LE IMPRESE ITALIANE IN CINA: STATO DELL'ARTE, PERFORMANCES, MODELLI DI BUSINESS EMERGENTI

Elena Cedrola
Università di Macerata

Winter School su

LE RELAZIONI ITALIA CINA:
COMMERCIO, PARTNERSHIP, INVESTIMENTI

14 / 15 FEBBRAIO 2013 ORE 9.30
AULA MAGNA
PIAGGIA DELL'UNIVERSITÀ, 2 / MACERATA

unimc
UNIVERSITÀ DI MACERATA
l'umanesimo che innova

/ DIPARTIMENTO DI
ECONOMIA E DIRITTO

ELENA CEDROLA LORETTA BATTAGLIA

STORIA, ECONOMIA, CULTURA, MODELLI DI BUSINESS E DI MARKETING PER OPERARE CON SUCCESSO IN CINA

La via verso la Terra di Mezzo

CEDAM

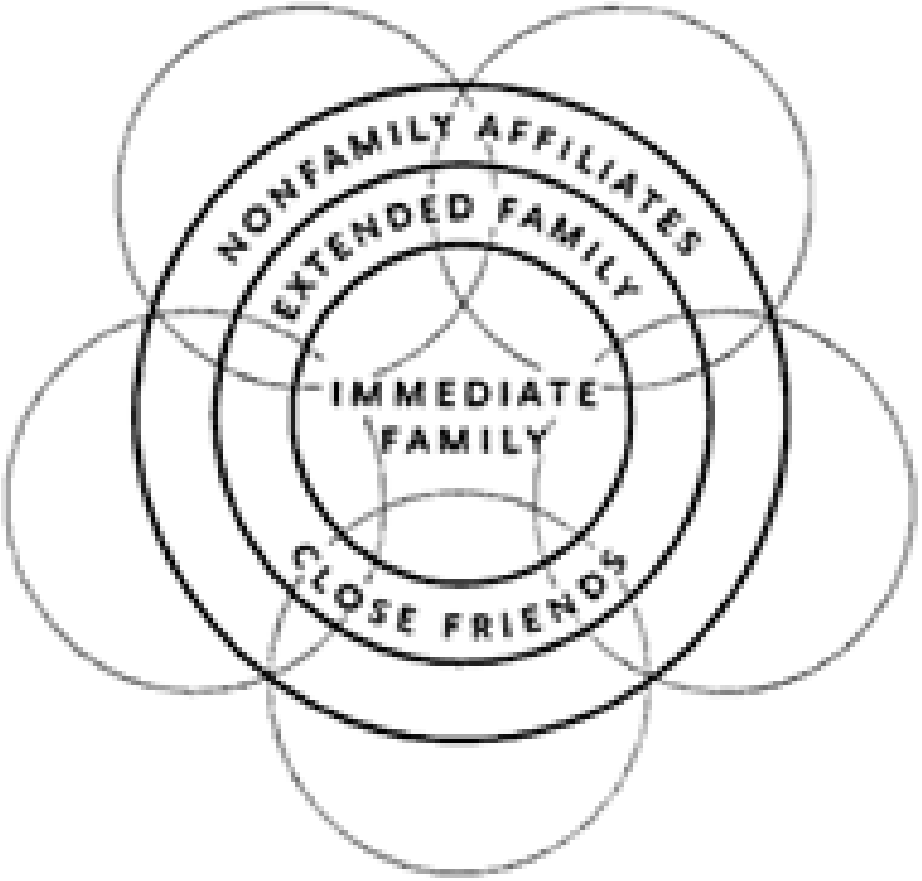


Alcune considerazioni: il contesto storico e culturale della Cina

- La Cina il centro dell'universo
- L'isolamento ha portato a sviluppare identità nazionale (condivisione di: linguaggio, moneta e unità di misura)
- Principale contributo all'uniformità: etica confuciana
  - un forte senso di appartenenza alla famiglia (adesione al clan allargato della famiglia di origine);
  - una diffusa valorizzazione della gerarchia nella convivenza sociale;
  - un senso quasi religioso dell'armonia sociale, con la ricerca continua di un compromesso per soddisfare il gruppo nel suo insieme più che il singolo individuo
- Mianzi – faccia – immagine pubblica - reputazione
- Guanxi – relazioni (porta di ingresso in una gerarchia, gruppo)
- Le peculiarità della negoziazione (la fiducia)



Alcune considerazioni: il contesto storico e culturale della Cina: i livelli del guanxi



La ricetta del business

1° **Operatività individualista** → **Operatività collaborativa o in partnership**

2° **Operatività standardizzata** → **Operatività localizzata**



La verifica empirica: obiettivi

- Descrivere come le imprese italiane approcciano il mercato cinese (modello di business)
- Verificare se e come le imprese hanno modificato il loro modello di business per affrontare le sfide del mercato cinese
- Verificare l'esistenza e la tipologia di collaborazioni e situazioni di cooperazione lungo l'intera supply chain aziendale
- Delineare percorsi di sviluppo sostenibile per operare con successo in Cina



unimc UNIVERSITÀ DI MACERATA
l'umanesimo che innova

/ DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E DIRITTO

La metodologia di ricerca

Ricerca Quantitativa

- **Quesiti**
  - Perchè e come le imprese italiane decidono di operare sui mercati internazionali – Focus sulla Cina
  - Quali stategie di marketing adottano (marketing mix e strumenti)
  - Risultati raggiunti e prospettive future
- **Questionaries: strutturato** in due parti – Somministrazione via e-mail
- **Rispondenti 1a parte**: 338 imprese; redemption 9% circa. Periodo: maggio 2009 - maggio 2010
- **Rispondenti 2a parte**: 131 imprese tra le 338 rispondenti alla prima parte. Periodo : luglio 2009 - maggio 2010

Ricerca Qualitativa

- **Quesiti**
  - Approfondire la comprensione di aspetti significativi / innovativi emersi nella fase quantitativa
  - Esplorare l'esistenza di collaborazioni e accordi di cooperazione tra attori lungo la catena del valore del business (mercato cinese)
- **Interviste personali** a managers di 31 imprese best practice. Periodo: luglio 2009 – agosto 2010



Schema dell'intervista qualitativa

- Caratteristiche dell'azienda e modelli di business (origine ed evoluzione dell'impresa, struttura organizzativa ed offerta);
- strategie e processi decisionali per il mercato cinese;
- relazioni collaborative lungo la catena del valore di business (attori coinvolti e loro ruolo, attività svolte, risorse impiegate, tipologie di relazione);
- competenze necessarie, o da sviluppare, per operare con successo in Cina.



unimc UNIVERSITÀ DI MACERATA
l'umanesimo che innova

/ DIPARTIMENTO DI
ECONOMIA E DIRITTO

La metodologia di ricerca

Ricerca Qualitativa
Focus: COO

- **Questiti**

- SE e COME le imprese hanno tratto vantaggio dall'immagine paese
  - Importanza del COO – Reputazione azienda – Immagine Marca
  - Elementi distintivi dell'offera proposta
  - Utilizzo del "Made in .." e sua comunicazione
- Periodo della ricerca: da marzo 2011 a novembre 2011Ulteriori interviste in profondita con I manager delle 14 BTB imprese



unimc UNIVERSITÀ DI MACERATA
l'umanesimo che innova

/ DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E DIRITTO

Caratteristiche delle imprese rispondenti

Rispondenti per regione	n°
Abruzzo	4
Basilicata	2
Campania	6
Emilia Romagna	49
Friuli	1
Lazio	2
Lombardia	139
Marche	38
Piemonte	29
Puglia	3
Sardegna	1
Sicilia	5
Toscana	24
Trentino	3
Umbria	5
Veneto	27
Totale complessivo	338

Rispondenti per settore sintetico	n°
Alimentare	8
Arredamento	22
Calzaturiero e Pelletteria	31
Chimica, Gomma, Plastica	18
Metalmeccanico	167
Servizi	17
Tessile-Abbigliamento	39
Altro	36
Totale complessivo	338

Rispondenti per fascia addetti	n°
1-14	66
15-49	103
50-99	62
100-249	63
> 250	37
n.d.	7
Totale complessivo	338



Le 31 imprese intervistate (qualitativa)

Alessi	EP Elettropneumatica	Mesdan
Amec	FAAM Group	Molemab
Bbi Electric	Gefran	Pirelli
Caleffi	Gerard's	Primaindustrie
Camozzi	iGuzzini	Riso Gallo
Cavagna	Interpark IML	Socotherm
Cesare Bonetti	Italfinish	Sofima Filters
Chemtex	Ivars	Techint
CMM	Lucchini RS	Valagro
Cobra Automotive	Magneti Marelli	
De Cecco	Manas	



Le 14 imprese intervistate (COO)

Aziende	
Nome	Settore
Cavagna	Valvolame
Caleffi	Valvolame
Gefran	Elettronica
Gerard's	Chimico/cosmetico
Mesdan	Meccano-Tessile
Riso Gallo	Alimentare
Ivars	Chimica/Gomma/Plastica
iGuzzini	Illuminotecnica
Lucchini	Matalmeccanico
Molemab	Metallurgico
FAAM	Batterie e veicoli econogici
Cobra	Automotive



Alcuni risultati (quantitativa)

- Per le imprese intervistate la presenza in Cina non è un fenomeno recente

  86% > 10 anni
- Correlazione positiva tra % di fatturato estero e anni di presenza in Cina
- Correlazione positiva tra dimensione aziendale e anni di presenza in Cina
- Motivi della presenza sul mercato cinese:
  - individuazione di partner strategici 39%
  - riduzione costi di produzione 35%
  - esistenza di incentivi (CEE – statali – regionali) 4% - 1%



Alcuni risultati: rilievo del Country of origin

	Decisamente sì	Abbastanza	Per nulla
Alimentare	50%	50%	
Arredamento	55%	45%	
Calzaturiero e Pelletteria	61%	35%	3%
Chimica, Gomma, Plastica	17%	56%	28%
Metalmeccanico	24%	55%	14%
Servizi	24%	41%	35%
Tessile-Abbigliamento	46%	54%	
Altro	44%	50%	6%
Totale complessivo	35%	53%	11%



Alcuni risultati: fattori prioritari di investimento

	Flessibilità produttiva	Innovatività del prodotto	Qualità del prodotto	Design e immagine del prodotto	Prezzo competitivo	Servizi pre/post-vendita alla clientela
Alimentare	38%	25%	100%	38%	63%	38%
Arredamento	45%	64%	82%	86%	36%	45%
Calzaturiero e Pelletteria	23%	61%	87%	68%	26%	26%
Chimica, Gomma, Plastica	33%	67%	72%	22%	61%	44%
Metalmeccanico	38%	54%	78%	19%	43%	50%
Servizi	29%	24%	65%	18%	47%	24%
Tessile-Abbigliamento	46%	62%	85%	77%	33%	31%
Altro	36%	54%	79%	41%	13%	36%
Totale complessivo	37%	55%	80%	38%	38%	42%



Alcuni risultati: le collaborazioni lungo la supply chain

	% sul totale delle risposte	per una % di imprenditori pari a
Logistica (spedizione, trasporto, magazzinaggio, dogana)	16%	31%
Produzione	11%	21%
Promozione (ricerca contatti, fiere..)	14%	26%
vendite	20%	39%
Assistenza al cliente e servizi	10%	18%
Approvviginamento	8%	16%
Gestione delle risorse umane	4%	7%
Ricerca e sviluppo	2%	3%
Contabilità finanziaria e gestione del credito/rischi	2%	5%
Consulenza legale e contrattualistica	10%	20%
Altro	2%	5%



Alcuni risultati: le collaborazioni determinanti in Cina

Istituzioni:		40%
	Municipalità / regione locale	14%
	Governo centrale	5%
	Banche / banche d'affari	11%
	ICE	15%
	Camera di commercio	8%
	Altro	5%
Enti:		31%
	Associazioni di categoria	16%
	Enti fiera	18%
	Altro	2%
Fornitori		22%
Clienti		42%
Distributori		29%
Altro		15%



L'indicatore di performance sintetico (207 aziende)

Valore	Δ Fatturato 2005-2010	Δ Fatturato Pre/durante la crisi
1	Positivo	PCV<DCV
2	Positivo	PCV>DCV
3	Negativo	PCV (Δ assoluta)>DCV
4	Negativo	PCV (Δ assoluta)<DCV



La Cluster Analisys (207 imprese)

	Cluster 1 - Gli 'Specialisti'	Cluster 2 - I 'Tradizionalisti Illuminati'	Cluster 3 - Gli 'Etnocentrici'	Cluster 4 - I 'Marketers Relazionali'
Numero di imprese nel cluster	**71**	**39**	**58**	**39**
Sviluppo di nuove competenze	Sì	Sì	No	Sì
Modifiche di prodotto per adattarlo al mercato	Sì	Sì	No	Sì
Impegno in collaborazioni e partnerships	No	Sì	No	Sì
Variazione fatturato	Positiva PCV > DCV	Negativa PCV (valore assoluto) < DCV	Negativa PCV (valore assoluto) < DCV	Positiva PCV > DCV

Elementi comuni della cluster analysis e sintesi

- Operano sui mercati internazionali e in Cina da più di 10 anni
- Il fatturato estero pesa oltre il 30% sul totale
- Considerano l'effetto country of origin di media importanza
- Non effettuano direttamente ricerche sui mercati esteri
- Non sviluppano nuovi servizi per l'internazionalizzazione
- Effettuano attività di comunicazione internazionale

Dimensione e localizzazione geografica non sono significative

Il settore di appartenenza è significativo:

- Arredamento in tutti i cluster ma migliori performances a chi adatta strategia
- Ingegneria e meccanica in cluster 1: specializzate, reputazione riconosciuta
- Calzaturiero e tessile in cluster 2 e 3: ancorate a 'quello che sappiamo fare bene, scarsa forza del marchio, scarsa relazionalità
- Chimica in tutti i cluster in particolare 1: prodotti standardizzati ma elevata relazionalità e risorse preparate per il mercato



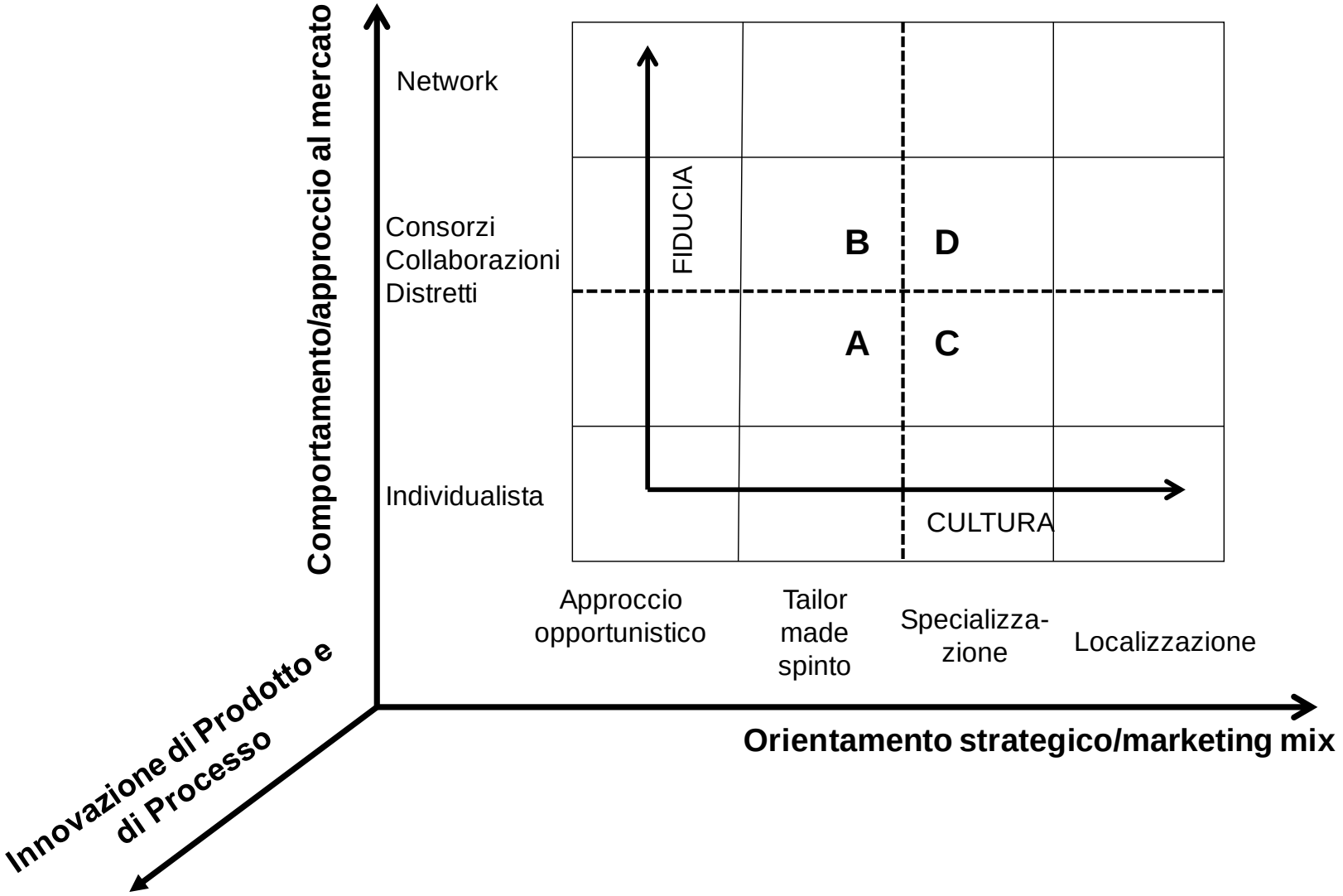
Elementi comuni della cluster analysis e sintesi

Il risultato della cluster analysis evidenzia alcune caratteristiche delle imprese che operano con successo in Cina:

- **specializzazione,**
- **adattamento ai mercati,**
- **capacità di costruire relazioni d'affari e partnerships.**



Un modello per l'internazionalizzazione sostenibile

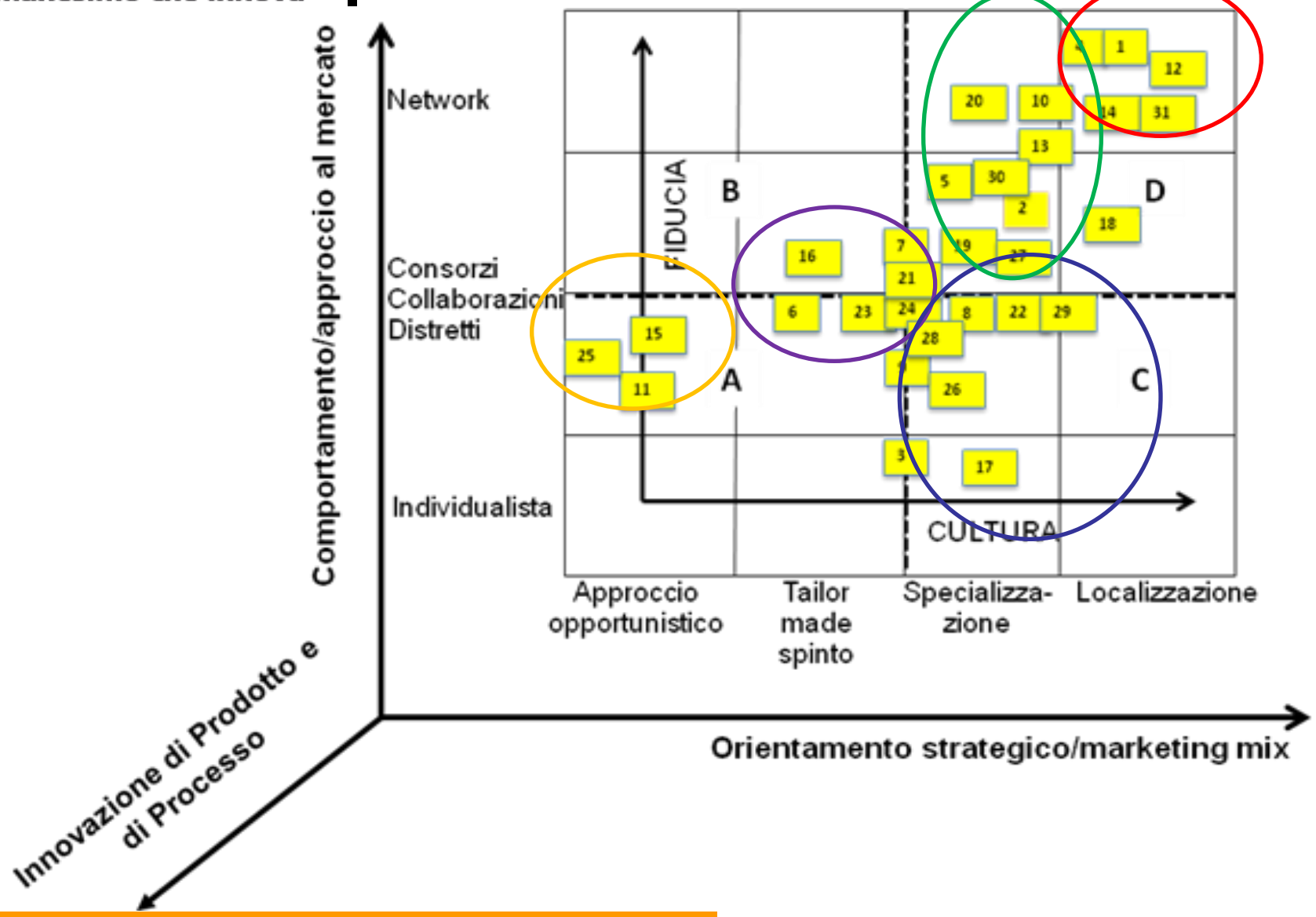


La collocazione delle 31 imprese sul modello

Per posizionare le imprese sull'asse delle ascisse:
studio mercato – conoscenza differenze culturali – adattamento prodotto – adattamento distribuzione – adattamento comunicazione – adattamento altri aspetti marketing mix – gestione H.R. – governance locale/internazionale – adattamento struttura corporate – motivazioni della presenza internazionale dell'azienda.
Per posizionare le imprese sull'asse delle ordinate:
relazioni lungo supply chain – relazioni università e parchi tecnologici – relazioni altri attori locali lungo supply chain – collaborazioni istituzioni pubbliche – contributo crescita territorio (locale) – diffusione valori aziendali.
Ciascun elemento è stato valutato al fine di collocare le imprese sul modello sugli assi
(1 = presenza elemento valutato 0 = assenza 0.5 = presenza parziale)



Il posizionamento dei casi di studio



Alcuni esempi di evoluzione del modello di business

1	2007: WFOE R&D in parco tecnologico 2008: acquisizione ramo azienda (produzione e ricerca) in Asia con clienti Cina
4	1996: prima di 5 JV a maggioranza cinese, produzione e commercio 2002: WFOE per produzione e, successivamente, punti assistenza-servizio gestiti da agenti-distributori cinesi indipendenti
12	1996: JV produttiva, poi trasformata in WFOE e dotata di nuovo stabilimento nel 2006 2009: WFOE con tre stabilimenti produttivi e centri di ricerca + new JV per nuovi segmenti
14	2004: JV produttiva stessa tecnologia, poi ampliamento stabilimento con fabbrica consumer, 2009: JV e WFOE ampliamento stabilimenti e costituzione nuovi siti produttivi, gamma
31	1983: vendita macchinari e tecnologia 1996: prima WFOE produttiva seguita da altra nel 2004 2010: struttura WFOE con 4 stabilimenti
7	2004: WFOE produttiva e assemblaggio semilavorati, in parco tecnologico 2010: venditore italiano residente in Cina per sviluppo rete commerciale
13	1997: Ufficio Tecnico & Commerciale segmento alta gamma 1998: JV minoranza segmento gamma media 2003: JV minoranza segmento gamma bassa 2006: JV minoritaria per ampliamento gamma 2008: JV minoritaria a Hong-Kong per trading e assistenza alta gamma
18	Ufficio di rappresentanza 2006: WFOE (greenfield) produzione

Alcuni risultati: rilievo del Country of origin

- Sono i settori più legati alla tradizionale del Made in Italy a beneficiare maggiormente del COO effect, come pure il COO influenza grandemente i segmenti di clientela che si avvicinano per la prima volta a determinate tecnologie o a determinati prodotti.
- Si conferma anche per gli altri settori che il COO è rilevante nel momento della entrata in un mercato quando il cliente industriale non ha esperienza del prodotto o del settore di riferimento.
- Nella scelta di acquisto l'esperienza nel prodotto/settore riconosce e attribuisce valore alla reputazione dell'azienda o al brand.



Alcuni risultati: rilievo del Country of origin

- Ma in Cina, dove relazioni e fiducia sono cruciali per la creazione di rapporti di business di lungo periodo, la reputazione aziendale riporta l'attenzione sulla reputazione paese intesa non tanto come capacità di fare o creare, ma come capacità relazionale, tipica degli italiani, e dunque "culture specific".

