

## PARTE PRIMA

### IL MADE IN ITALY IN CINA



# 1. IL MADE IN ITALY IN CINA: ASPETTI INTRODUTTIVI E METODOLOGICI

## 1. Il *made in Italy* in Cina: uno sguardo d'insieme

In un contesto di globalizzazione dei mercati, fortemente competitivi e dinamici, il tema del *paese d'origine*<sup>1</sup> assume un'indubbia rilevanza nel processo di internazionalizzazione anche delle imprese italiane, ....

## 2. Le relazioni commerciali Italia - Cina

Nonostante la crisi internazionale continui a produrre i suoi effetti, ....

## 3. I principali settori esportati

Come già argomentato, il *made in Italy*, ...

---

1. Esiste un'ampia letteratura sul tema del paese d'origine, ovvero del *country of origin effect* (Coo), che ne ha in particolare evidenziata la capacità di influenzare il processo decisionale del consumatore (Usunier, 2006; Bursi *et al.*, 2012). L'effetto sulle scelte d'acquisto sarebbe esercitato soprattutto attraverso *l'immagine del paese d'origine* che identifica la rappresentazione, la reputazione nonché lo stereotipo associati dai consumatori ai prodotti di un particolare paese (Nagashima, 1977; Roth e Romeo, 1992; Roth e Diamantopoulos, 2009). Il tema è complesso e articolato, ma non rientra tra gli obiettivi del presente lavoro approfondirne il dibattito. In questa sede, si vogliono piuttosto fornire alcuni spunti di riflessione iniziali che verranno poi sviluppati nel corso dell'intero volume. Per una recente rassegna della letteratura relativa all'effetto del *country of origin* sulle decisioni d'acquisto si vedano Vianelli e Marzano (2012).

#### 4. Gli obiettivi e la metodologia della ricerca

Come già descritto nell'introduzione, il presente volume nasce da un lavoro di ricerca su dati primari e secondari, con l'obiettivo di delineare un quadro strutturato del *made in Italy* nel mercato cinese ed individuare le linee strategiche ed operative seguite dalle imprese nelle scelte di entrata e distribuzione.

Partendo da un contesto ricco di informazioni sotto il profilo dei dati di mercato e degli aspetti culturali e legislativi, attraverso un'approfondita analisi dei percorsi strategici ed operativi intrapresi da alcune imprese italiane nelle scelte di entrata e distribuzione in Cina, la presente ricerca ha voluto fornire un contributo sia dal punto di vista della letteratura, sia sotto il profilo delle implicazioni manageriali.

In particolare, i quesiti di ricerca che hanno guidato l'indagine teorica ed empirica sono stati i seguenti:

- Quali sono le opportunità settoriali e le principali difficoltà per i comparti produttivi che rappresentano il *made in Italy* nel mercato cinese?
- Quali sono le principali modalità d'entrata e scelte distributive delle aziende italiane in Cina?
- In che modo le variabili interne, legate all'impresa, ed esterne, legate al mercato, condizionano il percorso d'internazionalizzazione?
- Quali fattori critici di successo devono essere presidiati nell'entrata e distribuzione dei prodotti *made in Italy*?

I quesiti sopra delineati sono stati oggetto di uno studio teorico ed empirico articolato in due fasi.

Nella prima fase è stata effettuata una desk research basata sulla raccolta e interpretazione di dati provenienti da molteplici fonti nazionali e internazionali, sia di tipo teorico-scientifico che operativo-manageriale. L'obiettivo di questa fase è stato duplice. Innanzitutto, è stata condotta un'analisi della letteratura per delineare il quadro teorico di riferimento che ha costituito la base di tutto il lavoro di ricerca. In secondo luogo, nella prospettiva manageriale, si sono volute delineare le principali opportunità e difficoltà dei settori rilevanti per il *made in Italy* in Cina (Agro-alimentare, Abbigliamento-moda, Arredo-casa, Automazione-meccanica)<sup>2</sup> e raccogliere le informazioni utili per l'identificazione delle aziende da contattare nell'indagine empirica.

In particolare, le principali fonti utilizzate sono rappresentate da<sup>3</sup>:

---

2. In fase di stesura del presente volume, trascorsi due anni dalla prima analisi dei dati relativi ai settori analizzati, si è ritenuto opportuno aggiornare le informazioni con i dati più recenti pubblicati dalle fonti ufficiali nell'anno in corso.

3. Con riferimento ai dati di settore, nell'analizzare statistiche di fonti nazionali e internazionali, espressi in valute diverse, si è optato per mantenere la valuta originaria espressa in euro

- database accademici quali Business Source Complete, Proquest e ABI Inform;
- enti di ricerca pubblici e privati, quali ad esempio ICE, ISTAT, Osservatorio Cina, Euromonitor International, Fondazione Italia-Cina;
- associazioni di categoria, camere di commercio e consorzi d'impresa, quali ad esempio Camera Moda e Consorzio Centopercento Italiano;
- siti internet specializzati.

Nella seconda fase è stata realizzata una field research, articolata in un'analisi quantitativa e qualitativa, di seguito descritte.

L'*analisi quantitativa* è stata sviluppata attraverso la somministrazione di un questionario strutturato ad un campione non probabilistico di aziende italiane identificate nella desk research. Le fonti ufficiali non mettono a disposizione elenchi esaustivi delle aziende italiane che vendono nel mercato cinese. Per tale motivo, non è stato possibile identificare un universo statistico di riferimento, da cui estrarre un campione di tipo probabilistico. Peraltro, anche i dati consultabili non sempre distinguono le aziende che svolgono mera attività di produzione da quelle che, invece, sono commercialmente presenti in Cina e hanno rappresentato l'oggetto di questo studio. Inoltre, nelle fonti ufficiali, spesso mancano le informazioni sulle imprese esportatrici – che rappresentano il nucleo più numeroso – mentre sono per lo più identificate le aziende presenti con investimenti diretti. Secondo l'Osservatorio Italia-Cina, le aziende operanti nel Paese sono circa duemila ma si tratta di una realtà molto dinamica e in continua evoluzione. In conclusione, è stato possibile creare un database di 1.183 aziende, che ha costituito la base di partenza della presente ricerca di tipo esplorativo.

Sulla base dell'analisi della letteratura, è stato predisposto un questionario strutturato che, prima dell'invio, è stato pre-testato su un campione di convenienza di dieci aziende e, sulla base dei feedback ricevuti, è stato poi marginalmente modificato. In particolare, il questionario è stato articolato in dieci sezioni:

- analisi delle difficoltà incontrate nell'entrata e distribuzione in Cina (misurate con: (a) scala Likert da 1=nessuna difficoltà a 7= difficoltà molto elevata; (b) identificazione delle prime 3 difficoltà con menù a tendina da 1 a 3);
- analisi dei fattori facilitanti l'entrata nel mercato cinese (misurati con: (a) scala Likert da 1=nessuna importanza a 7= molto importante; (b) identificazione dei primi 3 fattori facilitanti con menù a tendina da 1 a 3);

---

o in USD. I dati disponibili in valuta cinese (RMB) sono stati convertiti in euro, utilizzando il tasso di cambio al 31 dicembre dell'anno di riferimento.

- analisi del posizionamento dei brand locali e globali (scala Likert da 1 a 5 dove 1= alto, 2=medio-alto, 3= medio, 4= medio-basso; 5= basso);
- analisi del grado di standardizzazione/adattamento delle leve prodotto, packaging e comunicazione (scala Likert da 1= totalmente standardizzato a 7=totalmente adattato);
- analisi delle modalità d'entrata nel mercato cinese (risposte a scelta multipla);
- analisi delle modalità d'entrata nel mercato cinese (risposte a scelta multipla);
- analisi dei canali di vendita utilizzati in Cina (risposte a scelta multipla);
- analisi dei format distributivi utilizzati in Cina (risposte a scelta multipla);
- analisi della relazione con il partner distributivo (misurata con scala Likert da 1=completamente d'accordo a 7= completamente in disaccordo);
- analisi descrittiva dell'azienda intervistata (settore, linee di prodotto, sede in Italia ed eventuale sede in Cina, appartenenza ad un gruppo, anni di operatività in Italia e in Cina, numero di paesi esteri in cui l'azienda opera, numero addetti in Italia e in Cina, fatturato in Italia e in Cina, percentuale di fatturato estero dell'impresa).

Prima dell'invio del questionario definitivo, le aziende del campione sono state sentite direttamente oppure tramite le associazioni di categoria, per capire la disponibilità a collaborare e identificare il nome del potenziale intervistato, cioè chi in azienda è responsabile dei mercati esteri e, nello specifico, del mercato cinese. Alle 879 aziende che si sono rese disponibili a collaborare, è stata inviata un'email con una lettera d'introduzione e il link al questionario, utilizzando il software *surveymonkey.com*©.

Nel periodo tra novembre 2009 e luglio 2010 sono stati raccolti un totale di 130 questionari completi, con un tasso di risposta superiore al 14%. Il campione finale è descritto in Tabella 6. I dati raccolti sono stati analizzati con SPSS 18.

Tab. 6 - Struttura del campione di ricerca delle aziende italiane che vendono in Cina

| Dimensione<br>(fatturato in milioni di euro) | Settori         |                    |               |                       |                 | Totale        |
|----------------------------------------------|-----------------|--------------------|---------------|-----------------------|-----------------|---------------|
|                                              | Agro alimentare | Abbigliamento moda | Arredo casa   | Automazione meccanica | Servizi e altro |               |
| Piccole imprese (<10)                        | 7               | 17                 | 6             | 5                     | 9               | 44            |
| Medio – piccole imprese (11-260)             | 9               | 11                 | 11            | 16                    | 13              | 60            |
| Medio – grandi imprese (260-500)             | 4               | 3                  | 3             | 6                     | 10              | 26            |
| Totale                                       | 20<br>(15,4%)   | 31<br>(23,8%)      | 20<br>(15,4%) | 27<br>(20,8%)         | 32<br>(24,6%)   | 130<br>(100%) |

Le imprese del campione sono distribuite in tutto il territorio italiano, in particolare nel centro-nord, con ai primi posti il Veneto (19,8%), l'Emilia (18,4%), il Friuli Venezia Giulia (16,9%), la Lombardia (16,1%) e la Toscana (8,4%). Alcune di esse operano solo nel business to business (35,9%), altre solo nel business to consumer (29%), mentre un altro gruppo ha un'attività mista sia di business to business che di business to consumer (35,1%).

La maggior parte ha un'esperienza consolidata: il 75% del campione di aziende operanti in Cina dichiara, infatti, più di vent'anni di attività, prima a livello nazionale e poi all'estero. Viceversa, per quanto riguarda l'entrata in Cina, nella maggior parte dei casi si tratta di una scelta avvenuta negli ultimi anni: il 40,8% delle aziende del campione è entrato dopo il 2005, il 33,1% tra il 2000 e il 2004, mentre solo il 26,1% vanta un'esperienza decennale, con un'entrata avvenuta prima del 2000. Questo giustifica i dati riguardanti il fatturato nel mercato cinese, ancora molto esiguo: il 56,2% delle aziende ha, infatti, dichiarato un fatturato inferiore ai 2 milioni di euro e il 20,5% tra i 2 e i 10 milioni di euro. Il 16,4% riporta un fatturato tra i 10 e i 50 milioni di euro mentre le aziende che hanno dichiarato un fatturato tra 51 e 260 milioni di euro e superiore ai 260 milioni sono rispettivamente il 2,7% e il 4,2% del campione. In generale, le imprese presenti in Cina hanno comunque già maturato una buona esperienza nei mercati esteri. Più della metà del campione (53,2%) è, infatti, commercialmente presente in almeno venti paesi stranieri. Considerando le rimanenti aziende, il 37,6% dichiara comunque una presenza in almeno cinque paesi esteri.

Dopo la fase quantitativa, è stata condotta un'analisi qualitativa, utilizzando il metodo dell'intervista in profondità<sup>4</sup>, con l'obiettivo di stimolare una discussione spontanea sulle problematiche emerse nell'analisi quantitativa.

4. La durata totale delle interviste audio-registrate è stata di circa 45 ore.

In particolare, si sono volute indagare le diverse tematiche sia dal punto di vista della loro criticità, sia con l'obiettivo di suggerire alcune implicazioni manageriali. Dal campione di 130 imprese, si è quindi selezionato un sub-campione di 25 unità rispettando l'approccio *purposive sampling* suggerito da Kerlinger (1986). Sono state scelte aziende che hanno sviluppato importanti partnership distributive nel mercato cinese, selezionando esperienze opposte di successo e di fallimento. Sono state inoltre condotte due interviste in profondità con l'Istituto Commercio Estero di Shanghai e la Camera di Commercio Italiana in Cina. Inoltre, lo studio è stato completato con quattro interviste a importanti distributori cinesi.