



Vendere e distribuire in Cina: tra strategie di marketing e approcci culturali

Donata Vianelli

Winter School su

LE RELAZIONI ITALIA CINA:

COMMERCIO, PARTNERSHIP, INVESTIMENTI

14 / 15 FEBBRAIO 2013 - Macerata

Università di Trieste

Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali, Matematiche e Statistiche "Bruno de Finetti"

Made in Italy in Cina: alcuni quesiti

- Quali sono le **principali modalità d'entrata** delle aziende italiane?
- Quali sono le **principali modalità distributive**?
- Perché la **distribuzione dei prodotti italiani in Cina** è così limitata?
- Perché le **vendite di altri paesi (europei) in Cina** sono più elevate?
- Quali sono le **principali difficoltà** legate alla vendita in Cina?
- Quali sono i **fattori propulsivi**?
- Quali **fattori critici di successo** è importante presidiare?
- **Conclusioni**

Indici paese: un confronto tra Cina, Italia, Stati Uniti e Mondo

<i>Indici paese – 2011</i>	<i>Cina</i>	<i>Italia</i>	<i>Stati Uniti</i>	<i>Mondo</i>
Contesto generale di business (10=alto)	6,5	6,5	8,1	7,5
Opportunità di mercato (10=alto)	8,3	6,1	7,6	7,2
Contesto macroeconomico (10=alto)	7,5	6,1	7,0	7,2
Contesto politico (10=alto)	4,6	6,4	7,8	7,4
Rischio paese (0=basso)	2	0	0	-

Fonte: nostra elaborazione su dati Oecd e EIU – Economist Intelligence Unit

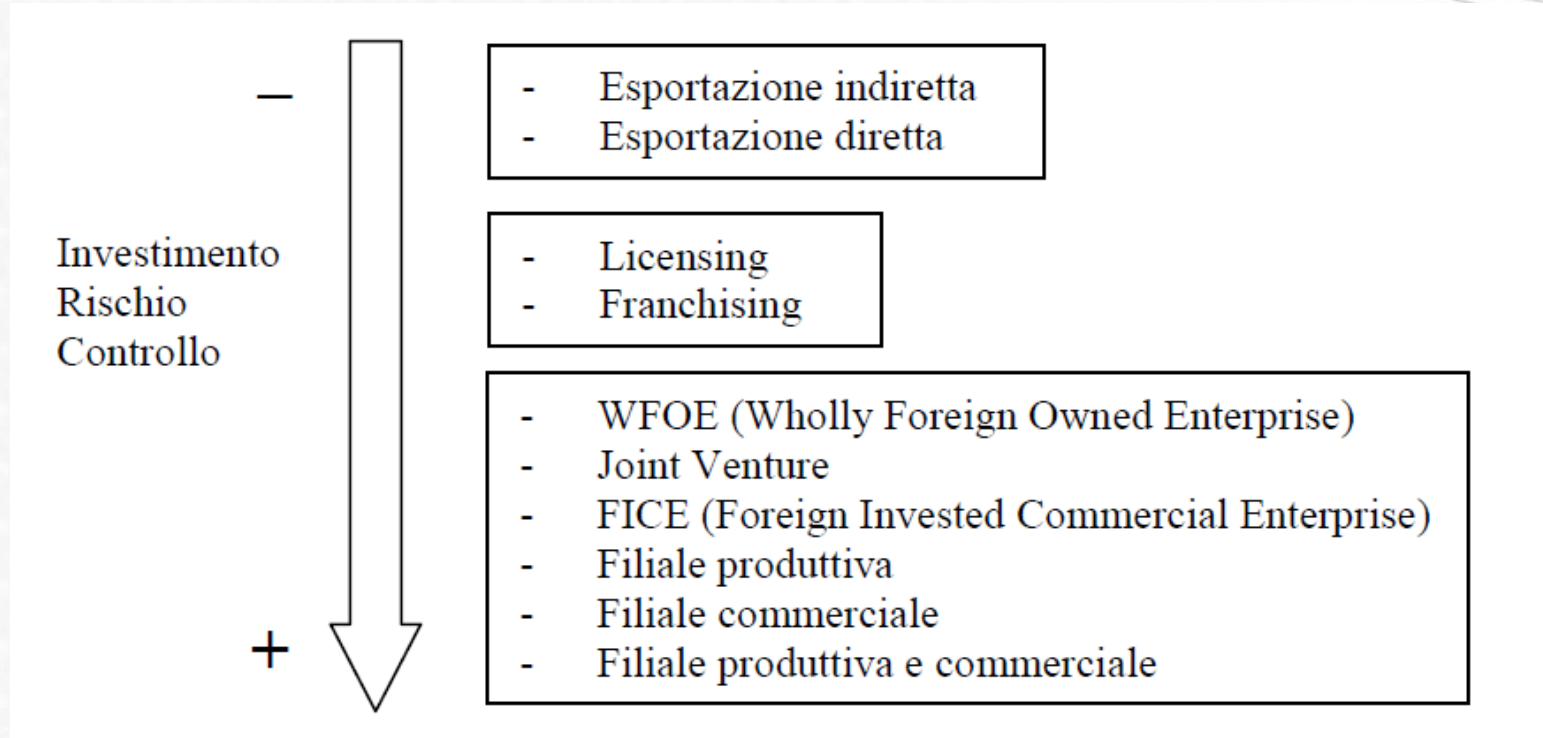
Alcuni dati: le esportazioni dell'Italia verso i principali paesi

	Esportazioni		
Paesi	2010	2011	Var. %
	Valori in migliaia di euro		
Germania	43.869.411	49.347.914	12,5
Francia	39.238.726	43.709.765	11,4
Stati Uniti	20.330.329	22.858.916	12,4
Svizzera	15.824.008	20.656.369	30,5
Spagna	19.597.691	19.887.903	1,5
Regno Unito	17.577.481	17.519.317	-0,3
Cina	8.623.464	10.022.406	16,2
Belgio	8.678.863	9.750.022	12,3
Turchia	8.028.933	9.628.400	19,9
Polonia	8.554.294	9.410.111	10,0
Russia	7.907.124	9.314.682	17,8

Le aziende italiane con filiali di proprietà (WOFE) in Cina

Settore	N° aziende
Macchinari, apparecchiature, mobilio	275
Chimica, gomma, plastica, prodotti non metallici	55
Ingrosso e dettaglio	55
Banche	49
Metalli e prodotti metallici	43
Tessile, abbigliamento, pelletteria	37
Trasporti	13
Costruzioni	7
Legno, sughero, carta	5
Alimentari, bevande e tabacco	4
Hotel e ristoranti	2
Editoria e simili	1
Compagnie assicurative	1
Altri servizi	212
n.d.	40
Totale	799

La scelta della modalità d'entrata: il caso Cina



Non esiste una modalità d'entrata ideale

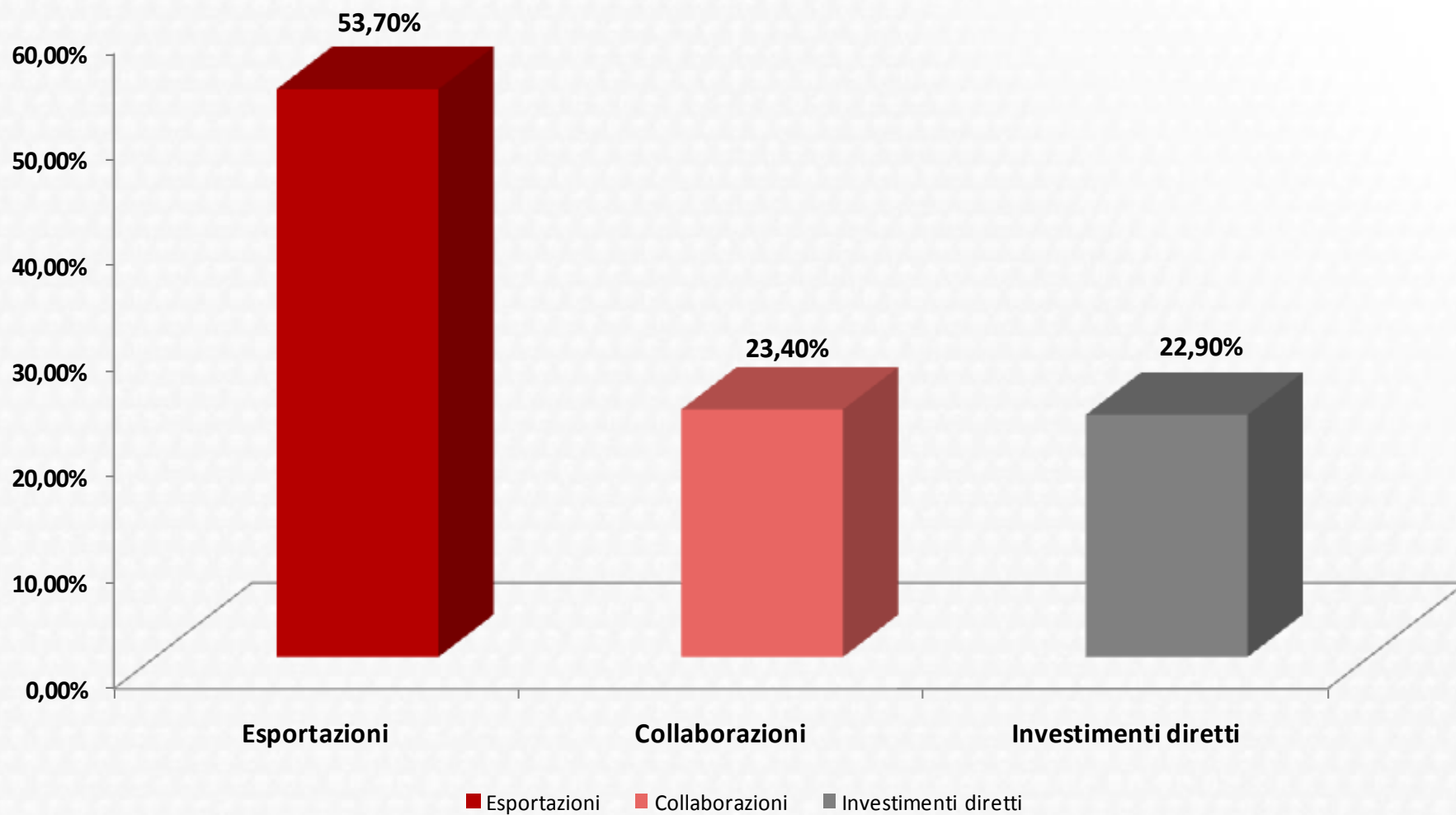
Le aziende si trovano di fronte ad alcuni **trade off**:

valutazione dei parametri relativi ai

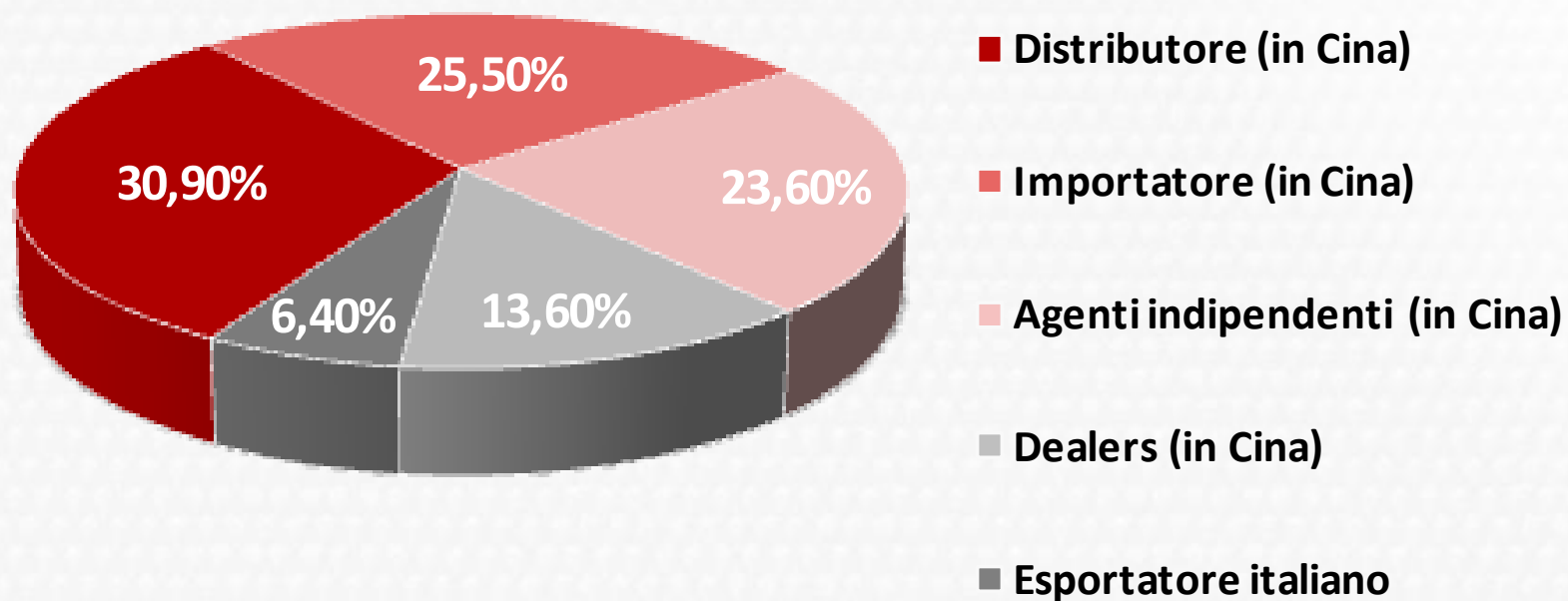
fattori interni ed esterni che caratterizzano

il **business** di riferimento, l'**impresa** e i suoi **obiettivi**.

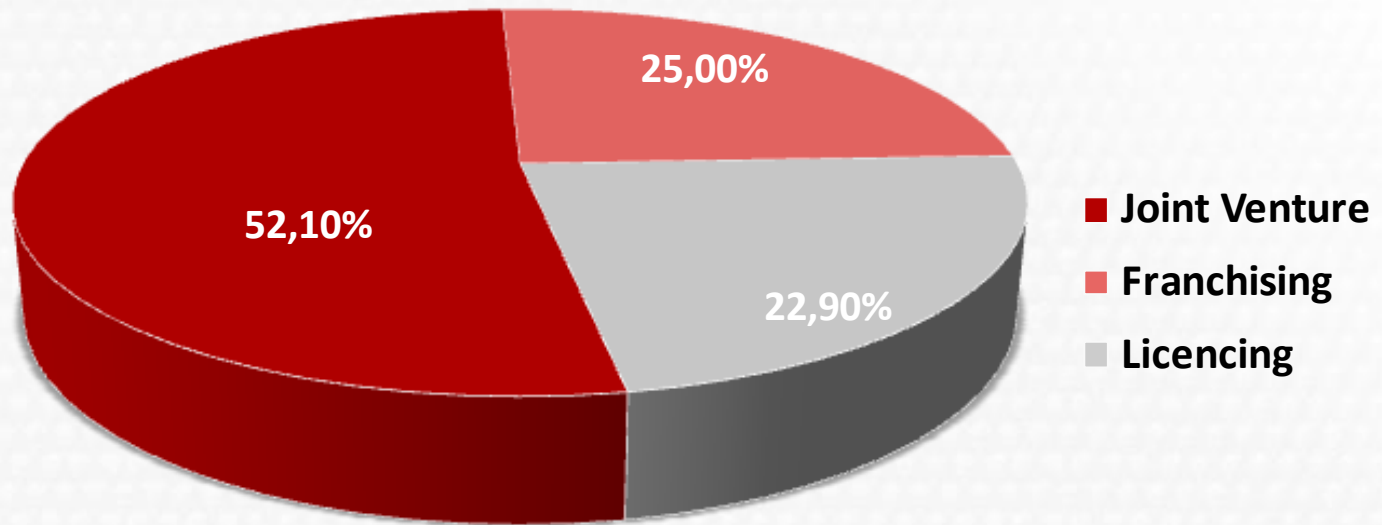
Modalità di entrata nel mercato cinese



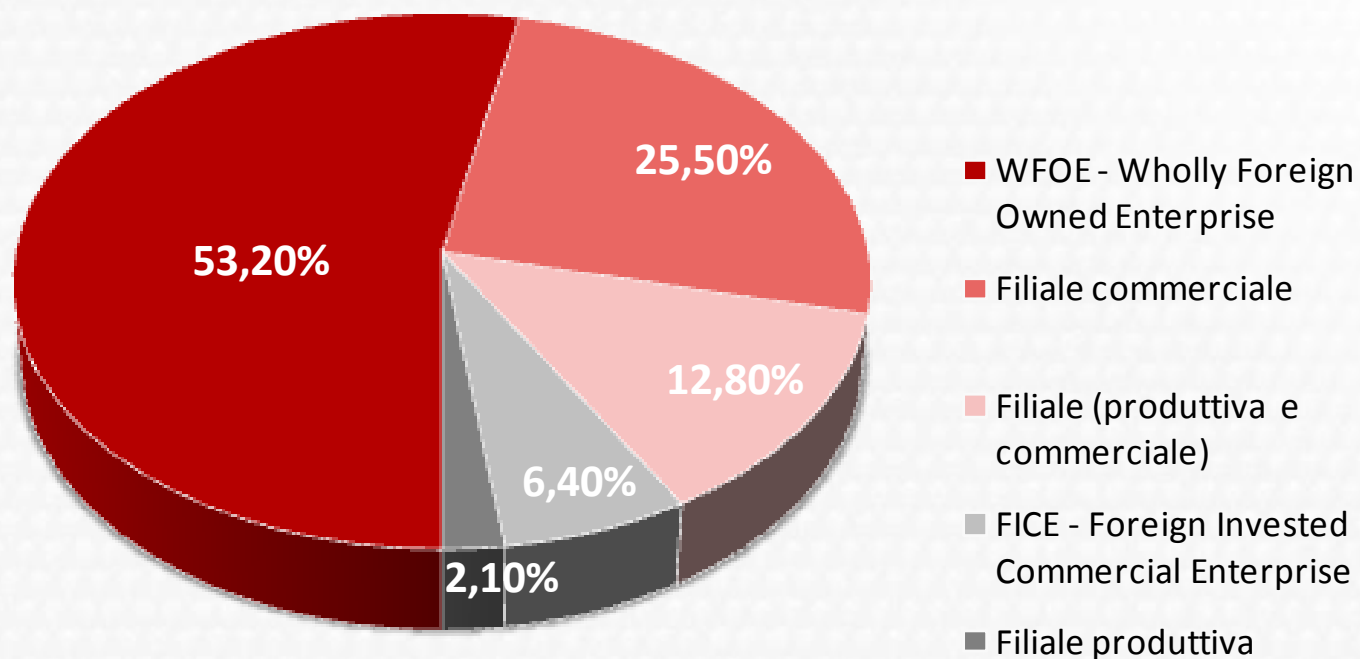
Esportazioni



Collaborazioni / Alleanze



Investimenti diretti



Le dimensioni dell'impresa

Modalità di entrata		Dimensione aziendale		Totale
		PMI	Grande impresa	
Esportazioni	N°	75	14	89
	%	56,8%	38,9%	53,0%
Collaborazioni e alleanze strategiche	N°	31	11	42
	%	23,5%	30,6%	25,0%
Investimenti diretti	N°	26	11	37
	%	19,7%	30,6%	22,0%
Totale	N°	132	36	168
	%	100,0%	100,0%	100,0%

ENTRARE

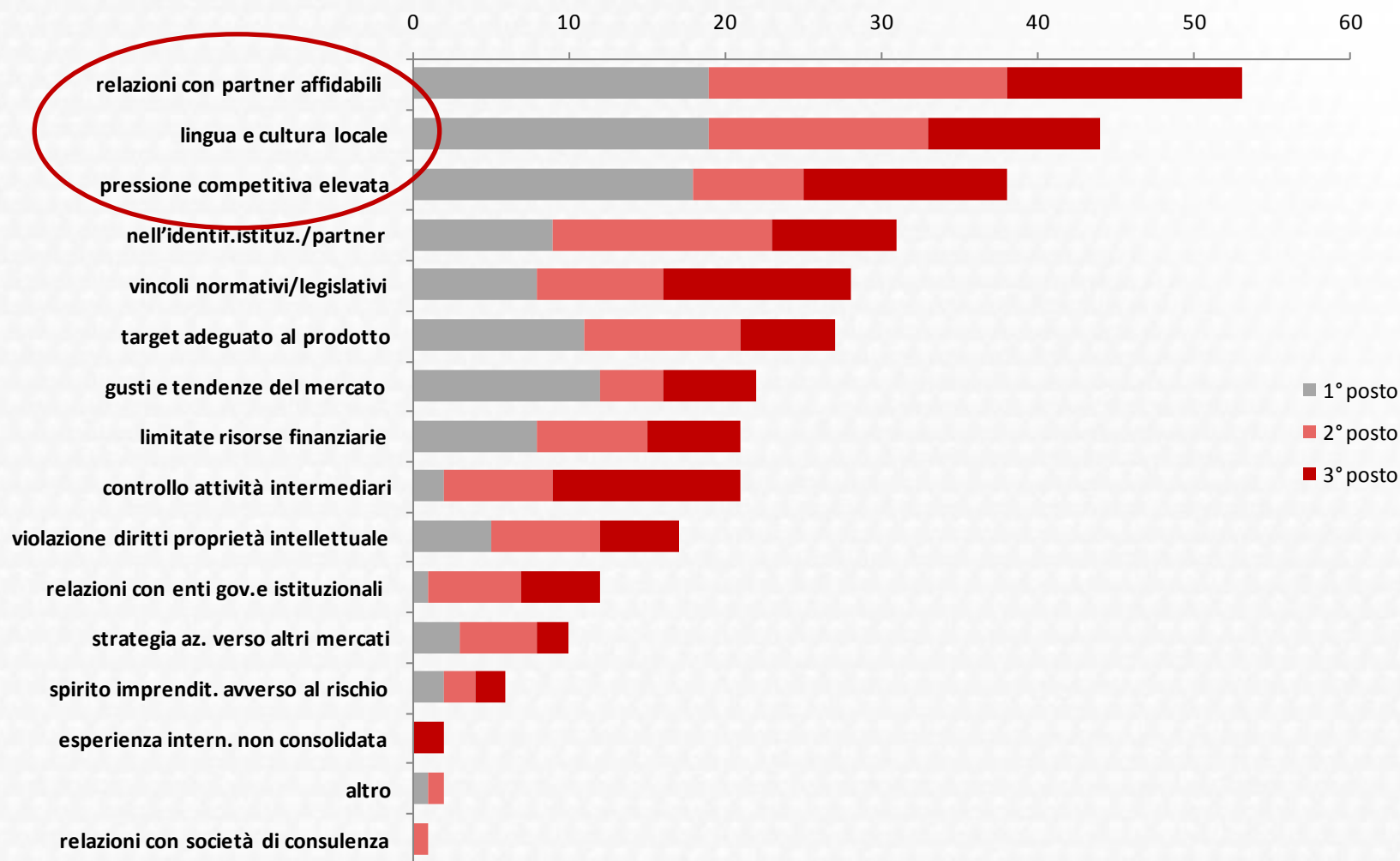
NEL MERCATO CINESE:

DIFFICOLTÀ E FATTORI FACILITANTI

Le imprese italiane in Cina: le difficoltà

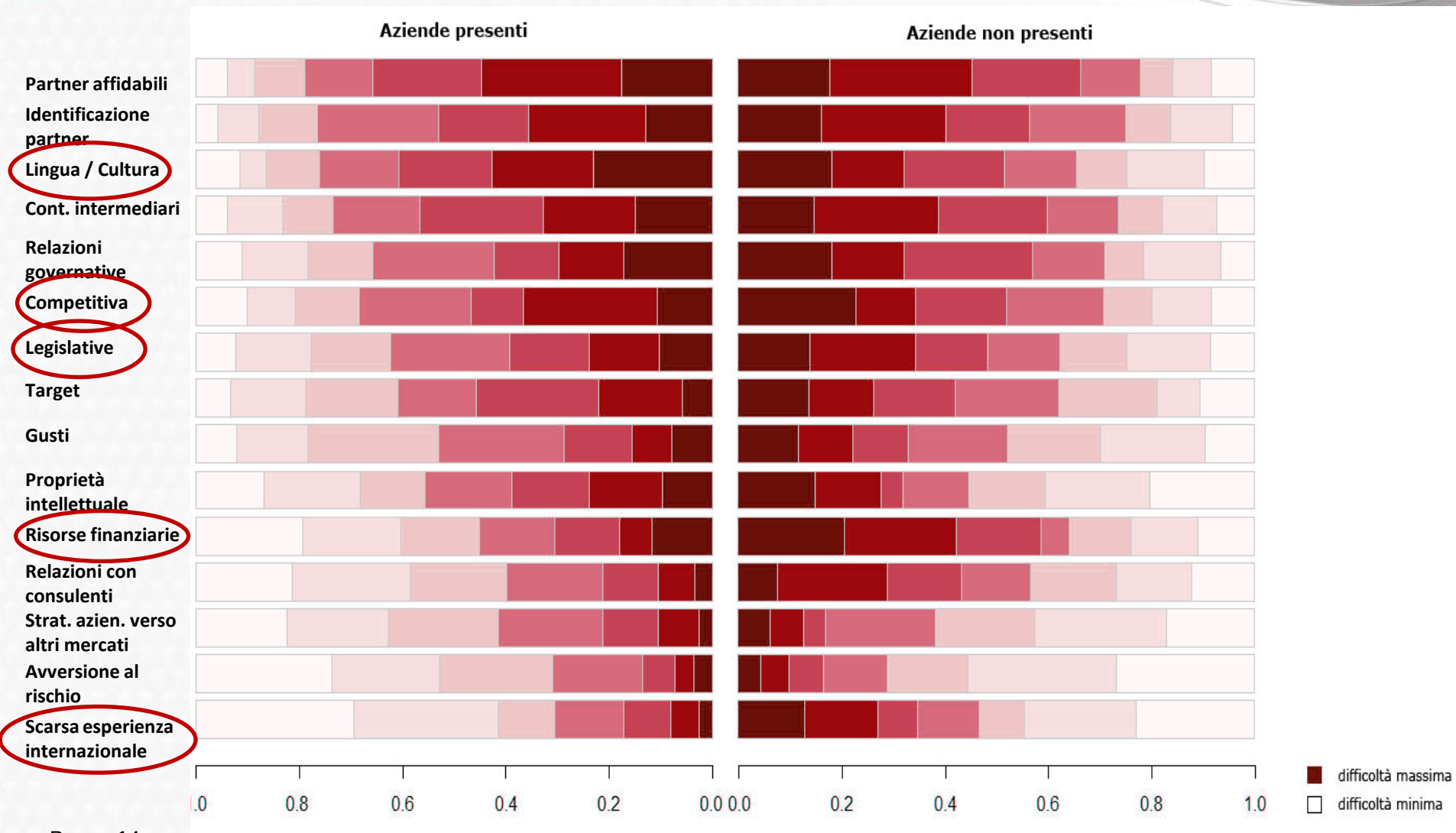
Le prime 3 difficoltà riconosciute dalle aziende:

N imprese

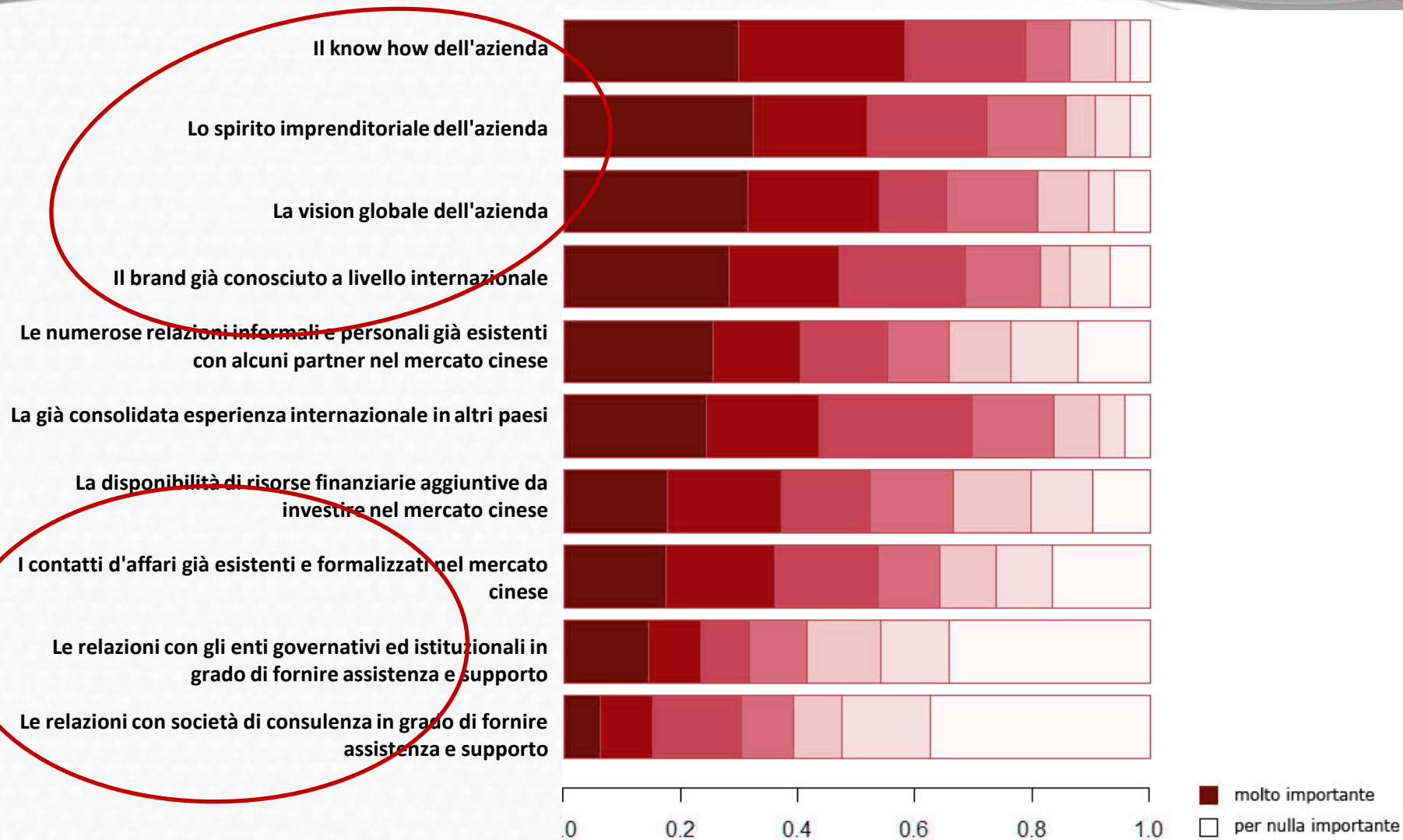


Le imprese italiane in Cina: le difficoltà percepite

Aziende presenti vs non presenti



Le imprese italiane in Cina: i fattori facilitanti



Risorse finanziarie e disponibilità ad investire

- La Cina è un paese complesso e richiede ingenti investimenti per poter presidiare il mercato
- Le risorse finanziarie sono critiche non solo in relazione alla scelta delle modalità d'entrata ma anche agli investimenti necessari per sviluppare adeguate strategie e politiche di marketing

Risorse finanziarie e disponibilità ad investire

«la nostra azienda ha un fatturato complessivo di 20 milioni di euro, eppure in Cina stiamo crescendo tantissimo: il motivo principale è che **abbiamo deciso di crederci**:

io sono qui, controllo i nostri dealer, **abbiamo investito** aprendo un ufficio e quindi i clienti ci considerano un'azienda seria»

Caratteristiche del prodotto

“Per i nostri prodotti la competenza tecnica e il controllo sono essenziali, serve una **gestione attenta delle fasi di approvvigionamento e produzione**, che può essere **garantita solo mantenendo la produzione nel paese di origine** oppure, all’opposto, con **scelte di investimento diretto** all’estero: quest’ultime per noi come PMI sono impensabili, ecco perché continuiamo ad optare per l’esportazione”

Notorietà dell'impresa / marchio

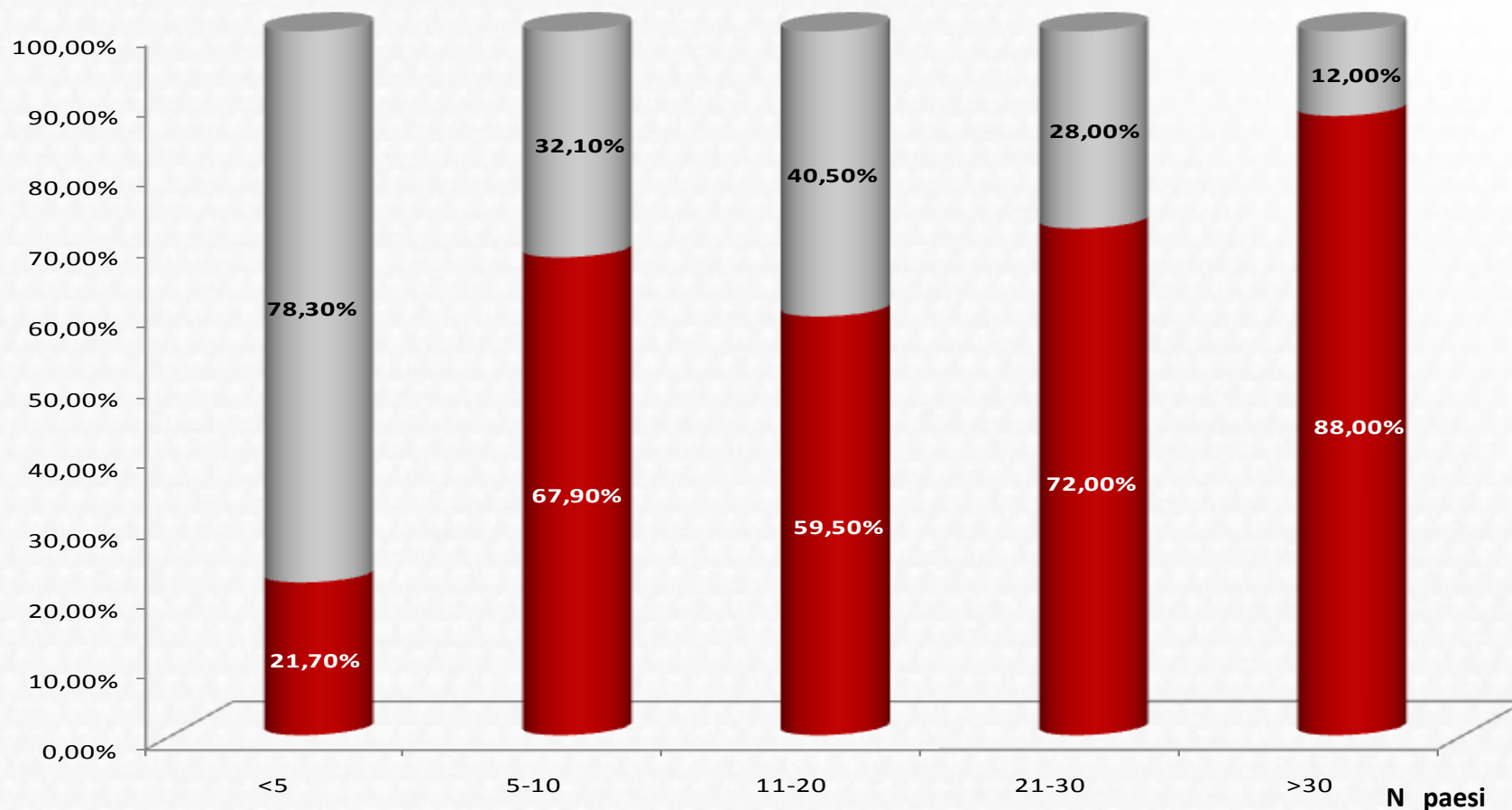
«Certo che noi avevamo un'immagine forte, ma non è vero che se sei un'azienda conosciuta in Italia allora riesci a vendere anche qui: **bisogna venire qui in Cina e costruirselà, l'immagine**. Noi abbiamo creduto nel mercato, abbiamo aperto una sede qui in Cina e abbiamo investito un sacco di soldi: questo è sicuramente stato il nostro fattore di successo».

Macchine utensili



- Università del Caffè
- Galleria illy
- e-shop in lingua cinese
- presenza nei social network
- microblogs

Caratteristiche del management: l'esperienza internazionale



■ Aziende che vendono in Cina
■ Aziende che non vendono in Cina

Caratteristiche del management

Avere **poca esperienza** di mercati esteri, porta le aziende ad **affidarsi a partner esteri** oppure...

... ad **utilizzare manager cinesi**:

“Inizialmente l'azienda era gestita da manager italiani, ma questo rendeva complesse le relazioni con gli attori del territorio e si è quindi deciso di cambiare. **Sono stati assunti alcuni manager cinesi** che agissero con il **consenso delle istituzioni**, conoscessero il **mercato** e allo stesso tempo avessero le **competenze** per gestire l'azienda.

Oggi **l'headquarter italiano si limita a fissare gli obiettivi e controllare i risultati**. Le **modalità di esecuzione** e le **azioni tattiche** per raggiungerli vengono invece **decise dai manager cinesi**, che possono agire come ritengono più opportuno per il **loro mercato**”.

Caratteristiche del management

- “Il nostro ufficio in Cina è gestito da un cinese, che cura i rapporti con istituzioni e soggetti privati locali, e diventa importante nel momento in cui dobbiamo affrontare problematiche legate alle tasse, alle importazioni e alle esportazioni, in un contesto di regime fiscale cinese in cui non è semplice operare. (...) Ma ancora più importante per offrire al cliente un prodotto di qualità nei termini stabiliti, è il controllo che i nostri manager devono effettuare sui fornitori locali. “Ci vuole molta esperienza, perché i cinesi se non vogliono collaborare non c’è niente da fare”.
- “Manager internazionali, esperti, ottimi conoscitori dell’azienda e del suo prodotto. Oltre alla tecnologia, sono queste le chiavi del nostro successo all’estero”.

Caratteristiche del management

“L'azienda cinese offre un prodotto discreto, a volte anche di buona qualità, però **pecca molto nell'organizzazione** e nel rispetto dei tempi di consegna.

Quindi, **la presenza costante del nostro personale** con riunioni quotidiane tenute con i loro direttori di produzione, ci garantisce il rispetto delle consegne: ormai siamo arrivati ad un massimo di tre giorni di ritardo su tre quattro mesi di consegna, direi quasi alla perfezione.

Questo testimonia la necessità di **acquisire un'esperienza non solo nella capacità di gestire il business ma anche di instaurare un rapporto di collaborazione con aziende cinesi** di buon livello ma così culturalmente diverse dalle nostre.”

(grandi infrastrutture)

La cultura aziendale e l'orientamento al rischio

“Quando mi rivolgo alla sede italiana per discutere la necessità di adattare il nostro prodotto alle esigenze del cliente, **mi dicono che non è possibile**, che il prodotto verrebbe snaturato, che se dobbiamo entrare in Cina per aumentare in questo modo i costi allora è meglio lasciar stare, che hanno già investito abbastanza e di risultati ne vedono ancora molto pochi...

il problema è che **se io non ho il prodotto giusto, qui non vendo**, e se si pensa di arrivare qui e portare subito a casa un buon profitto, allora sarebbe stato meglio non investire del tutto”.

*** L'azienda è di recente uscita dal mercato cinese*

La cultura aziendale e l'orientamento al rischio

“Se vieni in Cina **devi capire il mercato, entrare nelle loro logiche, ‘vivere’ assieme a loro** e non come un expatriate che fa business con i cinesi ma mantiene rigorosamente le distanze dalla loro cultura.

La mia azienda ha voluto cogliere l'opportunità offerta da questo mercato, ha aperto un **ufficio di rappresentanza...**

... ma deve fare ancora molta strada per capire che qui le logiche sono diverse. In Cina esistono regole relazionali (*Guanxi*) difficili da capire per un occidentale, **bisogna prenderne atto e non cercare di cambiarle**“

L'orizzonte temporale di riferimento

- **Modalità indirette:** ritorno veloce ma scarso controllo di mercato e bassa garanzia di presenza nel lungo periodo

- **Investimenti diretti:** tempi lunghi

Procter & Gamble, L'Oreal e KFC hanno impiegato rispettivamente tre, nove e dieci anni prima di raggiungere il break even e affermare il proprio modello di business nel mercato cinese.

Dimensione e Trend del mercato

**Rischio di
sottostimare o sovrastimare
il potenziale di mercato**

Barriere commerciali

Legislazione non trasparente e comportamenti discriminatori per proteggere l'industria locale

Recente ricerca effettuata da McKinsey su 598 aziende europee: ben il 20% delle aziende sta valutando di rispondere al comportamento discriminatorio delle autorità cinesi riducendo o, addirittura, dismettendo i propri investimenti in Cina.

Concorrenza

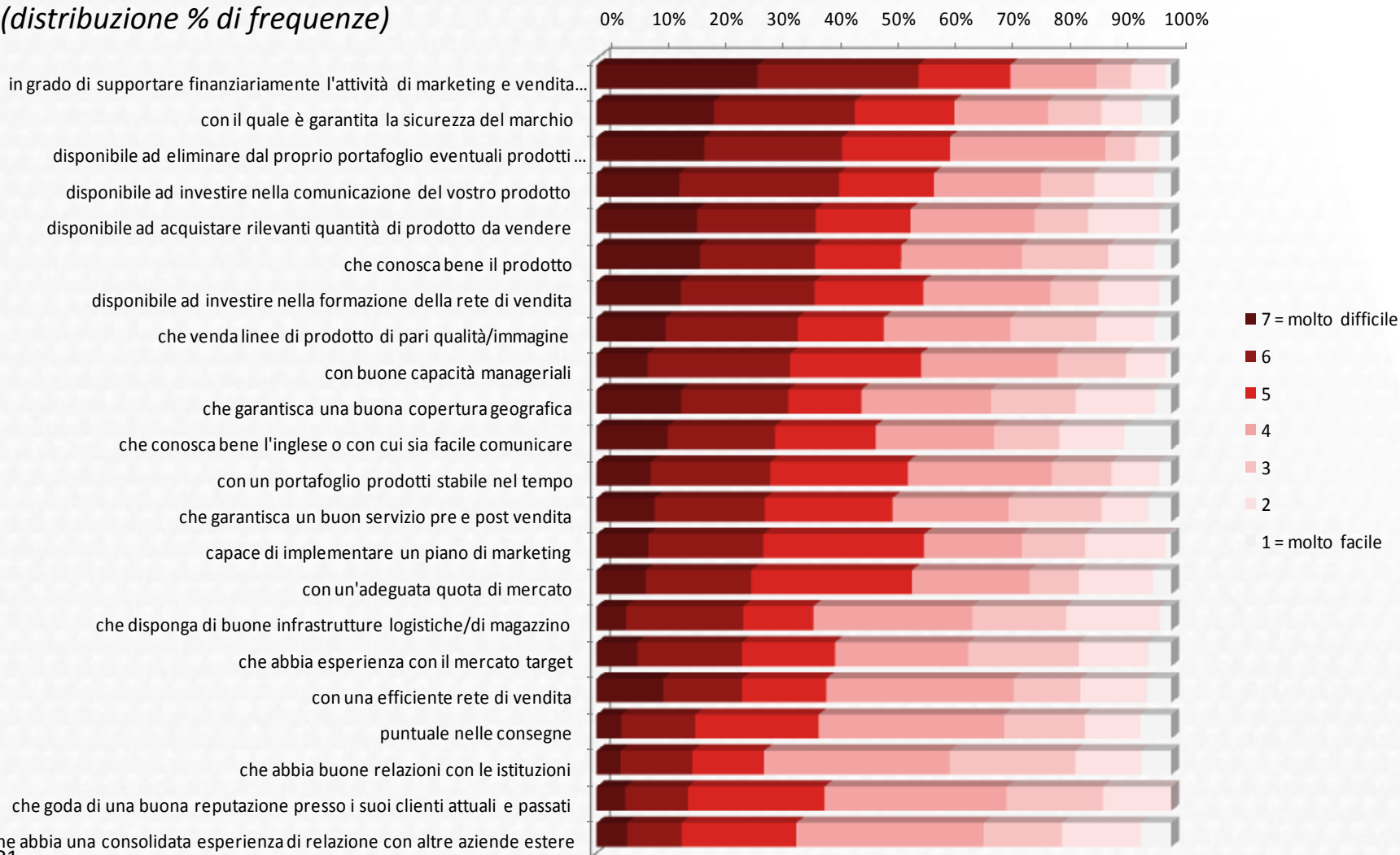
“Fino al 2000 l’azienda si limitava a esportare i suoi prodotti, ma successivamente il **numero di concorrenti locali si era talmente intensificato** da rendere **necessaria la sua presenza sul territorio** e si è quindi deciso di entrare in modo diretto nel mercato cinese.”

Le difficoltà nella relazione con il partner distributivo

Le difficoltà legate alla scelta del partner cinese

Caratteristiche più difficili da trovare in un partner cinese

(distribuzione % di frequenze)



La gestione del partner
è la **difficoltà percepita più rilevante,**
ma nella maggior parte dei casi
la sua presenza è necessaria
per avere successo nel mercato

Il partner è una presenza necessaria

settore alimentare (1)

«l'azienda italiana spesso **non trova l'interlocutore giusto** e allora **prova a fare un po' da sola**, ma il mercato è difficile, in molti settori come il nostro la vendita è “porta a porta”, dove vendi poco a tanti ristoranti, a tanti alberghi, e quindi **si fatica tanto**: le aziende, soprattutto medio - piccole devono conoscere tutta la situazione e rendersi conto che, malgrado le difficoltà, **un partner è necessario**».

settore alimentare (2)

«fino al 2008 il prosciutto crudo italiano non poteva entrare nel mercato e non si capiva bene se era per un problema politico o un problema sanitario: **è bastato trovare l'importatore giusto** che potesse far entrare i nostri prodotti e **oggi vendiamo nel mercato cinese**».

Ma non sempre la relazione funziona ...

arredamento

«se all'inizio la collaborazione rispettava le aspettative con un forte sviluppo delle vendite del nostro prodotto e con buoni ritorni, negli anni successivi **la vendita si è ridotta quasi a zero**: abbiamo dovuto **azzerare una rete distributiva già avviata** e siamo **ripartiti con un nuovo partner** che credesse e desse risalto al nostro prodotto»

utensili per la lavorazione del legno

«abbiamo deciso di **gestire il business direttamente** senza essere vittime del **comportamento opportunistico del partner**» (...) «questo ci ha consentito di offrire una seria assistenza post-vendita ai nostri clienti instaurando **rapporti di fidelizzazione duraturi e personalizzati**, non filtrati da distributori indipendenti, spesso con una scarsa conoscenza del nostro prodotto».

La **capacità di investire** nell'adattamento del prodotto e nel servizio, nel brand, nel controllo del canale e del punto vendita, ma anche in comunicazione e nella formazione della rete di vendita:

quanto tali investimenti dovrebbero essere a carico dell'impresa stessa piuttosto che del partner distributivo cinese?

La capacità di investire... nell'adattamento del prodotto e nel servizio

imprenditore cinese, moda e accessori

«Siamo molto **interessati a trattare prodotti italiani**, non solo i grandi brand, ma spesso le aziende italiane sono molto piccole, **non vogliono investire**, non vogliono fare **collezioni personalizzate adattate ai gusti e alla conformazione fisica** dei consumatori cinesi, e questo è un problema che **noi non possiamo risolvere»**

arredamento

«Ci vuole **pazienza**, ci vogliono i **soldi**, bisogna essere disposti ad investire, ci vuole **molto tempo**. Gli italiani mediamente non vogliono investire, pretendono di venire qui con il catalogo, darlo al distributore dicendogli “comprali” e non dando nessun tipo di aiuto. Una volta riusciti a vendere, “tanti saluti” e poi i problemi non li considerano: se si rompe un pezzo, qui non c’è nessuno, è un disastro, **non esiste assistenza perché l’azienda non presidia il mercato** e il partner locale non è in grado di fornirla»

La capacità di investire ... nel brand

retailer cinese, calzaturiero

«Le scarpe italiane sono **belle**, se sono **care** va bene, anzi va meglio, ma se il **marchio** non è conosciuto non me le compra nessuno, possono essere le scarpe migliori di questa terra ma non me le comprano!

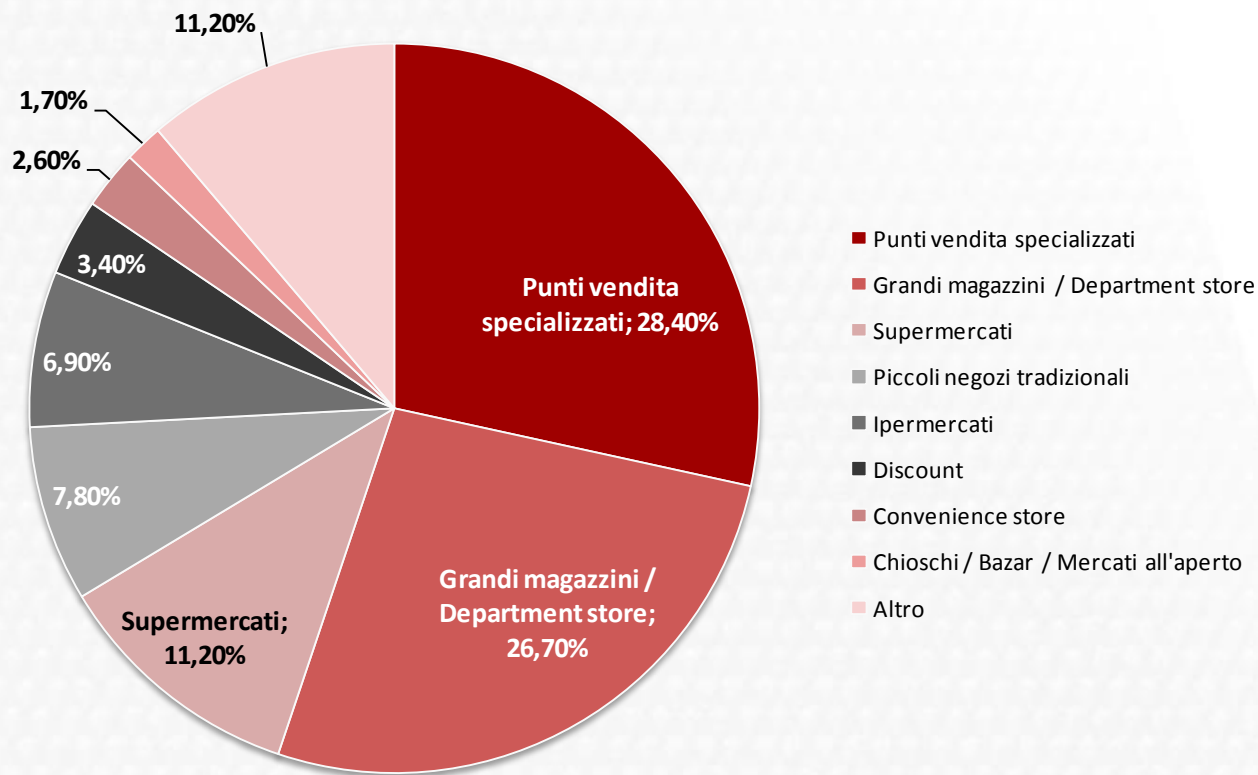
Questa cosa gli italiani non la vogliono capire»

Le tipologie di punto vendita utilizzate dalle imprese italiane presenti in Cina

Distribuzione dei **punti vendita** utilizzati dalle imprese

Per l'analisi dei punti vendita il campione è stato ristretto alle sole aziende che vendono nel mercato cinese beni di consumo.

Prevale l'utilizzo di **punti vendita specializzati** (28,4%) e di **grandi magazzini** (26,7%), seguiti dai **supermercati** (11,2%).



Investire nel controllo del canale ...

alimentare



... e nel controllo del punto vendita



Esempi di punti vendita di prodotti italiani

*“Una nuova visione
del legno in formato
‘ceramica’, caldo e
pieno di fascino”*



**...accanto a punti vendita made in China
che espongono brand con un “Italian sounding”**



Investire nella formazione della rete di vendita

moda e accessori

«il Plaza66, a Shanghai, è un bellissimo centro commerciale, con bellissimi negozi, però **i commessi non sono in grado di fare i commessi, non sanno descrivere il prodotto**, durante l'ora di pranzo **si mettono a mangiare** tra le borse firmate ...

Come si può promuovere in questo modo un marchio italiano?»

società di consulenza

«Uno dei motivi di **fallimento del ristorante** è sicuramente riconducibile al fatto che **lo staff cinese non era stato formato bene**: per esempio, mentre nella cucina cinese i cibi caldi sono bollenti e prima di portarli in tavola devono aspettare, la pasta italiana appena cotta è alla temperatura giusta e deve essere servita subito: loro invece la lasciavano lì, cosicché arrivava a tavola il piatto freddo».

Capacità di marketing e di vendita

Istituto Commercio Estero - Cina

«Quindici anni fa o poco più, i cinesi andavano ancora in giro in divisa, non avevano percezione di cosa fosse il mondo esterno, non avevano mai visto grandi marchi, non avevano mai assaporato il lusso, non avevano mai mangiato nulla che non fosse cinese: **passare in così poco tempo da zero ad una percezione corretta e completa di che cosa sono i prodotti importati, è un'operazione molto difficile**»

«La gestione, la comunicazione e il nome del negozio erano curati dal partner cinese che presentava in assortimento **tre importanti brand di produttori non in competizione** tra loro: purtroppo l'esperienza non è durata a lungo perché il **nostro partner non riusciva a capire a fondo il prodotto e le differenze tra brand**, pertanto **non riusciva a curarne il posizionamento d'immagine**».

Marketing e vendita: concorrenti globali

«i **francesi** sono bravissimi con il marketing: sono riusciti a far credere ai cinesi che gli abiti sono tutti francesi, i profumi sono tutti francesi, la cucina migliore del mondo è quella francese e i vini sono francesi. E i cinesi ci credono, non a caso anche Armani è considerato francese. Spesso **in termini di prodotto non sono bravi come noi, ma sono bravi a fare marketing** e a farlo tutti assieme, **facendo sistema**, anche tra aziende concorrenti, **cosa di cui gli italiani sono assolutamente incapaci**»



... e concorrenti locali

moda e accessori

«Fanno abbigliamento di tendenza, restyling di vestiti di moda cinese, sciarpe in seta fantastiche. Hanno già un negozio a Parigi e uno a Londra. Adesso è stata acquistata dal gruppo svizzero **Richemont-Cartier**. E' interessante il passaggio: anziché un cinese che compra un marchio occidentale, un'azienda europea che compra un marchio cinese! »

*(con riferimento a **Shanghai Tang**, azienda cinese che nel settore dell'abbigliamento ha cercato di riposizionare il prodotto nella fascia alta del mercato)*

Conclusioni e implicazioni manageriali (1)

- La capacità di entrare e vendere nel mercato cinese va ricercata innanzitutto all'interno dell'azienda: **è necessario un cambio di mentalità**
- Necessità di **modelli ibridi** di esportazione diretta / indiretta
- il *Made in Italy* non è sufficiente per imporsi nel mercato, ma rappresenta **solo un punto di partenza favorevole** che va consolidato con un adeguato posizionamento
- Queste **attività non possono essere delegate in toto** ad un partner straniero, tanto più nel caso della Cina dove le dimensioni del mercato richiedono anche grandi investimenti, e dove lo stesso partner cinese si convince della bontà del prodotto italiano solo nel momento in cui vede l'azienda **davvero impegnata nello sforzo di penetrazione commerciale**.

Conclusioni e implicazioni manageriali (2)

- Alcune aziende l'hanno capito e oggi vedono gli anni a venire con l'**entusiasmo** di chi sta raccogliendo i **frutti di anni e anni di investimenti** necessari per supportare i propri partner cinesi nel marketing e nelle vendite, ed esercitando contemporaneamente una **forte attività di controllo** sul loro operato.
- Altre aziende ragionano invece ancora in una **logica di superiorità del prodotto italiano** la cui distribuzione e promozione ritengono debba essere solo ed unicamente responsabilità del partner cinese

Grazie dell'attenzione!

«Per noi il rischio non è tanto quello di investire in Cina, quanto piuttosto quello di non investire in Cina»

VW Asia Pacific President, dr. Martin Posth

«La Cina è una grande opportunità ma qui ci vuole pazienza e invece di lamentarsi sulle differenze con la nostra cultura bisogna decidersi a fare, a tentare nuove strade, a dialogare».

Mirko Bodriga, CEO Asia Pacific Ducati

FONTI - La presentazione si è basata sul seguente testo, al quale si rimanda per eventuali approfondimenti. Le foto riportate nella presentazione sono di proprietà dell'Autore.

Vianelli D., de Luca P., Pegan G. (2012), Modalità d'entrata e scelte distributive del made in Italy in Cina, Franco Angeli, Milano.

http://www.francoangeli.it/Ricerca/Scheda_Libro.aspx?ID=20694