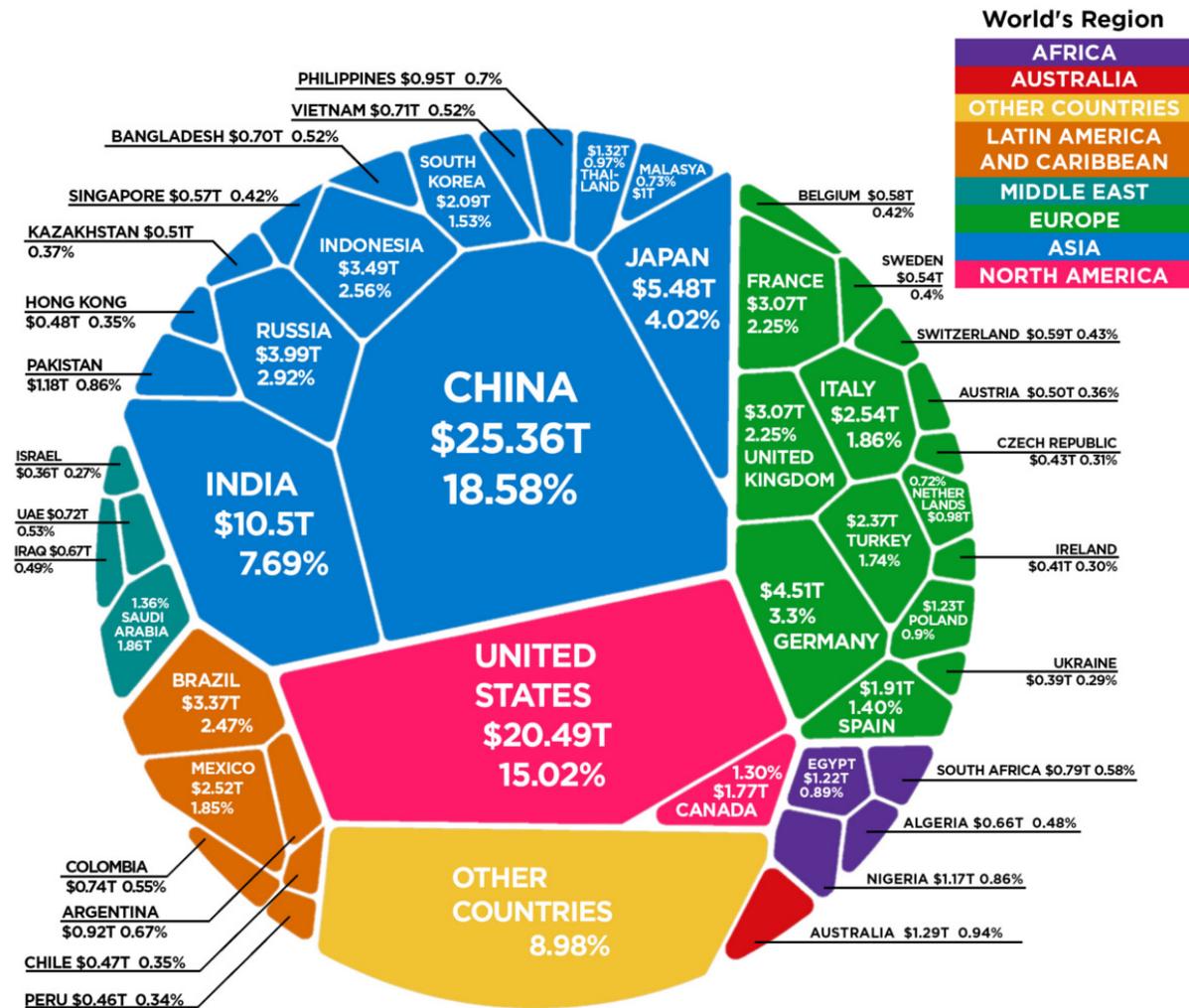
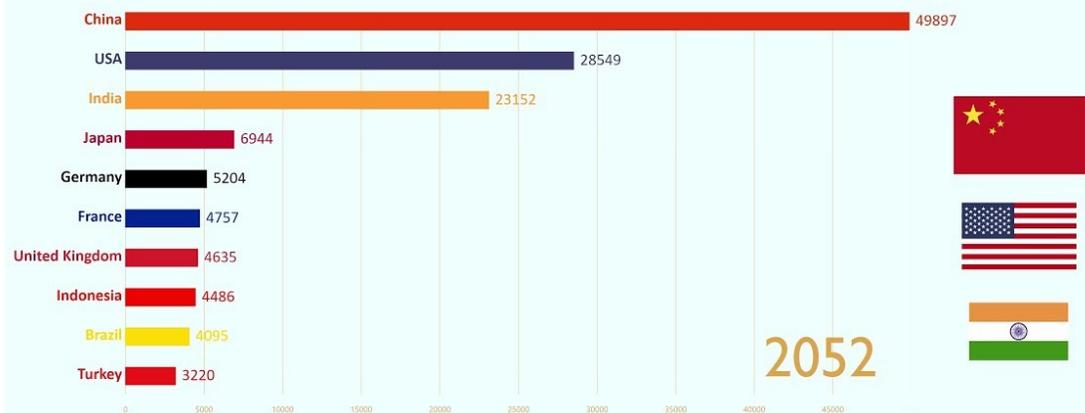
Le imprese a motivazione ideale

Share of world GDP



Source: "Statistics on World Population GDP and Per Capita GDP 1-2008 AD," Angus Maddison, University of Groningen

Country GDP Projection in Billion USD



Article & Sources:

<https://howmuch.net/articles/the-world-economy-ppp-2018>
 The World Bank - <https://databank.worldbank.org>

howmuch.net



La pluralità delle forme di impresa e il riferimento alla “varietà” dei capitalismi.

- L'impresa stilizzata dalla teoria neoclassica, l'impresa della rivoluzione industriale (inglese), l'impresa che non separa proprietà e controllo ... il proprietario manager-imprenditore ...;
- Le corporation ... organizzazioni complesse con azionariato diffuso e controllate dai manager (americane, es: Ford, AT&T, Boeing, Exxon Mobil, ...);
- **Zaibatsu / Keiretsu:** (Giapponesi, es: Mitsubishi, Nissan, ecc.) **e il modello di organizzazione della produzione Giapponese;**
- **Chaebol** (Coreani, es: Hyundai, Samsung, LG, ...) **e il modello di organizzazione della produzione Coreano;**
- Le **cooperative** (italiane, es: COOP adriatica, COOP estense, CAMST, CMC, SACMI, CONAD, OROGEL, ...);
- **No profit:** imprese a movente ideale;
- **L'impresa pubblica**, a controllo pubblico o partecipata, es: ENI, ENEL, Poste Italiane, BBC, AMTRACK, Airfrance KLM, Renault, Airbus, EDF, ...);
- **SOEs** - State owned enterprises (cinesi, es: China National Petroleum, China Construction Bank, China Mobile Communication, SAIC Motor, ...) **e il modello di organizzazione della produzione Cinese;**



ock
Images™

iStock
by Getty Images™

iStock
by Getty Images™

iStock
by Getty

ZIZHIQU
(MONGOLIA)

Beijing

iStock
by Getty Images™

iStock
by Getty Images™

iStock
by Getty Images™

iStock
by Getty Images™

ock
Images™

iStock
by Getty Images™

iStock
by Getty Images™

iStock
by Getty

Akita
Niigata
Sendai
Kanazawa
Tōkyō
Yokohama
Kyōto
Nagoya
Osaka
Kōbe
Shikoku
Ishikawa
HONSHŪ
SHIKOKU
KYŪSHŪ
J
A
P
A
N
P
A
C
I
F
I
C



(1) IL CASO GIAPPONESE

i **ZAIBATSU** (es: Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo e Yasuda)... e poi i **KEIRETSU** (es: Mitsubishi, Nissan, ecc).



- Occupazione giapponese della Corea (1910-1945).
- In entrambi i paesi, presenza e legami speciali con gli Stati Uniti dopo la seconda Guerra mondiale e per tutto il Novecento durante la Guerra fredda e oltre. Paesi a lungo a sovranità limitata.

IL CASO GIAPPONESE (E POI SUD COREANO)

Caratteristiche distintive (Zaibatsu e Keiretsu - Chaebol in Corea)

- (A) **Unità di analisi:** oltre la singola impresa, grandi **Gruppi** e reti complesse tra imprese;
- (B) **Proprietà e controllo:** il ruolo centrale delle **Famiglie** che controllano la proprietà e la gestione dei Gruppi;
- (C) **Finanza:** il ruolo della **banche** del Gruppo;
- (D) **Obiettivi di impresa:** il rapporto speciale con lo **Stato** e con “l’interesse nazionale”.



IL CASO GIAPPONESE:

Zaibatsu (es: Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo e Yasuda)... e poi i **Keiretsu** (es: Mitsubishi, Nissan, ecc)

Capitalismo e industrializzazione giapponese

(la prima fase del catching-up: 1968-1945 - i Zaibatsu)

(la seconda fase: la ricostruzione e il miracolo economico del Dopoguerra - i Keiretsu)

La rivoluzione Meiji (1868), che portò il Giappone nell'era moderna, vide la crescita di potenti gruppi di **family-controlled business conglomerates** conosciuti come **Zaibatsu** che dominarono l'economia giapponese fino alla seconda guerra mondiale.

Nel dopoguerra, dopo Hiroshima (1945) che rase al suolo il Paese (e la sua industria), l'occupazione americana si pose subito l'obiettivo di come smantellare il sistema industriale giapponese incardinato sugli Zaibatsu che aveva permesso al Giappone di diventare potenza militare globale.

Tuttavia, molto presto, lo scoppio della Guerra Fredda (e la Guerra di Corea) richiesero che il Giappone diventasse fedele alleato e la riforma non decollò mai del tutto.

Molti **Zaibatsu** si ri-organizzano sulla base di **Keiretsu** orizzontali (e poi verticali).

Nelle differenze tra i due sistemi c'è di fatto una continuità proprietaria, istituzionale, organizzativa.



ZAIBATSU

SIGNIFICATO: 財閥, letteralmente “Wealthy Clan”.

財 (dzoj, “wealth”) + 閥 (bjot, “powerful family”).

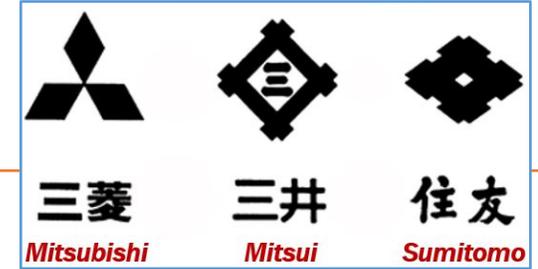
COSA SONO IN SINTESI.

Si riferisce a gruppi di grandi dimensioni che dominano, sotto il controllo di una famiglia proprietaria e in stretta relazione con lo Stato, una fitta rete di imprese affiliate (本社 *honsha*) che operano in diversi settori.

Istituzione di governo della produzione che dominò l’economia e l’industria giapponese dalla Seconda metà dell’Ottocento, fino alla Seconda Guerra Mondiale.



IL CASO GIAPPONESE: Zaibatsu



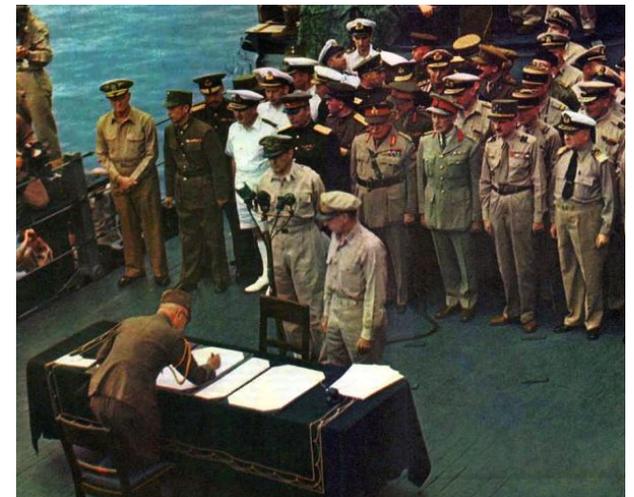
Un modello di organizzazione della produzione che è stato centrale nel processo di industrializzazione giapponese della fine **Ottocento** e del primo **Novecento** (parallelo agli anni del fordismo in america per intenderci) e che ha portato il **Giappone a diventare potenza industriale e militare**.

Prima in epoca Meiji (1868-1912), poi Taisho (1912-26) e Showa (1926-1945).

E ha caratterizzato anche il modello nei paesi controllati dalla **Corea** (annessa al Giappone nel 1910) e della **Manciuria cinese** (controllata direttamente dai Giapponesi tra il 1930 al 1945).

Nel 1945, gli USA tentarono di imporre lo scioglimento dei Zaibatsu (al centro della potenza militare e produttiva del paese): Il piano iniziale avrebbe inteso smantellarne 83 (Generale McArthur).

Tuttavia nel 1949, dopo lunghissime trattative con il governo giapponese e numerose revisioni delle leggi antitrust, soltanto 19 furono sciolti e sottratti al totale controllo delle maggiori famiglie proprietarie e il provvedimento non toccò le grandi banche (le maggiori delle quali erano di proprietà di Zaibatsu), consentendo così il mantenimento di connessioni fra le società appartenenti ai gruppi sciolti.





IL CASO GIAPPONESE: Zaibatsu (es: Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo e Yasuda).

Nacquero nella Seconda metà dell'Ottocento (Meiji 1868-1912): alcune famiglie con l'aiuto finanziario e politico dello Stato giapponese che ne progettò la nascita, ne supportò poi nei decenni la crescita, sorreggendone la penetrazione commerciale all'estero: **STRUMENTO IMPERIALE PER IL CATCHING-UP, STRUMENTO PER AFFERMARE L'INTERESSE NAZIONALE.**

Nel ventennio tra le due guerre mondiali il paese era dominato da quattro grandi *zaibatsu* (*Mitsubishi*, *Mitsui*, *Sumitomo*, *Yasuda*) che erano diventati il core tecnico, industriale e produttivo di supporto della politica di espansione coloniale e dell'imperialismo nipponico nel Pacifico e in Cina/Corea e poi della guerra agli USA.

Caratteristiche organizzative: stretti legami tra alta dirigenza degli *zaibatsu* e i vertici politici e amministrativi dello Stato.

Si trattava di grandi conglomerati controllati da una holding, o sotto la sua influenza dominante, integrati alcuni verticalmente, altri orizzontalmente con un cuore costituito da attività industriali nell'industria pesante, meccanica e di altri settori strategici (per la politica militare del Giappone) e diramazioni **bancarie, finanziarie, commerciali** internazionali (banche d'affari: "sogo shosha").



TOSHIBA
TOYOTA



IL CASO GIAPPONESE:

Zaibatsu (es: Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo e Yasuda).

Caratteristiche distintive in sintesi:

Controllo familiare sulla proprietà: le famiglie mantengono la proprietà esclusiva sulla “top holding company” e non ricorrono all’azionariato pubblico diffuso fino agli anni Venti /Trenta del Novecento.

Management e direzione d’impresa: la definizione del direttore della “top holding company” e dei direttori delle sussidiarie era sotto lo stretto controllo delle famiglie. Spesso i direttori della holding ricoprivano posizioni chiave anche nei board delle sussidiarie. Posizioni che richiedevano **business skills** ma anche ferrea **loyalty** verso la famiglia proprietaria.

Rapporto con lo Stato. Gestioni e strategie del gruppo definite in forte connessione con gli interessi nazionali/imperiali.

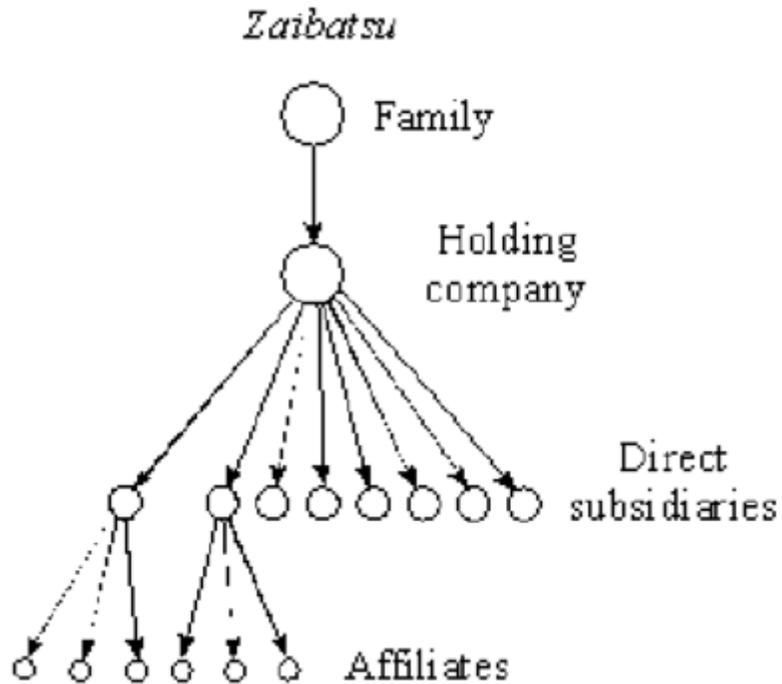
Controllo acquisti e vendite: all’interno del gruppo vendita e acquisti sono centralizzati e gestiti da company affiliate specializzate. I prezzi di prodotti e servizi riservati a chi appartiene al gruppo sono diversi rispetto a quelli concessi a chi è fuori dal gruppo.

Credito: le sussidiarie erano obbligate a riferirsi alle finanziarie interne al gruppo. Prestiti al di fuori di ciascun gruppo erano praticamente inesistenti e comunque motivabili solo in casi eccezionali.

Es: la banca del gruppo Mitsubishi era un dipartimento della top holding company fino agli anni Venti del Novecento. Si ricorse per la prima volta al finanziamento azionario nel 1929.



IL CASO GIAPPONESE: Zaibatsu



Zaibatsu size and concentration degree (1939) - Source: Barret 1945

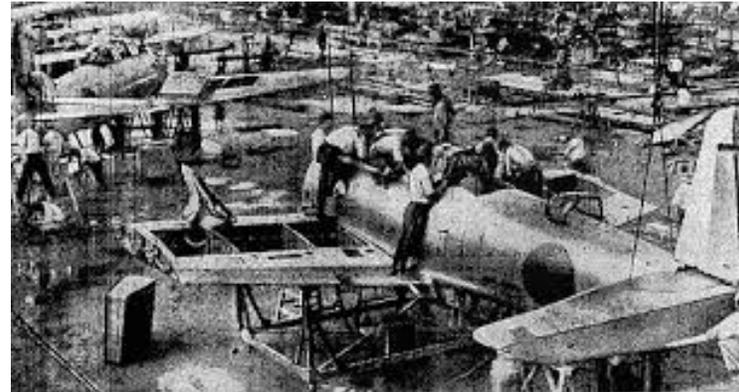
Zaibatsu Name	No. of companies controlled	Capital directly controlled (million yen)
Mitsui	112	1428
Mitsubishi	74	1291
Mangyo	100	1249
Yasuda	50	484
Nichitsu	32	471
Sumitomo	27	442
Mori	30	275
Asano	47	270
Okura	40	176
Nisso	44	165
Nomura	26	159
Furukawa	21	107
Riken	60	102
Kawasaki	24	99
Total	687	6718



Zaibatsu: peso (%) sull'economia giapponese prima della Guerra (1945): I Big-Four, gli "Other Six", gli altre

Source: Noda Kazuo, Zaibatsu; Chūō Kōronsha 1967

INDUSTRIES	Big Four	Other Six	Others
Banking & insurance	49.7	3.3	47.0
Mining	28.3	22.2	49.5
Metal working	26.4	15.4	58.2
Machinery & equipment	46.2	21.7	32.2
Shipbuilding	5.0	7.5	87.5
Chemicals	31.4	7.1	61.5
Textiles	17.4	1.4	81.2
Agriculture	2.7	7.7	89.6
Electricity & gas	0.5	-	99.5
Land transport	4.9	0.7	94.4
Shipping	60.8	0.6	38.6
Foreign & domestic trade	13.8	6.7	79.7
TOTAL	24.5	10.7	64.8



La grande concentraione di potere economico (e non solo)



IL CASO GIAPPONESE:

i **Keiretsu** (es: Mitsubishi, Toyota, Nissan, Honda-Matsushita, Hitachi, Toshiba, Sony ...)

KEIRETSU

DEFINIZIONE:

系列 (sistema, rete, serie, catena, raggruppamento, connessione ... “headless combine”).

系 (kei, “series”) + 列 (retsu, “line”).

COSA SONO IN SINTESI: “cluster of interlinked firms’ (Lincoln and Gerlach 2004).

Conglomerati che raggruppano, attraverso complesse partecipazioni azionarie incrociate, società commerciali, imprese produttive, compagnie di assicurazioni controllate in genere una banca che svolge il ruolo di guida del gruppo.

Istituzione di governo della produzione che domina l’economia e l’industria giapponese dalla Seconda Guerra Mondiale ai giorni nostri.



IL CASO GIAPPONESE:

i **Keiretsu** (es: Mitsubishi, Toyota, Nissan, Honda-Matsushita, Hitachi, Toshiba, Sony ...)

Sei sono oggi i principali KEIRETSU giapponesi.

Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Fuyo, Sanwa, DKB.

I primi tre cresciuti immediatamente dopo la fine della Guerra sulle ceneri dell'industria giapponese e dei ZAIBATSU distrutti (letteralmente) dalla Guerra.

Gli altri tre nati nel dopoguerra attorno a tre nuove grandi banche: Fuji Bank, Sanwa Bank, and Dai-Ichi Kangyō Bank.

Oltre ai "BIG SIX" un altro importantissimo gruppo di keiretsu, cresce nel dopoguerra:
Toyota, Nissan, Honda-Matsushita, Hitachi, Toshiba, Sony ...



IL CASO GIAPPONESE:

i **Keiretsu** (es: Mitsubishi, Toyota, Nissan, Honda-Matsushita, Hitachi, Toshiba, Sony ...)

Il Keiretsu è un gruppo di imprese integrato orizzontalmente o verticalmente di imprese industriali, commerciali (sogo shosha) collegati da una banca che funge da finanziatore del gruppo. (La tipica separazione tra banche e imprese è stata introdotta solo nel 1997 con un tetto del 5%)

I rapporti tra le imprese nei keiretsu hanno dato origine a forme di integrazione industriale di tipo orizzontale o verticale.

Nel caso dei **keiretsu orizzontali**, le imprese del gruppo operano in settori produttivi diversi e risultano legate tra loro da incroci azionari reciproci e con la banca di riferimento, generando reti “senza un vertice” (e peraltro difficilmente scalabili) composte da aziende che perseguono strategie proprie ma che sono anche in grado di cooperare intensamente sfruttando rilevanti economie di scala e di scopo.

Nel caso dei **keiretsu verticali**, invece, viene integrata l'intera filiera della produzione in uno stesso settore, favorendo la nascita di rapporti stabili, ma anche privi di vincoli legali formali, tra le imprese che operano per il mercato finale e la rete di subfornitori.



IL CASO GIAPPONESE:

i **Keiretsu** (es: Mitsubishi, Toyota, Nissan, Honda-Matsushita, Hitachi, Toshiba, Sony ...)

CARATTERISTICHE DISTINTIVE

Non c'è più come negli Zaibatsu (o nei Chaebol Coreani) "l'impresa madre" a controllo familiare che controlla dall'alto l'intero gruppo.

Il ruolo centrale della banca del Gruppo.

Le partecipazioni incrociate tra le società del Gruppo pongono queste al riparo da takeover ostili.

La preferenza per l'acquisto di beni e servizi infragruppo al riparo dalla concorrenza (esterna ed estera).

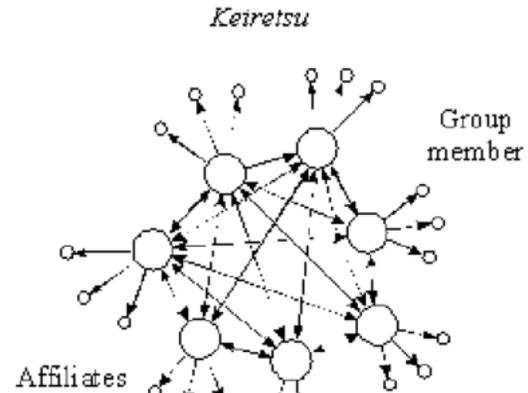
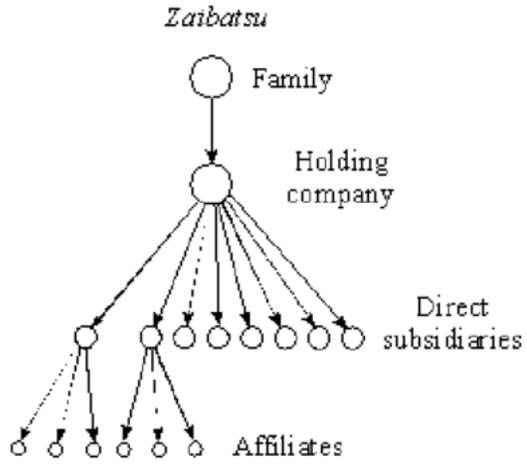
L'intreccio con l'interesse nazionale e con le strategie di politica industriale del governo giapponese.

I *keiretsu* guidano l'industrializzazione del Giappone dopo la Seconda Guerra Mondiale.

Nel giro di 25 anni il Giappone diventa la seconda potenza economica ed industriale mondiale (dopo gli USA).

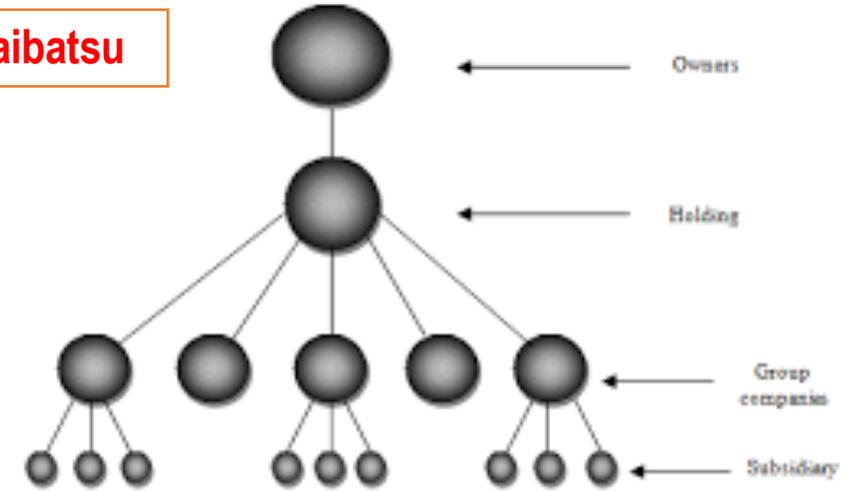


IL CASO GIAPPONESE: i Keiretsu vs Zaibatsu: l'organizzazione

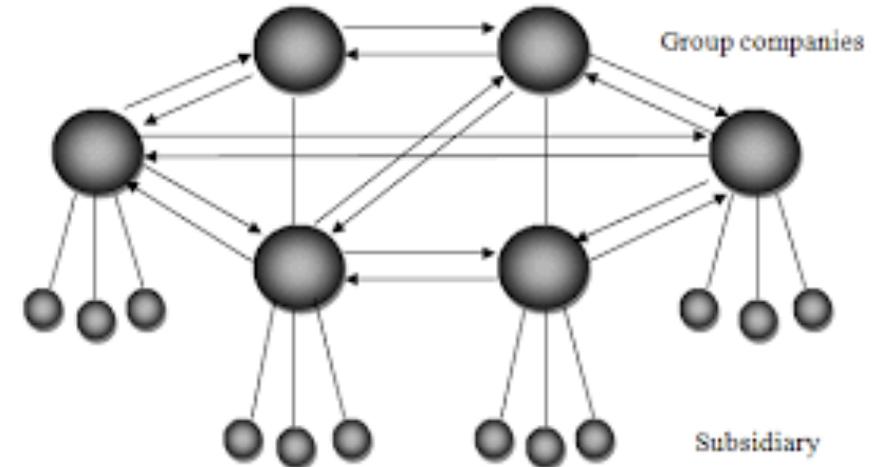


Zaibatsu vs. keiretsu Source: [Yonekura 1985, p. 64]

Zaibatsu



Keiretsu

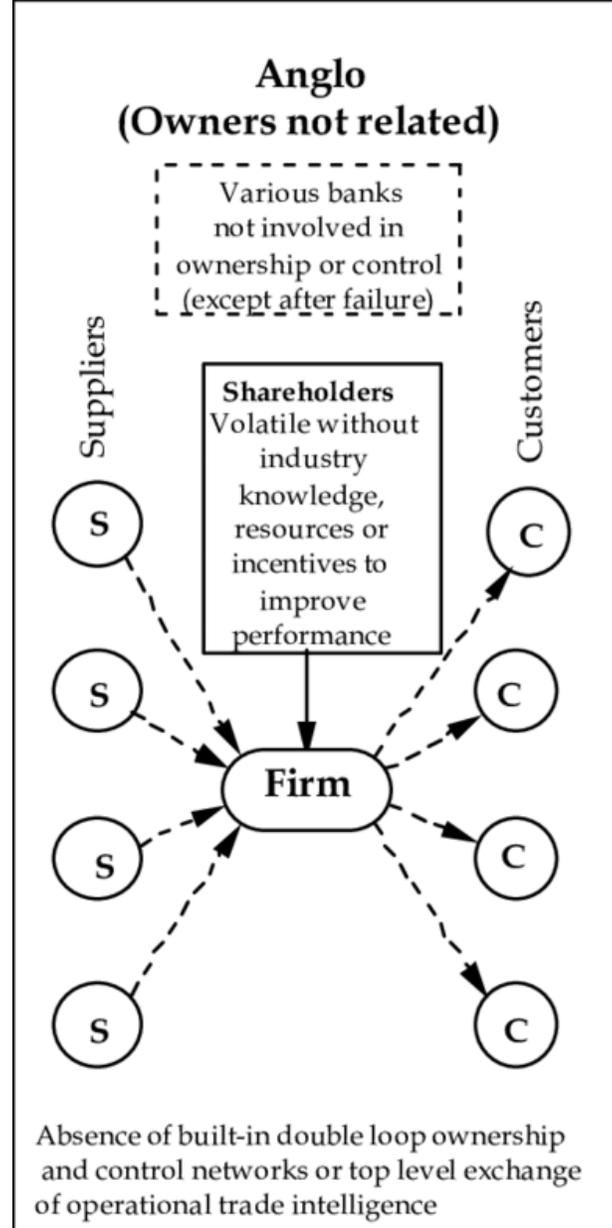




IL CASO GIAPPONESE: Keiretsu

Modelli a confronto (USA-JAP).

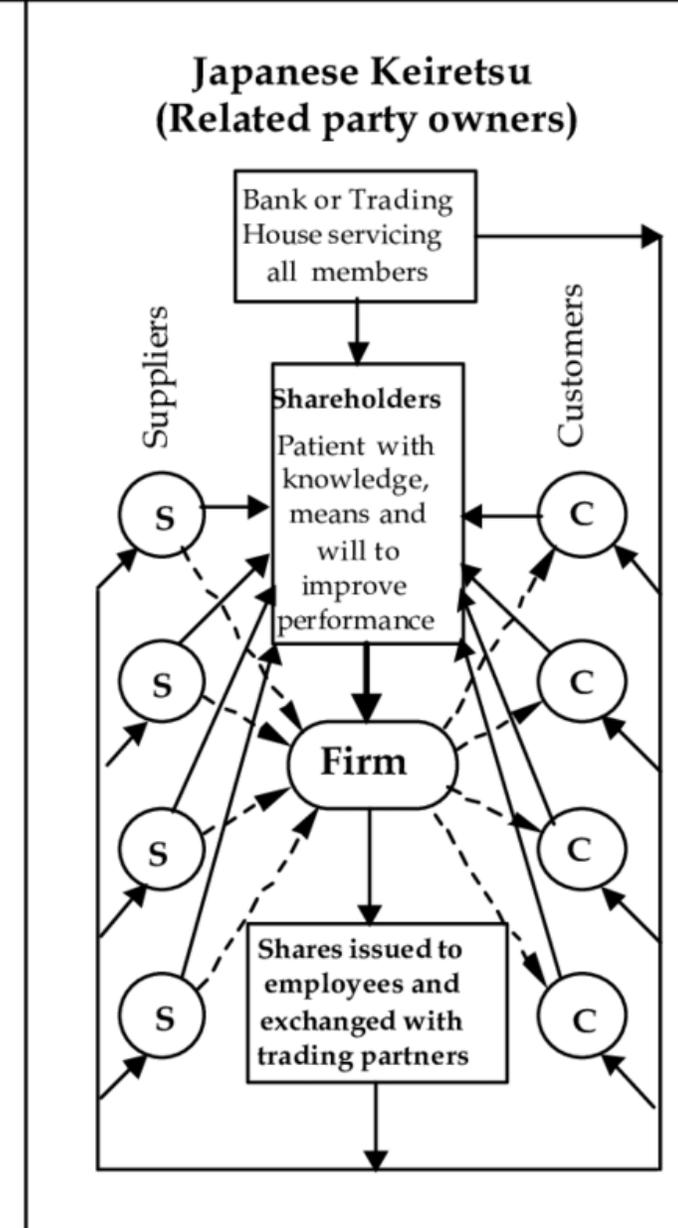
- Banca parte del Gruppo che offre credito solo a chi è del Gruppo.
- Trading: Commerciale del gruppo che si occupa di vendite/acquisti di tutte le affiliate al gruppo.
- Azionariato di lungo periodo (poco volatile) con competenze specifiche nel settore e nel mercato in cui opera il Gruppo.
- Dipendenti azionisti.
- Rete di contatto continua che mantiene interazione permanente tutti i diversi attori che animano le attività del Gruppo e tutte le imprese affiliate che appartengono al Gruppo (e non solo in occasione delle assemblee azionisti per esempio).



Legend

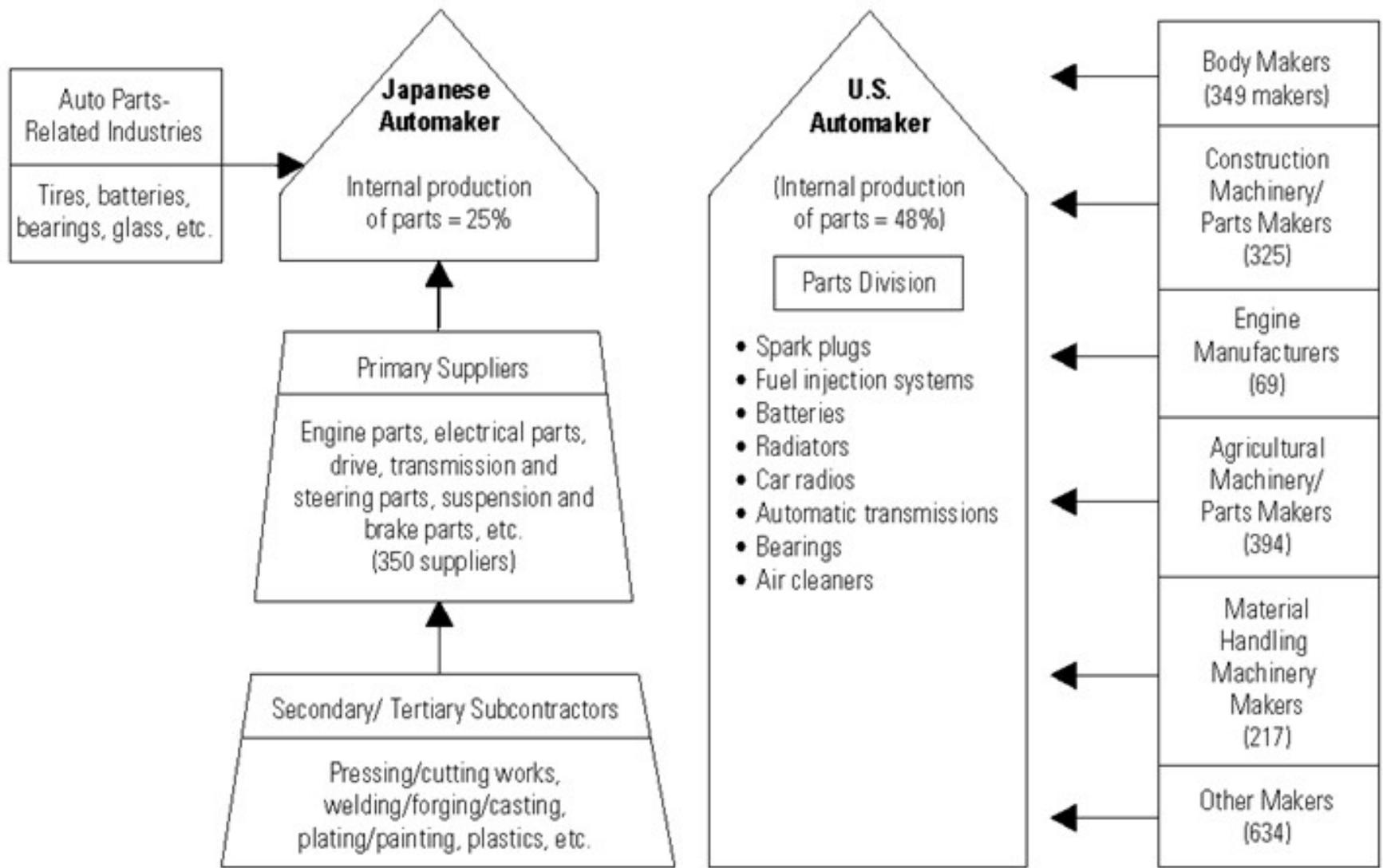
S = Supplier Ownership ———→
C = Customer Trade activity - - - - -→

Source: Analytica 1992



Monthly and even weekly meetings of keiretsu councils and a variety of other networks involving executives from bank, trading house, suppliers and customers.

MODELLI A CONFRONTO: STRUTTURA VALUE-CHAIN INDUSTRIA DELL'AUTO IN USA E GIAPPONE





IL CASO GIAPPONESE: i **Keiretsu** verticali

Relazioni nei Keiretsu verticali.

Caratteristica dell'industria dell'auto giapponese (es: Toyota).

L' **Original Equipment-Manufacturer** (OEM) sviluppa una relazione collaborativa di lungo periodo con una fitta rete di imprese subfornitrici. I confini tra le imprese del gruppo e le imprese che collaborano semplicemente è molto sottile. La relazione può in alcuni casi diventare proprietaria e l'OEM acquista quote delle subfornitrici ma non è questo sempre il caso. In. Molti casi le relazioni rimangono di mercato e si fondano su legami continuati ma non proprietari.

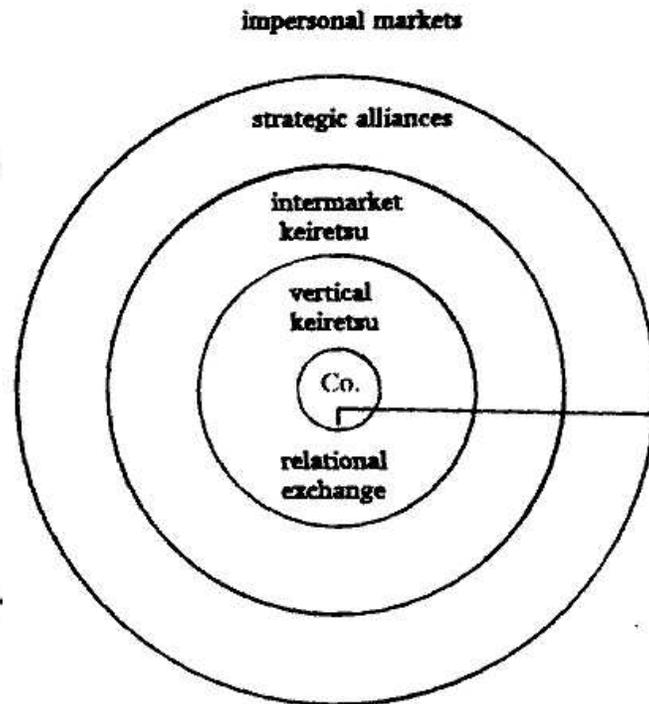
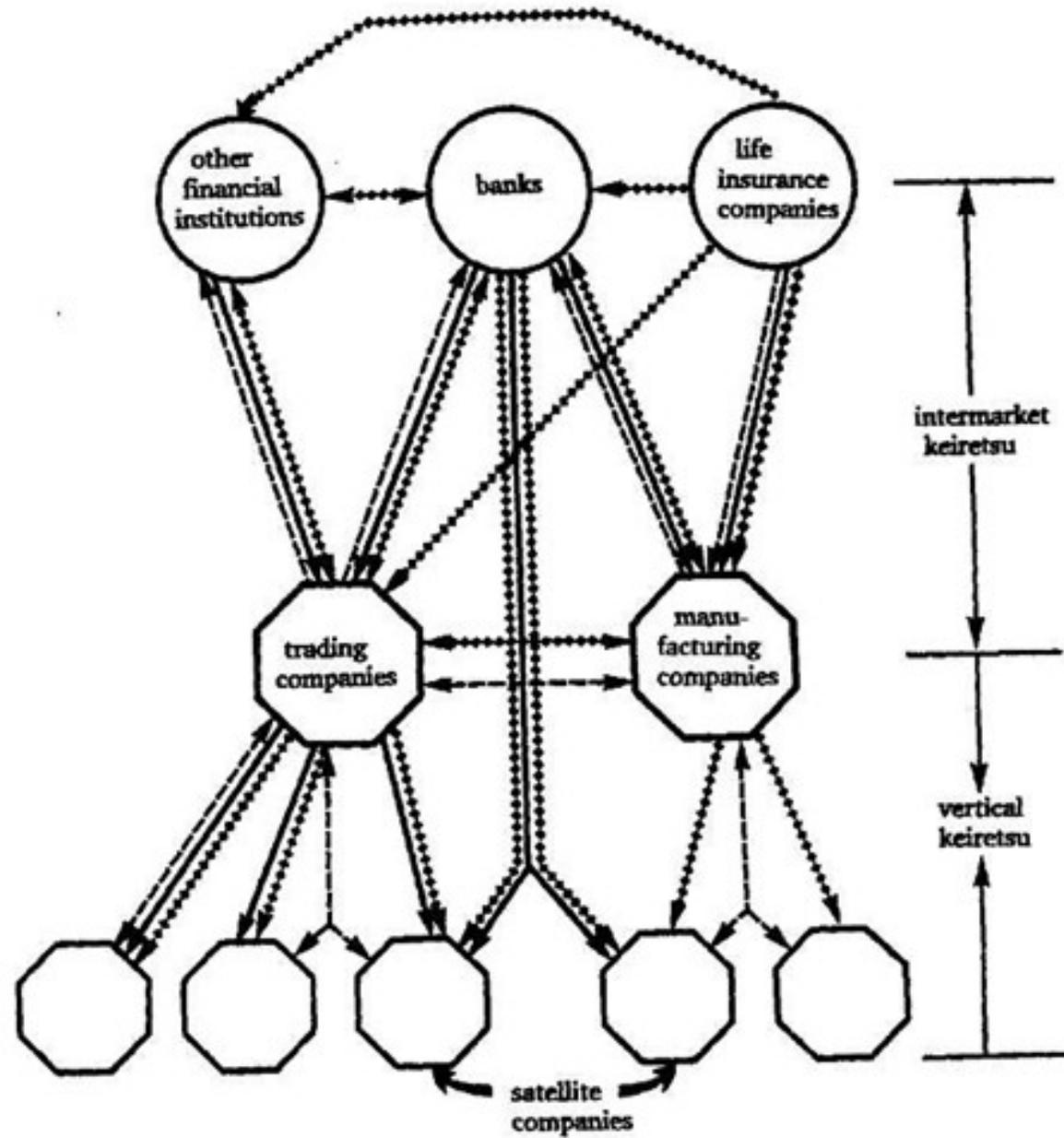
Le imprese subfornitrici tendono ad essere in grado di offrire alle OEM prodotti e componenti a basso prezzo di alta qualità, a garantire flessibilità e rapidità.

Le OEM – anche nei casi in cui non hanno controllo proprietario promuovono azioni per migliorare competenze e qualità delle subfornitrici, incoraggiano programmi comuni di collaborazione in particolare su controllo di qualità, R&D e formazione.

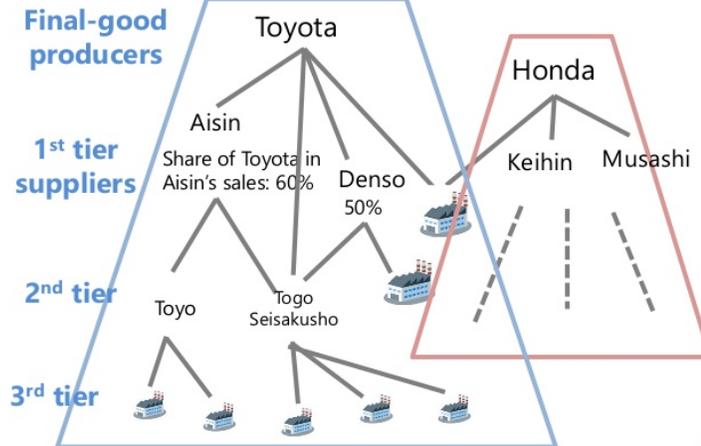
KEIRETSU VERTICALI

(ESEMPIO INDUSTRIA DELL'AUTO E TOYOTA)

Flussi di merci e servizi interni al KEIRETSU
 Prestiti e finanziamenti
 Incrocio azionario-proprietario



Keiretsu

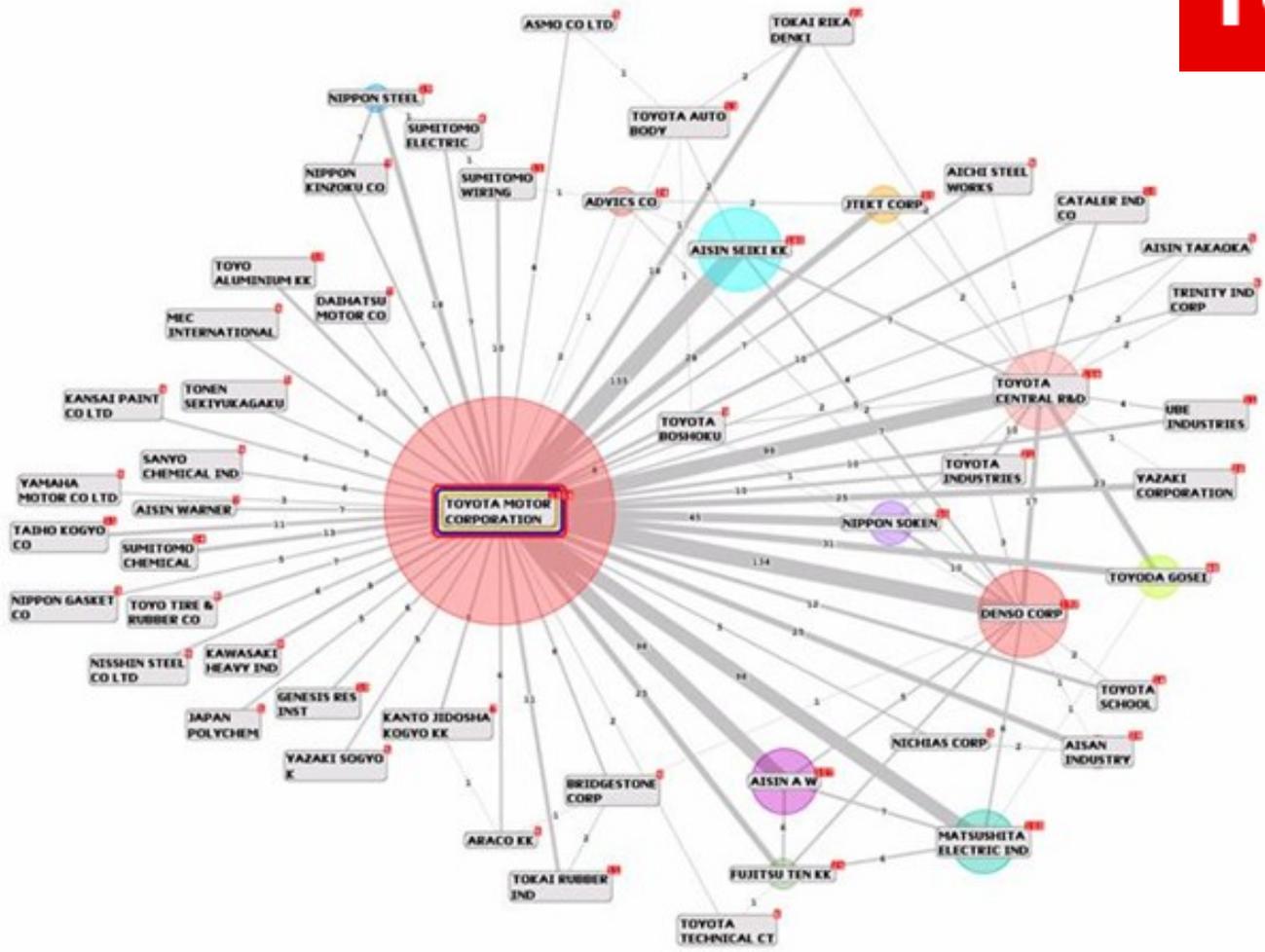


-> Equity shareholdings
- > Loans
- - - -> Trade (supplies, finished goods, bank deposits, life insurance policies)

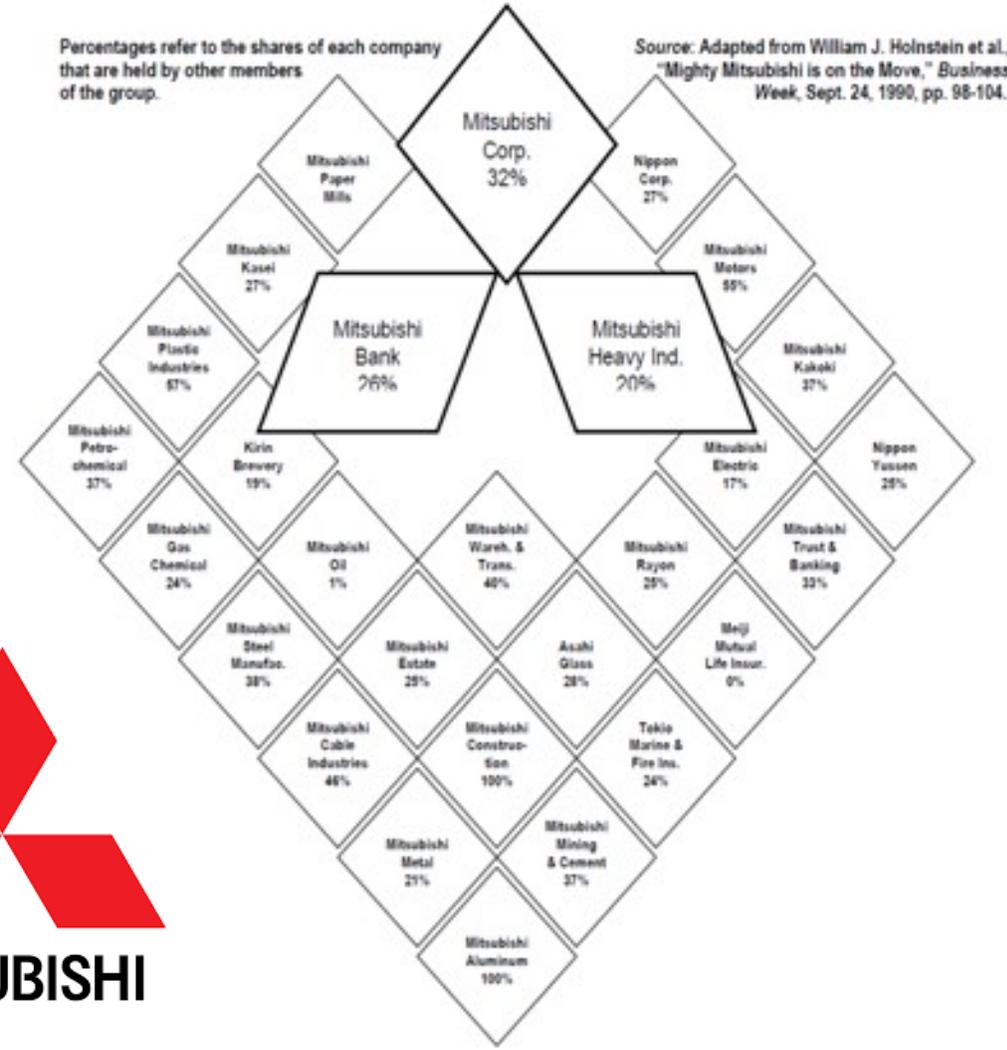
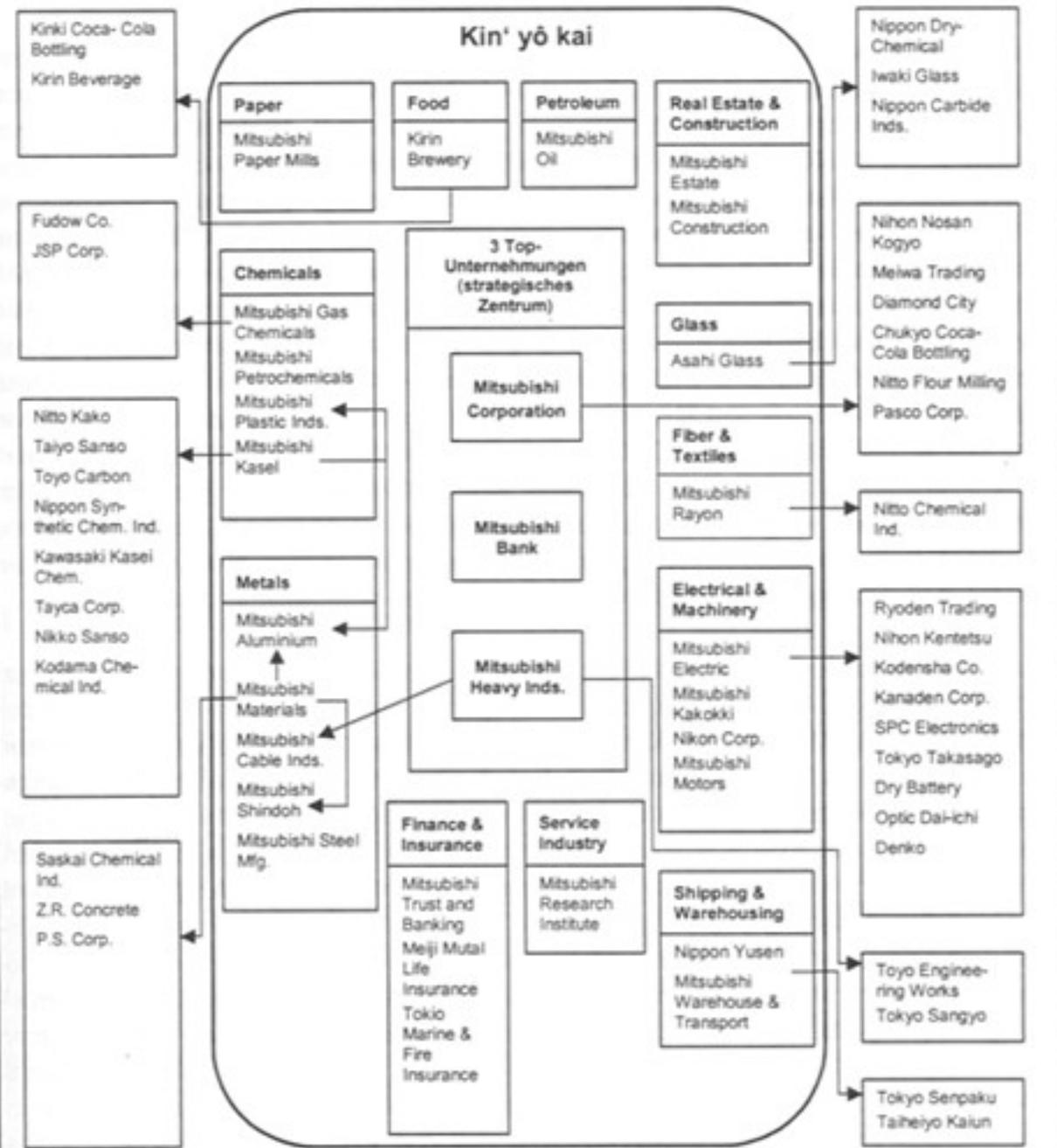


**Caso TOYOTA
(KEIRETSU VERTICALE)**

Toyota nasce nel 1890, produce telai per la tessitura. Nel 1933 apre la prima filiale che produce automobili. Il primo motore è del 1934, la prima auto nel 1936: Model AA. Dopo la Guerra riprende la produzione nel 1947, con il modello SA. Negli anni '50, inizia rifornendo l'esercito americano, poi esportando nel mercato statunitense la Crown. Negli anni '60, il boom con l'apertura al mercato europeo e l'apertura di stabilimenti di produzione fuori dal Giappone e i successi sportivi che danno valore al marchio. Negli anni '90, la Carina E e l'ibrida Prius del 1997. Oggi è la maggiore società automobilistica giapponese, domina il mercato interno ed è tra il leader a livello globale (nel 2008 diventa primo produttore mondiale per numero di auto: oltre 9 milioni di auto).



MITSUBISHI: già Zaibatsu, poi Keiretsu... nasce nel 1875 cantiere navali. Poi inizio Novecento banche, miniere e assicurazioni. Poi ancora automobili (1917), camion, bus, aeronautica, elettronica, mezzi corazzati negli anni del pre-confitto mondiale ... 1959 riprende produzione auto ...





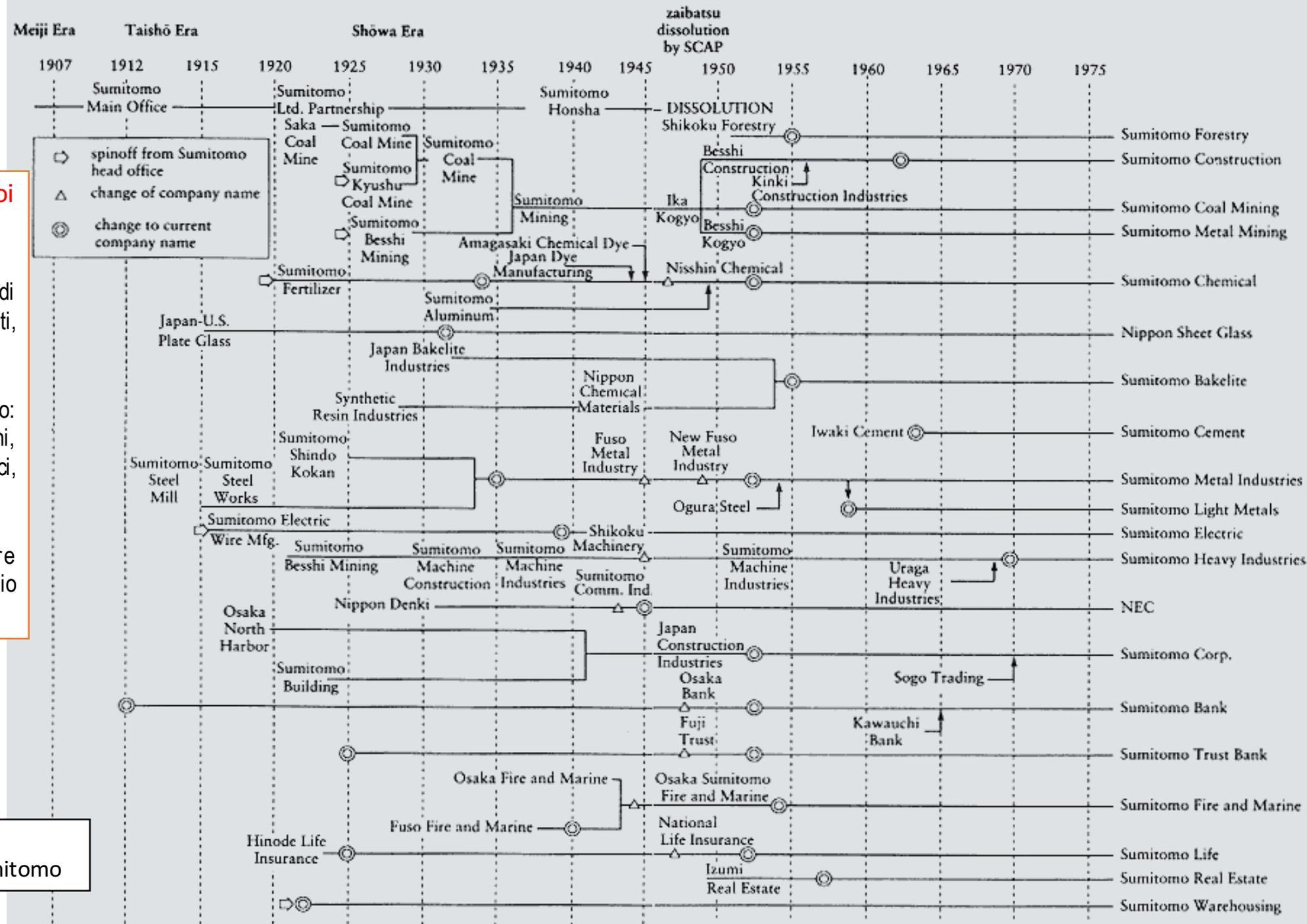
SUMITOMO: già Zaibatsu, poi Keiretsu.

fondata nel XVII secolo produzione di rame, poi commercio di tessuti, zucchero e farmaceutico

... poi la crescita nel XIX secolo: legname, miniere carbone, costruzioni, macchinari, chimica, cavi elettrici, lavorazione metalli ...

e infine finanza, assicurazioni, settore bancario fine Ottocento inizio Novecento...

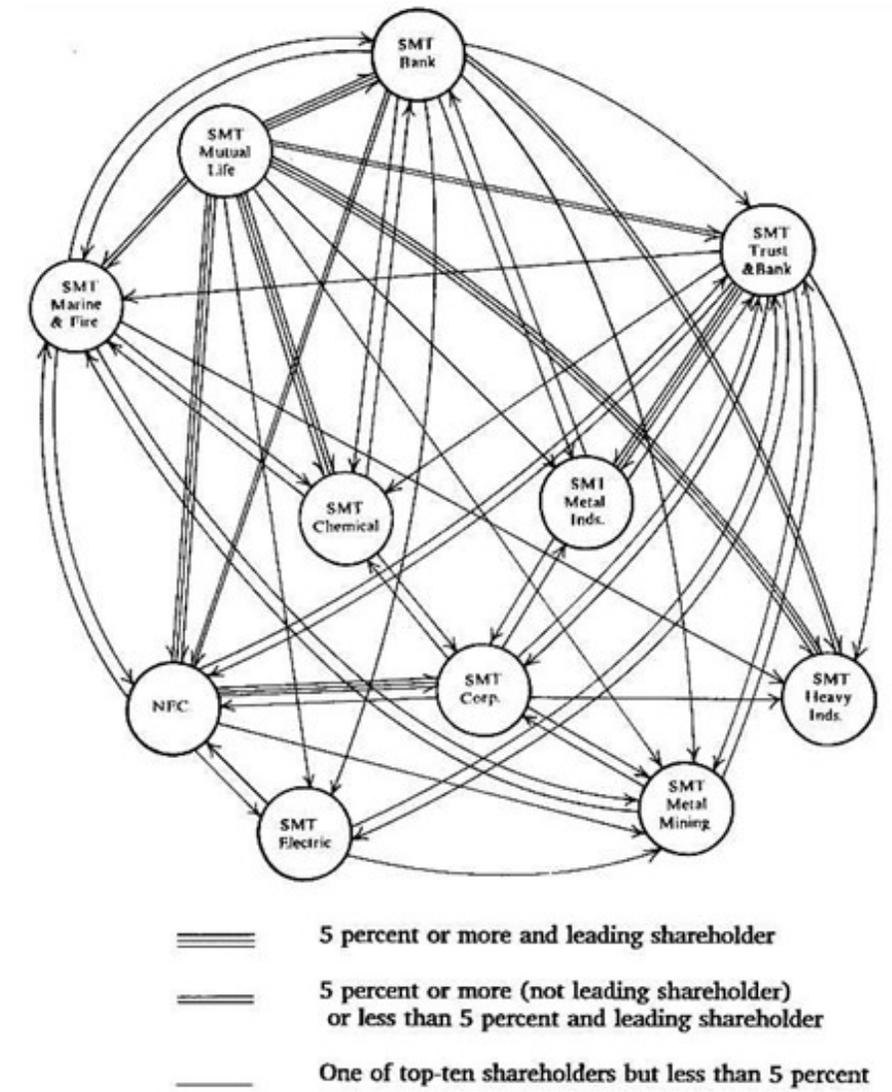
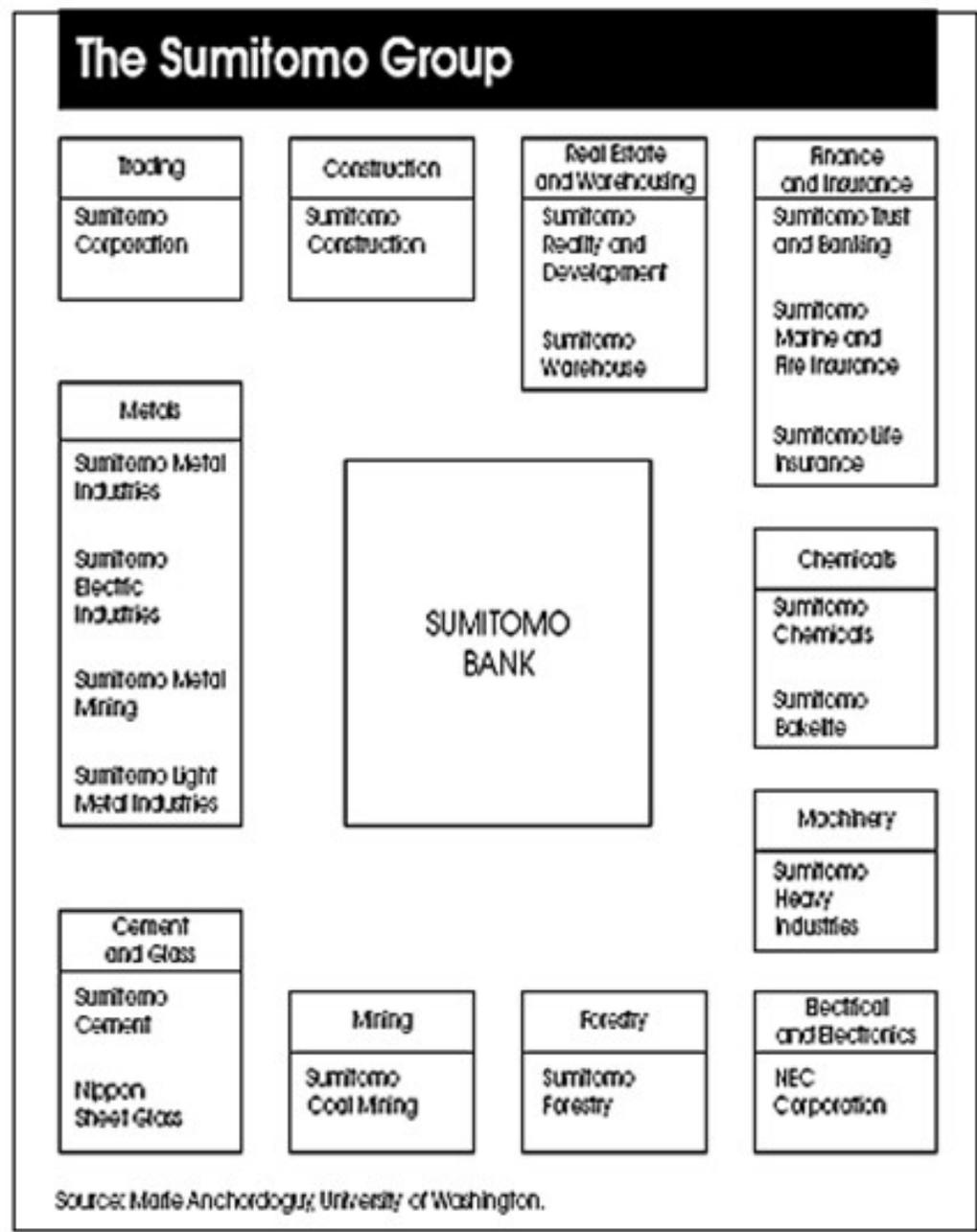
Fondatore:
Masatomo Sumitomo





SUMITOMO:

... dopoguerra a partire dagli anni 60: Ferro, Acciao, Altri metalli, Materiali elettrici, Macchinari, Chimica, Tessile, Benzina, Agricoltura e Pesca, Immobiliare.



MITSUI: già Zaibatsu,
poi Keiretsu.

... nasce nel 1673 con
attività di vendita nel
tessile e nel settore
bancario finanziario...

... nell'Ottocento cresce
con attività commerciali,
finanza e miniere ...

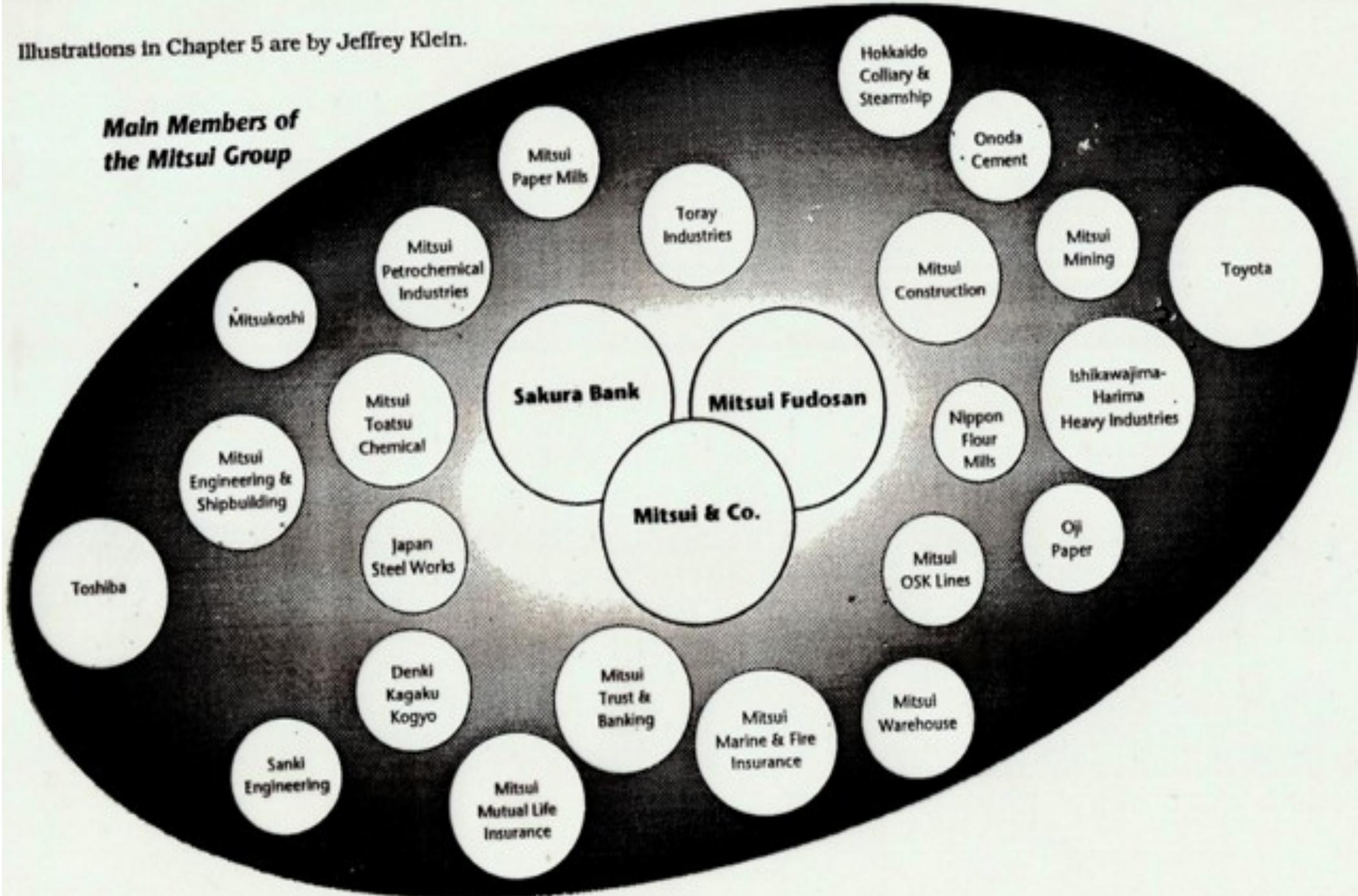
All'inizio del Novecento
controlla 270 imprese
espandendosi in tutti i
settori ...



Fondatore:
Mitsui Takatoshi
(1622–94)

Illustrations in Chapter 5 are by Jeffrey Klein.

Main Members of the Mitsui Group



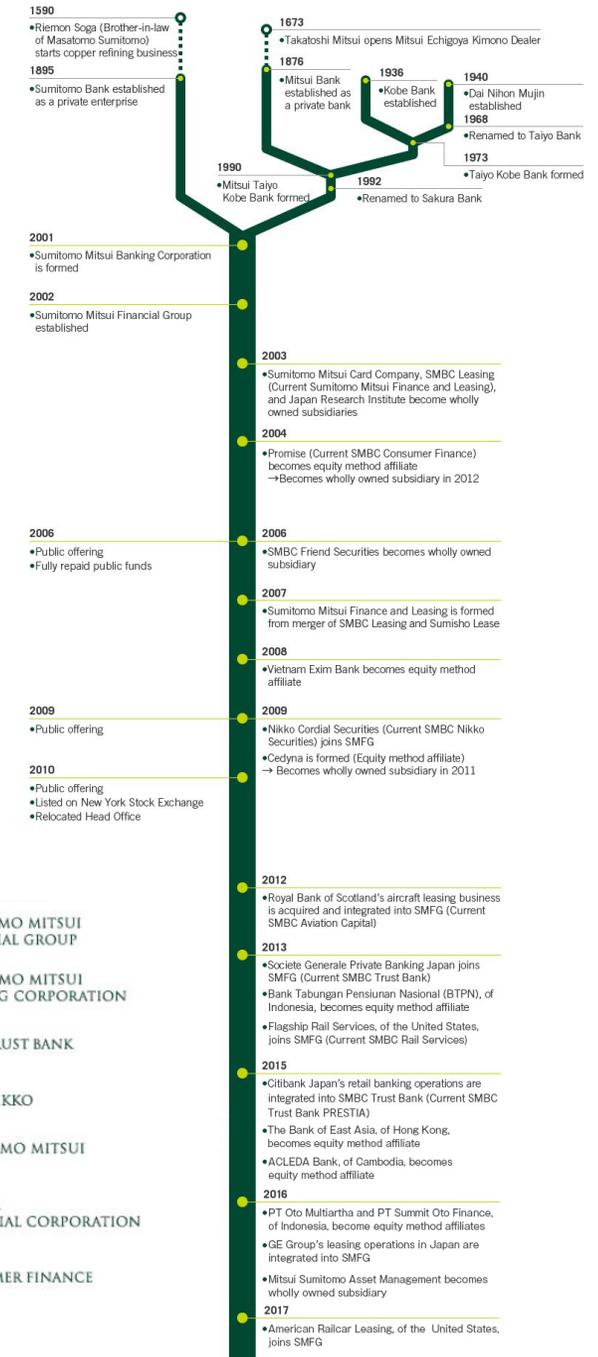
MITSUI: già Zaibatsu, poi Keiretsu.

... dopoguerra a partire dagli anni 60: Cemento, petrolchimica, costruzioni, energia, assicurazioni, alimentari, macchinari, minerario, metalli, immobiliare, navale ...

MITSUI + SUMITOMO BANKING GROUP



-  SUMITOMO MITSUI FINANCIAL GROUP
-  SUMITOMO MITSUI BANKING CORPORATION
-  SMBC TRUST BANK
-  SMBC NIKKO
-  SUMITOMO MITSUI CARD
-  CEDYNA FINANCIAL CORPORATION
-  SMBC CONSUMER FINANCE



Petroleum/Rubber/Cement

- Cosmo Oil (1,2)
- Toyo Tire and Rubber (1,2)
- Mitsubishi Belting (2)
- Osaka Cement (1,2)

Trading/Commerce

- Nissho Iwai Corp. (1,2)
- Nichimen Corp (1,2)
- Iwatani & Co. (1,2)
- Takashimaya Co. (1,2)

Iron and Steel

- Kobe Steel (1,2)
- Nakayama Steel Works (1)
- Nisshin Steel (1)
- Hitachi Metals (1,2)

Electrical & Machinery

- NTN Toyo Bearing (1,2)
- Iwatsu Electric Co. (1,2)
- Hitachi Zosen Corp. (1,2)
- Tsukishima Kikai (2)
- Kyocera Corp. (1)
- Hitachi, Ltd (1,2)
- Hitachi Cable (1,2)
- Sharp Corp. (1,2)
- Shin Meiwa Industry (1)
- Daihatsu Motor (1,2)
- Nitto Electric Industrial (1,2)

Construction

- Toyo Construction (1,2)
- Ohbayashi Corp. (1,2)
- Sekisui House (1)
- Zenitaka Corp. (1,2)

Sansui-Kai
Clover-Kai

Sanwa Bank

- Midori-Kai (2)

Optical Materials

- Hoya Corp. (2)

Food

- Itoh Ham Foods (1)
- Suntory Ltd. (1,2)

Finance & Insurance

- Toyo Trust & Banking (1,2)
- Daido Mutual Life Insurance (1,2)
- Orient Leasing (1,2)
- Nippon Life Insurance (1)

Fibers & Textiles

- Teijin Ltd. (1,2)
- Unitaka Ltd. (1,2)
- Fukusuke Corp. (1,2)

Transportation & Warehousing

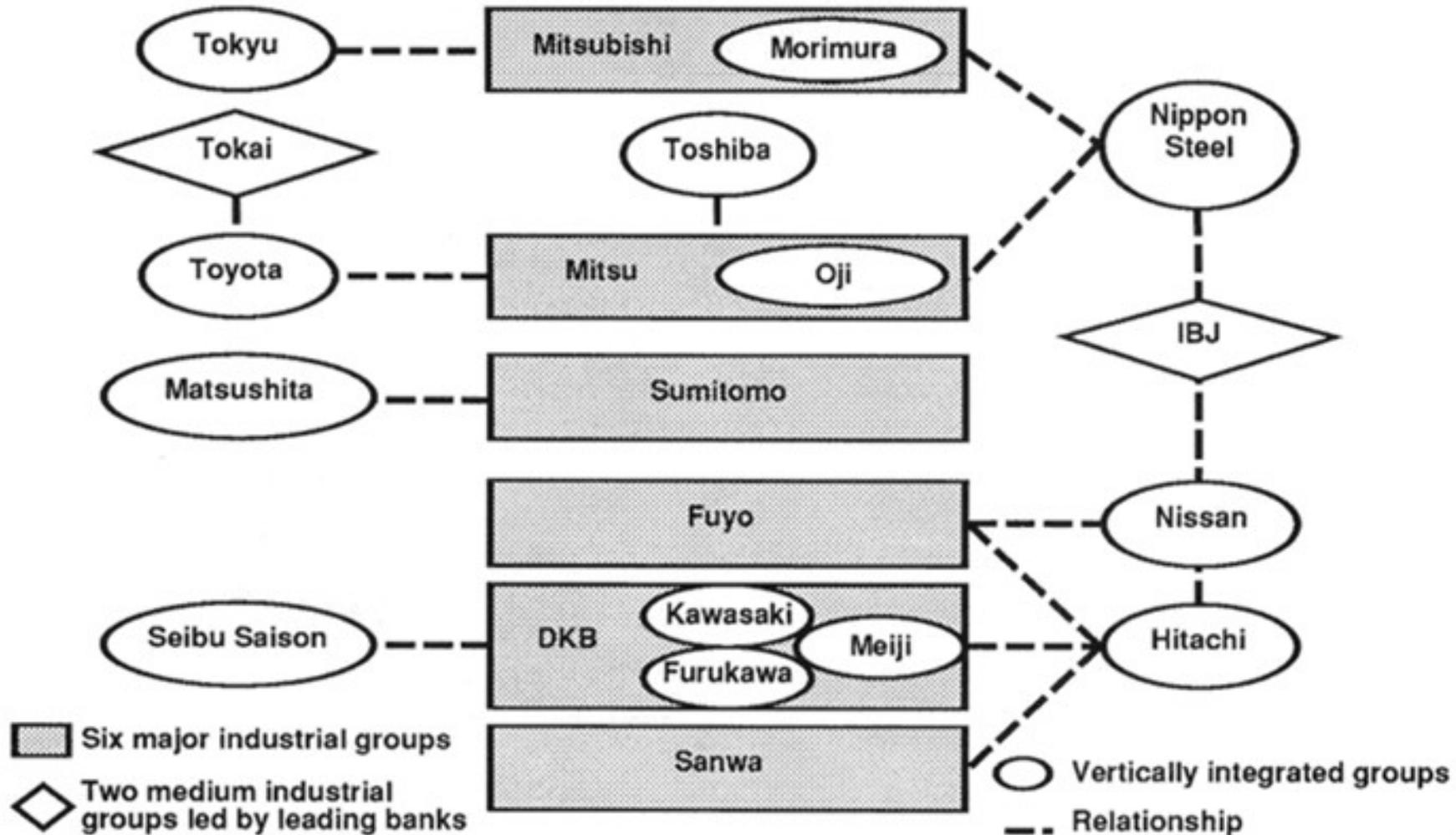
- Yamashita Shinnihon Steamship (1,2)
- Hankyu Corp. (1,2)
- Nissin Corp (2)
- Nankai Electric Railway (1)

Chemicals

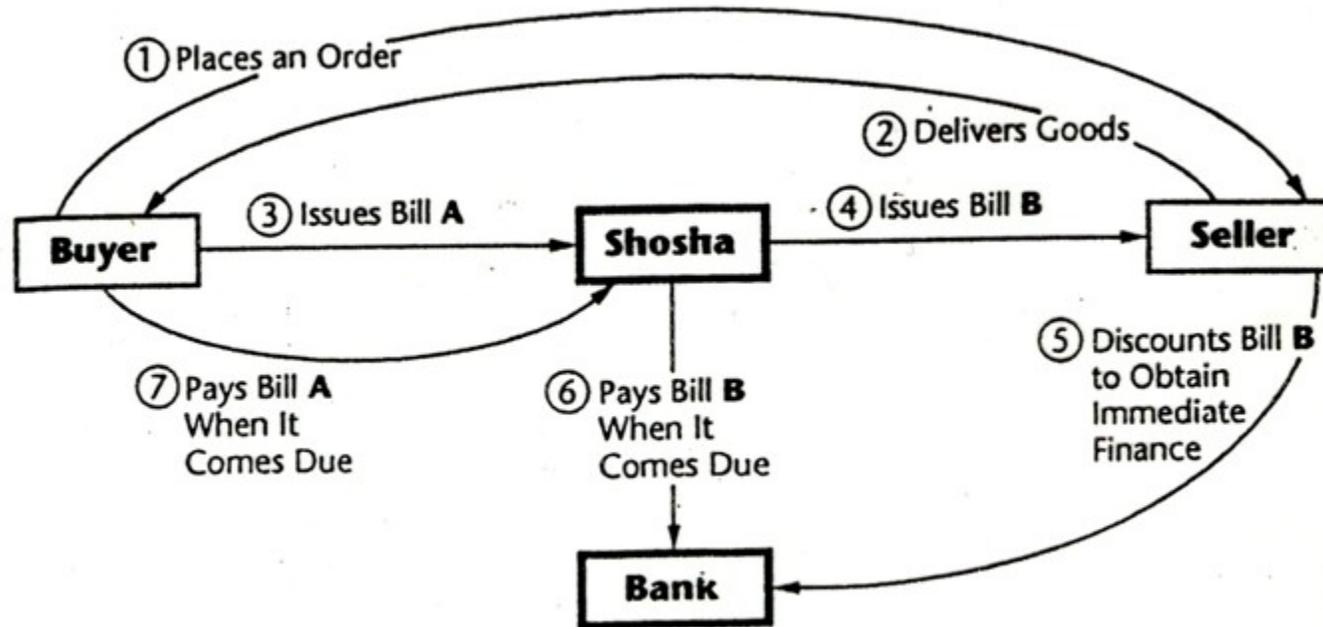
- Tokuyama Soda (1,2)
- Ube Industries (1,2)
- Sekisui Chemical (1,2)
- Tanabe Seiyaku (1,2)
- Fujisawa Pharmaceutical (1,2)
- Kansai Paint (1,2)
- Osaka Soda (2)
- Hitachi Chemical (1,2)

1: Sansui-Kai members
2: Clover-Kai Members

Relazioni tra Keiretsu



TRANSAZIONI INTERNE AL KEREITSU TRA IMPRESE AFFILIATE





Giappone: gli Zaibatsu e i **Keiretsu** (es: Mitsubishi, Nissan, ecc)

While the chaebol structure is often compared with Japan's [keiretsu](#) business groups, there are some fundamental differences between the two.

Chaebols are generally controlled by their founding families, while keiretsu businesses are run by professional managers.

Chaebol ownership is also centralized, while keiretsu businesses are decentralized.

Keiretsu: riflessioni finali

Organizzazione, controllo, obiettivi ...

- Proprietà e controllo incrociato tra le imprese che appartengono al gruppo;
- Centralità della banca del Gruppo;
- Un sistema che non sembra aver fatto emergere particolari divergenze tra la direzione dei manager e gli interessi della proprietà;
- Grande dimensione dei gruppi (problemi di gestione complessità interna al Gruppo);
- Dipendenza dell'economia giapponese da pochi Gruppi (rischi rigidità del sistema economico e sociale).
- Stretto legame con il governo (obiettivi di impresa, obiettivi economici, obiettivi politici ... meccanismi di scambio tra consenso politico e potere economico; rischi di scivolare verso dinamiche perverse ... corruzione)

Tuttavia ... i KEIRETSU poi sono stati al centro dei processi di crescita, industrializzazione, conquista dei mercati internazionali, innovazione economica e sociale ... che hanno permesso, in pochi decenni, di passare dalla distruzione della Seconda Guerra mondiale a posizioni di leadership commerciale, economica, industriale, tecnologica ... che si sono tradotti in benessere e prosperità diffusa.



NORTH KOREA

Sea of Japan (East Sea)

SOUTH KOREA

Yellow Sea

P'yongyang

Seoul

Inch'on

Suwon

Taejon

Kwangju

Taegu

Mokpo

Pusan

Kita-Kyushu

Fukuoka

Hiro

Ch'ongjin

Senxi

Lian

Korea Bay

antai

dao

Yellow Sea

NEI MONGOL ZIZHIGOU (INNER MONGOLIA)

OBI

Yuzhen-Sakhalinsk
Kapsalon

K

P

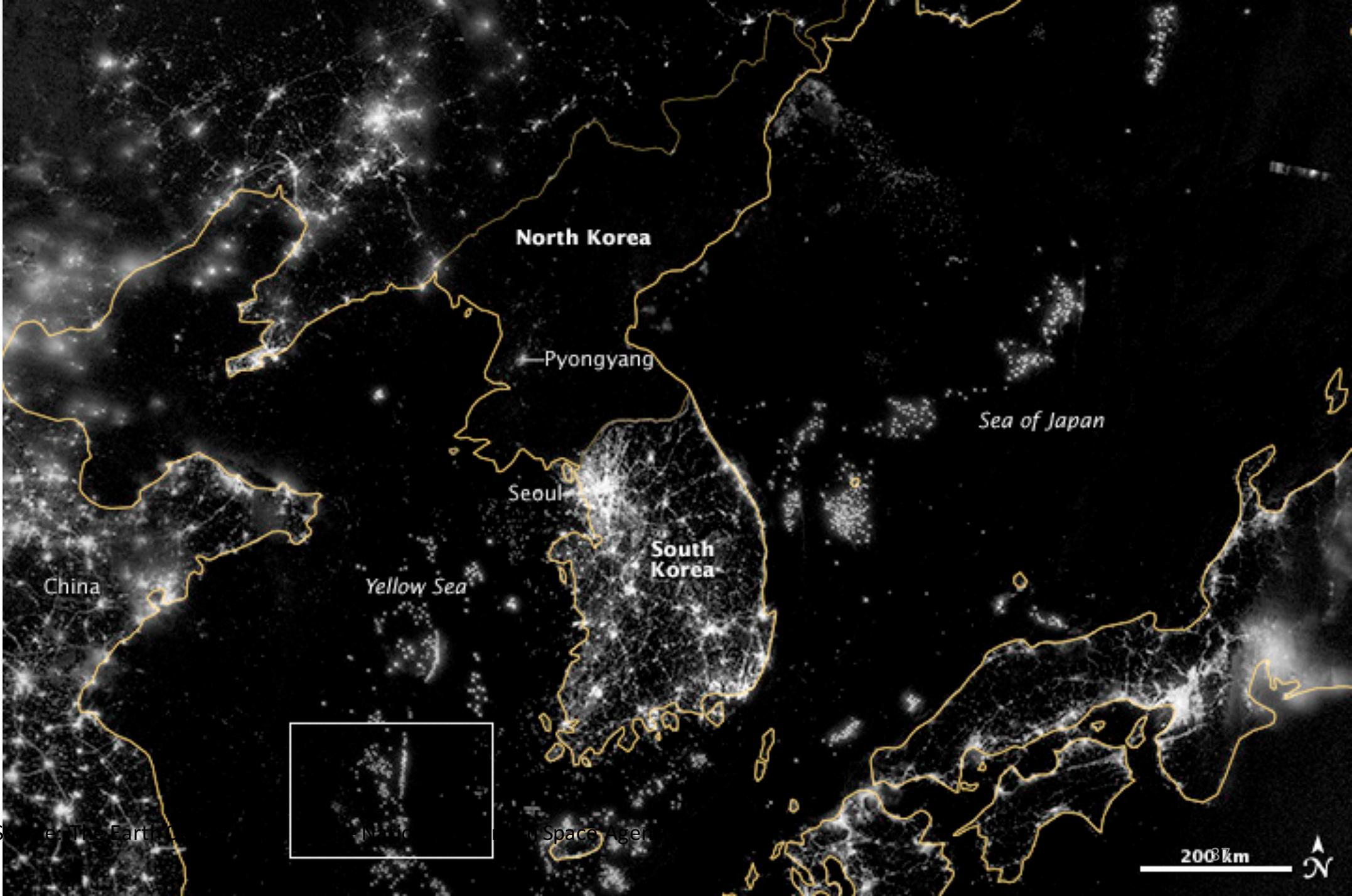
T

N



(2) IL CASO SUD COREANO

i Chaebol (*Hyundai, Samsung, LG, KIA, ..*)



Source: The Earth

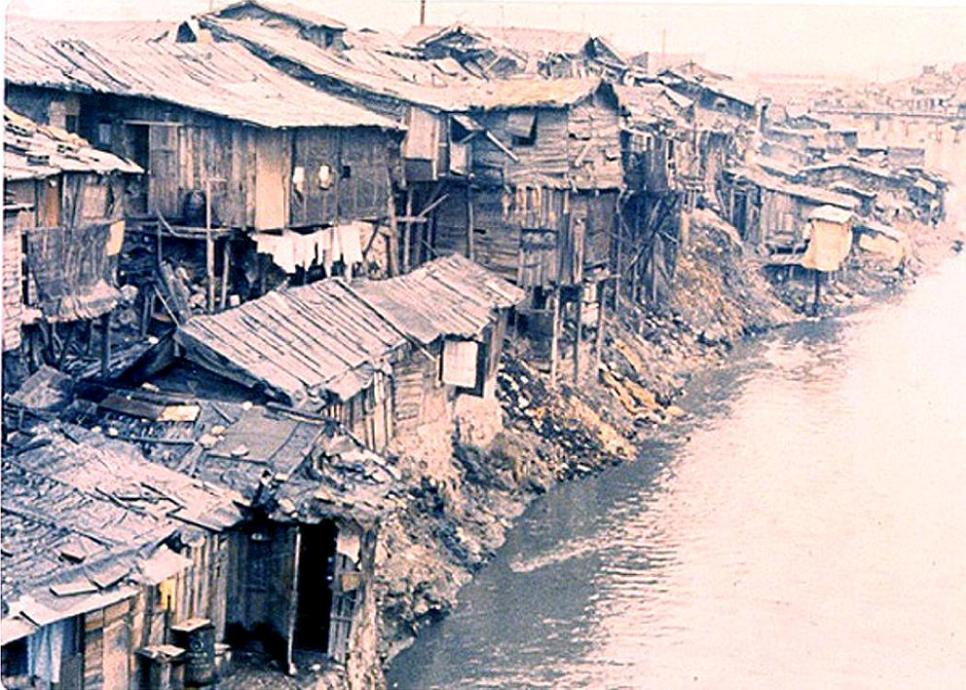
North

Space Agency

200 km



Il “Miracolo” Coreano: industrializzazione, esportazioni, tecnologia, innovazione, crescita del reddito e prosperità (ragionevolmente diffusa): 1960-2020



Seoul down-town river 1960

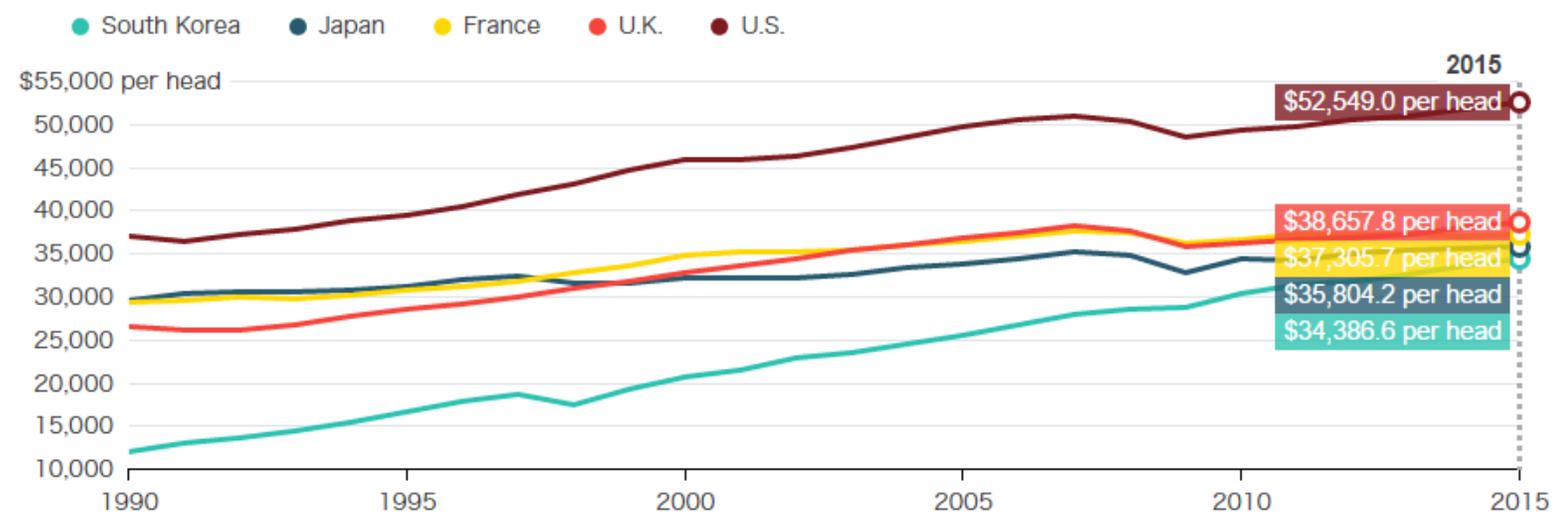


Seoul down-town river 2020

Le istituzioni pilastro del modello di sviluppo economico Coreano: i Chaebol



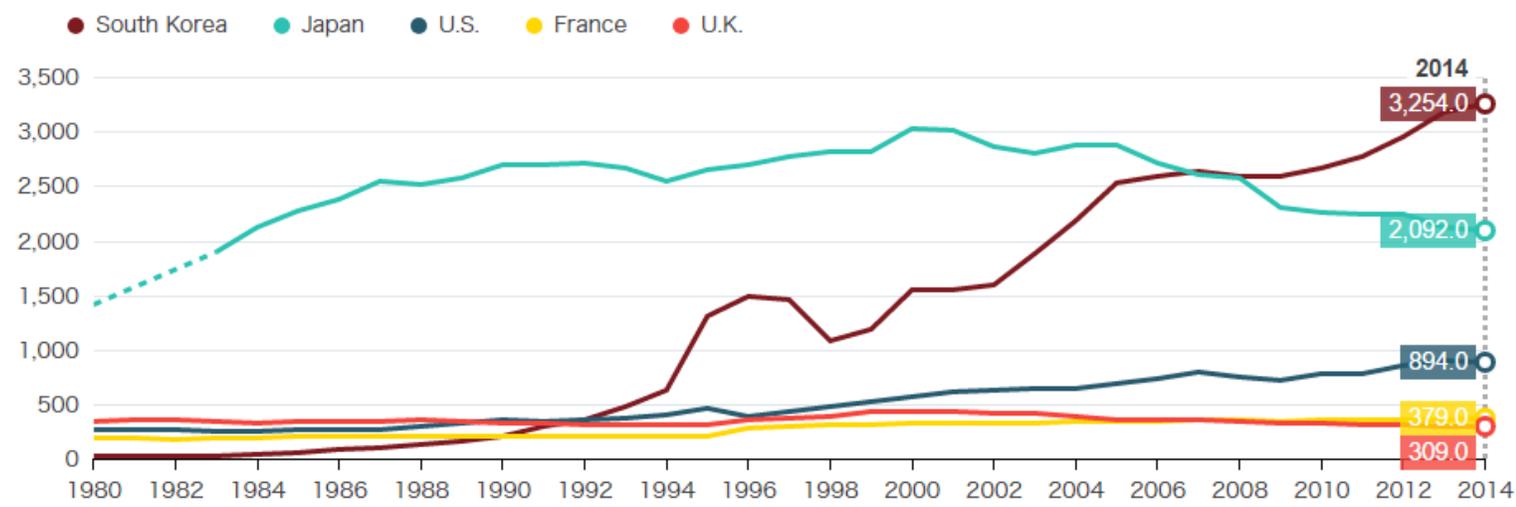
COREA DEL SUD
Crescita
Catching-up
Innovazione



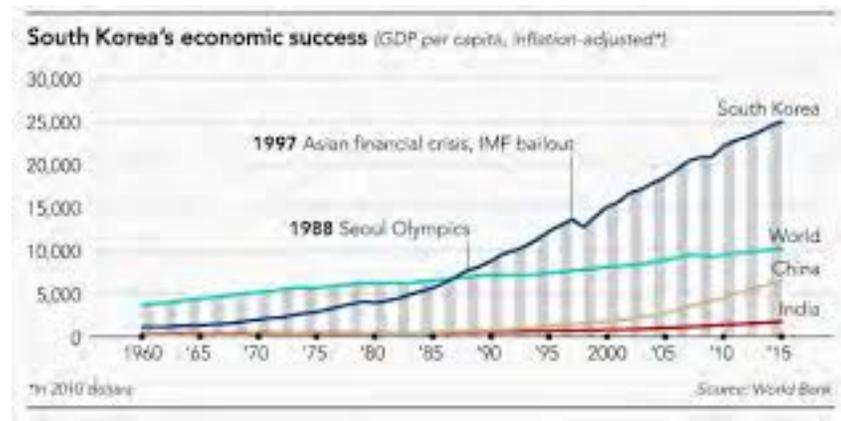
Source: World Bank
 Note: Shows GDP per capita at purchasing-power parity.

Innovation Engine

South Korea leads the world in terms of patent filings per million population



Source: World Intellectual Property Organization





Cambiamento strutturale in Corea del Sud

Table 3. Value added for economic activity (share on total GDP, selected years).

Year	Agriculture	Mining and quarring	Manufacturing	Energy and construction	Services
1953	47.3	1.1	9.0	2.6	40.0
1960	36.8	2.1	13.8	4.1	43.2
1965	38.0	2.0	18.0	4.8	37.2
1970	26.9	1.5	20.9	7.1	43.6
1975	26.9	1.5	22.2	5.7	43.7
1980	16.0	1.4	24.6	10.0	48.0
1985	13.3	1.3	26.7	9.7	49.0
1990	8.7	0.8	26.6	12.4	51.5
1995	6.2	0.5	26.7	12.0	54.6
2000	4.6	0.3	28.3	9.5	57.3
2005	3.3	0.3	27.5	9.9	59.0
2012	2.6	0.2	31.1	7.9	58.2

Source: authors' elaboration on data from Bank of Korea.

Table 1. Manufacturing value added (share on total manufacture, selected years).

	1950	1960	1970	1980	1990	2009
Light industries:	78.9	76.6	56.5	38.7	26.7	13.8
- Food, beverage and tobacco	–	–	19.6	10.8	7.2	5.1
- Textile, leather	–	–	28.0	23.3	13.3	4.1
- Other (paper, wood)	–	–	8.9	4.6	6.2	4.6
Heavy industries:	21.1	23.4	39.8	58.4	70.0	84.9
- Machinery	–	–	8.1	16.6	23.5	33.9
- Transport equipment	–	–	8.5	5.2	11.7	17.5
- Chemicals and plastics	–	–	14.2	19.9	14.4	25.5
- Other (metal, mineral)	–	–	9.0	16.7	20.4	18.0
Manufacturing n.e.c.	–	–	3.7	2.9	3.3	1.3

Source: authors' elaboration on data from Bank of Korea and OECD.



Corea del Sud: una Crescita trascinata dalle esportazioni

Table 2. Exported goods (share on total exports, selected years, SITC Rev. 1).

	1962	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2013
Food and live animals	38.6	7.8	11.9	6.6	3.7	3.1	2.2	1.4	0.9	0.9
Beverages and tobacco	0.2	1.7	1.3	0.7	0.3	0.2	0.1	0.1	0.2	0.2
Crude materials. Inedible, except fuels	37.6	12.0	3.0	1.9	1.0	1.4	1.5	1.1	1.0	1.2
Mineral fuels, lubricants	4.9	1.0	2.1	0.2	3.1	2.1	2.0	5.5	6.3	9.5
Animals and vegetable oils and fats	0.1	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Chemicals	1.7	1.4	1.5	4.5	3.3	4.5	7.3	8.1	9.8	11.8
Manufact. goods classified by material	10.9	26.4	29.2	35.7	23.3	22.7	22.6	17.9	14.5	12.9
Machinery and transport equip.	2.6	7.4	13.8	19.7	36.4	39.4	51.5	57.0	58.7	54.7
Miscellaneous man. articles	3.4	42.2	37.1	30.3	28.8	26.8	12.8	9.0	8.6	8.6
Commod. & transacts. Other not class.	0.0	0.0	0.2	0.4	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1

Source: authors' elaboration on data from UN Comtrade.



I “**CHAEBOL**” (Es: Hyundai, Samsung, LG, ...).

재벌 *jae* (ricchezza) + *beol* (fazione/clan)

Una delle caratteristiche distintive della crescita Coreana è stata la presenza e la posizione dominante di gruppi conglomerati chiamati **CHAEBOL**:

“a group of formally independent firms under the single common administrative and financial control of one dominant family. The many affiliated firms generally operate in a diverse number of industries and are often interlocked by circular shareholdings among them. (IFM, 2018)”

CARATTERISTICHE DISTINTIVE:

- La grande dimensione
- Operano in una pluralità di settori
- Il controllo familiare
- Un legame speciale con il Governo.





I **CHAEBOL** della Corea del Sud. (*Es: Hyundai, Samsung, LG, ...*).

CHAEBOL: Organizzazione, controllo, obiettivi ...

- Un ridotto numero di grandi “mostly family-run business conglomerates, called chaebol, hanno dominato (e dominano) l’economia sudcoreana esercitando al tempo stesso una profonda influenza sulla politica del paese.
- Queste imprese hanno giocato un ruolo centrale nel trasformare in pochi decenni un paese agricolo e povero in una delle più innovative potenze industriali contemporanee.
- Si tratta di realtà imprenditoriali imprese controllate da famiglie che tipicamente hanno sussidiarie che operano in una pluralità di diversi settori.
- Tradizionalmente i Chaebol sono organizzati garantendo ai membri della Famiglia fondatrice in posizioni chiave sia in termini di proprietà che controllo, sull’impresa madre e quindi sulle sussidiarie affiliate al gruppo.
- La cooperazione speciale e continuata con il governo nazionale è l’altra specificità che ne ha garantito il successo: decenni di supporto, sussidi, public procurement, prestiti, incentivi fiscali ... hanno fatto crescere “grandi campioni nazionali” capaci poi di conquistare posizione di leadership sui mercati internazionali.



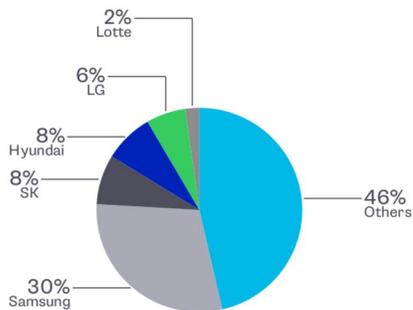
I CHAEBOL della Corea del Sud. (Es: Hyundai, Samsung, LG, ...).

I Chaebol top five, presi insieme, rappresentano circa metà del valore azionario del mercato Coreano.

I Chaebol guidano la maggiorparte degli investimenti in ricerca e innovazione del paese.

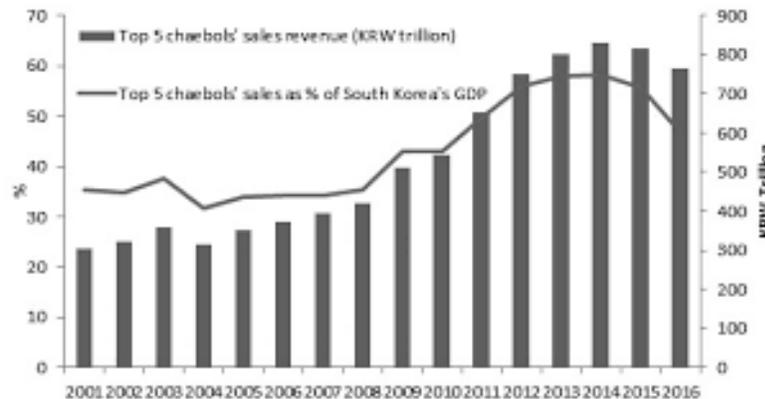
Samsung Electronics, la più grande delle affiliate largest Samsung impiega più di 300,000 dipendenti (più della somma di Apple 123,000 e Google 88,000).

Five Biggest Chaebol = Half of Korean Stock Index



Note: Weightings in the benchmark Kospi Index of listed companies belonging to five biggest conglomerates as of April 2018.

BloombergQuickTake



Korea's largest conglomerates

Rank	Conglomerate	Asset size (trillion won)	De facto chief	Number of affiliate companies
1	Samsung	414.5	Lee Jae-yong	62
2	Hyundai Motor Group	223.5	Chung Mong-koo	53
3	SK	218.0	Chey Tae-won	111
4	LG	129.6	Koo Kwang-mo*	75
5	Lotte	115.3	Shin Dong-bin	95
6	Posco	78.3	Posco	35
7	Hanwha	65.6	Kim Seung-youn	75
8	GS	62.9	Huh Chang-soo	64
9	NongHyup	59.2	NongHyup	44
10	Hyundai Heavy Industries	54.8	Chung Mong-joon	31
11	Shinsegae	36.4	Lee Myung-hee	40
12	KT	34.0	KT	43
13	Hanjin	31.7	Cho Won-tae*	32
14	CJ	31.1	Lee Jay-hyun	75
15	Doosan	28.5	Park Jeong-won*	23

*changes to group leadership designations

Source: Fair Trade Commission

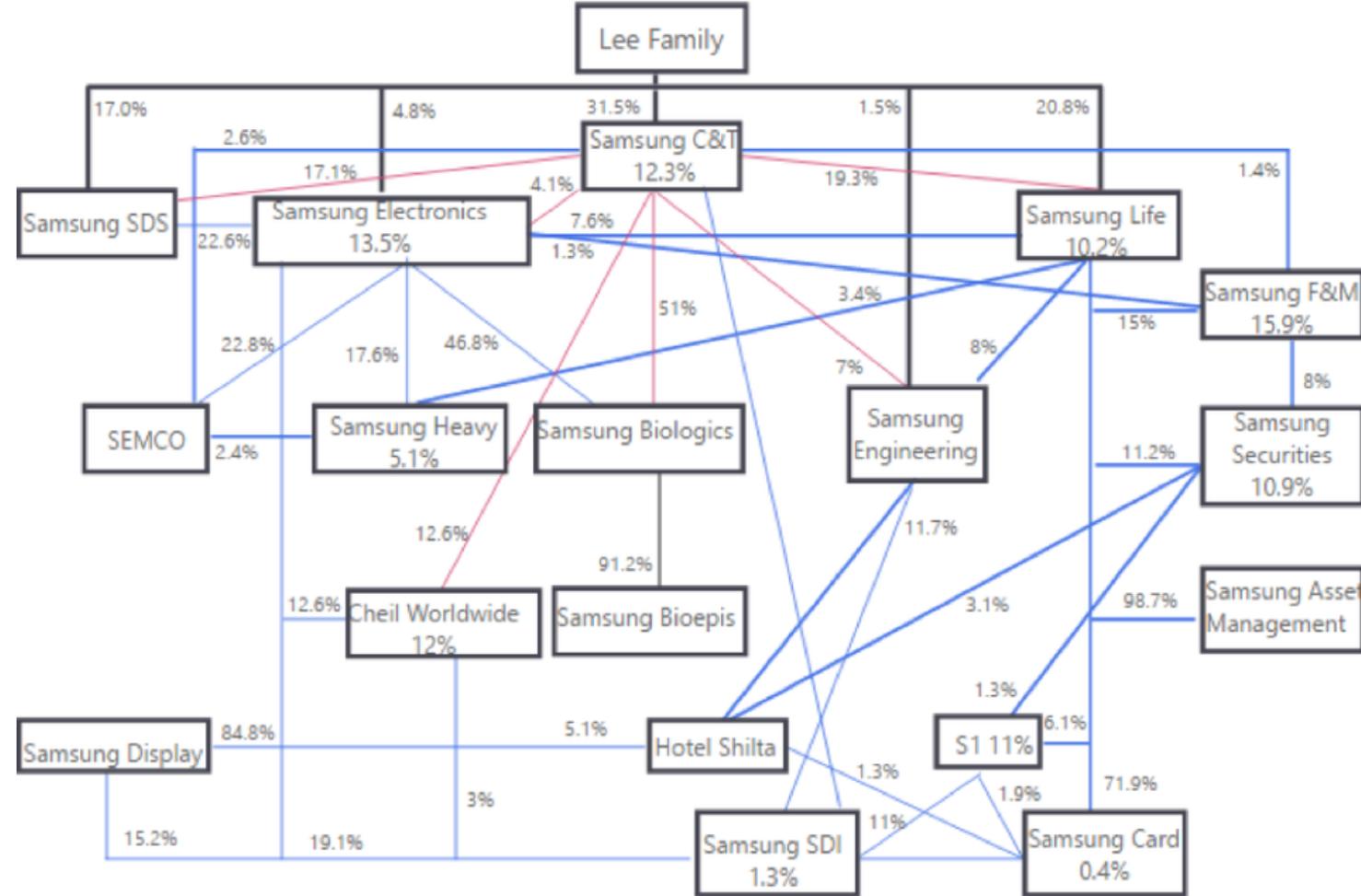
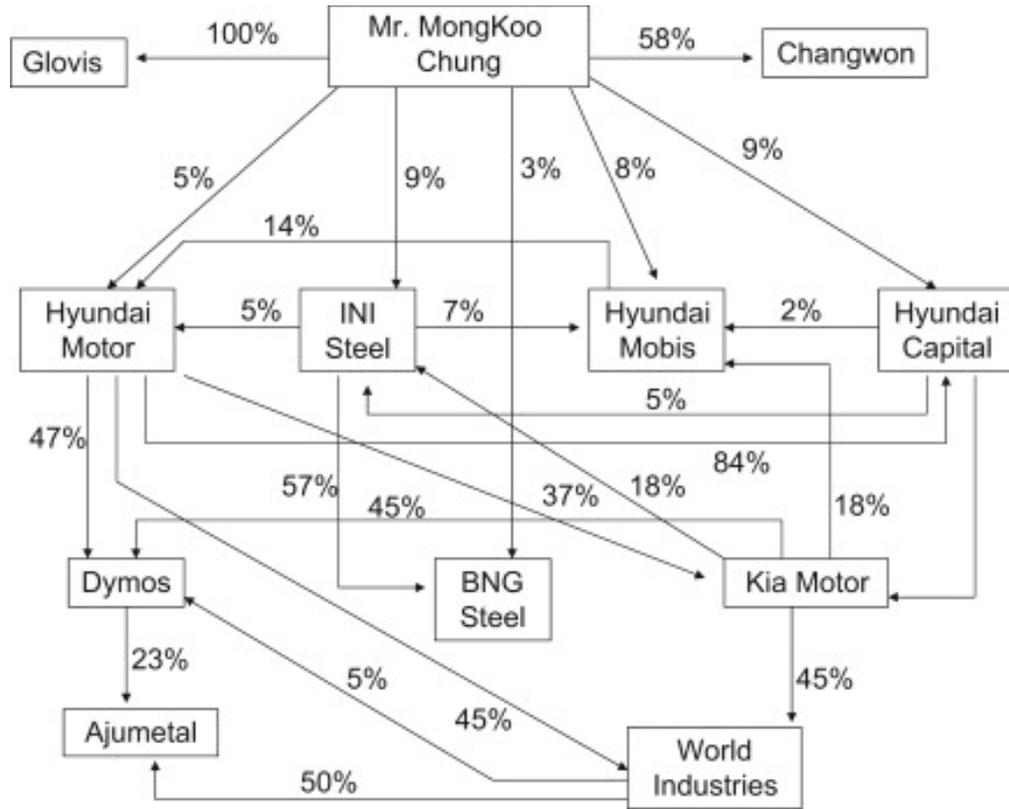
Table 1. Chaebols and their shares within the Korean GDP

		2009	2010	2011
Asset / GDP	20 largest groups	75.3%	78.6%	85.2%
	5 largest groups	46.5%	49.9%	55.7%
Sales/ GDP	20 largest groups	75.3%	78.6%	85.2%
	5 largest groups	46.5%	49.9%	55.7%

(KisLine, 2012)



HYUNDAI



Source: Samsung, One Road Research

ONE ROAD RESEARCH

Fonte: Almeida, H., Park, S. Y., Subrahmanyam, M. G., & Wolfenzon, D. 2011.



I **CHAEBOL** della Corea del Sud. (Es: Hyundai, Samsung, LG, ...).

재벌 *jae* (ricchezza) + *beol* (fazione/clan)

LE ORIGINI

Le origini delle *chaebol* risalgono al 1920- 1930, sotto l'occupazione nipponica, con gli impianti e le strutture commerciali monopoliste strettamente controllati da Tokyo, avviati dai giapponesi per lo sfruttamento coloniale della Corea. In questo periodo pochissimi coreani possiedono o gestiscono imprese.

Nel 1945, finita la guerra e scacciati i giapponesi le truppe statunitensi occupano la Corea del Sud (fino al 38° parallelo).

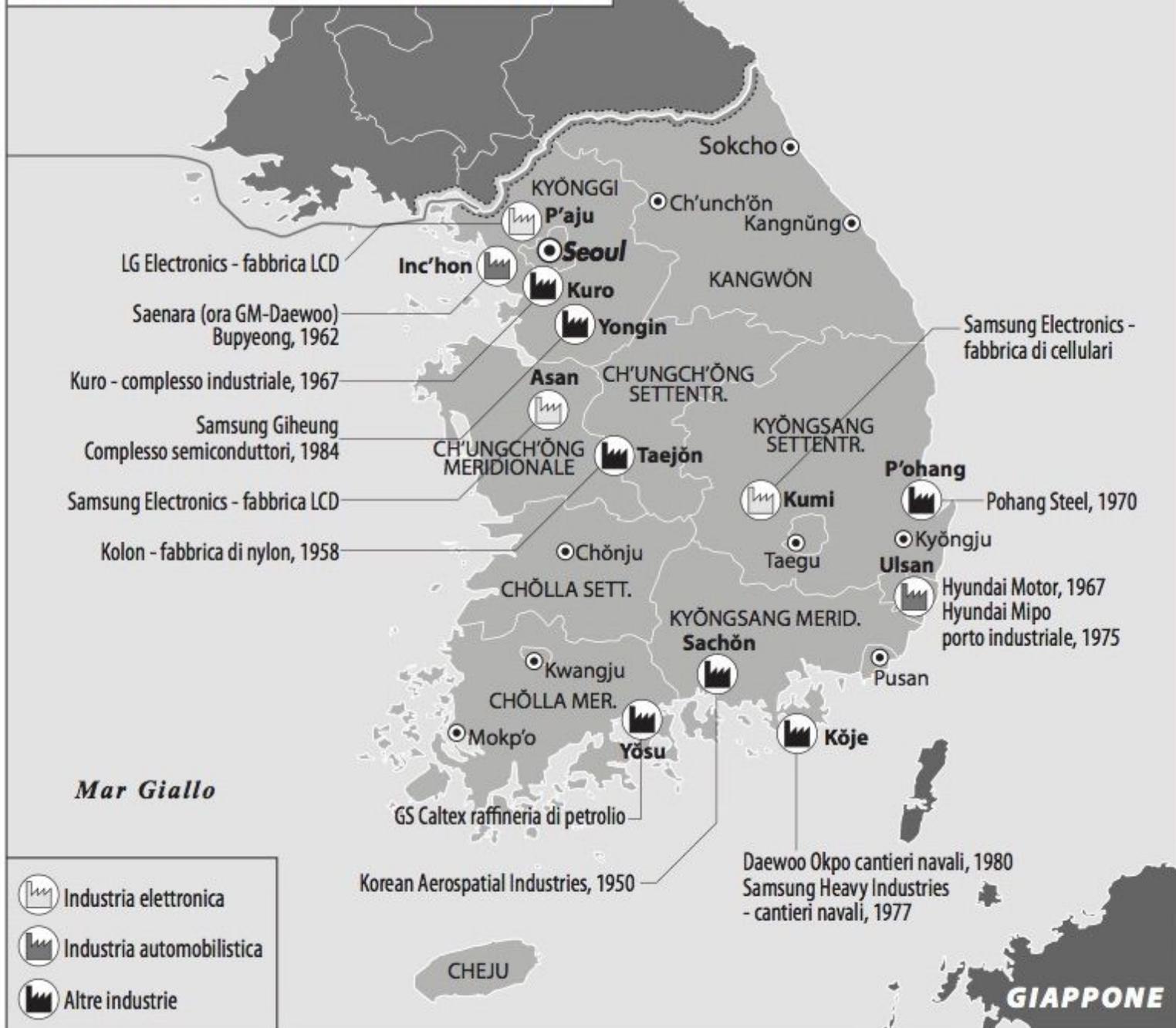
Delle imprese e degli impianti si impadroniscono nel 1945 diverse famiglie coreane, che hanno sviluppato e diversificato le imprese, fortemente sostenuti dalle agevolazioni fiscali e dai contributi finanziari statali, creando grandi gruppi di imprese raccolte sotto una holding di famiglia e con molte partecipazioni incrociate. Il *chaebol* è in parte simile al [keiretsu](#) giapponese, differenziandosene per non avere al suo interno una propria banca (in Corea le banche sono state nazionalizzate e vige rigorosamente, a differenza del Giappone, il [principio di separatezza](#) tra banca e industria), per tendere all'integrazione orizzontale e laterale, invece che a quella verticale come nel keiratsu, per il forte accentramento del management e per il controllo familiare. I *chaebols* dominano l'economia coreana.



I **CHAEBOL** della Corea del Sud.
(es: *Hyundai, Samsung, LG, ...*).

재벌 *jae* (ricchezza) + *beol* (fazione/clan)

GEOGRAFIA DEI CHAEBÒL





I **Chaebol** (Coreani, es: Hyundai, Samsung, LG, ...): dall'unione dei caratteri "ricchezza" e "clan".

La storia contemporanea della Corea del Sud non può essere disgiunta da quella delle *chaebol*. All'indomani della guerra di Corea (1950-1953) i sudcoreani si ritrovarono di fronte alla necessità di ricostruire dalle fondamenta un paese uscito distrutto dal conflitto.

All'inizio degli anni Sessanta il governo militare guidato da Park Chung-hee immaginò e favorì la nascita di grandi conglomerati industriali e finanziari che - su modello delle *zaibatsu* giapponesi - furono organizzati secondo principi di **"lealtà e integrità ideologica"**.

Questi gruppi operarono in una prima fase nel campo dell'industria pesante, per poi allargare progressivamente le proprie mire in altri settori-chiave dell'economia sudcoreana quali la cantieristica e la finanza.

Le *chaebol* ricevevano dallo Stato prestiti e finanziamenti da utilizzare per lo sviluppo delle proprie attività imprenditoriali e l'aiuto statale andava così a beneficio di quelle poche famiglie che controllavano i conglomerati, dalle quali dipendeva il successo della nuova economia emergente sudcoreana.



1961 – 1979

Park Chung-hee

Inizia con il Colpo di stato e termina con il suo assassinio.



I **Chaebol** (Coreani, es: Hyundai, Samsung, LG, ...);

Il progetto industriale adottato dalla giunta militare ebbe enorme successo ed è indubbio che le *chaebol* furono le protagoniste del miracolo sudcoreano - un'economia prevalentemente agricola che seppe organizzare un sistema industriale all'avanguardia - specializzandosi nel mercato dei prodotti di largo consumo destinati all'esportazione tenendo testa ai giapponesi.

Con il passare del tempo, le *chaebol* riuscirono a sviluppare al proprio interno un'organizzazione fondata su una ferrea disciplina lavorativa e sulla lealtà alla famiglia al vertice del conglomerato.

Al fine di ottenere maggiore influenza e accrescere il prestigio, i capi dei vari conglomerati industriali e finanziari hanno tradizionalmente affidato i posti-chiave a parenti o amici così da creare un autentico "circolo di oligarchi" in grado di perseguire gli interessi del clan e intessere relazioni privilegiate con esponenti politici sia locali che nazionali.

D'altronde il termine *chaebol* deriva dall'unione dei caratteri "ricchezza" e "clan" ed è proprio alla famiglia proprietaria che i singoli membri del conglomerato devono mostrare la propria lealtà, quest'ultima considerata tra i concetti-cardine della società coreana.



I Chaebol: Hyundai and;

The experience of **Hyundai**, one of Korea's huge conglomerates (chaebol), Alice Amsden (1989).

Hyundai first entered manufacturing in 1964 by building a cement plant: **Hyundai Cement**.

Hyundai used its cement plant as a laboratory to train its managers with background in construction, before assigning them to other manufacturing affiliates. Trainees gained experience in inventory management, quality and process control, capacity planning, and so on, thus spreading basic production skills throughout the Hyundai organization.

After Hyundai Cement, the next manufacturing affiliate in the group was founded in 1967 and named **Hyundai Motors**. Twenty years later it became the first independent automaker from a late-industrializing country to export globally. The first president of Hyundai Motors was a former president of Hyundai Cement.

Lavorare all'interno di una chaebol significa per un operaio o un neolaureato guadagnare uno stipendio più alto della media, poter accedere ai servizi sanitari e pensionistici sfruttando così i benefici ad essi connessi e, infine, ottenere una realizzazione personale socialmente riconosciuta, al costo però di condizioni lavorative massacranti.



I Chaebol: Samsung

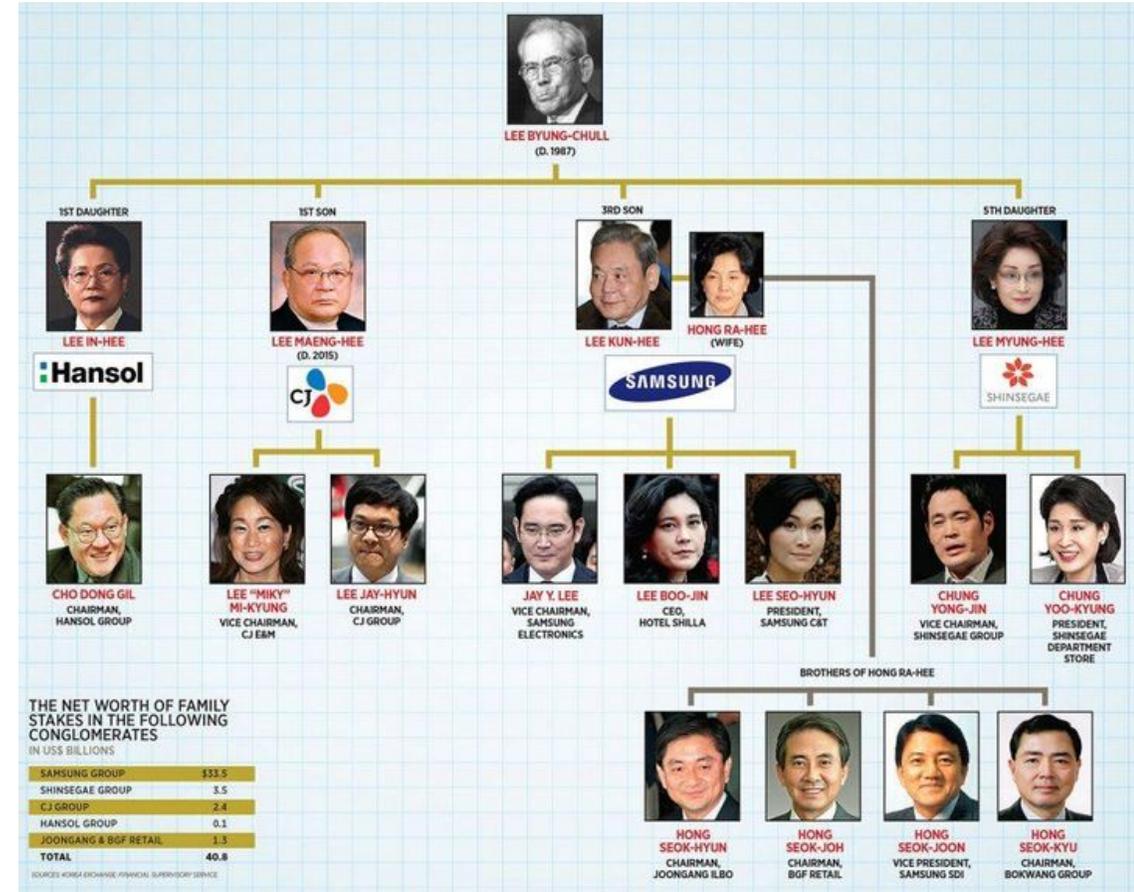


Samsung. Founded in 1938, Samsung Group is South Korea's most profitable chaebol, but it began as a small company that exported goods, such as fruit, dried fish, and noodles, primarily to China.

Today the conglomerate is run by second- and third-generation members of the Lee family, the [second-wealthiest family](#) in Asia, according to *Forbes*.

Over the past eighty years, the company has diversified to include electronics, insurance, ships, luxury hotels, hospitals, an amusement park, and an affiliated university.

Its largest and most recognized subsidiary is Samsung Electronics, which for the past decade has accounted for more than 14 percent of South Korea's gross domestic product (GDP).





I Chaebol: *Hyundai*

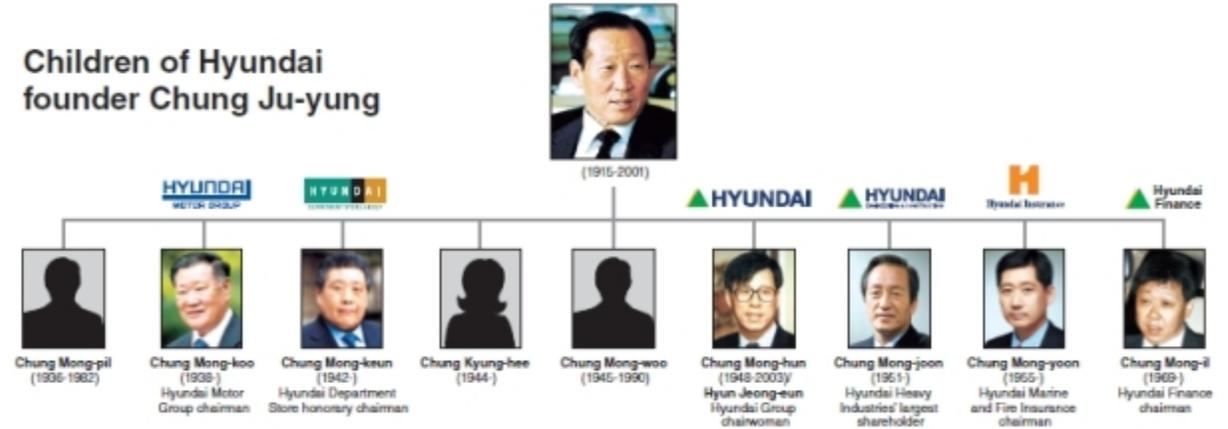


Hyundai. Hyundai Group was a small construction business when it opened in 1947 but grew immensely to have dozens of subsidiaries across the automotive, shipbuilding, financial, and electronics industries.

In 2003, following the Asian financial crisis and the death of its founder, Chung Ju-yung, the chaebol broke up into five distinct firms.

Among the standout offshoots are Hyundai Motor Group, the third-largest carmaker in the world, and Hyundai Heavy Industries, the world's largest shipbuilding company.

Children of Hyundai founder Chung Ju-yung





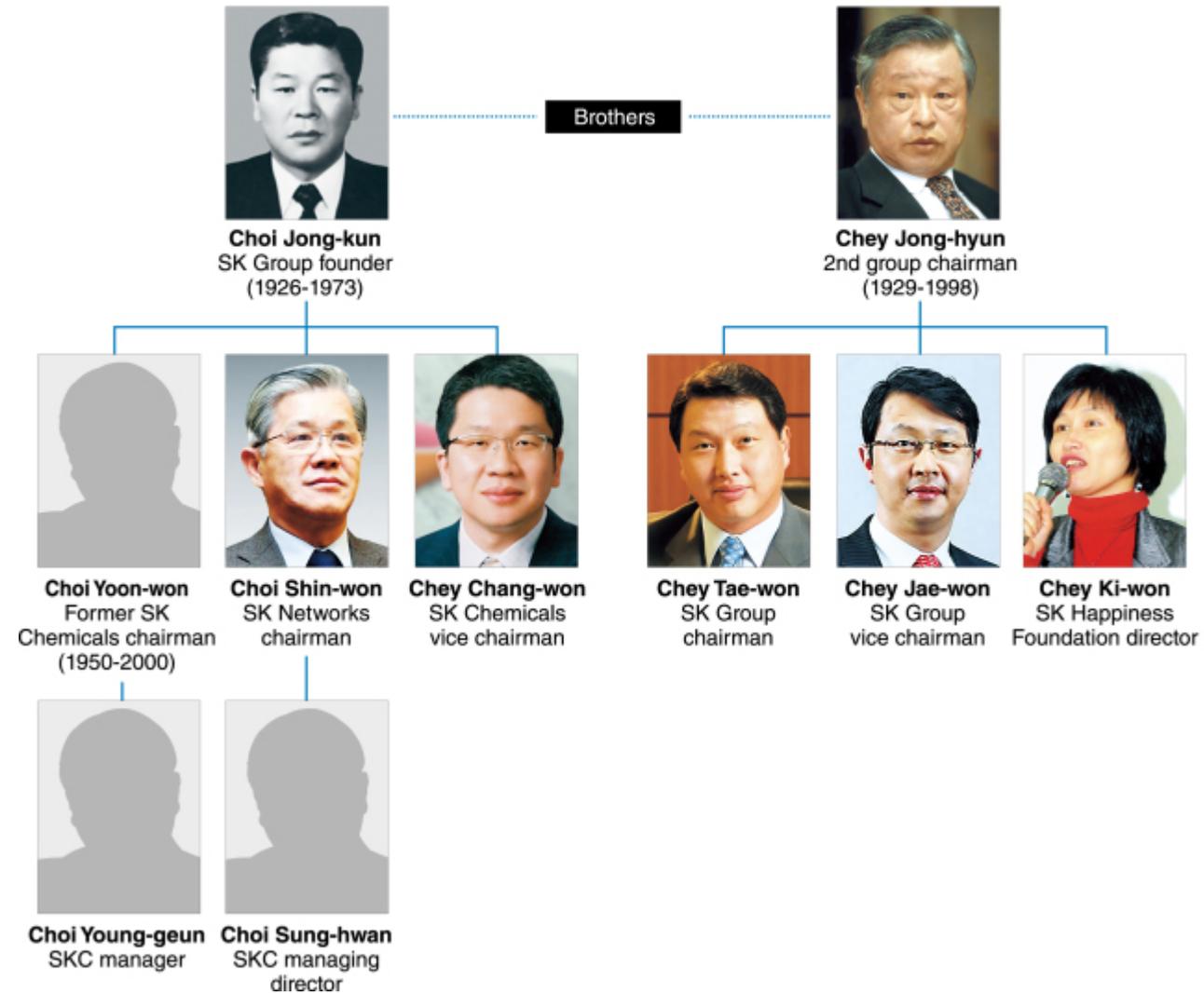
I Chaebol: *SK Group*.

SK Group. The conglomerate, also known as SK Holdings, dates back to the early 1950s, when the Chey family acquired Sunkyong Textiles.

Today, the chaebol oversees around eighty subsidiaries, which operate primarily in the energy, chemical, financial, shipping, insurance, and construction industries.

It is best known for SK Telecom, the largest wireless carrier in South Korea, and its semiconductor company, SK Hynix, the world's second-largest maker of memory chips.

The Chois and Cheys in SK





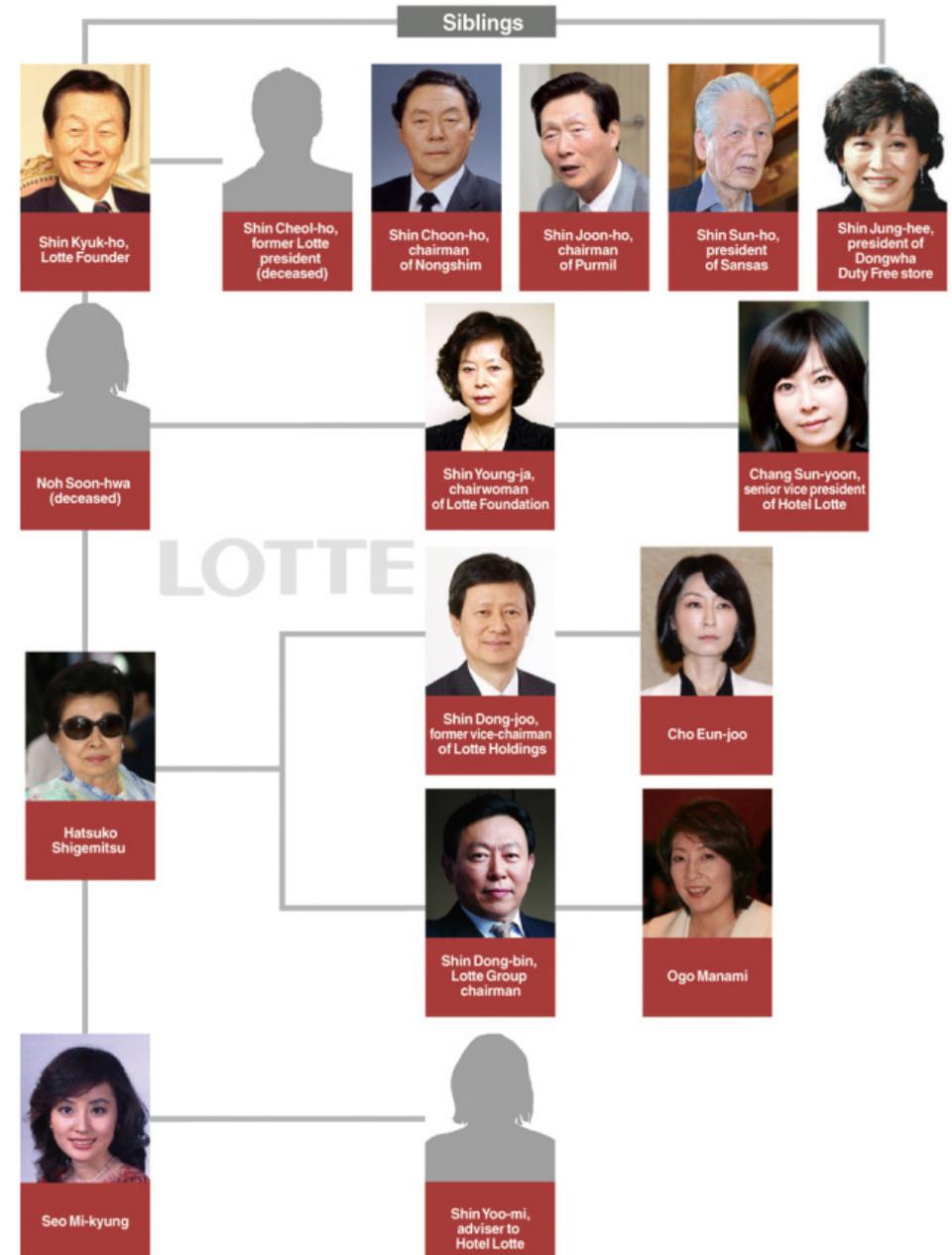
I Chaebol: *LOTTE*

Lotte. Shin Kyuk-ho founded Lotte Group in Tokyo in 1948 and brought the chewing gum company to South Korea in 1967.

The conglomerate's main businesses are concentrated in food products, discount and department stores, hotels, and theme parks and entertainment, as well as finance, construction, energy, and electronics.

Lotte Confectionery is the third-largest gum manufacturer in the world. In 2017, the company opened the Lotte World Tower in Seoul, the tallest building in South Korea, with 123 stories.

Lotte family tree





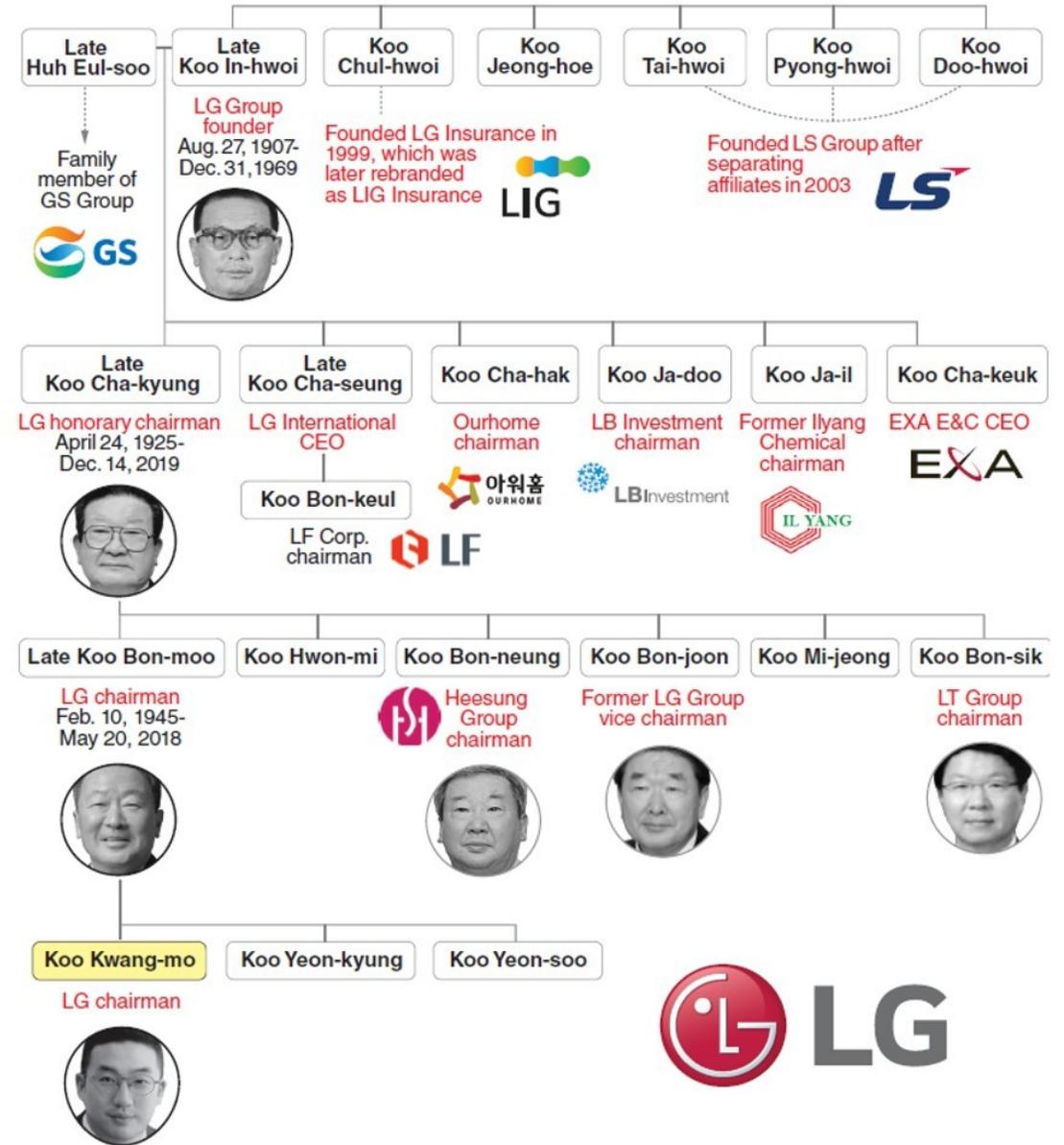
I Chaebol: La LG

LG. LG Corporation, which derives its name from the merger of Lucky with GoldStar, got its start in 1947 in the chemical and plastics industries.

Since the 1960s, the company, under the direction of the Koo family, has heavily invested in the development of consumer electronics, telecommunications networks, and power generation, as well as its chemical business, which includes cosmetics and household goods.

In 2005, LG split, spinning off a separate entity called GS, a chaebol whose core businesses are in energy, retail, sports, and construction.

LG Group's family tree and key affiliates





I CHAEBOL: riflessioni finali

CHAEBOL: Organizzazione, controllo, obiettivi ...

- Proprietà e controllo familiare (la questione della successione e della selezione di chi generazione dopo generazione ha mantenuto il controllo dell'impresa);
- Stretto legame con il governo (obiettivi di impresa, obiettivi economici, obiettivi politici ... meccanismi di scambio tra consenso politico e potere economico; rischi di scivolare verso dinamiche perverse ... corruzione);
- Grande dimensione dei gruppi conglomerati (problemi di gestione complessità interna);
- Dipendenza dell'economia coreana da pochi gruppi (e poche famiglie);
- Rigidità del sistema.

Tuttavia ... i Chaebol fin qui sono stati al centro dei processi di crescita, industrializzazione, conquista dei mercati internazionali, innovazione economica e sociale ... che hanno permesso, in pochi decenni, di passare da una condizione di povertà ad una condizione di prosperità diffusa.

Lecture di riferimento

Su Varietà modelli d'Impresa e organizzazione della produzione – (Parte DUE)

DISPENSA: *pagine disponibili e scaricabili dal minisito del corso:*

<http://www.unife.it/economia/economia/insegnamenti/economia-e-politica-industriale-l-z/materiale-didattico-2019-2020>

Tassinari, Morleo, Barbieri, Sviluppo della manifattura e politiche industriale: la via Coreana.

Tassinari, M., Barbieri, E., Morleo, G., Di Tommaso, M., “Targeted Industrial policy and government failures: insights from the South Korean experience”, in International Journal of Emerging Markets, 2018.