



Dipartimento di Impresa e management

Cattedra di politiche di marketing

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica.

RELATORE

Prof. Gian Luca Gregori

CANDIDATO

Anna Laura Rocchino

Matr. 652331

CORRELATORE

Prof. Matteo De Angelis

Anno Accademico 2013/2014

A mio nonno Camillo e a mio nonno Lino che guidano i miei passi da lassù. A loro dedico questo piccolo ma importante traguardo.

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di
un'indagine empirica

INDICE

INTRODUZIONE.....	6
CAPITOLO 1. CARATTERISTICHE GENERALI DEL MERCATO CINESE	9
1.1.Cenni storici e situazione economica.....	9
1.2 Suddivisione amministrativa	11
1.3 Segmentazione del mercato.....	15
1.4 Il sistema distributivo cinese	24
1.4.1 La struttura della distribuzione all'ingrosso	28
1.4.2 La struttura della distribuzione al dettaglio	30
1.5 L'importanza delle relazioni	32
CAPITOLO 2. IL MERCATO DELLE CALZATURE IN CINA	36
2.1 Cenni introduttivi	36
2.2 Le caratteristiche del mercato delle calzature in Cina	38
2.2.1 Il confronto con i principali Paesi Players	42
2.3 Analisi del contesto competitivo.....	45
2.3.1 I principali produttori nazionali.....	46
2.4 Distribuzione: la principale barriera all'entrata	49
2.4.1 Evoluzione del sistema distributivo.....	52
2.4.2 Caratteristiche dei modelli distributivi	54
2.4.3 I diversi format di distribuzione al dettaglio.....	59
2.5 Tariffe, normative e regolamentazioni del mercato.....	62
2.5.1 Il dodicesimo Piano quinquennale	62
2.5.2 La normativa del settore calzaturiero cinese	63
2.5.3 Tariffe e dazi relativi alle importazioni	66

CAPITOLO 3. LE STRATEGIE COMPETITIVE DELLE AZIENDE CALZATURIERE MARCHIGIANE NEL MERCATO CINESE	67
3.1 La filiera della calzatura italiana: i distretti	67
3.1.1 Il distretto fermano- maceratese.....	69
3.1.2 Il ruolo dell'Italia nel mercato calzaturiero cinese	72
3.1.3 La performance delle imprese marchigiane nel mercato cinese: alcuni dati	76
3.2 Il processo di internazionalizzazione delle PMI	79
3.2.1 I processi di internazionalizzazione delle pmi calzaturiere marchigiane	82
3.2.2 I fattori motivanti l'internazionalizzazione delle PMI	85
3.3 Le principali strategie di ingresso nel mercato cinese	88
3.3.1 Le esportazioni indirette	90
3.3.2 Le esportazioni dirette	91
3.3.3 Le alleanze strategiche	93
3.3.4 I canali di accesso	95
3.4 Il Piano di marketing internazionale	97
3.5 Le Strategie di internazionalizzazione delle aziende calzaturiere marchigiane : i risultati di un'indagine empirica presso il The Micam Shanghai.	102
CAPITOLO 4. IL CASO DELL'AZIENDA DINO BIGIONI	110
4.1 La storia	111
4.2 Profilo aziendale: mission e valori	115
4.3 Posizionamento e target	121
4.4 Strategia di ingresso nei diversi mercati strategici	124
4.5 La strategia competitiva nel mercato cinese.....	126
4.6 Discussione del caso	129
CONCLUSIONI.....	135
<i>Bibliografia</i>	140
RINGRAZIAMENTI.....	155

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di
un'indagine empirica

INDICE ALLEGATI

Allegato 1 . Intervista a Roberto Tava.....	145
Allegato 2. Questionario somministrato alle aziende al The Micam Shanghai...	151

INTRODUZIONE

Il mercato cinese rappresenta, come è noto, una grande opportunità e una grande sfida per le piccole e medie imprese del Made in Italy. Causa la crisi economica e finanziaria che ha colpito il “mondo occidentale”, conquistare la “Terra di Mezzo” è diventata una necessità anche per quelle aziende che fino ad ora hanno guardato alla Cina con diffidenza. La Cina vive un cambiamento epocale, ma ciò che è sorprendente non sono tanto i cambiamenti in atto quanto la loro velocità. Negli ultimi dieci anni si sono verificati in Cina fenomeni che in Italia sono avvenuti in un arco di tempo di circa 40 anni: dal 2001 al 2011 la Cina è passata da un’economia prevalentemente rurale ad un’economia post-industriale (Bordini, 2012).

In questo scenario si inserisce il tema del presente lavoro, ovvero le strategie di internazionalizzazione delle pmi nel mercato cinese. Il tema analizzato risulta particolarmente rilevante ed attuale se si considera che il settore calzaturiero rappresenta uno dei settori più importanti dell’economia italiana e che il panorama imprenditoriale italiano è costituito principalmente da piccole e medie imprese. La crescente globalizzazione e la nascita di nuovi players globali spingono le pmi a confrontarsi con nuovi mercati, con un nuovo consumatore e con nuovi modelli di business.

Partendo da questi presupposti, il presente lavoro si pone l’obiettivo principale di analizzare quali strategie di internazionalizzazione, e in particolare quali strategie di ingresso, vengano adottate dalle piccole e medie imprese calzaturiere¹ nel mercato cinese.

¹ In particolare sono state analizzate le imprese del distretto calzaturiero marchigiano.

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Il lavoro cerca di esaminare come le pmi calzaturiere abbiano affrontato la sfida dell'internazionalizzazione, quali strumenti adottino per entrare in mercati complessi come quello cinese e quali siano le difficoltà che incontrano. In particolare sono state analizzate le pmi del distretto calzaturiero marchigiano, il quale costituisce un polo di eccellenza per le calzature italiane e presenta una forte vocazione per l'export e l'internazionalizzazione. A tal proposito, si è indagato il ruolo giocato dal distretto nell'orientamento all'internazionalizzazione delle imprese distrettuali. Infine, il secondo obiettivo del lavoro è stato individuare le opportunità presenti nel mercato cinese per le pmi calzaturiere.

Da un punto di vista metodologico, è stata effettuata principalmente un'analisi qualitativa.

La ricerca è stata suddivisa in due fasi. In una prima fase si è proceduto ad un'analisi teorica attraverso un attento studio della letteratura nazionale ed internazionale che indaga i temi dell'internazionalizzazione. Nella seconda fase, invece, si è proceduto ad un'analisi empirica. Un contributo significativo, per quanto riguarda l'analisi del mercato cinese, è stato apportato dai dati e dalle informazioni raccolte attraverso l'esperienza diretta in Cina. Ho svolto un tirocinio di quattro mesi presso il Punto di assistenza tecnica (PAT) alle imprese della regione Marche a Changsha, nella Cina centro-meridionale². In particolare, ho avuto l'occasione di partecipare alla seconda edizione del "The MICAM Shanghai" e di raccogliere informazioni sul tema delle strategie di internazionalizzazione attraverso interviste dirette alle aziende calzaturiere marchigiane presenti alla fiera.

² In questo senso il PAT svolge un ruolo significativo nel supportare il processo di internazionalizzazione delle imprese.

Oltre alle interviste dirette , durante la fiera è stato somministrato alle imprese presenti un questionario³, con lo scopo di studiare le strategie di entrata adottate nel mercato cinese; i risultati sono stati elaborati nel terzo capitolo.

La ricerca è iniziata approfondendo le caratteristiche generali del mercato cinese. Il primo capitolo ha una funzione principalmente introduttiva e descrive la situazione attuale della Cina, la suddivisione amministrativa, la segmentazione del mercato.

Nel secondo capitolo, invece, è stato analizzato il mercato cinese delle calzature, con particolare attenzione al ruolo della distribuzione e alla regolamentazione del settore.

Il terzo capitolo descrive il ruolo dell'Italia nel settore delle calzature a livello mondiale e successivamente analizza le strategie di internazionalizzazione delle pmi calzaturiere.

Infine, il quarto capitolo, riguarda lo studio di un caso aziendale al fine di analizzare direttamente e in modo più pragmatico come le pmi calzaturiere si orientino nel mercato cinese.

Con quest'ultima parte si chiude il percorso di ricerca che è partito dal contesto generale per arrivare al caso particolare⁴.

La ricerca ha cercato di unire i concetti della teoria emersi dall'analisi della letteratura alle evidenze pratiche riscontrate studiando alcuni casi aziendali e nei vari incontri effettuati con i referenti di differenti imprese.

³ L'indagine condotta è stata di tipo qualitativo in quanto il numero di imprese intervistate non è stato abbastanza significativo da formare un campione. Pertanto i risultati dell'indagine hanno un mero significato indicativo.

⁴ La ricerca ha cercato di unire i concetti della teoria emersi dall'analisi della letteratura alle evidenze pratiche riscontrate parlando direttamente con le aziende.

CAPITOLO 1. CARATTERISTICHE GENERALI DEL MERCATO CINESE

Il processo di crescita economico della Cina ha avuto risvolti significativi in termini di sviluppo dei consumi interni : tale aumento è dovuto sia alla crescita del reddito pro-capite, che ha contribuito a creare una classe benestante con un buon potere d'acquisto, sia al fenomeno dell'urbanizzazione, che ha mobilitato migliaia di persone dalle campagne alle città, creando bisogni precedentemente inesistenti nella vita rurale. Significativo il report di McKinsey dal titolo "From made in China to sold in China", in cui viene analizzato come le imprese straniere abbiano riconsiderato la Cina come un nuovo e potenziale mercato di sbocco e non più come luogo di localizzazione degli impianti produttivi. Attrattivo per le imprese è senza'altro il numero dei consumatori potenziali : circa 1.300.000.000 di abitanti! (Bertoli, 2008)

1.1.Cenni storici e situazione economica

La Cina vive attualmente una fase di notevole sviluppo che le ha permesso di riacquistare il ruolo di potenza economica che aveva prima della rivoluzione industriale del XIX secolo. Nonostante un lieve rallentamento della crescita, causata principalmente dalla crisi economica globale, la Repubblica popolare cinese conferma il ruolo di nuova potenza economica e commerciale. Questo notevole sviluppo è da attribuire ai cambiamenti che hanno comportato il passaggio da un'economia di tipo pianificato al " socialismo di mercato". Nel 1946 Mao Zedong, con la proclamazione della Repubblica popolare cinese, diede il via ad un lungo periodo di chiusura e di forte controllo da parte del governo. Si sviluppò un' economia fortemente centralizzata, basata sul concetto di

industrializzazione staliniana che prevedeva lo sviluppo dell'industria pesante a discapito dell'agricoltura.

Ma, nel 1978, con l'arrivo di Deng Xiaoping iniziarono a realizzarsi le prime trasformazioni che rivoluzionarono gradualmente l'economia e la società cinese. Questo importante cambiamento è stato caratterizzato da una serie di riforme, attuate in quasi tutti i settori, tra le quali il programma di "decollettivizzazione" della struttura agricola (1978), la politica del figlio unico (1978), l'importante riforma della "porta aperta" per gli scambi commerciali con l'estero (1979) e la riorganizzazione delle zone urbane (1984). Un passaggio storico fondamentale, che ha spinto la Repubblica Popolare Cinese verso la modernizzazione, è stato l'ingresso nel *World Trade Organization* (WTO) che ha aperto la porta ai mercati internazionali e a nuove opportunità. Tutto ciò è avvenuto grazie a importanti cambiamenti quali la riduzione dei dazi doganali, il ridimensionamento delle barriere tariffarie, che ostacolavano l'entrata dei beni stranieri e, l'uniformità di trattamento commerciale a tutti i membri del WTO.

L'entrata nel WTO ha aperto il mercato cinese alle imprese straniere e ha costretto il Paese ad adattare le proprie norme e condizioni per competere agli standard globali. (Pellicelli, 2010)

Nel 2010, la Cina, ha raggiunto il primato mondiale delle esportazioni superando anche la Germania.

Nel corso degli anni le politiche di rinnovo attuate dal Governo cinese, il basso costo della manodopera e l'apertura del Paese al resto del mondo hanno permesso alla Cina di raggiungere una posizione di eccellenza nel panorama economico mondiale attribuendogli il ruolo di "fabbrica" del mondo (Musso, Bartolucci, & Pagano, 2006).

Negli anni scorsi, molte imprese estere hanno considerato la Cina come una

- Regione del Nord-Ovest, caratterizzata da zone piuttosto fertili nonostante la presenza di aree desertiche, sabbiose e rocciose.
- Mongolia Interna , è un altopiano caratterizzato da deserti di sabbia, roccia e ghiaia che a est digrada verso steppe più fertili.
- Regione del Nord-Est, comprende tutta la Manciuria. La pianura presenta tratti estesi di terreno produttivo e altipiani collinari. La costa è caratterizzata da numerosi porti naturali;
- Cina settentrionale, si trova nella zona delimitata a nord dalla Mongolia Interna e a sud dal bacino del fiume Yangtze, è costituita prevalentemente da altipiani;
- Cina meridionale, si trova nella valle dello Yangtze e comprende le regioni del sud. La valle dello Yangtze, essendo costituita da terreni alluvionali, risulta essere un'area molto fertile ed è caratterizzata dalla presenza di canali navigabili che, costituiscono una delle principali vie di collegamento e comunicazione in queste zone. (Musso, Bartolucci, & Pagano, 2006).

Dal punto di vista amministrativo, invece, la Cina si caratterizza per un sistema di suddivisione basato su più livelli, al fine di governare al meglio l'immenso territorio.

Esistono cinque livelli di governo locale:

- Provincia;
- Prefettura;
- Contea;
- Comune;
- Villaggio.

Figura 1. Suddivisione amministrativa della Cina

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica



Fonte Wikipedia

La Repubblica Popolare Cinese è costituita da :

- 22 province;
- 5 regioni autonome;
- 4 municipalità;
- 2 regioni amministrative speciali (Hong Kong e Macao)⁷.

Tabella 1. Le provincie della Cina

Nome	Capitale	Area (km ²)	Popolazione (milioni ab.)
Anhui	Hefei	139.000	62,37

⁷ Suddivisione amministrativa della Cina, Wikipedia

Fujian	Fuzhou	120.000	33,16
Gansu	Lanzhou	450.000	25,43
Guangdong	Canton	186.000	72,70
Guizhou	Guiyang	170.000	37,10
Hainan	Haikou	34.000	7,62
Hebei	Shijiazhuang	190.000	66,14
Heilongjiang	Harbin	469.000	37,92
Henan	Zhengzhou	167.000	93,87
Hubei	Wuhan	187.400	59,38
Hunan	Changsha	210.000	65,32
Jiangsu	Nanchino	102.600	72,13
Jiangxi	Nanchang	166.600	42,31
Jilin	Changchun	187.000	26,58
Liaoning	Shenyang	145.700	41,71
Qinghai	Xining	720.000	5,10
Shaanxi	Xi'an	205.000	36,18
Shandong	Jinan	153.000	88,83
Shanxi	Taiyuan	156.000	32,04
Sichuan	Chengdu	488.000	85,50
Yunnan	Kunming	394.000	41,92
Zhejiang	Hangzhou	101.800	44,75

Fonte Wikipedia

Le ripartizioni amministrative in cui è suddiviso il Paese possono essere raggruppate in tre grandi aree : la regione occidentale, quella centrale e quella costiera. La regione occidentale è quella più vasta e ricopre il 72% dell'intera superficie del Paese, seguita da quella centrale che si estende per il 17% e quella costiera con un'estensione dell'11% sul totale.

1.3 Segmentazione del mercato

Le profonde differenze geografiche che caratterizzano le diverse regioni della Cina hanno delle implicazioni e delle ripercussioni significative anche nel mercato.

Studiare, analizzare e approfondire la struttura del mercato cinese, è il primo passo da compiere per le aziende che vogliono entrare o decidono di espandersi nella “Terra di Mezzo”.

Negli ultimi decenni molte aziende e multinazionali sono state attratte dalla rapida crescita del mercato cinese e dalle sue dimensioni: affidandosi ai soli dati macroeconomici e alla rapida urbanizzazione, non hanno capito chi fosse il consumatore cinese, o meglio “i consumatori cinesi” e quali erano i suoi reali bisogni. Queste aziende hanno seguito quel concetto di “consumatore globale” (Levitt, 1983), diffusosi a partire dagli anni '80, che vede i consumatori avere bisogni omogenei a prescindere dalla loro origine e dal loro bagaglio socio-culturale. Seguendo tale letteratura, molte imprese hanno attuato strategie di marketing indifferenziato ma hanno dovuto scontrarsi con una dura realtà: il consumatore cinese non era poi così “globale” e cosmopolita; i suoi bisogni erano ancora ad uno stato “fisiologico”.

Nei Paesi occidentali esiste per alcuni settori (ad esempio la tecnologia) un profilo omogeneo di consumatori e quindi può essere corretto intraprendere delle politiche di marketing indifferenziato considerando i diversi Paesi come un solo unico grande mercato. Ad avviso di chi scrive, però, i consumatori occidentali e quelli appartenenti ai Paesi in via di sviluppo sono caratterizzati da profonde e significative differenze, in quanto appartengono a mercati con maturità profondamente diverse.

In particolare questo risulta vero in Cina dove esiste una fascia di consumatori che esprime bisogni simili ai modelli di consumo occidentale ma che, per cultura e tradizione, rimane ancora in parte distante da tali standard.

Per avere successo nei Paesi Emergenti, è necessario studiare a fondo il mercato affinché possano essere definite delle strategie di marketing quanto più specifiche per i diversi profili dei consumatori⁸ (Cui & Liu, 2000).

L'esperienza cinese è stata per molte aziende un'amara delusione: spesso le imprese arrivano nei mercati in via di sviluppo ed espandono le loro attività produttive ma, le diversità regionali, lo scarso livello delle infrastrutture e il potere d'acquisto dei consumatori, non sempre elevato in tutte le aree, costituiscono delle barriere per un efficiente sviluppo delle performance aziendali. Inoltre, superata la prima fase di ingresso nel mercato, molte aziende hanno dovuto fare i conti con l'incremento dei costi e con performance negative legate principalmente ad una diminuzione delle vendite (Cui & Liu, 2000).

Alla luce di quanto detto, risulta evidente come il mercato cinese debba essere considerato a partire dalle sue specificità. La Cina va considerata come un conglomerato di mercati fra loro distinti dal grado di sviluppo economico, da fattori culturali, da differenti priorità perseguite dalle scelte di politica economica. (Cui & Liu, 2000)

Rispetto alla domanda finale vi è ancora carenza di analisi: la gran parte degli studi si sono concentrati sulla tipica suddivisione per fasce d'età, reddito e sesso, mentre a livello geografico la principale distinzione è tra aree urbane e rurali. (Beretta & Pissavino, 2009).

⁸ L'élite cinese risulta composta da: upper-upper class, lower-upper class e upper-middle class. L'élite è la vera opinion leader della società cinese: influenza le tendenze in termini di lifestyle, l'atteggiamento verso i media e gli interessi del mondo degli affari (Vescovi & Trevisiol, 2011).

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

La letteratura in merito alla segmentazione del mercato cinese è concorde nel sottolineare l'importanza e la centralità delle differenze geografiche. Tuttavia è possibile riscontrare due principali tipologie di segmentazione: una che prende in considerazione le differenze regionali e segmenta il mercato sulla base dello sviluppo economico e del potere d'acquisto dei consumatori ed un'altra, più recente che, invece, pur considerando le differenze geografiche suddivide i consumatori tra abitanti delle aree urbane e delle aree rurali.

Per quanto riguarda la prima tipologia di segmentazione, quella basata esclusivamente sulle differenze regionali, uno dei primi autori che sottolineò l'importanza per il marketing delle diversità regionali cinesi fu Swanson che, nel 1989, pubblicò un celebre articolo “ The twelve “Nations” of China” (Swanson, 1989).

Successivi studi hanno portato allo sviluppo di nuovi modelli interpretativi delle differenze esistenti a livello regionale, fra i quali sono risultati particolarmente significativi quelli che hanno condotto all'individuazione di segmenti di mercato su base geografica, prendendo come parametri di riferimento indicatori di sviluppo economico e socio-culturali per evidenziare le differenze fra le diverse aree della popolazione. (Cui & Liu, 2000)

Cui e Liu , sulla base delle diversità regionali, dello sviluppo economico e del potere d'acquisto dei consumatori, individuano delle macro-regioni corrispondenti di fatto a dei segmenti omogenei al loro interno, ma eterogenei tra loro.

Tali segmenti corrispondono alle seguenti aree:

- *South China* (Guangzhou, Fujian, Hainan, Hong Kong);
- *East China*(Shanghai, Zhejiang, Jangsu);
- *North China* (Beijing, Tianjin, Hebei, Shandong);

- *Central China* (Heann , Anhui, Hubei, Hunan, Jiangxi);
- *Southwest China* (Sichuan,Guangxi, Guizhou, Yunan);
- *Northeast China* (Heilongjiang, Jilin, Liaoning);
- *Northwest China* (Inner Mongolia, Shanxi, Shan' xi, Gansu, Ningxia, Xinjiang, Quinghai, Tibet).

Figura 2. Segmentazione del mercato cinese



Fonte elaborazione propria da Cui e Liu 2000

I primi due segmenti (south e east) costituiscono i mercati a maggiore crescita, con livelli di reddito disponibile elevati e maggiore capacità di spesa.

Nelle province della South China, sono state introdotte per prime le SEZ- zone economiche speciali- che hanno favorito lo sviluppo di scambi con l'esterno e permesso una maggiore apertura verso l'occidente consentendo un rapido sviluppo delle aree in questione. In quest'area si concentra, oggi, circa il 7% della popolazione e le fasce a più alto reddito del paese.

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Nell'East China, invece, è presente la maggior densità industriale e urbana del paese. Da sempre questa regione è quella più prospera ed evoluta della Cina sia dal punto di vista agricolo che industriale; la città di Shanghai costituisce, inoltre, il principale centro finanziario del Paese. I consumatori presenti in quest'area sono molto affascinati dalla cultura e dal life style occidentale.

Il segmento North-China, conclude il quadro dell'area costiera e può essere considerato come il segmento emergente rispetto agli altri due, caratterizzati da uno sviluppo economico più maturo. Pechino costituisce il cuore geo-politico della nazione ; la politica di quest'area è quella di attrarre investimenti per sostenere la crescita e lo sviluppo della regione. Inoltre, proprio la localizzazione sulla fascia costiera dell'area ha consentito a questo segmento una notevole apertura internazionale negli ultimi anni. Nonostante tale apertura, però, a differenza dei segmenti South e East, permane in quest'area un forte legame con la tradizione locale e con la religione.

La regione della Central China si caratterizza per l'impronta prevalentemente rurale ed presenta una notevole difficoltà a svilupparsi dovuta anche al susseguirsi di inondazioni e siccità; tuttavia l'area possiede un enorme potenziale di sviluppo. L'area è caratterizzata da un'eterogeneità di culture che, nonostante il reddito limitato, tendono a seguire le "mode" provenienti dalle città principali.

L'area della Southwest China presenta un'elevata densità di popolazione; tuttavia pur essendo fortemente attrattiva per gli investimenti esteri ed avendo un discreto sviluppo industriale, rimane una regione il cui mercato risulta essere ancora poco dinamico. Le criticità di quest'area riguardano principalmente le caratteristiche morfologiche e il livello dei collegamenti e delle infrastrutture ancora carenti e poco sviluppate. Nonostante ciò, però, sono presenti grandi quantità di risorse

naturali. Il consumatore rimane ancora legato tradizioni del luogo e poco propenso all'apertura.

Le regioni del Northeast e del Northwest China rimangono, invece, praticamente ancora inesplorate e molto arretrate.

Nella Northeast China sono presenti alcune industrie pesanti (minerarie, meccaniche e automobilistiche) ma prevale una mentalità ancora di tipo statalista.

La Northwest China è la regione più arretrata di tutto il Paese: le difficoltà sono dovute essenzialmente alle caratteristiche morfologiche che limitano lo sviluppo industriale. All'interno di questo segmento coesistono diverse etnie che influenzano e rafforzano l'isolamento dell'area. Nonostante ciò, però, il governo sta investendo nell'area per ridurre lo svantaggio economico con la restante parte del Paese. Data l'arretratezza dell'area risulta prematuro parlare di rapporto tra aziende e consumatori! (Musso, Bartolucci, & Pagano, 2006)

La seconda tipologia di segmentazione è stata introdotta per la prima volta da Madden che, nel suo articolo "Tier Tale : How marketers classify cities in China" (2007), suddivide i consumatori tra residenti nelle aree urbane e nelle aree rurali e, trascurando questi ultimi, segmenta il target dei consumatori in base alla variabile geografica e alla localizzazione della città (Madden, 2007).

Ancora più recente è la proposta di Ivana Casaburi che, partendo dallo studio di Madden, in base ad un'indagine empirica, aggiunge al precedente studio un'altra variabile: la dimensione della città. Nella sua recente proposta, l'autrice, evidenzia come il reddito non sia funzione solo della localizzazione della città (aree costiere, centrali e rurali), ma dipenda anche dalla sua dimensione (Casaburi, 2008).

Casaburi, individua 5 cluster di città suddivise in base alla loro dimensione:

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

- Cluster 1 (città molto grandi) – 4 città Beijing, Shanghai, Guangzhou e Shenzhen
- Cluster 2 (città grandi) – 30 città (capitali delle province con più di 5 milioni di abitanti)
- Cluster 3(città medie) – 150 città con più di 1 milione di abitanti
- Cluster 4 (città medio-piccole) –cittadine con abitanti tra 100.000 e 1 milione
- Cluster 5 - Villaggi

Incrociando questi cluster con la posizione geografica si ottengono tre macro segmenti:

- A- Città medie nell'entroterra (cluster 4)
- B- Città grandi nell'entroterra e alcune del cluster 2 nella fascia costiera (cluster 2, 3)
- C- Città molto grandi: (cluster 2 e 1)

A) I consumatori che abitano in queste zone hanno un reddito disponibile molto basso e quindi sono molto prudenti negli acquisti. Non sono ancora pronti ad acquistare prodotti importati. In accordo con uno studio condotto dall' Hong Kong Trade development council, questo mercato presenta delle opportunità per quelle aziende in grado di offrire prodotti di qualità ad un prezzo ragionevolmente basso. I consumatori che abitano queste zone non attribuiscono grande valore al design e al lato fashion del prodotto; pertanto i prodotti che escono “fuori moda” nelle grandi città potrebbero continuare in queste aree il loro ciclo di vita.

B) Questo target si caratterizza per un reddito disponibile superiore rispetto a quello del macro-segmento A, ma è comunque molto prudente negli acquisti. Un requisito importante per questo tipo di consumatore è la funzionalità del

prodotto, seguita da qualità che stanno acquisendo un'importanza sempre maggiore e dal prezzo. Queste città hanno generalmente al loro interno gruppi di consumatori con una grande propensione all'acquisto ma con una scarsa conoscenza dei prodotti stranieri; pertanto nella decisione d'acquisto è fondamentale la variabile fiducia. I consumatori appartenenti a questo target tendono ad associare ad un alto prezzo un'alta qualità.

C) Queste città si caratterizzano per la presenza di consumatori il cui reddito è superiore alla media nazionale. I consumatori appartenenti a questo target hanno molti contatti con il mondo occidentale e più familiarità con i prodotti importati. Questo segmento non ricerca solo la funzionalità del prodotto ma da una grande importanza anche ad altri attributi quali il comfort, il design e il fashion. Questo target ricerca la qualità ed è anche disposto a pagare un premium price per ottenerla.

Dopo aver segmentato le diverse città, Casaburi procede ad una segmentazione più specifica dei consumatori residenti nelle aree urbane, al fine di capire qual è il loro rapporto con i brand internazionali.

Il mercato nelle aree urbane può essere diviso in tre gruppi socio-economici, ciascuno con una propensione di acquisto diversa rispetto ai Brand internazionali.

1- Laogong - Working class

Questo target rappresenta il mass market. Gli individui di questo segmento lavorano, generalmente, nel commercio e nelle fabbriche. I consumatori sono molto price-sensitive e hanno una marcata preferenza per i brand cinesi. Questa preferenza è dovuta sia al prezzo inferiore dei prodotti cinesi che ad una forte identità nazionale. Questo segmento chiede un cambiamento alle aziende occidentali:

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

prodotti più accessibili e rispondenti in modo più specifico alle loro esigenze.

2- Bailing jieceng- colletti bianchi

Questo target rappresenta la middle class . Si stima che nel 2020 questo gruppo, insieme con la working class, raggiungerà i 600 milioni di persone.

Il consumatore di questo segmento si caratterizza per un'elevata istruzione e una carica lavorativa appartenente al basso e medio management; frequenta i centri commerciali e i cyber cafe , si sposta in bici e viaggia spesso.

Il target in questione ha un'elevata propensione all'acquisto e alla soddisfazione di bisogni sociali. Nelle sue decisioni d'acquisto, il consumatore, mette sullo stesso livello i brand internazionali e i brand cinesi.

3- Yapishi e quizu jieceng

Target formato dalla fascia più ricca della popolazione. Si stima che nel 2020 questo target raggiungerà un numero compreso tra i 70 e i 100 milioni.

I consumatori di questo target ricoprono posizioni di top management o importanti cariche pubbliche; la loro ricchezza viene misurata in base al numero di proprietà possedute; ricercano i brand internazionali per il lusso e il prestigio; frequentano negozi di lusso, usano i taxi e vanno ad Hong Kong almeno una volta all'anno. (Casaburi, 2008)

I due metodi di segmentazione analizzati risultano coerenti e di utile supporto nella definizione delle strategie di marketing.

Tuttavia la prima metodologia di segmentazione, ovvero quella basata principalmente sulle differenze geografiche, risulta essere più precisa. Infatti, nella prima tipologia di segmentazione, vengono considerati anche i cittadini delle aree rurali o comunque meno sviluppate. Non è da sottovalutare l'importanza di questo bacino potenziale di consumatori, in quanto nel medio- lungo periodo costituiranno il nuovo motore della crescita del mercato cinese.

Ad oggi le aziende non danno ancora importanza a questo target in quanto attualmente manifesta bisogni ancora fisiologici, la cui soddisfazione sarebbe poco "conveniente" per le aziende; ma nel giro di pochi anni diventeranno i consumatori più interessanti da conquistare. Questa parte della popolazione è destinata pian piano a svilupparsi: lo stesso governo sta investendo molte risorse nell'emancipazione di queste aree.

“Le regioni della North, Central e Southwest China vanno considerate alla soglia dello sviluppo, destinate a manifestare per i prossimi anni elevati ritmi di crescita e quindi in grado di offrire le maggiori prospettive per imprese che vogliano sfruttare l'espansione del mercato fin dalle sue fasi di avvio” . (Fabio Musso, Cina e Oltre)

1.4 Il sistema distributivo cinese

Nei Paesi emergenti, oltre a stabilire se il mercato ha capacità di assorbimento per determinati prodotti, occorre analizzare anche la struttura della distribuzione. Tali paesi sono caratterizzati da sistemi distributivi difficili da analizzare in modo approfondito e completo; tuttavia è possibile riscontrare alcune caratteristiche che spesso accomunano questi mercati come la forte influenza dello Stato

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

nell'economia o un livello di infrastrutture e comunicazione inadeguati. (Pellicelli, 2010)

Queste considerazioni valgono anche per il sistema distributivo cinese che è stato considerato da sempre una delle principali barriere per l'esportazione nel Paese (Polsa, 2002).

Tuttavia, negli ultimi tempi, il sistema distributivo vive una spinta verso la modernizzazione, dovuta ad un progressivo passaggio da un'economia pianificata ad un'economia market-oriented.

Un forte stimolo al rinnovamento è rappresentato anche dal cambiamento del comportamento d'acquisto dei consumatori e dalla loro propensione verso strutture e format più innovativi, come ad esempio la vendita self service.

I canali di distribuzione in Cina si caratterizzano per un'elevata complessità e frammentazione: questo è in gran parte spiegato dall'estensione del Paese e dall'arretratezza di molte aree.

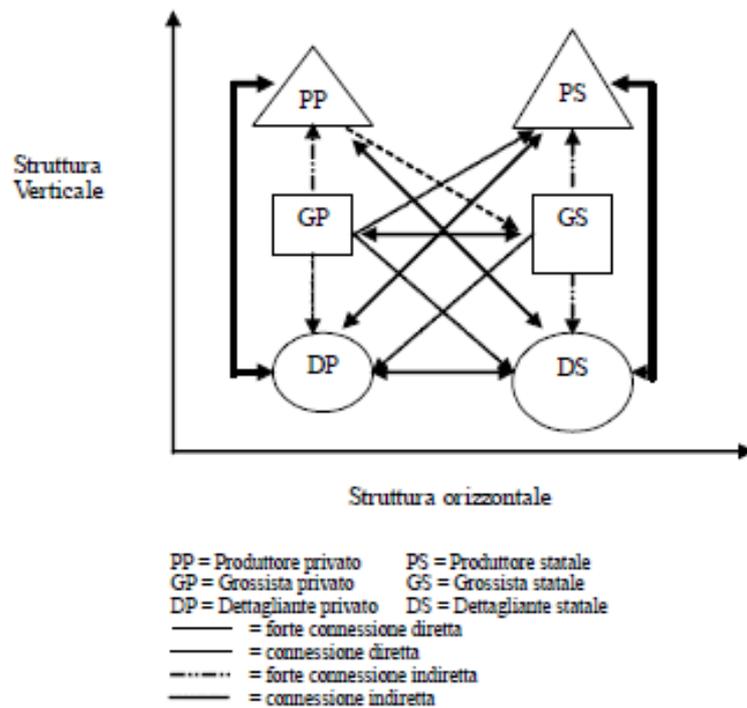
In alcune regioni la presenza di infrastrutture di collegamento è ancora scarsa così come i canali di comunicazione e molte zone, soprattutto interne, risultano distanti e mal collegate con i principali porti e hub logistici presenti sulla costa.

La rete distributiva ha un carattere marcatamente locale che eredita una gerarchia basata su tre livelli: Governo centrale, province ed enti locali. Questa frammentazione rende difficile una distribuzione dei prodotti efficiente e capillare.

Il sistema distributivo cinese si caratterizza per la presenza di due macro categorie di attori : quelli pubblici e quelli privati. Queste due tipologie di attori interagiscono tra loro in maniera più o meno diretta sulla base non tanto di logiche

di mercato quanto, da meccanismi sociali e relazioni personali (guanxi). (Beretta & Pissavino, 2009)

Figura 3. Configurazione verticale e orizzontale dei canali distributivi



Fonte: elaborazione Fabio Musso La Cina e oltre

Il livello di integrazione fra i membri del canale è generalmente ancora basso e si riscontra uno scarso coordinamento sia verticale che orizzontale. Per quanto riguarda il livello verticale, però, vi è un forte orientamento da parte dei diversi operatori al rafforzamento dei legami. Le imprese si impegnano ad ottenere le esclusive dei prodotti, in quanto ciò diminuisce la concorrenza di tipo orizzontale. La maggior parte dei canali si sviluppa attraverso grossisti che sono presenti a più livelli (nazionale, locale e provinciale) a cui i dettaglianti si rivolgono per

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

l'acquisto di prodotti da fornitori non locali, mentre per l'acquisto da produttori locali è ancora molto diffuso il rapporto diretto (Polsa, 2002).

Un aspetto che caratterizza le relazioni di canale in Cina, rispetto ai Paesi occidentali, è il diverso meccanismo delle dinamiche di potere e il loro effetto sul livello di conflitto/collaborazione nei rapporti. Questi rapporti differiscono da quelli occidentali in quanto non hanno natura esclusivamente economica ma anche sociale⁹.

L'analisi del potere dei membri dei canali di marketing può essere affrontata analizzando due variabili (Musso, Bartolucci, & Pagano, 2006):

- Le relazioni di potere fra attori pubblici e attori privati;
- Le relazioni di potere fra produttori e dettaglianti.

Con riferimento alla prima variabile, è necessario ricordare che le imprese controllate dal governo cinese, fino alla fine degli anni '80, hanno goduto di una posizione di monopolio sul mercato; questa situazione è riscontrabile ancora oggi nelle aree più arretrate. All'interno dei canali di marketing, gli operatori statali possono detenere un maggior potere e trarre maggiori benefici in presenza di contesti molto regolamentati, grazie al forte legame esistente con la politica. Viceversa, in contesti in cui prevale una situazione di mercato più competitiva, sono le aziende private a prevalere.

Per quanto riguarda, invece, il rapporto di potere fra produttori e dettaglianti, anche nel mercato cinese stanno assumendo un'importanza crescente i distributori a scapito dei produttori. Ad esempio, attualmente, le grandi imprese internazionali della distribuzione

⁹ Fabio Musso, La Cina come mercato, Cina e oltre

moderna (Wal- Mart, Carrefour) e le grandi catene commerciali nazionali, considerate anche le loro dimensioni, sono già in grado di esercitare un elevato potere nei confronti di tutti i soggetti che operano a monte. Ciò è dovuto principalmente a due fattori: gli elevati volumi di acquisto e la capacità di assorbire l'intera capacità produttiva di gran parte delle imprese locali.¹⁰

1.4.1 La struttura della distribuzione all'ingrosso

La distribuzione all'ingrosso del mercato cinese differisce da quella occidentale in quanto, spesso, un negozio con la sola presenza di un magazzino viene considerato grossista. (Polsa, 2002)

Questa differenza è valida in particolare nelle aree urbane, dove non esistono altre caratteristiche che distinguano un rivenditore da un grossista.

Purtroppo, in Cina, non esistono grandi grossisti nazionali: ciò costituisce un limite sia per i produttori nazionali che devono affidarsi a più grossisti che una barriera all'entrata per le imprese internazionali che vogliono entrare nel mercato.

La grossa difficoltà per i produttori sia nazionali che internazionali è che, una volta consegnata la merce ai grossisti, gran parte delle informazioni relative al posizionamento del prodotto e al prezzo vengono perse. Ciò costituisce un forte limite per le aziende che vogliono sviluppare un rapporto continuativo con il mercato.

¹⁰ Fabio Musso, Il sistema distributivo cinese

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

I grossisti di grandi dimensioni sono circa 300 e le funzioni svolte riguardano principalmente le vendite, la gestione degli ordini e le spedizioni. Gestiscono intere province e i principali agglomerati urbani. I grossisti minori, invece, gestiscono principalmente le aree urbane secondarie e rurali e i loro servizi sono molto limitati: spesso non effettuano nemmeno la consegna. (Musso, Bartolucci, & Pagano, 2006)

La realtà distributiva, in Cina, può essere classificata anche in base alle diverse tipologie imprenditoriali:

- Imprese statali;
- Imprese collettive;
- Imprese private;
- Imprese a partecipazione estera.

Le imprese statali hanno rappresentato fino al 1978 la principale forma d'impresa. Obiettivo di queste imprese era principalmente assicurare un'equa distribuzione dei beni; è evidente come l'offerta non tenesse conto di quelle che erano le effettive esigenze della domanda. Il forte legame con lo Stato rendeva queste imprese rigide, molto burocratizzate e poco propense al cambiamento. La maggior parte di queste imprese si sono evolute in imprese collettive, le quali hanno saputo cogliere i primi segni del cambiamento grazie alle maggiori dimensioni, all'autonomia decisionale e ai legami con l'apparato pubblico. La proprietà non è esclusivamente pubblica ma alcune quote sono detenute anche dalle cariche aziendali; tuttavia le posizioni di vertice sono ricoperte da ex funzionari statali.

Per quanto riguarda le imprese private, invece, hanno iniziato a svilupparsi solo quando il sistema pianificato cinese ha mostrato i primi segni di cedimento. Il capitale di tale tipologie di imprese è completamente privato.

In questa categoria distinguiamo tre tipi di imprese private :

- Private business store : imprese piccole e grandi operanti nel settore del commercio all'ingrosso e al dettaglio, caratterizzate da un'altissima professionalità;
- Private welfare stores : tipologia d'impresa creata da persone (disoccupati, pensionati, contadini) che tramite queste attività hanno trovato una forma di sostentamento;
- Private "try-it" stores: imprese gestite da persone che hanno contemporaneamente anche un impiego statale.

Ultima tipologia d'impresa, più complessa e di recente introduzione, riguarda le imprese a partecipazione estera.

Fino al 1992 il Governo ha vietato l'ingresso di qualsiasi operatore commerciale straniero, sia attraverso investimento diretto che joint venture con partner locali. Ma proprio dal 1992, con l'introduzione di cinque ZES- zone economiche speciali- si sono avuti i primi segnali di cambiamento e di apertura verso l'estero. Da quel momento, il Governo cinese ha gradualmente promosso gli investimenti stranieri nel settore del commercio; attualmente viene data molta importanza agli investimenti nelle regioni meno sviluppate.

1.4.2 La struttura della distribuzione al dettaglio

La distribuzione al dettaglio cinese è caratterizzata dalla presenza di più di 18 milioni di imprese, oltre 20 milioni di punti vendita di cui quasi $\frac{3}{4}$ alimentari, canali inefficienti, sub-network protetti e da un'agguerrita competizione.

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

La maggior parte dei punti vendita riguarda il settore alimentare ma, negli ultimi tempi, è aumentato anche il numero degli stores che commercializzano apparecchiature elettroniche e pc.

Nelle città più moderne ed evolute, (ad esempio Shanghai, Guangzhou e Beijing) , si stanno sviluppando anche nuovi format commerciali mentre, nelle aree rurali, prevalgono ancora le forme tradizionali di punti vendita e i tipici mercati all'aperto.

Le tipologie distributive presenti nel mercato sono :

- Street market (mercati all'aperto): costituiscono la forma che più tipicamente rappresenta la distribuzione commerciale in Cina. I prodotti venduti in queste strutture sono prevalentemente prodotti alimentari. La gestione è generalmente familiare.
- Wet market: sono mercati al coperto di grandi dimensioni. Lo spazio all'interno è diviso fra reparti di vendita, specializzati per linee di prodotti. La proprietà di queste strutture è generalmente delle amministrazioni locali; anche in questo caso vengono venduti prodotti alimentari freschi.
- Staple food store: forma distributiva che sta scomparendo. Si tratta di un residuo del vecchio sistema pianificato di distribuzione per i beni primari assegnati alle famiglie. Piccoli negozi di proprietà prevalentemente municipale; vendono prodotti alimentari di prima necessità.
- Mom and pop kiosk: piccoli negozi a gestione privata e familiare che vendono esclusivamente prodotti di prima necessità (alimentari, cura della persona e prodotti per la casa). Il numero di questi punti vendita in Cina è altissimo e rappresentano la tipologia distributiva prevalente.
- Grocery store: negozi alimentari tradizionali che si caratterizzano per la vendita al banco.

- Convenience store: forma di evoluzione dei piccoli negozi e chioschi di quartiere. La componente innovativa è rappresentata dalla configurazione a catena di questi punti vendita.
- Supermercato: presenti da metà degli anni '90. Questa tipologia distributiva ha subito avuto un grande successo grazie all'ampio assortimento e alla convenienza. I supermercati sono stati fortemente voluti dal governo cinese per dare maggiore impulso all'ammodernamento del settore distributivo.
- Ipermercato: rappresenta la forma più moderna di distribuzione al dettaglio nel mercato cinese. Questa tipologia distributiva sta gradualmente cambiando i comportamenti d'acquisto del consumatore cinese. Inoltre gioca un doppio ruolo: punto vendita per consumatori e cash & carry per piccoli dettaglianti.

1.5 L'importanza delle relazioni

“La cultura cinese, le cui origini risalgono a oltre 5000 anni fa, rappresenta uno dei rari casi di civiltà antiche che sono sopravvissute fino ai giorni nostri, conservando tuttora la sua compattezza, nonostante, o forse grazie, all'isolamento rispetto al resto del mondo che ne ha sempre caratterizzato, per ragioni varie, la storia” . (Fabio Musso, Competere e radicarsi in Cina)

“La Cina non deve necessariamente far paura, ma non può neppure essere sottovalutata. In quest'ottica, la conoscenza diventa evidentemente un fattore di business e di successo. Questo è particolarmente vero per la Cina, nei confronti della quale le nostre certezze “occidentali” tendono spesso a svanire e le imprese rischiano di restare schiacciate di fronte a tanta diversità”. (Alberto Forchielli, Cina: la conoscenza un fattore di successo)

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Diversi autori in letteratura ed altrettante esperienze pratiche di aziende che hanno intrattenuto rapporti con il mercato cinese, dimostrano che una delle principali difficoltà che si incontra in Cina è la differenza culturale. Molto spesso gli accordi falliscono (o addirittura non si concludono) proprio a causa della distanza culturale tra i partners e per la complessità delle relazioni.

Nella cultura cinese le relazioni umane hanno la priorità anche rispetto agli affari stessi; questo concetto è difficilmente condivisibile per il mondo occidentale.

Il sistema relazionale cinese si basa sul concetto di *guanxi*. Con questo termine, che vuol dire appunto relazione, si intende una complessa rete di rapporti personali, senza la quale non è possibile operare nel mercato cinese.

Il *guanxi* rappresenta anche un sistema attraverso il quale gli individui possono scambiarsi reciproci favori, sentendosi così in debito l'uno verso l'altro. (Musso, Bartolucci, & Pagano, 2006)

Per i cinesi tutte le relazioni sono importanti: dai genitori ai parenti agli amici di scuola.

Un detto cinese recita che *“Non è importante cosa fai, ma chi conosci”*.

Fino a non molto tempo fa, l'intero sistema sociale ed economico si basava sulle relazioni: spesso chi non aveva conoscenze aveva difficoltà anche nell'acquisto del biglietto di un treno. (Pisi)
E' evidente, come questa impostazione culturale possa sembrare molto distante dagli standard occidentali dove, spesso, si intrattengono delle relazioni di circostanza esclusivamente per rapporti di lavoro o conclusioni di affari. Per i cinesi vale la regola opposta: prima le relazioni poi gli affari.

Esiste, poi, un concetto che esprime l'importanza delle relazioni secondo il *guanxi* che è il concetto di “faccia”, ovvero di onorabilità. E' proprio sulla base di questa

onorabilità che, nella rete di conoscenze, si sviluppano relazioni basate sulla fiducia, in quanto ogni individuo cerca di salvare la propria “faccia” rispettando i vincoli del *guanxi* e quindi onorando i propri obblighi.

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

CAPITOLO 2. IL MERCATO DELLE CALZATURE IN CINA

2.1 Cenni introduttivi

Il mercato delle calzature rientra in quello più ampio del fashion e della moda ed è ormai un mercato molto globalizzato.

Il settore calzaturiero può essere segmentato in base a diverse variabili: l'età, il genere, la funzione d'uso e la materia prima di cui è composta la tomaia. Nella segmentazione per età, distinguiamo:

- Bambini (0-15);
- Teenagers (16-18);
- Giovani adulti (19-30);
- Adulti (31-65);
- Senior (oltre 65).

Per quanto riguarda, invece, la segmentazione per genere, maschile e femminile, il mercato femminile rappresenta la componente di gran lunga maggioritaria della spesa dei consumatori. Tuttavia nell'ultimo decennio, complice una maggiore sensibilità e attenzione del consumatore maschile verso il mondo del fashion e della moda, è cresciuta significativamente la domanda di calzature alla moda e di qualità da parte della popolazione maschile.

La segmentazione per funzioni d'uso, invece, suddivide la popolazione in quattro segmenti:

- Athletic. Calzature sportive che possono essere utilizzate per praticare sport ma anche attività quotidiane;

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

- Outdoor. Calzature adatte allo svolgimento di attività all'area aperta. La caratteristica delle calzature appartenenti a questo segmento sono l'impermeabilità e la resistenza;
- Casual. A metà tra le calzature per il tempo libero e quelle per le occasioni formali. Le calzature presenti in questo segmento sono fortemente legate alla moda e al fashion.
- Formale. Calzature classiche e adatte ad occasioni formali. Generalmente questa tipologia di scarpa si caratterizza per un'elevata qualità.

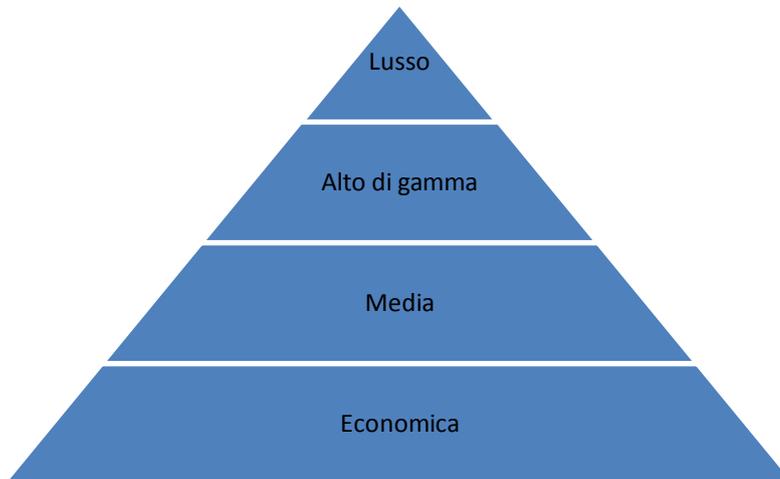
La segmentazione del settore in base alla materia prima utilizzata è fondamentale soprattutto per l'analisi dei dati di importazioni ed esportazioni . Questo tipo di segmentazione è, infatti, riconosciuta a livello internazionale e viene attribuito un codice di classificazione del commercio estero a ciascun segmento. I segmenti individuati sono quattro:

- Tomaia in gomma o plastica;
- Tomaia in pelle;
- Tomaia in materia tessile;
- Altre.

Un'altra variabile fondamentale nel settore delle calzature è il prezzo. La segmentazione in base al prezzo, individua diverse fasce di prezzo, ognuna delle quali ha proprie caratteristiche e necessita di politiche di marketing differenti e specifiche.

Attualmente il mercato è dominato da fasce di prezzo medio- basse ma , come già sta avvenendo negli ultimi anni, la crescita del settore sarà trainata dal segmento del lusso e alto di gamma.

Figura 4. Piramide della segmentazione nel settore calzaturiero



Fonte: elaborazione propria da dati Bain

In questo elaborato saranno oggetto di studio e di approfondimento i segmenti formali e casual, con tomaia in pelle e appartenenti a fasce di prezzo medie e medio-alte. Sono stati scelti questi segmenti in quanto sono quelli che hanno un potenziale di crescita superiore rispetto agli altri in un'ottica di medio e lungo termine.

2.2 Le caratteristiche del mercato delle calzature in Cina

Nel 2013 la Cina ha esportato 10.6 miliardi di paia di scarpe per un valore totale di \$48.1 miliardi. Rispetto al 2012 c'è stato un incremento in termini di volume del 5% e del 8.5% in termini di valore rispetto al 2012.

Nel 2012 sono stati prodotti, a livello mondiale, 21 miliardi di paia di scarpe: la Cina è il primo produttore mondiale in termini di volume con una quota del 63% sul totale. (World Footwear, 2013)

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Il mercato delle calzature in Cina ha un valore stimato di \$18,500 milioni (2012)¹¹. Il mercato è cresciuto ad un CAGR del 10.1% tra il 2008 e il 2012¹²; tuttavia le stime prevedono che, tra il 2012 e il 2017, il CAGR sia destinato a diminuire e a stabilizzarsi intorno al 9%.¹³

Tabella 2. Valore mercato cinese delle calzature

YEAR	\$ MILIONI	CNY MILIONI	€ MILIONI	% Growth
2008	12,602.4	81,340.8	9,058.6	
2009	12,832.2	82,824.1	9,223.8	1,8%
2010	13,824.7	89,230.0	9,937.2	7.7%
2011	16,210.5	104,628.9	11,652.1	17.3%
2012	18,500.1	119,407.3	13,297.9	14.1%
CAGR 2008-2012			10,1%	

Fonte: elaborazione propria su dati Market Line Footwear in China 2013

¹¹ Market Line Advantage

¹² Vedi tabella 2

¹³ Vedi tabella 3

Tabella 3. Forecast mercato cinese delle calzature

YEAR	\$ MILIONI	CNY MILIONI	€ MILIONI	% Growth
2012	18,500.1	119,407.3	13,297.9	14.1%
2013	19,685.9	127,060.8	14,150.3	6.4%
2014	21,582.5	139,302.4	15,513.6	9.6%
2015	23,651.1	152,653.9	17,000.5	9.6%
2016	25,909.2	167,228.1	18,623.5	9.5%
2017	28,415.1	183,402.3	20,424.8	9.7%
CAGR 2012-2017			9.0%	

Fonte: elaborazione propria su dati Market Line Footwear in China 2013

I forecast al 2017 prevedono che il mercato raggiungerà un valore di \$28,400 milioni, con un incremento del 53.6% rispetto al 2012. (Market Line Industry Profile, 2013)

Nel 2012 il prezzo medio per unità di scarpe è continuato ad aumentare, passando da 95 RMB per unità nel 2011 a 99 RMB nel 2012. La principale causa dell'incremento del prezzo medio per unità di scarpe è da ricercarsi principalmente nell'aumento dei costi delle materie prime, del lavoro e dei costi di distribuzione.

La domanda di calzature non è omogenea nel mercato cinese: come già descritto nel primo capitolo, si parla di più "Cine", ovvero di zone con differenti livelli di sviluppo all'interno del Paese. I principali consumatori di calzature risultano essere, infatti, coloro che risiedono nelle città rispetto a chi vive ancora nelle campagne.

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Tuttavia, anche all'interno del segmento dei residenti urbani, è possibile effettuare ulteriori distinzioni.

I residenti nelle città di prima fascia (Pechino, Shanghai, Guangzhou) hanno comportamenti d'acquisto molto più sviluppati e orientati verso prodotti status: ricercano i grandi brand internazionali e danno meno importanza al prezzo. Coloro che risiedono nelle città di seconda e terza fascia, invece, hanno generalmente comportamenti d'acquisto ancora lontani dagli standard occidentali; il prezzo costituisce un attributo essenziale nelle scelte d'acquisto ma, iniziano ad attribuire importanza anche alla qualità. La vera sfida nel mercato cinese arriva proprio da queste città che crescono a ritmi sorprendenti rispetto a quelle di prima fascia. E' fondamentale attuare delle strategie di marketing che "educino" il consumatore verso scelte di acquisto più consapevoli e che lo orientino verso consumi in cui ci sia un buon rapporto qualità prezzo.

Nel 2011, il consumo annuale di scarpe per residenti nelle città con un reddito medio era maggiore rispetto alla media nazionale, ma non così alto in termini assoluti (China Trade Research HKTDC, 2013).

Tabella 4. Consumo di calzature nel mercato cinese per unità¹⁴

National average	Lowest income	Low income	Lower middle income	Middle income	Upper middle income	High income	Highest income
2.91	1.89	2.43	2.70	3.01	3.23	3.51	4.04

Fonte: elaborazione propria da dati China Statistical Yearbook 2012

¹⁴ Il consumo è espresso in numero di paia.

E' evidente che il mercato delle calzature in Cina offre buone potenzialità di crescita e molte opportunità di business soprattutto per le aziende che sono in grado di offrire calzature con un buon rapporto qualità prezzo.

In particolare, uno dei segmenti del settore calzaturiero che mostra alti tassi di crescita è quello delle calzature in pelle. Questo trend è fortemente legato al crescente numero di manager e “colletti bianchi” che ricercano scarpe di qualità e con un design alla moda. Questa tipologia di consumatore è anche disposto a pagare un premium price per questa tipologia di calzatura: la scarpa diventa uno status.

2.2.1 Il confronto con i principali Paesi Players

Produzione

Nel 2011 sono stati prodotti 21 miliardi di paia di scarpe: l'Asia continua ad essere il maggior produttore mondiale.

Tabella 5. Top 10 Footwear Producers

Country	Pairs (million)	World Share
China	12 887	60,5%
India	2209	10,4%
Brazil	819	3.8%
Vietnam	804	3.8%
Indonesia	700	3.3%
Pakistan	298	1.4%
Bangladesh	276	1.3%
Mexico	253	1.2%
Thailand	244	1.2%
Italy	207	1.0%

Fonte : 2012 World Footwear Yearbook. Top 10 Footwear Producers (quantity)

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Consumi

La Cina si attesta come principale mercato per il consumo di scarpe. Il dato è significativo ed indica anche le grosse potenzialità di sviluppo del mercato.

Tabella 6. Top 10 footwear consumers

Country	Pairs (million)	World Share
China	2761	15.9%
USA	2248	12.9%
India	2202	12.7%
Brazil	740	4.3%
Japan	697	4.0%
Indonesia	526	3.0%
Germany	429	2.5%
France	424	2.4%
United Kingdom	372	2.1%
Italy	336	1.9%

Fonte: 2012 World Footwear Yearbook. Top 10 Footwear Consumers (quantity) 2011

Esportazioni

L'Asia è il principale Paese esportatore di scarpe: la sua quota di esportazione sul totale mondiale è dell'84%.

Tabella 7. Top 10 footwear exporters

Country	Pairs (million)	World Share
China	10170	73.1%
Hong Kong	362	2.6%
Vietnam	316	2.3%
Italy	229	1.7%
Belgium	207	1.5%
Indonesia	206	1.5%
Germany	194	1.4%
Netherlands	143	1.0%
Thailand	141	1.0%
Spain	130	0.9%

Fonte: 2012 World Footwear . Top 10 Footwear Exporters (quantity) 2011

Importazioni

Tabella 8. Top 10 footwear importers

Country	Pairs (million)	World Share
USA	2302	22.4%
Japan	619	6.0%
Germany	593	5.8%
France	480	4.7%
United Kingdom	455	4.4%
Hong Kong	425	4.1%
Italy	358	3.5%
Spain	354	3.4%
Russian Fed.	256	2.5%
Netherlands	245	2.4%

Fonte: 2012 World Footwear. Top 10 Footwear Importers (quantity) 2011

Quando si analizza il mercato in termini di valore e non di volumi, il primato della Cina è meno estremo.

La Cina rappresenta il 38% delle esportazioni mondiali in termini di valore.

Tabella 9. Top 10 footwear exporters

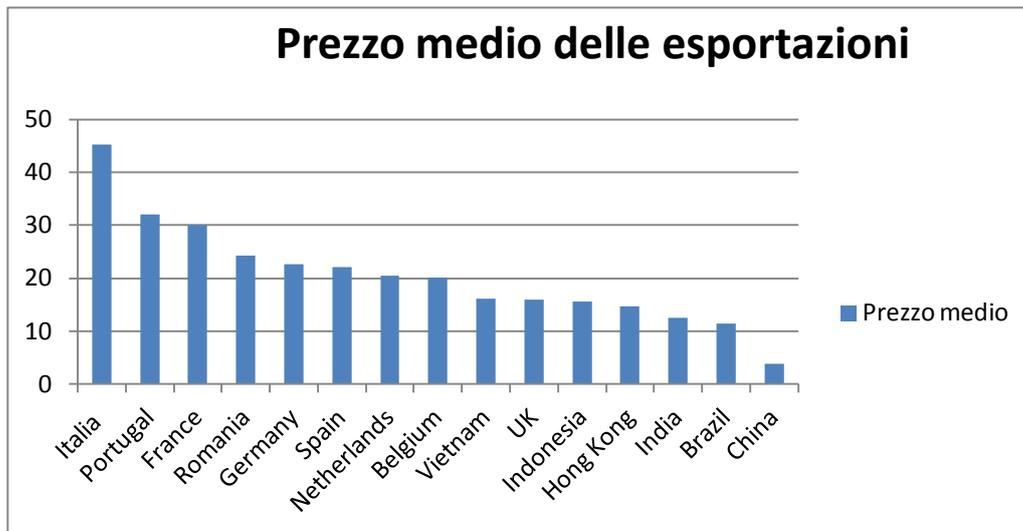
Country	USD (millions)	World Share	Average Price
China	39374	38.3%	\$3.87
Italy	10376	10.1%	\$45.32
Hong Kong	5317	5.2%	\$14.70
Vietnam	5123	5.0%	\$16.2
Germany	4392	4.3%	\$22.66
Belgium	4172	4.1%	\$20.16
Indonesia	3227	3.1%	\$15.65
Netherlands	2933	2.9%	\$20.55
Spain	2870	2.8%	\$22.04
France	2409	2.3%	\$30.18

Fonte: 2012 World Footwear. Top 10 Exporters in 2011 (value)

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Se si analizza il prezzo medio delle esportazioni, l'Italia ha il livello più elevato (45 \$), seguita da Portogallo (32 \$) e Francia (30 \$). Il prezzo medio della Cina è di solo 4 \$.

Figura 5. Prezzo medio delle esportazioni



Fonte: elaborazione propria su dati 2012 World Footwear

2.3 Analisi del contesto competitivo

La competizione nel mercato cinese delle calzature è strutturata su tre livelli:

- I brand importati rivolti a un target medio-alto/alto;
- I brand di Hong Kong e Taiwan che hanno un posizionamento di mercato medio;
- I brand locali con un posizionamento di mercato basso che si caratterizzano per un prezzo molto basso.

Le fasce basse del mercato sono occupate dai produttori locali che avendo grandi vantaggi di costo in termini soprattutto di manodopera praticano dei prezzi molto competitivi.

Nonostante ciò, però, nel mercato sono presenti nicchie di mercato che richiedono prodotti di qualità e vogliono i brand importati. Tra i brand internazionali di calzature i più richiesti sono quelli italiani e spagnoli, celebri per il design e la qualità dei prodotti utilizzati.

Negli ultimi anni i produttori locali con un posizionamento medio hanno strategicamente cercato di posizionare i propri brand all'interno dei mall delle città di prima fascia (Shanghai, Pechino), al fine di aumentare la propria brand image e brand reputation. Nonostante ciò, però, i consumatori cinesi appartenenti al segmento medio-alto continuano a non avere una buona reputazione delle calzature cinesi.

Altra differenza sostanziale tra i brand cinesi e i brand internazionali è l'attrattività del punto vendita. Gli stores dei marchi internazionali risultano essere molto più attrattivi ed eleganti rispetto a quelli cinesi che si caratterizzano per una scarsa attenzione al dettaglio e al design del punto vendita.

2.3.1 I principali produttori nazionali

La produzione delle calzature in Cina è concentrata in alcuni distretti, ciascuno dei quali interessato a differenti segmenti di mercato.

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Figura 6. Distribuzione geografica della produzione di calzature in Cina



Fonte: Shoes market report Italian Trade Commission

- Provincia del Guangdong (Guangzhou, Dongguan): scarpe per segmenti medio-alti. In questa provincia vengono prodotte principalmente le calzature in pelle;
- Provincia del Zhejiang (Wenzhou, Taizhou): scarpe per segmenti medio-bassi;
- Provincia del Fujian (Quanzhou, Jinjiang, etc.): scarpe del segmento sport;
- Area occidentale (Chengdu, Chongqing): scarpe da donna
- Shandong : area in fase di sviluppo non caratterizzata da una precisa produzione.

Le province del Guangdong e dello Zhejiang sono i principali distretti per le calzature in pelle. Il 35% delle scarpe prodotte nel Guangdong sono vendute all'interno del mercato cinese mentre il restante 65% è destinato alle esportazioni.

La provincia del Fujian produce circa 1/3 delle calzature cinesi presenti nel mercato e il 20% di quelle destinate al mercato mondiale. In questo distretto vengono prodotte principalmente le calzature sportive. L'area occidentale si caratterizza per la produzione di scarpe femminili. Negli ultimi anni diverse aziende hanno spostato le produzioni verso quest'area della Cina sia per i bassi costi di produzione che per la disponibilità di materie prime.

Ciascun distretto si caratterizza per la presenza di alcuni dei maggiori produttori di calzature.

Belle International è la più importante azienda presente nella provincia del Guangdong . E' il primo distributore di calzature femminili in Cina con una quota di mercato pari al 22%. Il gruppo si occupa della produzione, distribuzione e vendita al dettaglio di calzature. Tra i brand più famosi del gruppo ci sono: Belle, Staccato, Teenmix, Tata, Fato, JipiJapa, Joy & Peace e Bata. Ha un posizionamento di mercato medio e compete principalmente con i brand locali e con alcuni brand importati con un posizionamento di mercato simile.

Aokang Group è l'azienda più importante per la produzione di calzature in pelle; tuttavia ha un posizionamento di mercato medio-basso. Situata nella provincia dello Zhejiang è tra le prime 100 imprese private della Cina. Nel 2010 il valore del brand era di 1.2 miliardi di dollari. Il punto di forza del gruppo risiede nella capillare capacità distributiva: circa 3000 negozi e 800 shops-in-shops.

Hongxing Erke Group è leader nella produzione di calzature sportive. Il gruppo ha investito molto nella R&D e nel marketing e si occupa direttamente della produzione. I due principali brand sono "Hongxing Erke" ed "ERKE". Il gruppo è presente anche sul mercato internazionale con un discreto successo soprattutto nel segmento delle calzature sportive per professionisti.

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

I principali player del mercato delle calzature cinesi sono Belle, Aokang e Hongxing. Esistono poi una miriade di aziende produttrici minori che nella maggior parte dei casi non hanno brand propri ma si occupano principalmente della produzione di calzature che poi rivendono ad altre aziende con brand più o meno famosi.

I brand di calzature cinesi più famosi molto spesso appartengono ai tre principali player che possedendo un alto portafoglio di marchi riescono a competere in diversi segmenti di mercato. La competizione tra i produttori locali è basata principalmente sul prezzo; tuttavia negli ultimi anni alcuni brand stanno investendo molto nel marketing per la costruzione di una “nuova brand image”. Nonostante ciò, però, per le aziende cinesi risulta difficile essere competitivi su fattori come la qualità e il design, attributi che caratterizzano ad esempio le calzature europee. Questa situazione rappresenta una grande opportunità per le aziende calzaturiere internazionali che offrono, invece, prodotti famosi per la grande qualità e il design innovativo. Devono essere questi i fattori critici di successo su cui investire per competere in modo vincente nel mercato cinese delle calzature in quanto la competizione sul prezzo sarebbe fallimentare.

2.4 Distribuzione: la principale barriera all'entrata

La Cina vive in questo momento storico un cambiamento epocale: se per anni ha reagito in maniera protettiva al progresso e all'ingresso nel mercato delle imprese occidentali, negli ultimi vent'anni le cose stanno cambiando a vista d'occhio.

Il passaggio da un'economia di tipo pianificato a un'economia market-oriented ha contribuito fortemente alla modernizzazione del sistema distributivo cinese.

Gli attori principali di questo cambiamento sono stati tre: la domanda finale, l'offerta distributiva e il governo nazionale.

L'evoluzione delle preferenze e del comportamento d'acquisto del consumatore hanno rimodellato la distribuzione cinese che ha dovuto adattarsi a nuove forme competitive cercando di adeguare in modo efficiente la propria offerta rispetto alla domanda.

In questo scenario una posizione primaria spetta al governo: se fino a pochi anni fa attuava politiche restrittive e sceglieva i prodotti da distribuire senza alcuna politica di marketing oggi è lo stesso governo a fornire incentivi per lo sviluppo e la modernizzazione del sistema distributivo.

Nonostante i cambiamenti in atto, il sistema distributivo cinese si caratterizza ancora per una forte disomogeneità interna e una limitata capacità sinergica tra le diverse giurisdizioni che lo compongono (Vianelli, De Luca, & Pegan, 2012).

Inoltre la stessa conformazione geografica del Paese si riflette in modo negativo sul sistema distributivo rendendolo frammentato e poco capillare.

Questo comporta un allungamento della filiera distributiva: i prodotti prima di giungere nella mani del consumatore finale devono attraversare diverse fasi intermedie. I problemi, poi, si complicano maggiormente quando le merci sono importate: ciò aumenta il numero dei livelli distributivi.

In letteratura, diversi autori che indagano i temi della distribuzione, tra cui Gregori, Silvestrelli, Sciuccati, sono concordi nell'affermare che la vera sfida è il

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

principale tallone d'Achille per le Pmi che si affacciano nel mercato cinese sia la distribuzione (Sciuccati, Il futuro del Made in Italy per le imprese calzaturiere in una prospettiva internazionale, 2012).

Vianelli, De Luca e Pegan che indagano le modalità di entrata e le scelte distributive del Made in Italy in Cina affermano che “in Cina più che in altri mercati, un'efficiente ed efficace gestione strategica ed operativa delle modalità di entrata e delle scelte distributive, diviene requisito necessario per la crescita nel Paese” (Vianelli, De Luca, & Pegan, 2012)

Per entrare nel mercato cinese, le imprese devono rivolgersi innanzitutto agli importatori che a loro volta si fanno riferimento ai distributori i quali agiscono a diversi livelli: nazionale, provinciale e locale. Emerge un quadro ingarbugliato in cui risulta destralmente complicato muoversi.

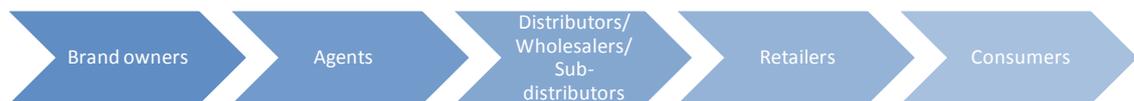
In questo contesto, quindi, le difficoltà incontrate dalle imprese sono numerose . Primo fra tutti in un mercato così vasto e frammentato esistono pochi grandi buyers e distributori. In genere, sono i general managers dei grandi mall cinesi a scegliere l'assortimento dei prodotti da vendere all'interno dei negozi. Ciò si traduce in una difficoltà maggiore per i brand poco noti: pur avendo prodotti di ottima qualità molto spesso non riescono ad entrare nei centri commerciali perché non ricadano nella scelta dei buyers. Inoltre è da sottolineare come delle volte gli stessi buyers non abbiano una conoscenza specifica dei prodotti che scelgono ma utilizzano come criterio di scelta prevalentemente la notorietà del brand.

Altro problema, infatti, è la questione legata alla brand awareness. Attualmente il consumatore cinese appartenente ad una fascia di reddito medio-alta, cerca le griffe internazionali: LV, Gucci, Prada. Per questo motivo i buyers, molto spesso, tendono a non dare spazio ai brand meno famosi pur offrendo questi ultimi prodotti di grande qualità.

2.4.1 Evoluzione del sistema distributivo

Il sistema distributivo cinese delle calzature si caratterizza per la presenza di diversi attori: agenti, distributori, grossisti e sub-distributori (Fung Business Intelligence Centre, 2013).

Figura 7. Livelli del sistema distributivo



Fonte: elaborazione propria su dati Fung Business Intelligence Centre

I modelli distributivi e gli attori coinvolti nel processo variano in base alla strategia d'entrata scelta.

Il retail del settore calzaturiero in Cina, nel 2012, ha raggiunto un valore di 290,9 miliardi di yuan (circa 34 miliardi di euro) con un tasso di crescita del 11.7%. Si prevede che il CAGR tra il 2012 e il 2017 sia del 8.8%. (Fung Business Intelligence Centre, 2013).

Nel mercato cinese, i modelli distributivi adottati nel comparto calzaturiero sono molteplici.

Negli ultimi anni in Cina, e negli altri Paesi emergenti, si è assistito ad una significativa crescita del Canale Retail Diretto, ovvero dello store monomarca, gestito direttamente (o attraverso formule di partnership e franchising) dai produttori e dai grandi brand internazionali. (Sciuccati, 2012). Per analizzare a fondo questo trend è necessario soffermarsi sull'importanza e sui vantaggi di

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

avere un proprio punto vendita.

Attraverso il canale retail diretto, infatti, l'azienda ha la possibilità di:

- comunicare in modo efficace la brand identity;
- realizzare una brand experience attraverso il contatto diretto;
- formare il personale di vendita sul prodotto;
- monitorare il posizionamento del prodotto;
- tenere sotto controllo eventuali cambiamenti di mercato.

Il principale problema del canale retail diretto è costituito dai costi che nella maggior parte dei casi possono essere molto elevati. Tuttavia nelle città di seconda e terza fascia, i grandi mall spesso praticano degli sconti vantaggiosi per i brand internazionali che vogliono aprire un punto vendita all'interno del loro centro commerciale. Questa politica di agevolazioni è spiegata anche dalla forte concorrenza che esiste tra questi grandi centri commerciali: avere delle griffe internazionali aumenta il prestigio del mall.

Un'altra tendenza del sistema distributivo cinese è proprio il forte sviluppo del canale Department Stores e Catene attraverso un continuo investimento sull'innovazione dei format distributivi, sulle location dei punti vendita in funzione dei flussi di traffico (e spesso turistici) e sulla capacità di rappresentare un intero "Lifestyle" caratterizzato da un vasto assortimento di prodotti ed accessori. (Sciuccati, 2012)

Per il settore calzaturiero, questo trend rappresenta una grande opportunità, ovvero, la possibilità di far conoscere il Lifestyle Italiano attraverso prodotti che vanno dalla moda al cibo all'arredamento:

la promozione dello stile di vita italiano permette alle calzature di sfruttare il cosiddetto effetto Country of Origin¹⁵.

Negli ultimi anni il fenomeno della vendita on-line dei prodotti Fashion e Moda sta acquisendo un'importanza notevole: nelle politiche distributive il canale dell'on-line risulta fondamentale soprattutto per le politiche di marketing e promozione. La relazione tra Azienda ed utenti è diventata centrale sia nella creazione e trasmissione di informazioni che nella costruzione di una reputazione on-line.

2.4.2 Caratteristiche dei modelli distributivi

I principali produttori di scarpe cinesi utilizzano come principale modello distributivo il canale della vendita diretta utilizzando sia negozi di proprietà che ricorrendo al franchising. Generalmente gli stores che si trovano nelle città principali sono gestiti direttamente dalla casa madre, mentre i negozi situati nelle città minori sono franchising.

Da non sottovalutare la crescente importanza dell'e-commerce sempre più utilizzato dalle aziende calzaturiere cinesi per ridurre i costi distributivi ed offrire un servizio migliore sfruttando le nuove tecnologie.

¹⁵ L'effetto "Country of origin" (o CoO) è costituito dal ruolo del Paese di origine come strumento di marketing nella promozione dei prodotti esportati. Questo effetto aggiunge un valore immateriale al brand che il consumatore riconosce e per il quale è anche disposto a pagare un premium price.

In particolare, una recente indagine ha verificato l'esistenza di un effetto Made in Italy significativo e positivo sul comportamento d'acquisto dei consumatori cinesi per i beni come calzature, vini e piastrelle in ceramica (Balboni, Grappi, Martinelli, & Vignola, 2011).

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Riprendendo lo schema degli attori coinvolti nel processo distributivo possiamo individuare quattro modelli distributivi a seconda del numero di intermediari presenti. Ciascun modello ha delle proprie peculiarità ed è scelto in base alle caratteristiche delle diverse aziende.

Modello I

In questo modello distributivo intervengono tutti gli attori:

Figura 8. Modello distributivo I



Fonte: elaborazione propria su dati Fung Business Intelligence Centre

Le aziende che scelgono questo modello in genere hanno risorse limitate da investire o una scarsa conoscenza del mercato cinese oppure devono rivolgersi agli agenti poiché non hanno contatti diretti con i distributori cinesi.

Modello II

Figura 9. Modello distributivo II



Fonte: elaborazione propria su dati Fung Business Intelligence Centre

Nel secondo modello distributivo la casa madre ha contatti diretti con il distributore cinese. Questo modello è utilizzato dalle aziende che ricorrono al franchising per distribuire le proprie calzature in Cina.

Modello III

Figura 10. Modello distributivo III



Fonte: elaborazione propria su dati Fung Business Intelligence Centre

Questo modello prevede la gestione diretta degli stores. Viene utilizzato quando l'azienda è molto interessata a crescere ed è disponibile ad investire nel mercato cinese.

Il modello III offre un maggior controllo del posizionamento dei propri prodotti e sicuramente garantisce un servizio migliore anche al cliente in quanto i punti vendita sono gestiti direttamente dalla casa madre e anche gli addetti alla vendita sono molto ben informati sul prodotto. In genere questo modello distributivo viene ritenuto molto oneroso almeno nella fase iniziale. Tuttavia non sempre è così. Infatti bisogna considerare che vengono eliminati i costi degli agenti e dei distributori e che nel lungo periodo, grazie ad un maggior controllo del prodotto, i ritorni economici sono di gran lunga superiori rispetto agli altri modelli. E' da sottolineare inoltre che, soprattutto nella città di seconda e terza fascia, i

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

grandi mall essendo interessati ad attrarre brand internazionali, offrono grandi vantaggi economici alle aziende che vogliono aprire uno store. Molto spesso l'affitto del punto vendita è gratis per il primo anno e dal secondo anno in poi le condizioni di pagamento sono comunque molto vantaggiose.

Modello IV

Figura 11. Modello distributivo IV



Fonte: elaborazione propria su dati Fung Business Intelligence Centre

Il modello IV è il più vantaggioso per il consumatore in quanto quest'ultimo ha la possibilità di acquistare direttamente dal produttore: è quello che avviene con la distribuzione on-line. Come già detto precedentemente, oggi, la distribuzione assiste ad un forte cambiamento in quanto grazie alle nuove tecnologie è possibile abbattere tutti i costi della filiera distributiva e giungere direttamente al consumatore finale applicando un modello distributivo capillare ed efficiente. Questo modello è quello meno oneroso dal punto di vista distributivo in quanto non ci sono costi di agenti o di punti vendita ma bisogna fare molta attenzione alla gestione della logistica poiché soprattutto quando ci si rivolge ad un mercato grande come la Cina bisogna essere preparati ad evadere un gran numero di ordini. Il servizio caratterizza questo modello: una consegna rapida, un cambio garantito, soddisfatti o rimborsati sono tutte politiche di marketing che possono fare la differenza. In questo modello cambiano le logiche cui siamo stati abituati fino ad oggi: il

consumatore perde il contatto fisico con il punto vendita. Non è più l'addetto alla vendita a dover offrire un servizio e a spingere il cliente all'acquisto ma è lo stesso prodotto a dover fare la differenza: calzature di qualità e con un prezzo competitivo possono essere la ricetta giusta per fidelizzare il cliente. Quando si vende tramite il modello on-line bisogna stare sempre molto attenti a non sbagliare perché è molto più facile per il cliente cambiare prodotto qualora gli venga offerto un servizio di scarsa qualità e riconquistare un cliente perduto è molto più difficile che acquisirne uno nuovo!

Il seguente grafico mostra l'andamento dei principali canali distributivi per le calzature dal 2008 al 2012.

Tabella 10. Andamento dei principali canali distributivi nel settore calzaturiero cinese

	2008	2009	2010	2011	2012
Negozi di vendita al dettaglio					
Negozi di generi alimentari	19.3%	19.3%	19.4%	19.4%	18%
Negozi di generi non alimentari	80.5%	80.4%	79.6%	76.8%	73.9%
<i>Department stores</i>	36.6%	36.8%	37.5%	37.8%	36%
<i>Specialist retailers</i>					
<i>Apparel specialist retailers</i>	22.5%	22.5%	23.6%	23.8%	24.6%
<i>Leisure and personal goods specialist retailers</i>	11.4%	11.5%	11.6%	11.6%	11.6%
<i>Other non grocery retailers</i>	10%	9.6%	6.9%	3.6%	1.7%
Non store retailing	0.2%	0.3%	1.0%	3.8%	8.1%
<i>Home shopping</i>	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
<i>Internet retailing</i>	0.1%	0.2%	0.9%	3.6%	8.0%

Fonte: elaborazione propria su dati Euromonitor International

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Risulta evidente che il canale della vendita on line che presenti maggior dinamismo: il suo utilizzo è passato dallo 0.1% nel 2008 al 8% nel 2012.

2.4.3 I diversi format di distribuzione al dettaglio

La scelta del format distributivo è fondamentale nel mercato cinese: è necessario scegliere la forma distributiva che meglio si adatta alle caratteristiche dell'azienda¹⁶.

Come è stato detto in precedenza, la distribuzione al dettaglio in Cina risulta essere fortemente eterogenea: mentre nelle città principali prevalgono format distributivi molto simili a quelli occidentali, nelle città di seconda e terza fascia prevalgono i “piccoli stores”.

Una caratteristica del mercato è la presenza di shopping mall, grandi centri commerciali, dove vengono effettuati la maggior parte degli acquisti. Questa forma distributiva è molto affermata nelle grandi città ed è una tendenza in forte crescita nelle città minori.

La scelta distributiva, inoltre, influenza anche aspetti strettamente legati alla Brand Image e alla Brand Awareness. Il controllo del brand e del posizionamento del prodotto sul mercato cinese è molto importante. Quando manca questo controllo, (ad esempio quando il prodotto è affidato ad un distributore che a sua volta rivende ai diversi store) il rischio è quello che il brand abbia un posizionamento sbagliato e qualora nel futuro si voglia entrare con maggior presenza sul mercato sarà molto difficile riposizionare il brand.

¹⁶ Negli ultimi anni il settore calzaturiero è stato interessato da un significativo processo di trasformazione. Tuttavia le scelte distributive delle PMI calzaturiere ricadono spesso su modalità “tradizionali”.

Ad oggi i principali format distributivi nel mercato delle calzature in Cina sono:

- Department store;
- Negozi monomarca all'interno dei centri commerciali;
- Negozi monomarca.

La gestione di questi format può essere diretta se è l'azienda a gestire direttamente il punto vendita o indiretta quando ci si affida ad intermediari¹⁷. Il principale vantaggio della gestione diretta è il controllo dei costi, del posizionamento del prodotto e una maggiore capacità di seguire le evoluzioni del mercato; tuttavia questa modalità presenta dei costi maggiori. E' sempre importante che l'azienda scelga in modo strategico il format distributivo valutando sia l'importanza del mercato che le risorse finanziarie disponibili per l'investimento.

Il **department store**, in Cina, indica un punto vendita con dimensioni variabili specializzato nella vendita di prodotti non alimentari e di diversi brand. Può essere un singolo negozio o in alcuni casi possono esserci piccole catene di vendita al dettaglio. Uno dei vantaggi di questo format distributivo è la capillarità: è possibile avere una buona base di clienti anche nelle aree più remote. Tuttavia ci sono delle carenze dal punto di vista gestionale in quanto molto spesso il personale all'interno del punto vendita non è molto qualificato e ha una scarsa conoscenza del prodotto. Il rischio è anche quello che il negozio sia poco curato esteticamente e risulti poco attrattivo per il cliente. Altro rischio per un brand che sceglie di posizionarsi all'interno di department store è quello di essere poco riconoscibile in quanto unito con altri brand e potrebbe non essere in grado di comunicare la propria identità soprattutto se è appena entrato nel mercato. L'aspetto della riconoscibilità del brand è cruciale in quanto il consumatore cinese

¹⁷ Convegno Bugnon Italia "La moda italiana alla conquista del mercato cinese", 2012.

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

tende a confondere i brands e a non essere molto fedele. L'alternativa ad department store può essere quella degli **shop in shop** o dei **corner** che permettono all'azienda di avere un proprio spazio, di esprimere la propria identità a fronte di costi contenuti. Il **centro commerciale**, per i consumatori cinesi, rappresenta il principale luogo d'acquisto per prodotti di alta qualità e di lusso. I mall più famosi sono quelli nati ad Hong Kong in quanto i cinesi ritengono che sia la città dello shopping e del lusso considerata anche la sua origine occidentale. Il modello dei centri commerciali di Hong Kong è stato replicato all'interno di tutta la Cina e rappresenta attualmente una delle principali forme di investimento. In genere i grandi centri commerciali vengono inseriti in importanti hotel o grattacieli in modo da garantire una buona customer base¹⁸. All'interno dei centri commerciali generalmente si trovano i **negozi monomarca** che possono essere gestiti o dall'azienda distributiva cinese o direttamente dalla casa madre. L'apertura di un punto vendita all'interno di un centro commerciale, in alcuni casi, può risultare più semplice rispetto all'apertura di un *flagship store* che, invece, richiede l'intermediazione di un partner cinese. Dall'analisi delle principali forme di retail emerge quanto la scelta di un format piuttosto che di un altro impatti fortemente sulle performance e sul successo dell'azienda nel mercato cinese.

La gestione del punto vendita assume un'importanza sempre maggiore, soprattutto nel mercato delle calzature dove è fondamentale comunicare al cliente la storia del prodotto e i valori del brand.

¹⁸ All'interno dei centri commerciali più prestigiosi in genere i brand più importanti sono al primo piano: man mano che si sale si trovano i brand meno conosciuti.

2.5 Tariffe, normative e regolamentazioni del mercato

2.5.1 Il dodicesimo Piano quinquennale

Per inquadrare la normative e le regolamentazioni nel mercato cinese delle calzature è fondamentale fare riferimento al più ampio quadro legislativo di indirizzo politico ed economico del 12° Piano quinquennale (2011-2015), nel quale il governo cinese indica gli obiettivi da raggiungere e le linee guida da seguire entro il 2015.

Nel piano vengono individuati i più importanti obiettivi politici ed economici. Il principale obiettivo politico riguarda la riduzione dell'inquinamento e la sostenibilità delle attività produttive. Negli ultimi anni la crescita quasi incontrollata ha fatto sprofondare la Cina in una situazione di grave inquinamento ambientale. La popolazione e le aziende devono essere fortemente sensibilizzate su questi temi per cercare di ridurre il problema. A tal fine vengono incentivate dal governo tutte le attività economiche, produttive e sociali che riguardano la CSR. Lo scopo prioritario è quello di indirizzare il Paese verso un modello di "sviluppo sostenibile". (Naronte, 2011)

Per quanto riguarda invece gli obiettivi economici assume importanza prioritaria l'aumento della domanda interna: l'obiettivo del Governo cinese è quello di ridurre la dipendenza dell'economia dalle esportazioni a favore delle produzioni locali. Tuttavia, però, vengono favorite le esportazioni di prodotti di elevata qualità e ad alto contenuto tecnologico: numerose opportunità vengono promosse nel segmento high-end. Questa apertura è spiegata dalla consapevolezza della Cina di essere carente in alcuni settori come quelli ad esempio della moda e del fashion di alta gamma.

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Il dodicesimo piano quinquennale rientra nelle nuove politiche di industrializzazione che mirano a proteggere i prodotti nazionali dalla concorrenza internazionale. Queste misure di protezione si concretizzano in chiusure di mercato attraverso barriere tariffarie e non tariffarie nel tentativo di ridurre le importazioni di prodotti dall'estero. L'obiettivo è quello di attrarre nuove tecnologie e know how dall'estero riducendo l'importazione di manufatti favorendo la crescita dell'industria domestica. (Confindustria, Area Europa e internazionalizzazione, 2013)

2.5.2 La normativa del settore calzaturiero cinese

La normativa del settore calzaturiero, negli ultimi anni, è diventata più stringente, in attuazione delle direttive più generali del Piano quinquennale, con l'obiettivo di rendere l'industria calzaturiera cinese più competitiva nel mercato internazionale. Sono state introdotte diverse norme sulla sicurezza dei prodotti sia per quelli realizzati all'interno della Cina che per quelli importati. L'introduzione di una normativa più stringente in alcuni settori è spiegata, inoltre, dalla politica del governo di voler riscattare il brand "made in China".¹⁹

In Cina esistono quattro livelli di standard normativi:

- a) Nazionale;
- b) Professionale/industriale;
- c) Locale/provinciale;
- d) Aziendale.

¹⁹ Il brand Made in Cina sia nel mercato interno che a livello internazionale è ritenuto sinonimo di scarsa qualità e inaffidabilità. Obiettivo del governo è quello di riscattare il brand e renderlo competitivo a livello internazionale non solo per il prezzo.

Questi livelli hanno un'importanza gerarchica: la normativa di livello inferiore viene applicata solo quando manca quella di livello superiore. Per individuare il livello gerarchico della normativa vengono utilizzate principalmente quattro prefissi:

- GB. Standard obbligatorio di livello nazionale;
- DB. Standard obbligatorio di livello provinciale/locale;
- QB. Standard industria leggera;
- Q. Standard aziendali.

I principali standard di riferimento per le calzature sono riportati nella seguente tabella:

Tabella 11. Principali standards di riferimento

Standard Nr.	Standard Name
GB/T1002-2005	Leather shoes
GB/T15107-2005	Athletic footwear
QB/T2673-2004	Footwear-Specification of marking
QB/T2674-2004	Footwear-Specification of marking
QB/T2675-2004	Test methods for shoe laces-Breaking strength
QB/T2676-2004	Footwear-Counter and puff materials-Hot melt type and solvent type
QB/T2307-1997	Leather sandals
QB/T2288-2004	Transfer coating leather
GB/T6677-1986	Classification of cloth shoes
GB/T3293.1-1998	Shoes sizes

Fonte: China Shoes Market. Italian Trade Commission

In alcune aree della Cina, esistono però delle normative specifiche di carattere locale e sono:

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Tabella 12. Shoes standards in alcune regioni cinesi

Regions	Standard Name
Shanghai	Leather shoes-specification of marking
Wenzhou	After-sales service regulation of Wenzhou City footwear goods
Shandong	Leather goods repair, replacement and sales return regulation in Shandong Province (for trial implementation)

Fonte: *China Shoes Market. Italian Trade Commission*

Una normativa molto severa riguarda l'etichettatura dei prodotti importati: ciò costituisce un importante limite per le aziende che vogliono esportare in Cina. Il governo cinese impone di riportare obbligatoriamente sulle etichette molte più informazioni di quante ne siano richieste dall'UE. E' richiesto di riportare in lingua cinese la composizione del prodotto, la manutenzione, l'origine, la taglia, il nome del produttore, l'indicazione del tipo di prodotto e un codice standard di prodotto. (Confindustria, Area Europa e internazionalizzazione, 2013)

Altrettanto importante è anche la certificazione di qualità dei prodotti in ingresso nel mercato cinese. Molto spesso non vengono ritenute valide le analisi effettuate presso i laboratori pertanto è preferibile far effettuare tali analisi dai laboratori delle Agenzie doganali.

2.5.3 Tariffe e dazi relativi alle importazioni

I dazi all'importazione Cinesi prevedono due tipologie principali di tassazione: una generale e una agevolata da applicare alle importazioni dai Paesi con cui si sono stipulati particolari accordi commerciali. (Italian Trade Commission, 2012)

Le merci in ingresso in Cina sono soggette a tre tipi di imposte:

- La Value Added Tax (paragonabile all'Iva) che generalmente ha un'aliquota pari al 17%;
- La tassa sull'importazione;
- Il dazio per l'importazione di merci particolari o protette. (Sasson, 2012)

Con l'ingresso nella WTO, la Cina ha provveduto ad una sostanziale riduzione dei dazi doganali. Inoltre i dazi sullo specifico prodotto sono uguali in caso di importazione da qualsiasi Paese membro della WTO. Il dazio viene calcolato sul valore C.I.F. delle merci importate mentre l'importo della VAT è calcolato sull'importo C.I.F. maggiorato dei dazi. (Il Sole 24 Ore, 2006)

Per quanto riguarda le calzature vengono applicate l'imposta sui dazi al 24% e l'IVA al 17%.

Particolari restrizioni sono applicate qualora le scarpe siano prodotte con pelli di animali protetti. In tal caso le calzature in ingresso in Cina devono avere un particolare certificato il CITES, il quale certifica che le pelli degli animali derivano da allevamenti.

CAPITOLO 3. LE STRATEGIE COMPETITIVE DELLE AZIENDE CALZATURIERE MARCHIGIANE NEL MERCATO CINESE

3.1 La filiera della calzatura italiana: i distretti

Negli ultimi anni il settore calzaturiero mondiale è stato caratterizzato da numerosi cambiamenti. Nelle cosiddette “economie emergenti” si è verificato un proliferarsi di nuove aziende calzaturiere le cui produzioni, inizialmente, si caratterizzavano per una bassa qualità e per un prezzo molto contenuto dovuto principalmente ai bassi costi della manodopera e delle materie prime. Successivamente, però, complici le importazioni di materie prime e semi-lavorati e considerato anche l'effetto *learning by observing*, queste nuove aziende hanno iniziato a migliorare le loro produzioni spostandosi verso la fascia media di mercato. Ciò ha comportato una significativa modificazione dello scenario competitivo mondiale: le aziende italiane hanno dovuto fare i conti con i nuovi agguerriti competitors asiatici. Addirittura in alcuni casi è stata verificata la presenza di aziende, in modo particolare di provenienza cinese, che hanno iniziato a produrre in Italia, localizzandosi all'interno delle aree distrettuali (Gregori G. L., 2005). Una certa letteratura italiana si interroga su come si sia modificato il settore calzaturiero nazionale alla luce delle trasformazioni e dei cambiamenti verificatisi a livello mondiale. Gregori osserva che: “ *dopo il processo di sviluppo verificatosi negli anni '60, un aspetto da sottolineare è la sostanziale tenuta del sistema calzaturiero italiano fino al 2000; va infatti osservato che le aziende italiane si sono sottratte al consistente ridimensionamento occupazionale, che ha caratterizzato negli ultimi quaranta anni l'industria calzaturiera europea*” (Gregori G. L., 2005).

Il settore calzaturiero italiano costituisce uno dei fiori all'occhiello del Made in Italy; ciò è dovuto sia alla vivace iniziativa imprenditoriale che alla tipica struttura

del settore: il distretto.

Anche la letteratura economica che indaga le tematiche del comparto calzaturiero è concorde nell'affermare che lo sviluppo del settore calzaturiero italiano è stato favorito *dalle sinergie socio-culturali ed economico-gestionali creatisi tra piccolissime, piccole e medie imprese operanti in dinamici distretti industriali italiani* (Gregori G. L., 2005).

All'interno del distretto si sviluppa un contesto di “ filiera” costituito da un sistema di sub-fornitura, materie prime, conterie, componenti, accessori, produttori di macchine, modellisti e stilisti (Assocalzaturifici, 2013).

La posizione di leadership a livello mondiale dell'Italia è spiegata da una forte capacità competitiva dovuta alla qualità del prodotto e all'abilità dei maestri calzolai e dalla capacità innovativa delle aziende supportate da scuole di formazione tecnologicamente e stilisticamente all'avanguardia. (Assocalzaturifici, 2013).

Una caratteristica del settore calzaturiero italiano è la concentrazione e la localizzazione delle imprese in alcune aree del Paese; in particolare i distretti sono situati in sette regioni: Marche, Veneto, Toscana, Lombardia, Campania, Puglia ed Emilia Romagna²⁰. Ciascuna area si caratterizza per produzioni specifiche : ad esempio il distretto lombardo di Vigevano e Parabiago si contraddistingue per la produzione di macchine per calzature mentre il distretto dell' Emilia Romagna è famoso per i sandali e gli stivali da donna di fascia medio-alta.

Un'altra peculiarità delle imprese distrettuali calzaturiere italiane è la presenza di una struttura organizzativa di carattere familiare. Diverse ricerche pratiche ed

²⁰ I principali distretti sono : Vigevano e Parabiago , Riviera del Brenta, Verona, Busto Arstizio, Montebelluna, Emilia Romagna, Napoletano e Provincia di Caserta, Provincia di Firenze, Lucca, Siena, Pisa e Pistoia, Fermano-maceratese, Barlettano- casarano (Gregori G. L., L'impresa distrettuale calzaturiera in una prospettiva internazionale, 1996)

altrettante evidenze empiriche dimostrano che l'imprenditore calzaturiero ha un ruolo essenziale nell'ambito dei processi decisionali. Tuttavia, nel corso degli anni, le competenze dell'imprenditore calzaturiero si sono modificate passando da abilità prevalentemente tecnico-produttive a competenze commerciali; ciò conduce, non raramente, anche a conflitti generazionali all'interno della stessa azienda (Gregori G. L., *L'impresa distrettuale calzaturiera in una prospettiva internazionale*, 1996).

Gregori osserva come in alcuni casi gli imprenditori di seconda generazione, *“imprenditori innovativi”*, realizzano processi di decentramento produttivo internazionale, sviluppano nuove relazioni con sub-fornitori internazionali, creano nuove aziende nei Paesi dell'Est e nei Paesi di nuova industrializzazione, ricorrono a joint venture di natura produttiva e commerciale (Gregori G. L., *Imprese calzaturiere e competitività: le nuove frontiere*, 2005).

Un altro tratto distintivo dei distretti calzaturieri italiani è che al loro interno è possibile individuare due categorie di imprese:

- i calzaturifici, che offrono al mercato prodotti finiti;
- le imprese terziste e sub-fornitrici²¹, che producono principalmente componenti e semilavorati per i calzaturifici (Gregori G. L., *L'impresa distrettuale calzaturiera in una prospettiva internazionale*, 1996).

3.1.1 Il distretto fermano-maceratese

Il distretto fermano-maceratese si colloca tra le province di Ascoli Piceno e di Macerata. Il distretto nasce nel secolo scorso e deve la sua origine ad una significativa presenza di maestri calzolai, che hanno contribuito a creare una

²¹ Questo secondo gruppo di imprese viene anche indicato con il termine di imprese ausiliari in relazione al ruolo svolto nei confronti dei calzaturifici.

tecnica calzaturiera che ancora oggi costituisce uno dei principali punti di forza delle calzature marchigiane (Gregori G. L., Imprese calzaturiere e competitività: le nuove frontiere, 2005).

Nonostante le crisi economiche degli ultimi venti anni abbiano fortemente modificato l'assetto industriale ed organizzativo del distretto, esso continua a rappresentare un punto di riferimento a livello mondiale per quantità esportate e capacità di esprimere creatività e design, nonché qualità delle lavorazioni (Gregori, Cardinali, & Temperini, Traiettorie di sviluppo delle imprese calzaturiere nel nuovo contesto competitivo).

Alcuni autori attribuiscono all'imprenditore marchigiano delle caratteristiche specifiche e lo definiscono come *“contraddistinto da una minuziosità nella cura degli aspetti produttivi e qualitativi del prodotto; non si preoccupa tanto di doverlo vendere, ma lo considera qualitativamente superiore alla concorrenza, proprio in virtù della superiorità intrinseca della lavorazione artigianale”* (Ordanini, 1995).

All'interno del distretto è possibile individuare tre aree, ciascuna caratterizzata da specifiche produzioni:

- Porto S. Elpidio- Civitanova Marche, caratterizzate da una produzione prevalentemente di calzature da donna;
- Montegranaro, in cui vengono prodotte principalmente scarpe da uomo;
- MonteUrano, dove si concentra la maggior parte della produzione di calzature da bambino (Capiello, 1992).

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Le imprese presenti nel distretto fermano-maceratese²² sono fortemente legate al territorio e al contesto in cui sono inserite: la situazione economica, politica, sociale e culturale del distretto si traduce nei processi economico-produttivi delle imprese. A tal proposito Becattini (1979) sostiene che tali imprese finiscono per essere la “proiezione” dell’ambiente o contesto e viceversa. Le produzioni delle aziende marchigiane si collocano in una fascia media e medio-alta del mercato. Tuttavia, complice una crescente competitività del settore calzaturiero, le imprese del distretto fermano-maceratese cercano di orientarsi sempre più verso produzioni con un elevato contenuto qualitativo al fine di evitare situazioni di price-competition (Gregori G. L., Imprese calzaturiere e competitività: le nuove frontiere, 2005). I principali punti di forza del distretto sono: il relativo basso costo della manodopera, la presenza di esperti maestri calzolai e l’accesso alle materie prime. Ciò ha consentito al distretto di auto-produrre le risorse umane, finanziarie e cognitive necessarie alla propria sopravvivenza nel tempo. Gregori, a tal proposito, riprendendo il pensiero di Corò e Grandinetti, osserva come *“al fine di salvaguardare i vantaggi conseguiti, il distretto calzaturiero fermano-maceratese ha intrapreso, seppur in modo graduale, un processo di sviluppo che lo ha portato al superamento della tradizionale configurazione marshalliana e all’assunzione di una configurazione di rete aperta, ossia di rete locale integrata in network globali di produzione, circolazione e utilizzazione delle conoscenze”*.

Questo processo evolutivo trae origine dall’azione di alcune imprese leader che per prime si sono spinte al di fuori del distretto sia per presidiare nuovi mercati di sbocco che per localizzare alcune fasi del processo produttivo all’estero.

²² Le imprese distrettuali sono specializzate nella produzione di tutte le componenti della scarpa: oltre ai calzaturifici, infatti, è presente la maggior concentrazione italiana di imprese che producono tacci, e vi sono produttori specializzati nella realizzazione di soles, solette, forme, etichette ed elementi ornamentali; sono presenti anche diverse imprese che commercializzano pellami.

Gregori sottolinea l'importanza delle aziende leader in quanto sono considerate “*imprese sistema*” verso le quali si è sviluppato un processo di convergenza (Gregori G. L., *Imprese calzaturiere e competitività: le nuove frontiere*, 2005).

3.1.2 Il ruolo dell'Italia nel mercato calzaturiero cinese

Nonostante i cambiamenti e le trasformazioni avvenute negli ultimi anni nel settore calzaturiero la posizione dell'Italia a livello mondiale sembra tenere molto bene²³.

L'Italia è il primo produttore di calzature nell'Unione Europea, il decimo produttore per numero di paia di calzature a livello mondiale, il quarto Paese per esportazioni in termini di volumi e il secondo in termini di valore; è da sempre leader indiscusso tra i produttori di calzature di fascia alta e di lusso, ad elevato contenuto moda. (Assocalzaturifici, 2013).

L'Italia detiene diversi primati per surplus commerciale a livello mondiale. Un recente studio mostra che tra i primati assoluti c'è quello delle calzature in cuoio naturale che nel 2011 ha raggiunto un saldo di 2,7 miliardi di dollari (Unioncamere, 2012).

Analizzando alcuni dati è possibile comprendere quale sia la situazione del settore calzaturiero italiano a livello mondiale.

La tabella 13 fornisce informazioni circa i principali Paesi esportatori a livello mondiale tra il 2008 e il 2012. È interessante notare come l'Italia risulti il secondo Paese esportatore a livello mondiale; tuttavia dal 2008 al 2012 la quota

²³ Oltre al settore calzaturiero, le imprese che in questi anni hanno trainato l'export italiano appartengono ai 4 macrosettori “4^o”: agroalimentare, abbigliamento/moda, arredo/casa, automazione meccanica (Balboni, Grappi, Martinelli, & Vignola, 2011).

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

delle esportazioni ha subito una diminuzione. Alcuni dati relativamente al 2013, però, segnano una ripresa dell'export calzaturiero italiano. Assocalzaturifici dichiara che l'export nei primi nove mesi dell'anno è cresciuto del 4,4% in valore e del 1,5% in volume; l'83% del fatturato è rappresentato dalle calzature con tomaio in pelle (Il sole 24 ore, 2013).

Tabella 13. Principali Paesi esportatori

Paesi	Valori 2012	Var. % 2008-2012	2008	2009	2010	2011	2012
Cina	42.861	7,2	38,52	39,95	42,57	41,79	45,17
Italia	8.747	-4,7	12,62	11,09	10,28	10,41	9,22
Vietnam	7.078	4,7	7,01	6,99	6,78	6,73	7,46
Belgio	3.842	1,0	4,38	4,60	4,26	4,06	4,05
Germania	3.418	-2,2	4,44	4,40	4,04	4,39	3,60
Indonesia	3.137	14,4	2,18	2,26	2,76	3,13	3,31
Paesi Bassi	2.468	2,1	2,70	2,90	2,82	2,85	2,60
Spagna	2.415	-1,9	3,10	3,15	2,83	2,81	2,54
Francia	2.208	3,0	2,33	2,37	2,19	2,32	2,33
Portogallo	1.871	0,5	2,18	2,09	1,98	2,06	1,97
India	1.545	1,1	1,76	1,89	1,88	1,85	1,63
Regno Unito	1.360	4,5	1,36	1,47	1,43	1,36	1,43
Stati Uniti	1.016	1,2	1,15	1,18	1,18	1,19	1,07
Brasile	993	-15,1	2,27	1,84	1,72	1,29	1,05
Romania	984	-6,3	1,52	1,30	1,18	1,28	1,04
Slovacchia	905	1,9	1,00	0,96	0,91	1,12	0,95
Cambogia	674	24,7	0,33	0,43	0,52	0,64	0,71
Austria	665	-3,5	0,91	0,86	0,77	0,83	0,70
Rep. Ceca	606	14,9	0,41	0,44	0,45	0,52	0,64
Polonia	604	10,9	0,47	0,48	0,53	0,59	0,64
Esportazioni mondiali			84.108	74.953	88.296	103.312	94.890

Fonte: elaborazione propria su dati ICE

Per quanto riguarda le importazioni la situazione è espressa dalla tabella 14.

Tabella 14. Principali mercati di approvvigionamento

Paesi	Valore 2012	Var % 2008- 2012	2008	2009	2010	2011	2012
Cina	1.013.861	..	20,42	20,44	21,17	20,05	20,77
Romania	526.531	-2,4	11,67	9,95	11,29	12,32	10,79
Belgio	456.581	-6,7	12,11	9,14	9,14	8,62	9,36
PaesiBassi	405.993	17,4	4,30	6,79	5,84	7,20	8,32
Francia	291.949	4,3	4,97	5,47	4,53	5,26	5,98
Vietnam	261.196	-6,9	6,99	6,26	6,39	5,54	5,35
Spagna	249.468	12,2	3,17	4,16	4,15	4,58	5,11
Tunisia	188.941	-4,3	4,53	5,13	4,65	4,13	3,87
Indonesia	176.479	2,2	3,26	3,97	4,07	3,75	3,62
India	154.918	-6,4	4,06	4,12	4,11	3,86	3,17
Bosnia-Erzegovina	144.544	-0,1	2,93	3,07	2,94	2,73	2,96
Albania	139.005	11,7	1,80	2,28	2,69	2,93	2,85
Germania	102.032	4,5	1,72	1,64	1,65	1,72	2,09
RegnoUnito	85.433	3,6	1,49	1,69	1,70	1,65	1,75
Bulgaria	84.464	-1,2	1,79	1,85	1,93	2,16	1,73
Svizzera	58.012	4,4	0,98	0,79	0,82	0,84	1,19
Portogallo	53.962	37,3	0,31	0,39	0,67	0,93	1,11
Serbia	49.951	-9,5	1,50	1,39	1,16	1,12	1,02
Cambogia	47.955	46,5	0,21	0,38	0,68	0,98	0,98
Macedonia	41.234	-5,8	1,05	1,19	0,86	0,79	0,84
MONDO			4.969.659	4.402.006	4.945.111	5.722.086	4.880.308
Peso % dell' Italia sul tot. mondiale			5,7	5,7	5,5	5,5	5,2

Fonte: elaborazione propria su dati ICE

La Cina risulta essere il primo mercato per approvvigionamento seguita dalla Romania. La quota di importazioni dalla Cina tra il 2008 e il 2012 è rimasta più o meno invariata, mentre quella della Romania è in calo.

Analizzando, invece, le esportazioni dell' Italia (tabella 15), il principale mercato di sbocco è la Francia, seguita da Germania e Stati Uniti. Tuttavia questi mercati presentano una certa maturità. Secondo i dati forniti dall' ICE, la Cina è il dodicesimo Paese per le esportazioni di calzature italiane; tuttavia per il 2013 si stima una crescita dell' export di circa il 25% (Il sole 24 ore, 2013).

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Tabella 15. Principali mercati di sbocco

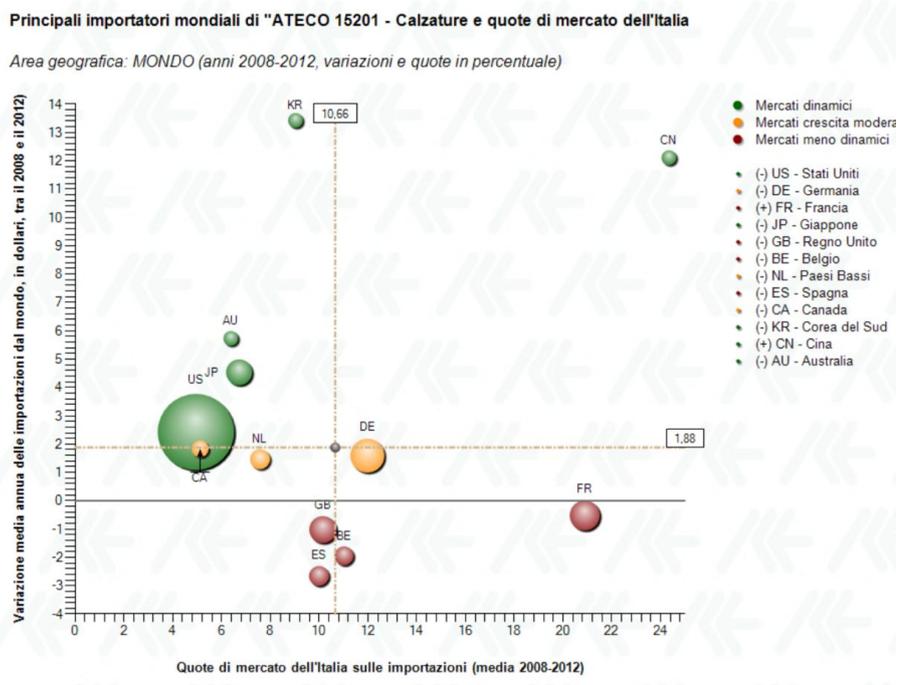
Paesi	Valore 2012	Var. % 2008-2012	2008	2009	2010	2011	2012
Francia	1.493.683	2,2	12,92	15,15	15,11	14,77	15,53
Germania	1.075.510	-3,9	11,90	12,22	12,32	11,87	11,18
Stati Uniti	918.970	-0,9	8,99	8,00	8,63	8,83	9,56
Svizzera	830.857	5,0	6,45	6,85	6,52	6,81	8,64
Russia	758.193	-3,6	8,26	6,33	6,33	6,77	7,88
Regno Unito	574.342	-0,8	5,60	5,92	6,09	5,67	5,97
Belgio	356.687	-2,1	3,66	4,06	4,01	3,67	3,71
Paesi Bassi	333.810	-5,1	3,88	3,98	3,77	3,72	3,47
Spagna	319.590	-10,1	4,61	4,46	4,35	3,81	3,32
Hong Kong	288.281	17,9	1,40	1,56	1,93	2,52	3,00
Giappone	279.356	4,0	2,25	2,48	2,31	2,48	2,90
Cina	185.875	34,7	0,53	0,65	0,86	1,41	1,93
Austria	180.358	-8,4	2,41	2,38	2,40	2,06	1,88
Emirati Arabi Uniti	111.873	0,6	1,03	1,02	0,89	1,01	1,16
Ucraina	106.970	-10,4	1,57	1,02	1,00	1,12	1,11
Polonia	106.935	-1,3	1,06	1,09	1,19	1,25	1,11
Grecia	101.722	-21,1	2,47	2,76	2,26	1,51	1,06
CoreadelSud	96.898	6,6	0,71	0,61	0,70	0,80	1,01
Canada	94.886	-4,0	1,05	0,86	0,87	1,00	0,99
Rep.Ceca	81.146	-1,2	0,80	0,77	0,87	0,87	0,84
MONDO			10.609.702	8.311.294	9.074.300	10.750.728	9.616.804
Quota dell' Italia nel mondo			12,6	11,1	10,3	10,4	10,1

Fonte: elaborazione propria su dati ICE

Utilizzando il grafico a bolle²⁴ realizzato da ICE per il settore calzaturiero, si può vedere come la Cina rappresenti un mercato fortemente dinamico e con un ampio potenziale di crescita. Non a caso la Cina si posiziona nel riquadro in alto a destra ovvero quello in cui sia la quota di mercato dell'Italia sulle importazioni del Paese che la variazione media annua delle importazioni dal mondo risultano elevate.

²⁴ Il grafico a bolle riporta sull'asse delle ascisse le quote di mercato dell'Italia sulle importazioni e sull'asse delle ordinate la variazione media annua delle importazioni dal mondo (in dollari). Tutti i dati si riferiscono al periodo compreso tra il 2008 e il 2012.

Figura 12. Principali importatori mondiali nel settore delle calzature



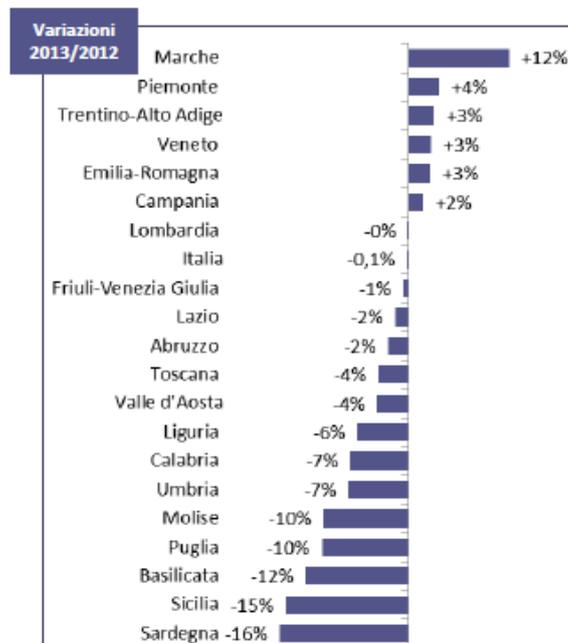
Fonte: elaborazione propria su dati ICE

3.1.3 La performance delle imprese marchigiane nel mercato cinese: alcuni dati

Il valore delle esportazioni marchigiane, nel 2013, ha registrato un aumento del 12%; ciò ha fatto delle Marche la regione italiana con la miglior performance.

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Tabella 16. Performance regioni italiane



Fonte: ufficio statistica della Regione Marche

Il primo Paese di esportazione per le Marche è il Belgio, seguito da Francia, Germania e Russia; in particolare le esportazioni verso la Russia sono diminuite del 3% rispetto al 2012. Tra le destinazioni in crescita prima fra tutte è la Cina, seguita da Emirati Arabi e Stati Uniti; il 12 % delle esportazioni marchigiane è destinato all'Asia e tale dato risulta essere in crescita.

Per quanto riguarda i settori economici delle esportazioni marchigiane, anche nel 2013, il comparto calzaturiero risulta essere al primo posto con una quota del 18% sull'export totale e un incremento del 5% rispetto al 2012. I dati sono molto rassicuranti in quanto confermano che il settore calzaturiero abbia recuperato i valori pre-crisi e prosegua la sua crescita.

Tabella 17 Esportazioni 2013 per settore

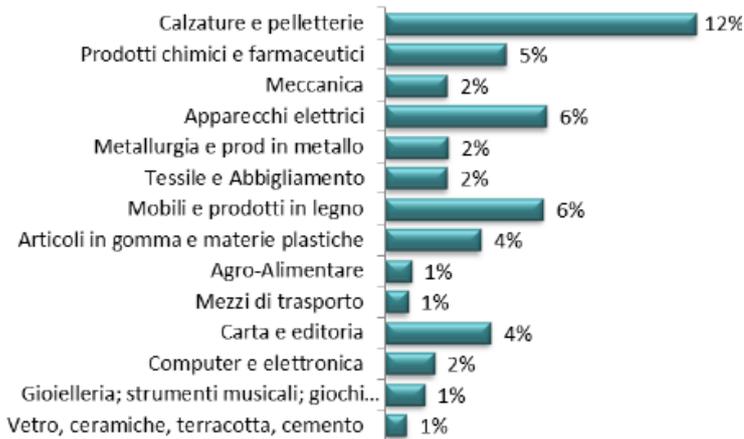
	Export Anno 2013	Variazione % 2013/ 2012
Calzature e pelletterie	2.123.043.512	+5%
Prodotti chimici e farmaceutici	2.090.933.600	+83%
Meccanica	1.690.927.277	+8%
Apparecchi elettrici	1.251.577.684	-1%
Metallurgia e prod.in metallo	1.094.166.981	+1%
Tessile e Abbigliamento	644.845.232	+8%
Mobili e prodotti in legno	596.864.218	-2%
Articoli in gomma e materie plastiche	507.166.017	+7%
Agro-Alimentare	332.922.061	+1%
Mezzi di trasporto	320.759.773	+42%
Carta e editoria	303.766.511	+10%
Computer e elettronica	230.317.044	+4%
Gioielleria; strumenti musicali; giochi e gioc.	201.963.202	-5%
Vetro, ceramiche, terracotta, cemento	75.889.294	-11%
Altro	147.716.509	-31%
Totale Export Marche	11.612.858.915	+12,3%

Fonte: ufficio statistica della Regione Marche

Le Marche sono la quarta regione italiana per esportazioni del settore con una quota del 12% sul totale delle esportazioni italiane di calzature.

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Tabella 18 Quote regionali delle esportazioni del settore



Fonte: ufficio statistica della Regione Marche

La Cina rappresenta per le Marche una grande opportunità, soprattutto in un momento in cui il mercato russo presenta alcuni rischi e pericoli dovuti soprattutto ai recenti problemi politici.

3.2 Il processo di internazionalizzazione delle PMI

Il processo di internazionalizzazione della pmi viene descritto da Caroli come il processo attraverso cui le imprese, da un lato, accrescono la loro consapevolezza dell'influenza che sul loro futuro è direttamente o indirettamente esercitata dalle transazioni internazionali; dall'altro, stabiliscono transazioni con attori collocati in aree diverse dalla propria (Caroli M.G., 2002).

I processi di espansione estera delle piccole e medie imprese si caratterizzano per percorsi molto differenziati tra loro che tuttavia conducono a risultati abbastanza comuni (Caroli M.G., 2002).

La letteratura internazionale si concentra principalmente sui modelli e sui temi dell'internazionalizzazione delle imprese di maggiori dimensioni. Tuttavia questi modelli non sempre risultano applicabili alle imprese di

dimensioni minori soprattutto se si ricorda che le pmi non sono la versione rimpicciolita delle imprese di dimensioni maggiori (Shuman J.C., 1986), anzi differiscono da queste principalmente per struttura organizzativa e disponibilità di risorse.

I processi di internazionalizzazione delle PMI italiane presentano caratteri di forte specificità, dovuti ad una massiccia presenza di piccole e medie imprese e all'influenza esercitata dai distretti industriali in cui esse si inseriscono (Musso F., 2006).

Per questa ragione una consistente letteratura nazionale si è concentrata sui temi dell'internazionalizzazione delle imprese di dimensioni minori. Procedendo ad un'analisi di tale letteratura emergono due livelli di indagine del fenomeno (Compagno, 2003).

Alcuni autori tra cui Grandinetti, Rullani, Corò e Musso si concentrano sull'espansione estera dei sistemi locali e dei distretti.

In questo caso il focus dell'analisi è l'espansione estera del sistema e i modelli di internazionalizzazione vengono studiati considerando l'impresa inserita in uno specifico contesto. Musso individua nel ruolo svolto dai distretti un grande vantaggio per le piccole e medie imprese in quanto l'appartenenza a quest'ultimo consente il superamento dei limiti dovuti alla scarsità delle risorse e ciò consente il confronto competitivo sui mercati internazionali (Musso F., 2006).

Altri autori, invece, come Caroli, Varaldo, Silvestrelli e Gregori si concentrano sull'analisi della singola impresa, analizzando i fattori interni ed esterni che sono alla base dei processi di internazionalizzazione.

I due livelli di indagine risultano tuttavia fortemente correlati: l'internazionalizzazione del distretto implica una riorganizzazione economica a livello di singola impresa e una riconfigurazione in chiave internazionale dell'intera catena del valore (Compagno, 2003).

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Nel secondo livello di analisi, ovvero quello che si focalizza sulla singola impresa, Caroli individua come possibile punto di partenza per descrivere i modelli di interpretazione del processo di internazionalizzazione la verifica dell'applicabilità, al caso delle PMI, dei principali schemi interpretativi del processo di espansione estera (Caroli M.G., 2002). Caroli individua principalmente tre approcci applicabili sia alle imprese di maggiori dimensione che alle pmi : la teoria eclettica (Dunning, 1988), il modello dello sviluppo per fasi e la prospettiva reticolare.

Il primo modello, la teoria eclettica²⁵ di Dunning, spiega l'internazionalizzazione come un'ottimizzazione della struttura produttiva e mira a raggiungere i seguenti obiettivi:

- ricerca di nuovi mercati;
- ricerca di input rilevanti per il processo produttivo;
- ricerca di vantaggi di costo, ovvero individuare aree in cui è possibile collocare alcune attività della catena del valore al fine di contenere i costi.

Il secondo approccio considera, invece, l'internazionalizzazione come un processo costituito da una serie conseguente di fasi che si sviluppano con una logica incrementale. Va ricordato, però, che non sempre le pmi seguono la logica incrementale. A tal proposito Gregori ricorda che *“Non esiste una one best way nei mercati internazionali, né un processo evolutivo ottimale”* (Gregori & Cardinali, 2012). Lo stesso Caroli rileva che esiste una parte della letteratura che ha sollevato molte critiche rispetto alla validità e all'applicabilità di tale modello all'impresa di dimensione minore (Caroli M.G., 2002).

Il terzo ed ultimo approccio, il modello reticolare, spiega l'internazionalizzazione in termini di relazioni che l'azienda intrattiene con gli stakeholders presenti nel

²⁵ La teoria eclettica di J. Dunning è anche nota come paradigma eclettico.

sistema in cui è inserita. La rete diviene il punto di riferimento essenziale per l'analisi strategica (Musso F. , 2006).

Gli approcci teorici appena descritti vanno considerati tenendo conto della variabile distrettuale, quale fattore in grado di modificare le condizioni di apertura internazionale delle imprese (Musso F. , 2006). Sul piano internazionale il ruolo del distretto è di promotore e mediatore dei valori e dei vantaggi competitivi locali (Becattini & Rullani, 1993). Come scrive Musso: *“ il distretto afferma il proprio ruolo come tessuto indispensabile allo sviluppo dell'impresa minore anche nel contesto di mercato allargato, dove la dimensione si evidenzia particolarmente fragile ”* (Musso F. , 2006).

L'analisi fin qui svolta sui processi di espansione della piccola e media impresa può essere applicata alle imprese calzaturiere marchigiane al fine di studiare l'espansione estera di tali imprese.

3.2.1 I processi di internazionalizzazione delle pmi calzaturiere marchigiane

Il mercato mondiale delle calzature, negli ultimi anni, è stato caratterizzato da numerosi cambiamenti sia dal lato della domanda che dell'offerta: si sono affermati nuovi imprenditori sia nei Paesi in via di sviluppo, sia nei Paesi dell'est europeo. Risulta, quindi, estremamente complicato individuare un modello di internazionalizzazione comune a tutte le imprese calzaturiere, in quanto tale processo di caratterizza per un'estrema varietà (Gregori & Cardinali, 2012).

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Tuttavia, per analizzare i processi di internazionalizzazione delle aziende marchigiane è utile partire dal ruolo di primaria importanza svolto dal distretto.

Come osserva Musso : “ l'internazionalizzazione delle imprese distrettuali, richiede che il sistema di relazioni in cui è inserita l'impresa sia in grado di assecondare e accompagnare tale processo. In questi casi le potenzialità delle imprese vengono sfruttate solo quando si crea una forte integrazione con l'intero sistema” (Musso F. , 2006).

Il modello organizzativo del distretto è stato spesso criticato, negli anni scorsi, da una certa letteratura che ha attribuito proprio a tale modello organizzativo industriale l'origine della crisi italiana (Cipriani, 2012).

Evidenze empiriche e pratiche mostrano, però, che le aziende non devono essere necessariamente grandi, né possedere un prodotto standardizzato e universalmente interessante per competere nello scenario globale. In molti casi è stato dimostrato che le aziende hanno superato difficili momenti di crisi grazie all' "eco-sistema" in cui erano inserite.

Il distretto, per sua natura, si caratterizza per una forte propensione all'esportazione (De Luca, 2009) e per la capacità innovativa nonostante la piccola dimensione. Questi due fattori hanno consentito al sistema calzaturiero marchigiano di superare difficili periodi di sofferenza puntando su:

- Riposizionamento su segmenti di mercato di fascia più elevata;
- Ricerca di nuovi sbocchi e nuovi mercati;
- Investimenti in R&D;
- Rispecializzazione nella produzione di beni intermedi.

Il distretto calzaturiero marchigiano, come anche altri distretti italiani, è stato interessato da un significativo processo di riconfigurazione della catena del valore

e di riposizionamento internazionale che, come scrive Cipriani riprendendo Corò e Grandinetti, lo hanno portato ad assumere “ una configurazione di filiera multi localizzata e di rete aperta” ossia di “ una rete locale integrata in network globali di produzione, circolazione e utilizzazione delle conoscenze” (Cipriani, 2012).

Gregori e Cardinali spiegano il cambiamento nei processi di internazionalizzazione delle pmi calzaturiere marchigiane in un’ottica di evoluzione qualitativa con cui le imprese affrontano e gestiscono la loro presenza nei mercati esteri. I due autori riscontrano che non sempre il processo di espansione estera viene realizzato in sequenza secondo le classiche “fasi evolutive” da manuale (strategie indiretta, diretta, integrata, multinazionale); in alcuni casi i processi di internazionalizzazione sono piuttosto differenziati (Gregori & Cardinali, 2012).

Il processo di internazionalizzazione può interessare tutte le diverse fasi della catena del valore; tuttavia nel caso delle pmi l’attività più internazionalizzata risulta essere quella della vendita. A tal proposito, e a conferma dei processi differenziati di internazionalizzazione intrapresi dalle pmi calzaturiere marchigiane, Gregori e Cardinali riscontrano la presenza di imprese scarsamente internazionalizzate per quanto riguarda l’attività di vendita ma che risultano presenti in maniera diffusa sui mercati esteri di approvvigionamento , come ad esempio in Cina, dove hanno iniziato la loro attività acquistando inizialmente solo materie per prime fino a comprare poi prodotti finiti (Gregori & Cardinali, 2012). Altre aziende, invece, non sono internazionalizzate per quanto riguarda l’attività di vendita , ma ricorrono al decentramento produttivo internazionale (Gregori & Cardinali, 2012).

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Gregori e Cardinali concludono che il livello di internazionalizzazione non è determinato solo dalla “forma” di internazionalizzazione, ma anche dalla “modalità” mediante le quali tale processo si realizza (Gregori & Cardinali, 2012).

Dall'analisi svolta emerge che non è possibile individuare un unico modello o un unico processo di internazionalizzazione per le pmi marchigiane: tuttavia la letteratura è concorde nell'affermare che le strategie di internazionalizzazione, per quanto varino in base alla singola azienda, rimangono strettamente legate all'evoluzione del distretto cui appartengono.

3.2.2 I fattori motivanti l'internazionalizzazione delle PMI

L'analisi delle cause dell'espansione estera della pmi aiuta a comprendere meglio quali siano i fattori propulsivi alla base del processo di internazionalizzazione dell'azienda di dimensione minore. In generale, i fattori propulsivi vengono distinti in “push” e “pull”, rispettivamente con riferimento alle condizioni del sistema Paese (concorrenza, economia, legislazione) che possono manifestarsi in termini di spinta ad uscire dal mercato nazionale o in termini di attrazione in un altro mercato estero. Si tratta in tal caso di fattori esterni all'azienda, che può trovare nel macro-ambiente di riferimento le facilitazioni o gli ostacoli al suo processo di internazionalizzazione. Tuttavia anche i fattori interni possono giocare un ruolo cruciale nel favorire o limitare l'ingresso nei mercati esteri (De Luca, Vianelli, & Marzano, 2011).

La letteratura che indaga le cause dell'internazionalizzazione della pmi è concorde nell'affermare che esistano due categorie di "spinte all'internazionalizzazione" (Caroli M.G., 2002): una categoria interna ed una esterna.

Secondo Caroli i fattori interni sono connessi allo specifico modello di sviluppo che l'impresa cerca di perseguire e alla generale esigenza di rafforzare la propria posizione competitiva; i fattori esterni, invece, derivano dalla necessità di adeguarsi o di sfruttare gli stimoli provenienti dall'ambiente in cui l'impresa è inserita (Caroli M.G., 2002).

Le cause di natura interna che guidano il processo di espansione estera dell'impresa possono essere di tre tipi:

- Acquisizione di vantaggi competitivi determinati da una corretta gestione della presenza internazionale;
- Sfruttamento del vantaggio competitivo detenuto nel mercato di origine in nuove aree geografiche;
- Ricerca nelle aree estere di condizioni di vantaggio competitivo (riduzione dei costi, avvicinamento alle materie prime, migliori condizioni di approvvigionamento).

I fattori interni, inoltre, vanno analizzati tenendo conto anche del patrimonio genetico dell'impresa e del progetto strategico (Caroli, 2012). Il patrimonio genetico di un'azienda è costituito dalla spinta imprenditoriale, dalle risorse tangibili e intangibili disponibili e dal sistema di relazioni che l'impresa è in grado di attivare al suo interno e con gli attori esterni (Caroli, 2012). Alcuni autori tra cui Varaldo, Bonaccorsi e Dalli definiscono la "formula imprenditoriale" come l'insieme di risorse, competenze e relazioni che distingue l'identità specifica dell'impresa e la indirizza lungo un certo percorso evolutivo (Varaldo, Bonaccorsi, & Dalli, 1992).

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Il progetto strategico è composto dalla struttura organizzativa, dalle strategie competitive e dalla visione generale che guida l'evoluzione dell'impresa (Caroli, 2012).

Le cause esterne alla base del processo di internazionalizzazione della piccola e media impresa sono l'ambiente competitivo e le condizioni di contesto. L'ambiente competitivo riguarda le caratteristiche strutturali del settore in cui opera l'impresa che la spingono a ricercare nuovi sbocchi al di fuori del territorio nazionale. Gli elementi più rilevanti che influenzano in tal senso le piccole e medie imprese sono:

- Globalizzazione della domanda (grado di apertura internazionale del mercato);
- Tasso di crescita della domanda nel mercato geografico di origine e in quelli esterni;
- Intensità della concorrenza;
- Grado di complessità tecnologica;
- Rilievo che la presenza internazionale ha sulla creazione e sul presidio dei fattori di vantaggio competitivo;
- Struttura dei costi e disponibilità degli input produttivi (Caroli, 2012).

Caroli sottolinea come nel settore calzaturiero, e in generale nei settori abbigliamento, mobile e arredo casa dove le PMI italiane sono leader a livello internazionale, la spinta che ha prevalso in passato è stata la ricerca di fattori della produzione a più basso costo e di condizioni produttive più efficienti (Caroli, 2012).

3.3 Le principali strategie di ingresso nel mercato cinese

La fase di ingresso in un mercato estero per un'azienda rappresenta una scelta strategica ed estremamente complessa. Vianelli, De Luca e Pegan, studiando le modalità d'entrata nel mercato cinese osservano che in tale mercato un' efficiente ed efficace gestione strategica e operativa delle modalità d'entrata e delle scelte distributive, diviene un requisito essenziale per la crescita nel Paese (Vianelli, De Luca, & Pegan, 2012).

Le principali strategie di ingresso in un mercato estero possono essere ricondotte a quattro categorie (Caroli, 2012):

- Esportazione indiretta;
- Esportazione diretta;
- Alleanze strategiche(accordi strategici e joint ventures);
- Investimenti diretti esteri.

Le quattro strategie si caratterizzano per un grado di rischio e un impiego di risorse finanziarie diverso: si va dall'esportazione indiretta, che comporta un basso rischio e un minimo impegno finanziario, agli investimenti diretti che rappresentano la modalità di ingresso più onerosa e complessa.

Le modalità d'entrata non sempre hanno uno sviluppo consequenziale: non è possibile individuare un percorso di ingresso e di crescita del mercato comune a tutte le imprese. In alcuni casi, le caratteristiche del settore e del prodotto, il sistema competitivo e il mercato obiettivo spingono le imprese a trovare nuove soluzioni per entrare nel mercato e a seguire percorsi evolutivi differenti.

Gregori e Cardinali rilevano come la variabilità dei differenti contesti pone numerose problematiche di carattere gestionale; in alcuni casi le imprese non sono orientate da un percorso di espansione internazionale di lungo periodo ma si

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

orientano piuttosto verso logiche di “try and sell” di breve termine (Gregori & Cardinali, 2012).

La scelta della modalità di ingresso nel Paese estero è fondamentale anche perché influenza le modalità distributive. Caroli individua *due livelli conseguenti relativi al canale di entrata: il canale tra i Paesi e il canale all'interno del Paese. Pertanto è possibile articolare la strategia di entrata in due fasi: nella prima si stabilisce il modo in cui l'impresa si colloca nel Paese estero (esportazioni, accordi e ide); nella seconda, invece, si progetta il modo in cui l'impresa realizza le proprie attività all'interno del Paese estero* (Caroli, 2012). E' importante precisare che le due scelte sono fortemente correlate tra loro: la decisione in merito al canale d'entrata influenza in maniera significativa le scelte distributive all'interno del Paese.

Il mercato cinese, caratterizzato da un' elevata incertezza e da una profonda complessità, spinge le imprese ad assumere comportamenti completamente differenti. Alcune aziende preferiscono avvicinarsi al mercato in modo graduale, altre, invece, per non perdere il vantaggio competitivo, decidono fin da subito di investire e rischiare di più (D. Vianelli, 2012).

Bordini , analizzando le strategie di ingresso delle pmi calzaturiere in Cina, individua due precise strategie di approccio al mercato : una strategia attiva, indirizzata all'apertura di punti vendita a marchio proprio e una strategia passiva, orientata alla fornitura di proprie calzature ai produttori locali in possesso di punti vendita propri. L'autore evidenzia come le imprese entrate nel mercato cinese attraverso l'accordo con agenti o distributori locali, raramente abbiano avuto successo in quanto, non sempre, gli operatori cinesi hanno una giusta preparazione e un'adeguata motivazione allo sviluppo del brand nel medio lungo periodo. Tuttavia Bordini riconosce come tale approccio abbia comunque

consentito di ottenere dei vantaggi alle prime imprese che si sono rivolte al mercato cinese in quanto, tale strategia, ha garantito un basso rischio e ha scaricato gli oneri e le responsabilità sugli intermediari coinvolti (Bordini, 2012).

Alla luce di quanto detto, non è possibile individuare un percorso comune a tutte le imprese. Inoltre ciascuna modalità di entrata va contestualizzata rispetto al contesto e al mercato: non esiste una strategia migliore in assoluto.

3.3.1 Le esportazioni indirette

L' esportazione indiretta si manifesta quando il produttore non gestisce direttamente le operazioni commerciali con il mercato estero ma si affida ad intermediari localizzati nel Paese di origine (Caroli, 2012). Anche Pellicelli, in accordo con Caroli, definisce l'esportazione indiretta come una strategia attraverso cui l'impresa non adotta un' organizzazione specifica per le vendite sul mercato estero ma quando decide di esportare lo fa attraverso intermediari (Pellicelli, 2010).

Nella strategia di esportazione indiretta l'intermediario si assume i rischi ed i costi connessi all'esportazione ed in alcuni casi appone il proprio brand al prodotto (Gregori & Cardinali, 2012).

I principali intermediari coinvolti nell'esportazione indiretta sono: società di esportazione, buyers, trading compagnie, brokers, consorzi all'esportazione. La scelta dell'intermediario dipenderà dal progetto strategico dell'impresa e dalla sua struttura organizzativa.

Vianelli, De Luca e Pegani sostengono che “ *vendere in Cina attraverso un intermediario localizzato in Italia, non rappresenta di per sé una vera e propria forma d'internazionalizzazione. Le diverse tipologie d'intermediari, non*

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

consentono, infatti, di implementare una reale presenza strategica e operativa nel mercato, ma possono sicuramente essere utili nella prima fase del processo di internazionalizzazione” (Vianelli, De Luca, & Pegan, 2012). Tuttavia un'altra parte della letteratura sottolinea come la strategia di esportazione indiretta, in alcuni casi, possa essere una scelta vincente. Pellicelli, a tal proposito, sottolinea come l'esportazione indiretta è adottata con successo quando le imprese dispongono di un ampio margine competitivo in termini di : qualità, prezzo, immagine del prodotto e tecnologia (Pellicelli, 2010). Lo stesso autore analizza il caso del settore calzaturiero italiano. In tale settore è stato riconosciuto alle imprese italiane un forte vantaggio in termini di rapporto qualità/prezzo. Ciò ha spinto i grandi buyers stranieri a rivolgersi direttamente ai produttori italiani. In questa situazione la strategia di esportazione indiretta si è rivelata vincente in quanto supportata dalla qualità del prodotto e dal prezzo competitivo (Pellicelli, 2010). Tuttavia l'esportazione indiretta pur presentando vantaggi in termini di bassi costi e rischi ed un'elevata flessibilità ha lo svantaggio di non avere contatti con il mercato estero e ciò limita l'utilizzo delle leve di marketing (Gregori & Cardinali, 2012).

3.3.2 Le esportazioni dirette

La strategia di esportazione diretta prevede che l'impresa pur continuando a mantenere la sua base produttiva nel paese d'origine, cerca di avvicinarsi al mercato estero entrando in contatto diretto con il potenziale compratore (Pellicelli, 2010). L'azienda non investe nel mercato estero ma possiede una struttura commerciale specifica: viene creato un ufficio export strutturato che si dedica al mercato utilizzando le leve del marketing mix (Vianelli, De Luca, & Pegan,

2012). Caroli scrive che *tale struttura può avere un diverso grado di “profondità” nell’area geografica straniera: nei casi più avanzati può arrivare fino al cliente finale; in altri casi, può invece interagire con il sistema della distribuzione. In quest’ ultimo caso l’aspetto cruciale che differenzia la strategia di esportazione indiretta da quella diretta è il fatto che l’impresa gestisce attraverso una struttura propria le relazioni con i distributori nel Paese dove esporta* (Caroli, 2012).

Secondo Caroli le esportazioni dirette risultano più efficaci rispetto a quelle “indirette” in alcune situazioni quali: produzione su commessa, vendita di impianti e macchinari di elevato valore, produzioni ad altissima tecnologia e mercato basato su gare pubbliche (Caroli, 2012).

L’esportazione diretta consente all’impresa di ottenere maggiori informazioni e controllo sul mercato e di perseguire obiettivi di natura strategica e non solo commerciale (Caroli, 2012). A fronte di tali vantaggi, però, Gregori e Cardinali evidenziano il rischio della dipendenza dell’impresa dagli intermediari e il maggior impegno richiesto in termini di organizzazione e di attività di marketing.

Secondo Pellicelli, non tutte le aziende possono adottare la strategia di esportazione diretta. E’ infatti necessario che:

1. la differenza tra il costo di produzione e il prezzo di vendita sia tale da giustificare e coprire i costi della penetrazione commerciale nel mercato estero;
2. avere a disposizione le risorse e l’organizzazione necessaria per gestire contemporaneamente mercati diversi (Pellicelli, 2010) .

Tra le modalità di realizzazione delle esportazioni dirette, Caroli individua : la rete vendita per l’estero, l’ufficio di rappresentanza, la centrale logistica, la sussidiaria commerciale estera e il commercio elettronico (Caroli, 2012).

Vianelli, De Luca e Pegan osservano come l'esportazione diretta risulti la strategia di ingresso più utilizzata dalle pmi nel mercato cinese (D. Vianelli, 2012).

3.3.3 Le alleanze strategiche

Le alleanze strategiche riguardano sia gli accordi strategici che le Joint ventures.

Caroli definisce gli accordi strategici come *intese di medio-lungo termine tra due o più imprese, strutturate contrattualmente per il raggiungimento di specifici obiettivi funzionali alle strategie competitive o di crescita nei mercati esteri dei singoli partner coinvolti*. L'autore, inoltre, sottolinea come gli accordi strategici si distinguano dall'accordo tra impresa esportatrice e distributori per : contenuti contrattuali non solo di natura commerciale; proiezione dell'accordo verso il medio-lungo periodo; rilevanza dei profili organizzativi; investimento di risorse da parte di tutti gli attori coinvolti (Caroli, 2012).

Secondo Gregori e Cardinali gli accordi strategici possono rappresentare una modalità di ingresso nei mercati esteri poco rischiosa e con limitati costi (Gregori & Cardinali, 2012).

Gli accordi strategici presentano diversi vantaggi. I principali sono:

- la condivisione degli investimenti per sviluppare la presenza nel mercato estero;
- l'accesso immediato a risorse e competenze distintive complementari alle proprie;
- lo sviluppo di una migliore conoscenza delle caratteristiche del mercato estero, delle sue dinamiche competitive e dei fattori che ne influenzano l'evoluzione (Caroli, 2012).

Le due principali forme di accordi strategici sono il licensing e il franchising. Attraverso il licensing²⁶, un soggetto operante in un Paese (licensor) cede ad un altro soggetto estero i diritti legati ai prodotti di sua proprietà, ovvero concede, in cambio del pagamento di royalties, lo sfruttamento economico della tecnologia, del marchio del brevetto oppure di altri diritti legati alla proprietà intellettuale (Vianelli, De Luca, & Pegan, 2012). Negli ultimi anni il ricorso al licensing²⁷ si è rivelata una scelta vincente per le piccole e medie imprese calzaturiere²⁸. Questa modalità di ingresso nel mercato estero presenta infatti notevoli vantaggi tra cui: i limitati investimenti, il superamento delle barriere all'entrata e l'accesso a mercati anche di piccole dimensioni (Pellicelli, 2010). Tuttavia bisogna ricordare che alla scadenza del contratto di licenza, il licenziatario potrebbe divenire un temibile concorrente considerate le conoscenze acquisite. Il franchising, invece, prevede che l'azienda franchisor conceda al franchisee i diritti di utilizzazione della propria formula commerciale, dei processi organizzativi e del know how; tuttavia il franchisor deve garantire al franchisee il supporto commerciale e tecnico per la realizzazione del progetto. Il franchising consente all'impresa di sviluppare un'ampia rete internazionale con un investimento limitato e coinvolge capacità imprenditoriali disponibili nei mercati locali.

²⁶ Gregori sottolinea come il ricorso al licensing abbia consentito alle imprese di recuperare gli scarsi investimenti in marchi propri. Tuttavia molto spesso il licensing viene considerato dalle imprese in modo non corretto come una soluzione poco rischiosa e relativamente costosa, che consente l'ottenimento di risultati economici e di interessanti opportunità di sviluppo (Gregori G. L., *Imprese calzaturiere e competitività: le nuove frontiere*, 2005).

²⁷ La politica di licensing è un tema strettamente connesso alla brand strategy. Tuttavia il brand licensing è un argomento ancora poco investigato dalla letteratura nazionale ed internazionale (Gregori, Cardinali, & Temperini, *Traiettorie di sviluppo delle imprese calzaturiere nel nuovo contesto competitivo*).

²⁸ Tale risultato emerge da un'indagine empirica realizzata da Gregori analizzando diversi casi aziendali.

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

L'altra categoria di alleanze strategiche riguarda la costituzione di Joint ventures. Dal punto di vista finanziario, strategico e organizzativo questa modalità di ingresso è la più impegnativa. Una joint ventures internazionale è una nuova società costituita da due o più operatori di diversa nazionalità per la realizzazione di attività di interesse comune (Caroli, 2012). Inoltre questo tipo di alleanza strategica può essere di tipo equity o non equity e hanno generalmente l'obiettivo di ridurre il rischio ed i costi per il singolo operatore. Nella costituzione della Joint Ventures risulta fondamentale la conoscenza reciproca tra le parti e la realizzazione di un progetto strutturato per la costruzione dell'alleanza. Gregori e Cardinali ricordano come in questo caso il problema non sia la costituzione della JV ma la sua gestione (Gregori & Cardinali, 2012).

3.3.4 I canali di accesso

Individuata la modalità di entrata nel mercato estero bisogna procedere alla decisione del canale di distribuzione all'interno del Paese: le due decisioni sono strettamente correlate tra loro.

A seconda della strategia adottata dall'impresa possono essere scelti diversi canali, ma i tre principali sono tre:

- Canale indiretto;
- Canale diretto;
- Canale concertato.

Il canale è indiretto quando l'azienda non ha alcuna organizzazione propria per vendere all'estero e si limita a cedere i prodotti ad altre imprese che si occupano di esportarli e distribuirli sui mercati esteri. Questo canale è utilizzato

principalmente quando il mercato estero non ha una grande rilevanza strategica per l'impresa; tuttavia il canale indiretto può essere adottato anche quando il mercato è rilevante e l'impresa possiede un forte vantaggio competitivo rispetto ai competitors (Pellicelli, 2010).

I principali canali indiretti sono:

- trading company;
- importatori/distributori;
- grandi compratori;
- consorzi export (Gregori & Cardinali, 2012).

Il canale indiretto è strettamente collegato alla strategia di esportazione indiretta. Questo tipo di canale si caratterizza per i bassi costi e non richiede una conoscenza approfondita del mercato; tuttavia l'assenza di controllo di mercato e quindi di relazioni con il cliente finale non consente all'azienda di ricevere feedback e di seguire l'evoluzione della domanda (Gregori & Cardinali, 2012).

Il canale diretto, invece, prevede che l'azienda produttrice venda direttamente ad un operatore del mercato estero senza passare attraverso intermediari. Questo tipo di canale è utilizzato soprattutto nella strategie di esportazione diretta e quando l'azienda possiede un vantaggio competitivo tale da giustificare i costi del canale diretto.

I principali interlocutori del canale diretto sono:

- personale di vendita del produttore;
- agenti mono o plurimandatario;
- unità operativa all'estero;
- cliente finale.

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Questa tipologia di canale consente un maggior controllo del mercato e delle leve del marketing internazionale; tuttavia presenta una maggiore rigidità dei costi (Gregori & Cardinali, 2012).

Infine, il canale concertato o integrato prevede che l'azienda produttrice prenda accordi per la distribuzione dei suoi prodotti con altri operatori che realizzano l'importazione e/o la distribuzione. L'impresa con questo canale si avvicina molto al consumatore finale ma lo fa attraverso la rete distributiva di altre imprese (Pellicelli, 2010). Alcuni esempi di interlocutori del canale integrato sono il:

- piggyback;
- franchising;
- consorzi fra imprese;
- le joint venture e gli altri accordi equity.

Il canale concertato può in alcuni casi combinare i vantaggi e i limiti del canale diretto e indiretto.

3.4 Il Piano di marketing internazionale

Il processo di internazionalizzazione deve essere chiaro, strutturato e seguire linee guida operative ben definite. Per tali ragioni, nel processo di internazionalizzazione, assume particolare la realizzazione del piano di marketing internazionale.

Il piano di marketing internazionale è uno strumento operativo che racchiude tutte le decisioni che devono essere intraprese dall'azienda quando sceglie di entrare in nuovi mercati; nel piano di marketing internazionale sono racchiuse tutte le tematiche fino ad ora analizzate.

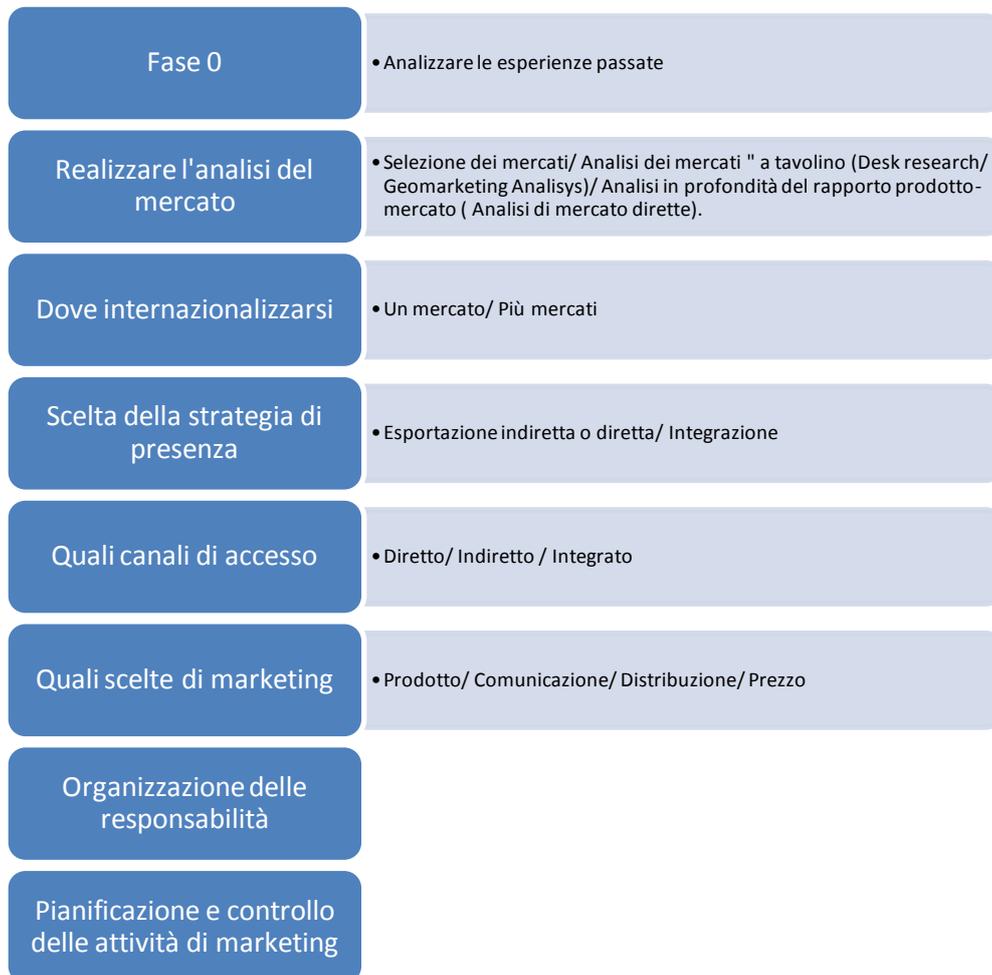
Facendo riferimento all'interpretazione proposta da Pellicelli (2003), Gregori & Cardinali (2012) è possibile individuare un possibile "metodo di lavoro" e i

possibili percorsi da seguire con i relativi strumenti al fine di realizzare un processo efficace di internazionalizzazione, dall'analisi del mercato, alle scelte di marketing, alla soluzione delle problematiche organizzative (Gregori & Cardinali, 2012).

La figura 14 illustra lo schema del piano di marketing internazionale organizzato per fasi. E' importante evidenziare come il punto di partenza sia rappresentato dalle esperienze passate che costituiscono un fattore cruciale e determinante nelle scelte di internazionalizzazione.

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Figura 13. Il piano di marketing internazionale delle pmi



Fonte: elaborazione propria da Pellicelli, Gregori

Il piano di marketing inizia con un'attenta analisi dei mercati che ha due obiettivi principali: individuare nuovi mercati e monitorare i mercati nei quali l'impresa già opera seguendo le variazioni della domanda per intervenire tempestivamente (Pellicelli, 2010). Questo step può essere ulteriormente suddiviso in tre fasi:

1. Selezione dei mercati col maggiore potenziale – scelta di un gruppo di mercati sui quali valga la pena procedere con ulteriori analisi.

2. Analisi “a tavolino”- ricerche più approfondite per restringere il numero dei mercati individuati nella fase precedente; questa tipologia di analisi viene effettuata nel Paese di origine.
3. Analisi del mercato in profondità- per i mercati che hanno dato risultati positivi nelle precedenti analisi si procede ad approfondire ulteriormente le ricerche. In questa fase le analisi sono di tipo dirette e vengono effettuate direttamente sul mercato nel quale si vuole entrare.

Individuati i mercati potenzialmente interessanti per l'azienda, si procede alla scelta tra la strategia di concentrazione o di diversificazione²⁹. Esistono diverse ragioni che spingono l'impresa ad adottare l'una o l'altra strategia. Generalmente è preferita la strategia di concentrazione quando esistono mercati di grandi dimensioni, con domanda in lento sviluppo e che rappresentano gran parte della domanda potenziale di un determinato prodotto. Le strategie di diversificazione sono adottate, invece, quando esiste domanda potenziale su molti mercati, quando l'impresa presenta prodotti relativamente standardizzati e quando deve realizzare grandi volumi di vendita per poter abbassare i costi di produzione (Pellicelli, 2010).

Nella scelta della strategia di concentrazione o diversificazione geografica l'azienda deve valutare:

- Il ritmo di sviluppo del mercato;
- La stabilità del mercato;
- Il tempo di imitazione del prodotto da parte della concorrenza;
- La necessità di adattare il prodotto e la comunicazione;

²⁹ La strategia di concentrazione prevede l'ingresso in pochi mercati; quella di diversificazione prevede l'entrata in più mercati (Pellicelli, 2010).

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

- Le economie di scala nella distribuzione;
- Il controllo del mercato;
- Le esperienze precedenti;
- I rischi del mercato.

Scelta la strategia di espansione estera, l'impresa deve decidere come entrare nel mercato e come essere presente al suo interno.³⁰

E' importante sottolineare che l'impresa, qualora scelga di essere presente in più mercati, può optare per strategie di marketing differenti per ogni Paese a seconda delle caratteristiche specifiche di ogni mercato; in questo caso l'azienda dovrà scegliere tra strategie di standardizzazione o adattamento. A tal proposito, Resciniti & Fortuna scrivono : “ il *trade off* ‘ standardizzazione vs. adattamento’ nelle strategie di internazionalizzazione risponde alle contrapposte pressioni per la riduzione dei costi o per l'adeguamento alle caratteristiche locali. La prima spinge verso la minimizzazione dei costi unitari attraverso un'offerta sostanzialmente invariata nei diversi mercati, la seconda verso la migliore soddisfazione della domanda attraverso la differenziazione di prodotti e servizi. E' possibile identificare due modelli estremi di posizionamento strategico: quello globale e quello locale”³¹ (Resciniti & Fortuna, 2011).

Una volta scelti i mercati e le strategie competitive, è necessario procedere alla questione delle problematiche organizzative. Affinché il piano di marketing sia implementato in maniera corretta è fondamentale attribuire delle responsabilità e il “chi fa cosa”. Per fare ciò è importante partire dalla valutazione delle risorse e

³⁰ Per le strategie di ingresso e la scelta dei canali di accesso si rimanda ai paragrafi precedenti.

³¹ La strategia competitiva tipica delle medie imprese italiane è quella della focalizzazione che trovano nella specializzazione la forza per occupare nicchie internazionali e, di converso, nell'internazionalizzazione la via per ampliare i propri mercati di sbocco (Resciniti & Fortuna, 2011).

delle competenze interne: è necessario che il piano di marketing sia coerente con l'organizzazione (Gregori & Cardinali, 2012).

L'ultima fase del piano di marketing riguarda il controllo e il monitoraggio del piano affinché si possa intervenire in maniera tempestiva qualora si verificano dei problemi nell'attuazione delle diverse strategie di marketing. Inoltre il monitoraggio e il controllo sono un aspetto cruciale per una corretta attuazione del piano. Il piano di marketing internazionale costituisce un costo per l'azienda e qualora non venga implementato correttamente diventa un cattivo investimento.

3.5 Le Strategie di internazionalizzazione delle aziende calzaturiere marchigiane : i risultati di un'indagine empirica presso il The Micam Shanghai.

Negli ultimi anni, la globalizzazione e l'ingresso nel mercato mondiale dei nuovi competitors asiatici hanno spinto le aziende calzaturiere marchigiane a riorganizzare la struttura aziendale e a ripensare alle strategie per competere nello scenario mondiale.

Una delle caratteristiche delle aziende marchigiane è la forte propensione all'esportazione. Ciò ha rappresentato per le aziende un'opportunità ma un limite allo stesso tempo. Fino agli anni '90 tale strategia si è dimostrata vincente e ha consentito la crescita e lo sviluppo della pmi marchigiana. Tuttavia dagli anni '90 in poi, con l'evoluzione e la globalizzazione del settore calzaturiero, la strategia di esportazione ha rischiato di rendere poco competitive le aziende. Infatti, per competere nei Paesi emergenti, ed in particolare in Cina, è necessario avere una grande conoscenza e un buon grado di controllo del mercato; tutto ciò viene meno quando si ricorre ad una strategia di esportazione "pura".

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Anche la letteratura che analizza le strategie di internazionalizzazione delle pmi manifatturiere è concorde nell'affermare che le strategie competitive vadano ripensate in base ai nuovi mercati. Gregori e Cardinali, a tal proposito, osservano che *in molti casi le imprese si sono rivolte ai mercati esteri adottando una strategia di esportazione diretta, utilizzando agenti e rappresentanti plurimandatari esclusivisti. Sono stati concessi a tali intermediari ampi margini di autonomia, tanto che essi influenzano importanti decisioni di marketing. Ne risulta allora che la strategia di esportazione diretta non è tale per i vantaggi che consente di ottenere, ma l'impresa si ritrova ad essere fortemente dipendente dagli agenti* (Gregori & Cardinali, 2012).

Per quanto riguarda le strategie adottate dalle aziende marchigiane nel mercato cinese è da sottolineare come fino a qualche anno fa le pmi erano piuttosto diffidenti nei confronti della Cina, individuando in tale paese più rischi che opportunità (Bordini, 2012). Ma l'inarrestabile crescita del Paese del dragone ha spinto le imprese a considerare questo Paese non più come una possibilità ma come un obbligo. Oggi essere presente nel mercato cinese costituisce una priorità soprattutto se si considera la maturità dei mercati europei e il calo dei consumi in Italia.

Tuttavia le piccole e medie imprese marchigiane presentano ancora alcune remore nei confronti di tale mercato.

Al fine di approfondire il comportamento strategico delle pmi marchigiane nel mercato cinese, ho condotto uno studio intervistando direttamente alcune imprese e somministrando loro un questionario ³² durante la terza edizione della fiera cinese "The Micam Shanghai", svoltasi a Shanghai dal 24 marzo al 26 marzo

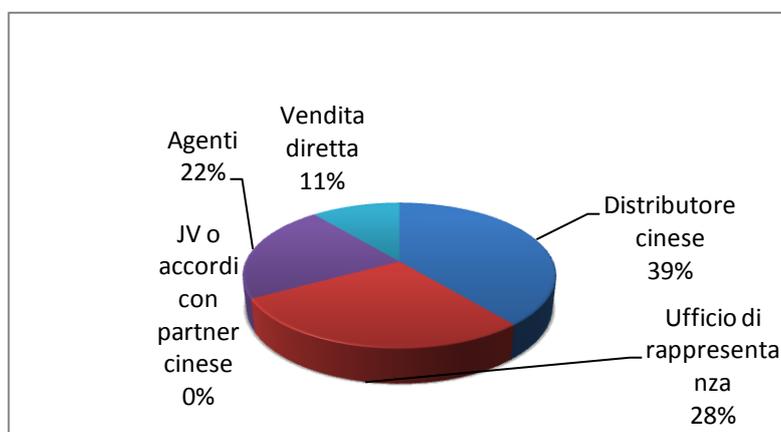
³² Questionario in allegato

2014. Le imprese marchigiane presenti alla fiera erano 37, ma il gruppo di aziende analizzato è stato di 25 aziende³³. Considerato l'esiguo numero delle imprese intervistate, tale studio non ha come finalità quello di fornire dei risultati precisi sul comportamento generale di tutte le aziende calzaturiere marchigiane ma semplicemente di dare alcune indicazioni di massima sui comportamenti strategici di tali imprese nel mercato cinese.

Il gruppo analizzato è caratterizzato da aziende con un posizionamento di mercato medio-alto.

Procedendo all'analisi dei dati emersi dal questionario, emerge che il 76% delle aziende intervistate è già presente in Cina. Queste aziende sono presenti nel mercato cinese attraverso le modalità rappresentate dal grafico.

Figura 14. Strategia competitiva nel mercato cinese



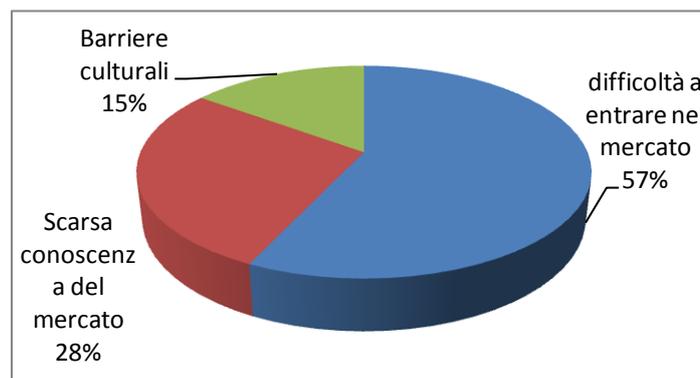
Fonte: elaborazione propria

³³ Non tutte le aziende sono state disponibili a compilare il questionario. Il campione non è stato formato seguendo parametri specifici, ma la sua composizione risulta piuttosto casuale.

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Il 39% delle aziende si affida ad un distributore cinese poiché ritiene che sia meno oneroso o perché non ha una buona conoscenza del mercato; tuttavia coloro che si affidano ad un distributore cinese non hanno come priorità il mercato cinese pertanto non hanno intenzione di effettuare grandi investimenti per rafforzare la propria presenza nel mercato. Il 28%, invece, ha un proprio ufficio di rappresentanza e intende continuare ad investire nel mercato cinese poiché intravede buona possibilità di crescita³⁴. E' interessante notare come nessuna azienda del campione abbia una Joint Venture o accordi con un partner cinese. Tra le aziende già presenti nel mercato cinese l'89% ritiene che la strategia attuata sia quella più efficiente per la propria azienda almeno in un'ottica di breve periodo. Per quanto riguarda invece le aziende non ancora presenti in Cina, il principale limite che le aziende incontrano nel mercato cinese è la difficoltà ad entrare nel mercato³⁵. Il grafico illustra i motivi per cui il 24% del campione non è ancora presente in Cina.

Figura 15. Motivi per cui le aziende non sono ancora presenti in Cina



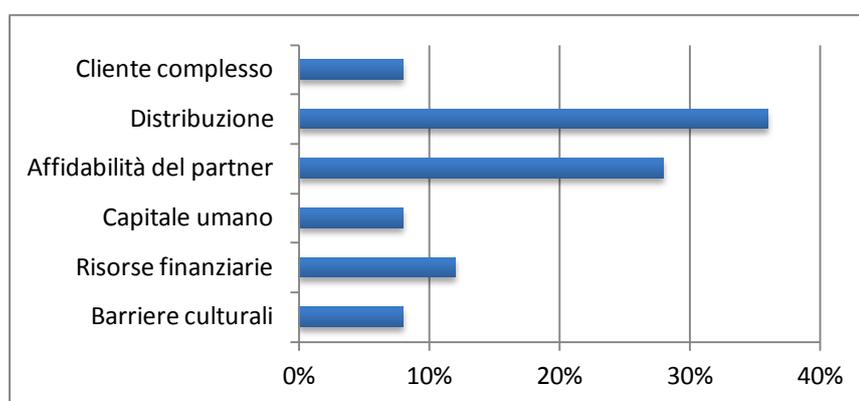
Fonte: elaborazione propria

³⁴ I dati sono commentati tenendo conto anche di ciò che emerso dalle interviste dirette con le aziende

³⁵ Per difficoltà ad entrare nel mercato si intende l'incapacità di trovare i giusti canali di entrata.

E' stato chiesto alle aziende di indicare, attraverso una domanda aperta, le principali difficoltà che si sono incontrate o che si temono di incontrare nell'affrontare il mercato cinese.

Figura 16. Difficoltà incontrate nell'affrontare il mercato cinese



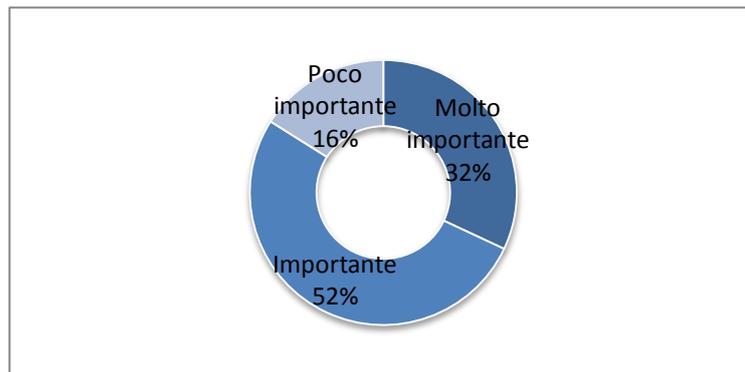
Fonte: elaborazione propria

Il 36% delle aziende ha indicato come principale difficoltà di ingresso la distribuzione. Questo dato in parte conferma quanto già analizzato nei capitoli precedenti, ovvero di come la distribuzione costituisca uno dei principali limiti nel mercato cinese. Il 28%, invece, dichiara che un grosso limite è trovare un partner affidabile mentre il 12% ritiene che sia la scarsità di risorse finanziarie ad ostacolare l'ingresso nel mercato. Altre difficoltà individuate dalle aziende intervistate sono le barriere culturali dovute principalmente alla lingua, il capitale umano talvolta poco qualificato e la complessità del cliente finale.

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Al campione intervistato è stato chiesto di esprimere l'importanza che il mercato cinese riveste per il proprio business in una prospettiva futura di 5 anni³⁶.

Figura 17. Rilevanza del mercato cinese per le aziende in una prospettiva futura



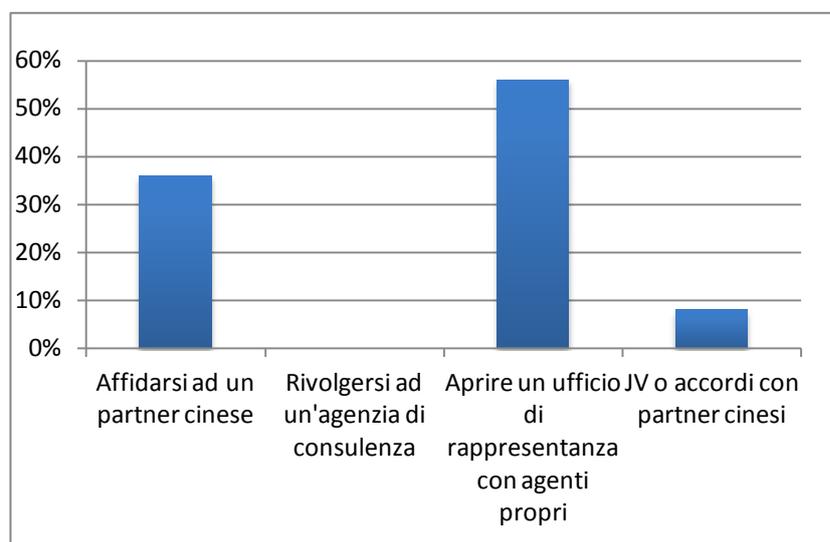
Fonte: elaborazione propria

Il 52% del campione ritiene che, in una prospettiva futura, il mercato cinese sia importante: tale dato potrebbe suggerire lo scetticismo delle aziende verso tale Paese .

Infine è stato chiesto alle aziende di indicare quale, a loro avviso, sia la strategia di internazionalizzazione per affrontare il mercato cinese. Il 56% del campione ritiene che l' ufficio di rappresentanza con propri agenti rappresenti la soluzione migliore; il 36%, invece, crede che la strategia più indicata sia affidarsi ad un partner cinese e solo l'8% crede che la JV o gli accordi con partner cinesi possano essere la soluzione vincente; nessuna azienda sceglierebbe di affidarsi ad un'agenzia di consulenza.

³⁶ Le possibilità erano molto importante, importante, poco importante

Figura 18. Qual'è la strategia ritenuta migliore dalle aziende per affrontare il mercato cinese.



Fonte: elaborazione propria

Questa breve indagine mette in luce la diffidenza che le aziende mostrano verso il mercato cinese: riconoscono nella Cina una grande potenzialità ma anche un mercato estremamente complicato.

Un dato che non emerge chiaramente dal questionario è quello relativo al prodotto. Al di là delle differenti strategie attuate, le aziende che hanno maggior successo in Cina sono quelle che adattano il prodotto al mercato. Una delle grandi difficoltà delle aziende è, quindi, quella di adattare le calzature ai gusti cinesi che sono un po' più "elaborati" rispetto allo stile italiano. Da questo punto di vista ho riscontrato una leggera chiusura da parte delle aziende: non tutte sono interessate ad adattare la calzatura al gusto cinese. In alcuni casi le aziende, infatti, ritenendo il proprio prodotto superiore, credono erroneamente che il consumatore cinese riesca a comprendere pienamente lo stile italiano; purtroppo non è sempre così.

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Il cinese medio pur volendo imitare gli stili di vita e i comportamenti occidentali rimane ancorato (almeno in parte) alla tradizione e al gusto cinese. E' necessario studiare delle strategie di marketing che siano un giusto compromesso tra globalizzazione e adattamento per competere in un mercato complesso come quello cinese. Anche la letteratura è concorde nell'affermare che *l'azienda non può più limitarsi ad imporre il proprio modello e punto di vista. La glocalizzazione e il concetto think global, act local sono driver consolidati del processo di internazionalizzazione e forse richiedono un riallineamento alla luce dei nuovi grandi mercati orientali, che presentano necessità nuove rispetto agli approcci tradizionali ai mercati internazionali* (Vescovi & Trevisiol, L'adattamento di prodotto nel mercato cinese. Imprese italiane di minore dimensione e processi di internazionalizzazione, 2011).

CAPITOLO 4. IL CASO DELL'AZIENDA DINO BIGIONI³⁷

DINO BIGIONI

Per concludere l'analisi appare opportuno studiare un caso aziendale per analizzare in modo più diretto le aziende calzaturiere marchigiane e per capire quali siano le difficoltà che queste incontrano nel mercato cinese.

Tuttavia, quest'analisi pratica è stata complicata per diverse ragioni. Prima fra tutte la difficoltà a trovare un'azienda disponibile per il case study: è stata riscontrata una certa chiusura da parte delle aziende e le stesse hanno dimostrato uno scarso interesse a collaborare per approfondire i temi relativi all'internazionalizzazione nel mercato cinese. Il secondo problema è stato trovare aziende calzaturiere marchigiane che operassero in maniera stabile e direttamente nel mercato cinese. Infatti, come detto in precedenza, la maggior parte delle pmi calzaturiere non hanno ancora una presenza stabile in Cina.

Nonostante le difficoltà incontrate, l'azienda Dino Bigioni ha dimostrato una certa sensibilità al tema e un forte interesse ad approfondire le tematiche relative alle strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese.

L'azienda è stata scelta in quanto possiede tutte le caratteristiche delle pmi calzaturiere marchigiane e la sua storia potrebbe essere quella di tante altre.

³⁷ Si ringrazia Giuseppe Sardini , direttore commerciale di Dino Bigioni per le preziose informazioni fornite.

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Dino Bigioni è una realtà florida, nonostante il periodo di crisi che ha colpito l'Italia e le principali economie mondiali.

4.1 La storia

Circa 50 anni fa, il sig. DINO BIGIONI decise di lasciare la campagna e di trasferirsi in paese: affittò un garage e diede vita ad uno dei primi laboratori artigianali delle Marche per la produzione di calzature.

All'interno del laboratorio lavoravano la moglie, la madre ed altri parenti; la struttura imprenditoriale era di carattere familiare.

La principale produzione erano i "mocassini tubolari", interamente fatti a mano, una delle calzature più trendy dell'epoca.

La principale strategia di vendita era quella diretta che Dino Bigioni effettuava frequentando i mercatini rionali di Pescara e Rimini e qui vendeva quanto prodotto durante la settimana ; questa è stata la principale strategia commerciale adottata dall'impresa nei primi anni.

Dino Bigioni , negli anni, entrò in contatto con alcuni "grossisti" del Veneto, della Romagna e di altre regioni italiane: la domanda di calzature cresceva.

Per fronteggiare l'aumento della domanda e, quindi, il maggior lavoro, Bigioni impiegò alcuni aiutanti. Il laboratorio diventava sempre più grande: arrivarono nuovi operai e la piccola produzione crebbe.

Il sig. Dino Bigioni lavorava, con la moglie, giorno e notte: producevano, consegnavano, incassavano e guadagnavano, dando lavoro sempre a più operai di Montegranaro e investivano continuamente nell'azienda.

Per la Dino Bigioni gli anni passavano e le vendite avvenivano esclusivamente sul mercato italiano.

Tuttavia, ad un certo punto, iniziò a farsi sempre più stringente la necessità di partecipare ad alcune fiere di settore e di iniziare a capire cosa stesse succedendo e come si stessero muovendo i mercati esteri.

Fu così che la politica commerciale dell'azienda iniziò a cambiare. Un grande punto di svolta nella storia dell'azienda è rappresentato dall'incontro con uno dei più grandi venditori dell'epoca: Giuseppe Sardini. E' grazie al Dott. Sardini, attualmente direttore commerciale presso la DINO BIGIONI, che l'azienda iniziò a partecipare alle prime fiere estere con il contributo statale dell'ICE.

In questo periodo di apertura ai mercati esteri la seconda generazione Bigioni iniziò a muovere i primi passi in azienda: la "fabbrica" ha sempre avuto priorità per la famiglia Bigioni.

Il più grande dei figli, ancora minorenne, iniziò a recarsi ad Hong Kong, Taipei, Seoul, Tokyo insieme al Dott. Sardini.

Fin da subito arrivarono i primi ordini dall'estero. L'Asia e l'America del Nord, fin da subito, sono stati i mercati che hanno mostrato maggiore interesse per le calzature Dino Bigioni. Con l'ingresso in questi due mercati ha inizio la fase di internazionalizzazione della DINO BIGIONI.

Da questo punto in poi la presenza estera dell'azienda è cresciuta sempre più e contemporaneamente l'impresa da artigiana è divenuta industriale.

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Quando i figli del sig. Bigioni presero le redini del calzaturificio, capirono quanto fosse importante aumentare la partecipazione alle fiere di settore.

Le calzature Bigioni iniziarono a riscuotere sempre più successo, la domanda cresceva e così l'impresa aveva sempre più necessità di impiegare nuova manodopera: l'azienda di famiglia non bastava più. Venne costruita una nuova fabbrica nella nuova zona industriale e costituita una società a Mosca con show-room, personale russo e uffici a Mosca. Queste due nuove aperture segnano l'inizio della seconda fase dello sviluppo della "DINO BIGIONI".

In questa fase, il mercato italiano viene totalmente abbandonato, nonostante la presenza di qualche vecchio agente. L'azienda si concentra principalmente sui mercati esteri e le calzature Bigioni vengono vendute nelle migliori boutiques del mondo: da Los Angeles a Taipei, da Stoccolma a Cape Town.

Il principale mercato di riferimento diviene quello russo, ovvero quello dell'intera ex Unione Sovietica, con le province del Caucaso, del Baltico, della Siberia, del Kazakistan e dell' Uzbekistan.

Il Brand "DINO BIGIONI" diviene, tra il 1998 ed il 2014, leader indiscusso delle calzature da uomo.

Le collezioni si focalizzano sui gusti e sulle tendenze dei russi³⁸ e l'azienda perde per breve tempo interesse sui mercati asiatici ed americani. Tuttavia in questo frangente l'azienda conquista i mercati africani del Nord

³⁸ L'approccio basato sull'adattamento del prodotto permette di superare i limiti della standardizzazione. Talvolta un prodotto standardizzato rischia di non essere adatto al mercato: la strategia di adattamento, invece, consente di soddisfare le esigenze dei consumatori dello specifico mercato. Ovviamente a fronte di tali vantaggi ci sono più alti costi da sostenere per l'impresa (Vescovi & Trevisiol, L'adattamento di prodotto nel mercato cinese. Imprese italiane di minore dimensione e processi di internazionalizzazione, 2011).

(specialmente Marocco), quelli del centro (Nigeria, Costa d'Avorio, Ghana, Repubblica del Congo e Kenia) e soprattutto quello del Sud Africa, dove oggi - benchè in quantità non paragonabili a quelle "russe" - il marchio é uno dei più forti e dei più conosciuti.

Cinque negozi monobrand sono stati aperti in Polonia; sette in Romania; uno in Germania, a Berlino, K'dam Straat. Ventisei negozi monomarca sono sparsi su tutto il territorio della Confederazione Russa. Uno sta per essere aperto a New York con la collaborazione di un vecchio cliente dell'Arizona. Entro il 2014 è prevista l'apertura di tre negozi nel Nord della Cina, da Harbin a Pechino; uno a Johannesburg nel prestigioso shopping mall di Hyde Park Court. Un altro è stato da poco aperto ad Almaty - Kazakistan.

Dai lontani anni '60 ad oggi le cose sono notevolmente cambiate. Oggi il brand "DINO BIGIONI" gode di popolarità e di stima worldwide e l'azienda è alla continua ricerca di nuovi progetti di commercializzazione da attuare e di nuove politiche di marketing da realizzare nei differenti mercati.

La prudenza e la moderazione della prima generazione sono state tramandate alla seconda. La filosofia dello "step after step" ha posto le basi per i successi commerciali dell'azienda.

La storia di Dino Bigioni è simile a quella di tante altre che oggi costituiscono il distretto marchigiano. Il 99,9% delle attuali aziende calzaturiere marchigiane è nata e si è sviluppata nello stesso, identico modo: via dall'agricoltura e assunzione del rischio d'impresa.

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

4.2 Profilo aziendale: mission e valori

La DINO BIGIONI è un'azienda di medie dimensioni, con una buona quota di mercato nel settore delle calzature ed un posizionamento medio-alto: il fatturato relativo al 2013 è stato di circa 13 milioni di euro.

I seguenti grafici mostrano rispettivamente l'andamento del fatturato e del numero di dipendenti tra il 2007 e il 2013³⁹.

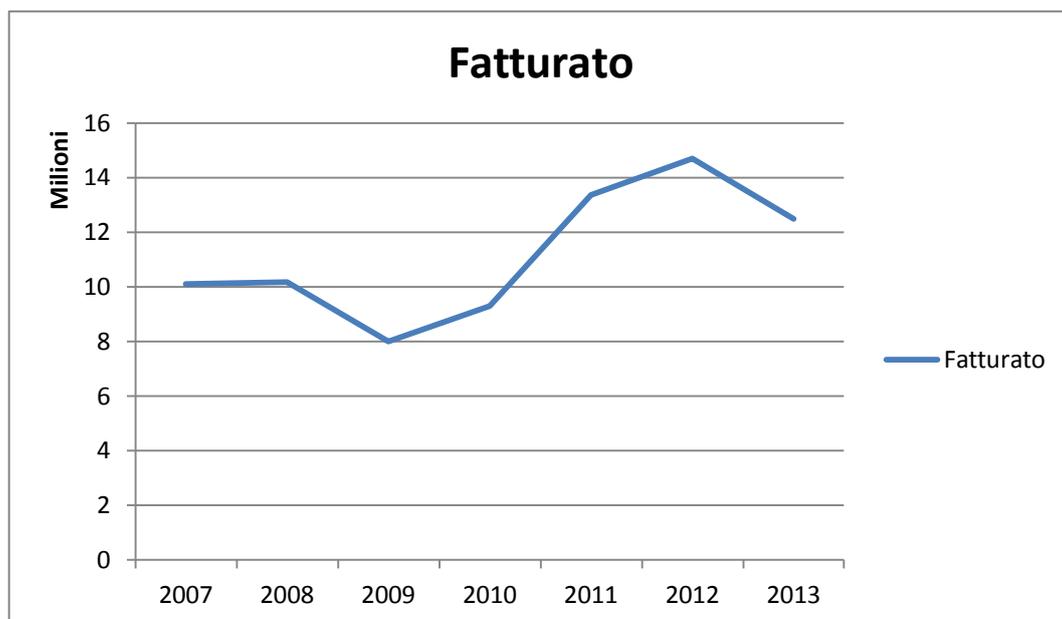
Tabella 19. Andamento del fatturato tra il 2007 e il 2013

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
10103000	10163500	8000000	9310000	13350000	14700000	12500000
	+0,6%	-21,29%	+16,38%	+43.39%	+10,11%	-14.97%

Fonte: elaborazione propria su dati aziendali

³⁹ L'arco temporale è stato scelto per capire come l'azienda ha affrontato la crisi economica mondiale tra il 2008 e il 2009 e quindi per analizzare la situazione pre e post crisi.

Figura 19. Trend Fatturato 2007-2013



Fonte: elaborazione propria su dati aziendali

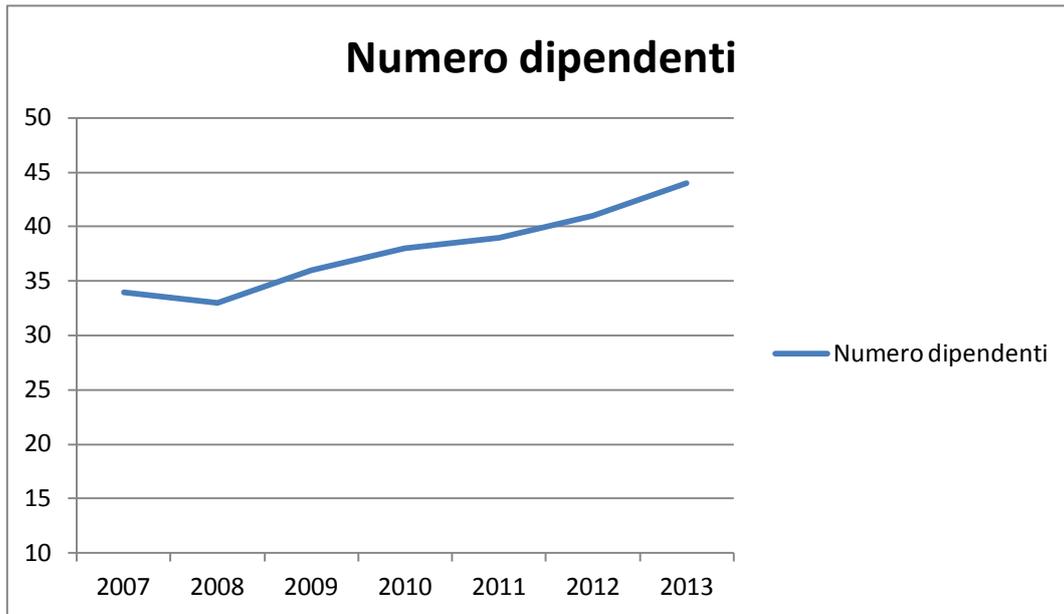
Tabella 20. Numero dipendenti tra il 2007 e il 2013

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
34	33	36	38	39	41	44

Fonte: elaborazione propria su dati aziendali

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Figura 20. Evoluzione del numero di dipendenti tra il 2007 e il 2013



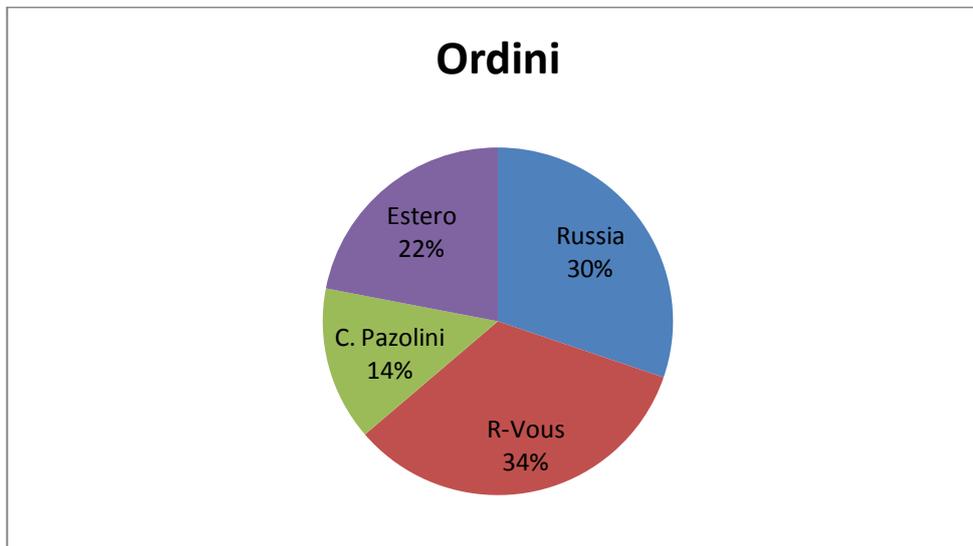
Fonte: elaborazione propria su dati aziendali

Analizzando i dati relativi all'andamento del fatturato tra il 2007 e il 2013 emerge che tra il 2008 e il 2009 vi è stata una diminuzione del fatturato pari al 21,29%: questa flessione negativa è da collegarsi alla crisi economica mondiale verificatasi tra il 2008 e il 2009. Tuttavia già tra il 2009 e il 2010 l'azienda ha avuto una prima ripresa con aumento del fatturato pari al 16,38% e una seconda ripresa più significativa tra il 2010 e il 2011 con un incremento del fatturato del 43,39%. Nel 2011, l'azienda ritorna ad avere un fatturato addirittura superiore ai valori pre-crisi.

La situazione è diversa se si analizza l'andamento del numero di dipendenti: infatti nonostante la crisi del 2008/2009 il numero dei dipendenti è rimasto invariato; anzi tra il 2007 e il 2013 si è registrato un incremento del 29,4%.

Per capire quale sia l'importanza dell'estero per l'azienda, è stata analizzata la percentuale degli ordini evasi nel 2013⁴⁰. Per scelta aziendale Dino Bigioni non vende in Italia: il 100% del fatturato è realizzato sui mercati esteri. Il principale mercato di riferimento, con il 30% degli ordini, risulta essere quello russo con due clienti principali, R-Vous 34% e C. Pazolini 14%. Il restante 22% è distribuito tra i vari Paesi in cui Dino Bigioni è presente.

Figura 21. Distribuzione ordini dall'estero



Fonte: elaborazione propria su dati aziendali

L'azienda è situata all'interno del "Villaggio del lavoro" di Montegranaro, in provincia di Fermo : un'industria di oltre 5.000 mq. costruita seguendo le più attuali regole dettate dalle leggi sulla sicurezza sul lavoro e secondo le più

⁴⁰ Per capire il peso dell'estero sono stati analizzati gli ordini evasi nel 2013 in quanto è stato l'unico dato a disposizione per l'analisi.

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

avanzate tendenze del design. La struttura si caratterizza per la sua originalità e bellezza tra i molteplici capannoni industriali

L'azienda impiega circa 40 dipendenti e fa produrre parte delle calzature a cinque piccole imprese artigiane della zona. A fronte di una capacità produttiva di oltre 700 paia al giorno, le vendite superano le 1500 paia: quindi oltre metà degli ordinativi vengono prodotti in queste piccole entità satelliti, la cui distanza dalla casa madre non supera i dieci chilometri.

Il personale Dino Bigioni è esperto nel controllo qualitativo ed è stato preparato e formato proprio allo scopo del controllo qualità da svolgersi quotidianamente presso i piccoli artigiani. Inoltre, una volta che il prodotto è finito e rientra in azienda, viene svolto un check-up finale a campione tra i numerosi colli pronti per la spedizione: il controllo qualità di una calzatura "DINO BIGIONI" è assicurato al 99%.

In tal modo da sempre viene offerto al cliente un prodotto interamente "Made in Italy", unica giustificazione plausibile ad un prezzo del prodotto medio alto.

La mission della azienda è: “ realizzare un prodotto assolutamente di alta qualità che giustifichi il premium price” .

Le calzature Dino Bigioni si distinguono per:

- Materiali "sani" di primissimo livello;
- Design sempre all'avanguardia;
- Velocità di rinnovamento delle linee;
- Macchinari di ultima generazione per il taglio dei pellami e per il montaggio;

- Personale altamente preparato per il fissaggio e la pulitura del prodotto finito.

I punti di forza elencati hanno permesso al brand Bigioni di posizionarsi in maniera chiara e distintiva rispetto ai competitors ed soprattutto hanno permesso al cliente di riconoscere il valore aggiunto del prodotto: chi acquista una calzatura "Dino Bigioni" sa che può contare su un prodotto 100% Made in Italy di ottimo livello qualitativo e di grande standard produttivo, destinato ad offrire una particolare esclusività, un comfort incomparabile ed un design sempre attuale.

Con la recente crisi economica il budget di spesa dei consumatori si è ridotto. Per questa ragione l'azienda ritiene di "dover" offrire al mercato mondiale una calzatura che in fondo "merita" di essere pagata il prezzo richiesto perché offre la sicurezza che resisterà nel tempo, che è stata costruita con i materiali più costosi offerti dal mercato, che è quasi esclusiva per chi l'acquista.

Non ultimo, il valore del rispetto all'ambiente è parte essenziale della produzione della

DINO

BIGIONI.

L'azienda è sostenuta dalla produzione di energia solare e tutto l'eccesso di elettricità realizzata nel corso dell'anno viene acquistata da un'azienda nazionale: la raccolta differenziata ha raggiunto livelli di eccellenza e i materiali di imballaggio sono interamente riciclabili.

L'utilizzo stesso dell'acqua delle vasche ornamentali della struttura è stato concepito a riciclo continuo ed ha evitato l'installazione di un deposito sotterraneo per l'eventuale servizio ai vigili del fuoco: le stesse vasche ornamentali fornirebbero l'acqua necessaria ad un intervento d'emergenza.

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Una calzatura "DINO BIGIONI" garantisce al consumatore:

- il miglior rapporto qualità e prezzo;
- massima attenzione all'ambiente ed alla sua importanza per le generazioni future;
- un prodotto totalmente 100% Made in Italy;
- la più ampia velocità di seguire le ultime tendenze del mercato.

Tutti questi valori consentono al brand Bigioni di costruire una value proposition chiara e differenziante nella mente del consumatore; inoltre hanno permesso all'azienda di costruire un vantaggio competitivo notevole, soprattutto sui mercati internazionali, nei confronti dei concorrenti.

4.3 Posizionamento e target

L'ampia gamma di prodotti "DINO BIGIONI" comprende:

- calzature da uomo o da donna;
- borse professionali;
- cinture e piccola pelletteria.

Tutti i prodotti sono realizzati interamente a mano con i materiali più pregiati da una manodopera esperta e costituiscono uno dei migliori esempi del Made in Italy: si tratta quindi di un prodotto di elevata qualità dal prezzo medio-alto: per tali ragioni, il posizionamento del Brand sul mercato è medio-alto. E' possibile trovare le calzature DINO BIGIONI nelle migliori boutiques del mondo: da Parigi a Londra a Berlino, dalla Scandinavia ai Paesi dell'Est Europa. La scelta di essere in questi negozi non è casuale: l'azienda vuole enfatizzare l'esclusività dei suoi prodotti. Il mercato di riferimento è principalmente quello Russo, dove l'Azienda è presente da circa 16 anni. Tuttavia, le calzature DINO BIGIONI sono vendute in diverse parti del mondo : da Los Angeles a Taipei, da Mosca a Cape Town.

Il posizionamento del prodotto è coerente anche con lo strategic segment cui l'azienda si rivolge.

Infatti il target iniziale, che è ancora oggi il segmento strategico, è stato quello dell'uomo d'affari con un'età compresa tra i quaranta e i cinquantanni, che ricopre incarichi dirigenziali e di prestigio all'interno delle aziende ed ha una disponibilità economica elevata.

L'uomo appartenente a questo target è desideroso di possedere una calzatura "seria", di pregio e, soprattutto, Made in Italy: è disposto a pagare un premium price per il prodotto in quanto ricerca la qualità e lo stile della calzatura.

Tuttavia pur restando l'uomo d'affari il principale segmento di riferimento, con gli anni le collezioni si sono sempre più differenziate, arrivando a coprire quasi tutte le categorie commerciali: eleganti, casual, sportive, moda.

Tra le idee più innovative dell'azienda vi è l'introduzione di una linea di calzature unisex di moda anche per la donna moderna che non desidera passare la giornata su un tacco 12!

Anche in questo caso "DINO BIGIONI" ha saputo coniugare la praticità della calzatura senza trascurare l'aspetto qualitativo e fashion. Ciò dimostra ancora una volta come l'azienda sia in grado di intercettare i cambiamenti della domanda e di realizzare prodotti innovativi per soddisfarla.

Oggi quindi il target si è ampliato ed abbraccia una fascia d'età che - a seconda della tipologia di prodotto - va dai 18 ai 50 anni.

Tuttavia, anche le calzature "moda" destinate al consumatore più giovane non sono mai troppo aggressive, ma occupano lo spazio di mercato di chi vuole comunque distinguersi con un prodotto esclusivo e non esasperato. Questo perché

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

la value proposition dell'azienda rimane coerente pur rivolgendosi a target diversi. Pur adattando le calzature a diverse esigenze e necessità, a seconda del target cui sono rivolte, i prodotti DINO BIGIONI si caratterizzano per la raffinatezza e l'eleganza. Inoltre l'elemento differenziante delle calzature dedicate ai segmenti giovanili è che si rivolgono ad un target di ragazzi e giovani che non intende seguire la massa ma vuole distinguersi dal gruppo.

La gamma prodotti è stata ampliata anche per offrire un ulteriore valore aggiunto al cliente. Infatti, l'azienda ha voluto che le calzature DINO BIGIONI accompagnassero il cliente in tutti i momenti della sua giornata: l'uomo d'affari, il professionista, l'impiegato trovano sempre la scarpa elegante per andare in ufficio, ma anche la scarpa casual, fatta con materiali e colori ricercati, per il proprio tempo libero o la scarpa elegante e informale per le proprie esigenze non istituzionali. E per chi ama trascorrere il proprio tempo all'aperto, a contatto con la natura e lontano dalla vita sociale della città è sempre disponibile una calzatura comoda e dal look sportivo non tecnico.

Questa strategia di ampliamento della gamma è stato anche un modo per fidelizzare il cliente e per migliorare la brand awareness. Le calzature DINO BIGIONI non sono semplici calzature ma compagne di vita che migliorano la vita del cliente per la loro qualità e il loro comfort.

In ogni caso tutti i segmenti cui l'azienda si rivolge appartengono a fasce medio-alte della società che è disposta a pagare un premium price per prodotti di altissima qualità e di pregio che godono di una popolarità internazionale.

4.4 Strategia di ingresso nei diversi mercati strategici

Le difficoltà, le regole, le consuetudini variano da Paese a Paese, da mercato a mercato; tuttavia, la flessibilità mostrata dall'Azienda ha fatto sì che oggi il Brand DINO BIGIONI sia presente praticamente in ogni Continente.

In ogni mercato, l'azienda ha utilizzato strategie e politiche di marketing differenti, al fine di ottenere successo nei diversi mercati. Anche se la filosofia aziendale rimane la stessa in tutti i Paesi ciò che cambia è il modo in cui la value proposition viene attuata. DINO BIGIONI ha fatto del think globally, act locally la sua strategia di successo.

Il mercato più importante per l'azienda è stato quello russo. L'ingresso in tale mercato - inteso come ex Unione Sovietica e quindi dalle province baltiche a quelle caucasiche: Russia, Siberia, Georgia, Cecenia, Azerbaijan, Uzbekistan, Kazakhstan - ha richiesto inizialmente un adattamento⁴¹ delle collezioni che incontrassero il gusto di queste popolazioni. L'azienda si è dovuta modificare anche dal punto di vista organizzativo e produttivo: ha, infatti, dovuto provvedere a velocizzare le produzioni fino a raggiungere i quattro/ cinque giorni al massimo per la consegna. Quasi subito è stata aperta una filiale a Mosca con show room permanente. Erano i primi anni novanta, quando i russi sbarcavano in azienda il sabato e ripartivano il giovedì con le calzature al seguito. Per entrare nel mercato Russo, la DINO BIGIONI ha scelto una strategia di

⁴¹ Circa il concetto di glocalizzazione la letteratura che indaga il tema è concorde nell'affermare che oggi è sempre più difficile operare nei diversi mercati secondo logiche uniformi e univoche (Vescovi & Trevisiol, L'adattamento di prodotto nel mercato cinese. Imprese italiane di minore dimensione e processi di internazionalizzazione, 2011).

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

esportazione diretta: ha iniziato a partecipare a tutte le manifestazioni fieristiche ufficiali e ad organizzare propri eventi promozionali.

L'azienda ha investito tantissimo nel marketing e nella comunicazione: ha realizzato un consistente programma pubblicitario e si è dotata di personale russo all'interno dello stabilimento italiano. L'enorme numero di clienti acquisiti in un così breve tempo ha indotto la proprietà ad accettare anche il private label, per evitare una eccessiva concentrazione del brand nelle città russe. Ancora oggi clienti importantissimi utilizzano il proprio brand ed una miriade di indipendenti diffondono il marchio DINO BIGIONI senza particolari situazioni di mercato conflittuali.

Anche in Europa è stata scelta la strategia di esportazione diretta ma per tale mercato si è scelto di ricorrere agli agenti⁴². E' stata creata una rete di vendita tramite agenti che attualmente coprono praticamente tutti i Paesi interessati. La partecipazione alle più importanti manifestazioni fieristiche ha reso possibile l'acquisizione delle migliori boutiques sia di calzature che di abbigliamento.

Con gli stessi criteri è stato affrontato il mercato americano, dove i grandi gruppi come Nordstrom e Neiman Marcus sono stati affiancati da un numero interessante di piccoli proprietari indipendenti di uno, due, tre negozi in molti Stati dell'Unione.

Oltre alle varie agenzie di rappresentanza, l'azienda si è strutturata con una propria rete di vendita che partecipa a tutte le fiere e a tutti i workshop organizzati in ogni parte del mondo dall'associazione dei calzaturieri italiani (ASSOCALZATURE),

⁴² Per le piccole e medie imprese calzaturiere la figura dell'agente risulta un intermediario "poco" sostituibile. Si realizza pertanto un legame relazionale complesso che necessita di strumenti integrati di gestione del rapporto (Gregori, Cardinali, & Temperini, Sales management e gestione della forza di vendita, 2012)

dall'ICE (Italian Trade Commission) con l'aiuto ed a volte il contributo delle varie Camere di Commercio e della Regione Marche.

Il Brand si è così diffuso ovunque, con clienti grandi e piccoli che hanno contribuito e stanno contribuendo al prestigio della DINO BIGIONI.

Collezioni "adatte" alle varie esigenze commerciali diverse da mercato a mercato, politica dei prezzi flessibili da utilizzare in ogni Paese messo nel target hanno dato una grossa mano al raggiungimento degli obiettivi prefissati dalla proprietà e dall'ufficio commerciale.

Ad oggi l'azienda utilizza due listini: il primo per il mercato di riferimento russo (a vendita diretta) ed il secondo (comprensivo delle percentuali di agenzia) per il resto del mondo; tale strategia ad oggi risulta la migliore per l'azienda.

4.5 La strategia competitiva nel mercato cinese

Per Dino Bigioni, il mercato cinese è attualmente tra i più interessanti - anche in termini di prospettiva – ma anche il più difficile da affrontare.

Attualmente il consumatore cinese vive un cambiamento senza precedenti: cresce l'interesse per i prodotti "Made in Italy" di seconda linea (al di sotto delle grandi griffes internazionali) e inizia ad apprezzare la qualità dei prodotti italiani. Tuttavia la grande barriera del mercato cinese non è costituita dai gusti del consumatore ma dal sistema di distribuzione.

Giuseppe Sardini, direttore commerciale, descrive così le difficoltà incontrate dall'azienda nell'affrontare il mercato cinese : “ *Se fino a qualche anno fa la difficoltà principale era costituita dal prezzo dei prodotti, oggi questo aspetto appare almeno in parte superato, ma resta enorme la difficoltà di inserire i*

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

prodotti nella catena distributiva. Ciò è dovuto esclusivamente al fatto che department stores e shopping malls vengono gestiti solo come "affitto degli spazi" di vendita, senza alcuna conoscenza di marchi e prodotti. Alti costi di affitto, regole di pagamento al limite dell'assurdo, minimi garantiti e rischio di trovarsi fuori dal punto vendita per mancanza di vendite immediate, rendono in realtà troppo oneroso e rischioso per gli operatori cinesi, tentare l'avventura dell'importazione di calzature che, invece, sarebbero più che appetibili per la nuova classe media cinese."

La DINO BIGIONI ha affrontato questo mercato con grande determinazione e pazienza, partecipando ad un numero sempre crescente di esposizioni locali, da Chengdu a Guangzhou, da Dalian a Pechino a Shanghai.

L'azienda ha anche tentato di affermarsi ricorrendo ad agenzie locali, riuscendo per altro a raggiungere alcune città di prima e seconda fascia; tuttavia solo recentemente si è riusciti a stringere delle probabili, buone relazioni commerciali con operatori già presenti all'interno dei department stores.

Anche in questo caso l'Azienda ha mostrato flessibilità nella ricerca del prodotto più adatto, adattando le proprie collezioni e costruzioni ai gusti del mercato cinese e favorendo i partners con un prezzo competitivo, che almeno li agevoli nell'affrontare gli alti costi di spedizione, dogana e tassazione locale.

La ricerca del partner e la gestione di tale rapporto risulta molto spesso cruciale⁴³. L'azienda è riuscita però a gestire tali rapporti al meglio dando priorità prima all'aspetto umano e poi a quello commerciale: DINO BIGIONI è sempre andato

⁴³ Gregori & Cardinali a tal proposito introducono il concetto di commitment, inteso come volontà di sviluppare una relazione di lungo periodo, in cui si accettano dei sacrifici nel breve, pur conservando la volontà di sviluppare e mantenere un rapporto a lunga scadenza (Gregori & Cardinali, 2012).

incontro alle esigenze dei partner, ha sempre rispettato gli accordi presi e questo atteggiamento è stato apprezzato e premiato dai partner cinesi.

Un'altra notevole difficoltà è rappresentata dalle differenze culturali circa la realizzazione degli affari e del business. Uno dei maggiori ostacoli incontrati dall'azienda è stata la lentezza decisionale degli operatori cinesi, in grado di scoraggiare anche il più paziente dei fabbricanti italiani.

Nonostante le difficoltà incontrate però, quello cinese resta il mercato cui guardare con fiducia nel medio e lungo termine. Quando altri Paesi potranno essere considerati saturi di prodotti di importazione, la Cina, pur con tutte le difficoltà burocratiche e commerciali sarà la fortuna dei produttori di calzature e non solo.

Per quanto riguarda la futura strategia dell'azienda nel mercato cinese Giuseppe Sardini dice: *“Per la vecchia regola che bisogna arrivare tra i primi per avere gli spazi migliori, la DINO BIGIONI continuerà nel suo programma di investimento sul mercato cinese, aumentando se possibile la presenza della propria forza vendita alle manifestazioni fieristiche, in modo da far arrivare quanti più potenziali clienti possibile al Micam di Milano o addirittura in azienda.*

L'operatore cinese conosce abbastanza bene il prodotto ed è in grado, a differenza di altri, di valutarne il valore. Non c'è niente come una visita ed un controllo alle varie fasi produttive che lo metta meglio in condizione di apprezzare un'azienda ed il prodotto presentato.

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

A differenza di altri, la DINO BIGIONI non crede di dover temere di far arrivare i cinesi in azienda... a copiare ! Viceversa, il proprio biglietto da visita mostrato magari a Shanghai assume tutta un'altra valenza quando si è capaci di mostrare quello che vi è dietro: un'azienda all'avanguardia, una proprietà aperta alla negoziazione, un ufficio commerciale sempre a disposizione. Con tanta pazienza, però”

4.6 Discussione del caso

Il caso appena analizzato conferma che le pmi non sempre seguono le strategie di internazionalizzazione come da manuale. Ciò è dovuto al fatto che ogni mercato, e ogni impresa, ha caratteristiche e specificità proprie e la scelta vincente molto spesso è quella di scegliere una diversa strategia competitiva per ciascun mercato. La storia dell'azienda inizia come quella di tante altre del distretto marchigiano: dalla piccola bottega iniziale, il business cresce trasformandosi in un'azienda di dimensioni medie; la gestione dell'azienda è di carattere familiare. Analizzando il percorso dell'azienda emerge che la gestione familiare⁴⁴ è stata un punto di forza e non di debolezza, in quanto ha garantito continuità alla performance aziendale e soprattutto la seconda generazione ha imparato dagli errori della prima per continuare a migliorare. La politica aziendale è stata, sin dalla prima generazione, orientata alla crescita ma sempre con prudenza; gli investimenti per far crescere l'azienda sono stati piccoli ma continui e ciò ha

⁴⁴ La letteratura sia nazionale che internazionale, seppur focalizzandosi su tipologie di risorse diverse, ha confermato l'importanza delle risorse imprenditoriali e manageriali nel processo di espansione estera delle PMI (Compagno, 2003).

consentito all'azienda di svilupparsi in modo "sano" e di riuscire ad affermarsi sui mercati internazionali in poco più di cinquanta anni.

Tuttavia, non sempre la gestione familiare è un vantaggio per le aziende. Infatti, in alcuni casi, il passaggio da una generazione all'altra si verifica attraverso scontri e conflitti all'interno delle famiglie e ciò si ribalta in maniera negativa sul business e sulle performance aziendali (Gregori G. L., *Imprese calzaturiere e competitività: le nuove frontiere*, 2005).

Il caso Bigioni presenta alcuni elementi di originalità: primo fra tutti il forte orientamento ai mercati internazionali. L'azienda ha infatti deciso di non vendere in Italia ma di orientarsi solo sui mercati esteri. Questa decisione aziendale è in parte spiegata anche dalle caratteristiche dell'imprenditore: sin dall'inizio il Sig. Bigioni ha capito quanto fosse importante rendere il prodotto competitivo a livello internazionale. L'azienda DINO BIGIONI è stata tra le prime del distretto ad orientarsi ai mercati internazionali e proprio questo è stato uno degli elementi che ha portato l'azienda ad ingrandirsi e a guadagnare un vantaggio competitivo notevole sui mercati internazionali. Con la seconda generazione l'apertura verso l'estero è stata sempre più forte fino a rendere l'azienda presente in tutti i principali mercati mondiali. Anche la letteratura che studia i temi dell'internazionalizzazione delle PMI ha confermato che spesso l'apertura verso l'estero di una PMI, deriva dalle caratteristiche personali dell'imprenditore, dal sistema di relazioni sociali in cui è inserito e, in definitiva, dalle sue capacità di intuire le potenzialità di sviluppo del business in una prospettiva internazionale (Caroli M.G., 2002).

L'operare in diversi Paesi ha consentito all'azienda di aumentare la sua brand awareness ma soprattutto di diversificare il rischio, gestendo al meglio i rischi politici ed economici di ogni singolo mercato. Analizzando la situazione pre e

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

post-crisi⁴⁵, emerge che l'azienda ha tenuto bene e in un solo anno è riuscita a recuperare e superare i valori pre-crisi; inoltre anche il numero dei dipendenti è rimasto invariato durante la crisi⁴⁶. Ciò conferma la capacità dell'azienda di reagire alle crisi e di diversificare il rischio in mercati con cicli economici diversi. Un altro fattore che ha contribuito sensibilmente alla crescita dell'azienda è stato il ruolo giocato dal distretto marchigiano. L'azienda ha potuto attingere alle competenze e alla manodopera qualificata degli artigiani e si è rivolta alle botteghe minori quando la capacità produttiva aziendale non era sufficiente a soddisfare gli ordini. Inoltre anche il brand ha potuto sfruttare sui mercati internazionali il così detto *effetto MADE IN*⁴⁷: il brand è diventato nel tempo sinonimo di affidabilità, qualità e design.

Analizzando le strategie di ingresso dell'azienda nei diversi mercati, emerge che a seconda delle caratteristiche del mercato son state effettuate scelte diverse; tuttavia pur ricorrendo ad intermediari diversi la strategia attuata è stata sempre quella dell'esportazione diretta. Il primo mercato di riferimento per l'azienda è stato quello russo. L'entrata in questo mercato è stata attuata attraverso l'apertura di propri uffici di rappresentanza nella capitale, a Mosca. Ciò ha consentito al brand di avere maggiore successo rispetto alle altre aziende che si limitavano ad attuare strategie di esportazione indiretta. La conoscenza del mercato e dell'andamento della domanda è stata fondamentale: l'azienda è stata in grado di adattare i propri prodotti ai gusti e alle esigenze del cliente russo e in cambio ha conquistato la sua

⁴⁵ Crisi economica e finanziaria del 2008/2009

⁴⁶ Questo risulta un elemento di originalità per l'azienda in quanto diverse imprese dello stesso settore hanno proceduto a politiche di licenziamento per far fronte all'aumento dei costi.

⁴⁷ Gli studiosi sono concordi nell'affermare che il CoO venga utilizzato dai consumatori come indicatore della qualità dei prodotti di un Paese. Tale effetto assume un'importanza rilevante quando si ha una conoscenza limitata del prodotto (Balboni, Grappi, Martinelli, & Vignola, 2011).

fedeltà⁴⁸.

Gli altri due mercati importanti per la DINO BIGIONI sono quello europeo e quello americano.

Per questi due mercati è stata creata una rete di agenti direttamente gestiti dall'azienda. Le difficoltà in questo caso sono state minime: la vicinanza culturale ha consentito il superamento delle barriere all'entrata e in questo contesto è stato vincente lo sfruttamento del "MADE IN". In tutti i mercati l'azienda ha scelto sempre di essere presente anche attraverso fiere di settore. Tale modalità ha consentito all'azienda di sviluppare i contatti con i clienti personalmente e di stabilire rapporti di reciproca fiducia: l'approccio dell'azienda è stato quello del marketing relazionale⁴⁹.

Per quanto riguarda il mercato cinese, l'azienda ritiene che la Cina sia estremamente interessante e sta iniziando ad investire molto in tale mercato. Tuttavia le difficoltà sono diverse, prima fra tutte il sistema distributivo. Questo dato conferma quanto già detto nelle pagine precedenti: la distribuzione rimane il principale tallone d'Achille del mercato cinese. Inoltre, considerata la vastità della Cina anche la gestione del mercato risulta più complessa.

In Cina, la DINO BIGIONI sta investendo molto attraverso l'apertura di punti vendita. Ciò permette all'azienda di controllare il posizionamento del prodotto e

⁴⁸ In generale la politica internazionale di prodotto non esaurisce la propria funzione nella scelta dei prodotti da proporre sui mercati internazionali, ma si occupa anche di individuare il livello di omogeneizzazione o adattamento richiesto dai mercati per ogni singolo prodotto (Vescovi & Trevisiol, L'adattamento di prodotto nel mercato cinese. Imprese italiane di minore dimensione e processi di internazionalizzazione, 2011)

⁴⁹ Nell'approccio al marketing di tipo relazionale, il rapporto con il cliente è visto come un insieme interconnesso di episodi di reciproco scambio di valore, dove le interazioni fra i soggetti coinvolti sono bidirezionali e multidimensionali, contraddistinte da processi di apprendimento e influenzate dalle aspettative sul futuro e sul contesto circostante (Gregori, Cardinali, & Temperini, Sales management e gestione della forza di vendita, 2012).

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

di seguire l'andamento della domanda al fine di rispondere ai cambiamenti in maniera tempestiva.

Un altro punto di forza dell'azienda emerge analizzando le politiche di marketing. L'azienda utilizza una strategia di focalizzazione⁵⁰ basata sulla differenziazione; il segmento scelto è quello delle scarpe eleganti da uomo. Negli anni l'azienda si è specializzata in questo segmento, maturando un notevole vantaggio competitivo; tuttavia nel tempo, l'azienda ha ampliato la gamma produttiva entrando in nuovi segmenti.

Lo strategic segment dell'azienda è l'uomo d'affari, con una buona disponibilità economica, che ricopre incarichi dirigenziali, che cerca la qualità nelle calzature e che deve soddisfare i bisogni di stima ed autorealizzazione⁵¹. È importante sottolineare come questo segmento abbia caratteristiche globali: anche se il prodotto deve essere in parte adattato per i diversi mercati (ad esempio in Russia le calzature devono essere più calde per le temperature rigide), le esigenze del target sono abbastanza omogenee nei diversi Paesi. Ciò permette all'azienda di adottare delle strategie di marketing in parte standardizzate e di sviluppare dei vantaggi in termini di costi. Il segmento degli uomini d'affari è una nicchia di mercato in forte crescita nei mercati asiatici: il numero dei manager cinesi e coreani è in costante aumento. Ciò consente all'azienda di replicare il vantaggio competitivo ormai consolidato nei mercati occidentali in questi nuovi mercati.

⁵⁰ La strategia di focalizzazione si basa sulla scelta di un'area ristretta di competizione, un segmento o una nicchia di mercato. La focalizzazione può essere basata sui vantaggi di costo o sulla differenziazione nel segmento. Dal punto di vista strategico la focalizzazione richiede l'individuazione di un segmento o di una nicchia di mercato molto specifica e con precise caratteristiche. L'esperienza mostra che un'impresa che conquista la leadership in un segmento riesce ad ottenere ritorni economici più elevati di quelli dei competitors che operano negli altri segmenti del settore. Il rischio della focalizzazione è che nel lungo termine il segmento perda attrattività (Porter, 2002).

⁵¹ Nella scala dei bisogni di Maslow i bisogni di stima ed autorealizzazione sono al vertice della piramide.

E' evidente quindi che la scelta della strategia di focalizzazione sia risultata vincente ed efficiente.

Un elemento di originalità dell'azienda è l'utilizzo della vendita on-line. Dino Bigioni utilizza il web in due modi: uno diretto, attraverso il sito aziendale ⁵² che rimanda al sito shop online ed un altro indiretto che utilizza siti di vendite on line specializzati: in Italia (Privalia), in Russia (Rendez-vous ed altri), in America (Amazon-MyHabit) e in Cina (Estate ed altri).

⁵² www.dinobigioni.it

CONCLUSIONI

Il settore calzaturiero è uno dei pochi ad aver superato positivamente la crisi economica mondiale e costituisce uno dei punti di forza dell'economia italiana insieme agli altri prodotti che costituiscono il Made in Italy. E' proprio il Made in Italy che è sempre più ricercato dai consumatori asiatici. A questo proposito il mercato cinese è tra i più interessanti: la classe dei “nuovi ricchi”⁵³ cresce in modo significativo e gli acquisti di questo segmento sono sempre più orientati verso i beni di lusso. Il consumatore cinese diventa più consapevole della qualità dei prodotti: cerca prodotti occidentali ma rimane ancora legato alle tradizioni. La Cina è un mercato vasto ed eterogeneo: alla saturazione delle città di prima fascia si contrappone il vivace dello sviluppo delle cosiddette città “second and third tier” che oggi presentano le maggior opportunità di business.

Il presente lavoro ha cercato di approfondire le tematiche relative alle strategie di internazionalizzazione delle pmi calzaturiere marchigiane. Dalla ricerca emergono diverse conclusioni e implicazioni di seguito elencate:

- 1) La Cina è un mercato complesso che rappresenta una grande opportunità per le pmi del Made in Italy ma, anche un grande rischio se si affronta l'ingresso nel mercato senza la giusta preparazione e le adeguate competenze. Il mercato richiede lunghe trattative e lo sviluppo di relazioni di fiducia con i partner cinesi: per avere successo in Cina non bisogna avere fretta, ma è necessario investire nel mercato per avere dei buoni risultati.

⁵³ Risulta interessante per le aziende del Made in Italy la nascita di una nuova classe elitaria molto ricca e più giovane in media di 15 anni rispetto alle classi analoghe appartenenti ad altri Paesi del mondo.

- 2) Tra le diverse difficoltà che il mercato cinese presenta la sfida più grande è quella della distribuzione. Il sistema distributivo, poco capillare, molto frammentato e con una miriade di intermediari tra il produttore e il consumatore finale, rende complicata e costosa la distribuzione dei prodotti nel mercato. E' necessario che insieme ai partner cinesi vengano ideati nuovi modelli di business⁵⁴ che migliorino la qualità e l'efficienza del sistema distributivo⁵⁵.
- 3) L'altra questione è quella relativa alla brand awareness. Attualmente i consumatori cinesi sono molto orientati all'acquisto dei premium brands⁵⁶ e confondono il brand con la qualità del prodotto. Per questo motivo le aziende che non godono di una buona popolarità del brand, devono far leva sul Made in Italy e quindi, non solo promuovere il prodotto sul mercato ma, raccontare e trasmettere i valori del life style italiano.
- 4) Dall'analisi svolta emerge che la principale strategia adottata dalle imprese per entrare nel mercato cinese è quella dell'esportazione diretta. Questo dato è certamente positivo perché indica un notevole grado di interesse delle aziende verso la Cina. Tuttavia il rischio è quello che le imprese si ritrovino ad essere dipendenti dagli intermediari a cui affidano un ampio margine di autonomia (Gregori & Cardinali, 2012). Per tale ragione è fondamentale che le aziende seguano un percorso strategico ben definito, si pongano degli obiettivi da raggiungere del mercato e soprattutto che il raggiungimento di tali obiettivi sia costantemente monitorato al fine di intervenire tempestivamente qualora si verificano delle difficoltà.

⁵⁴ A tal proposito vedere in allegato l'intervista a Roberto Tava.

⁵⁵ E' necessario ridurre il numero di intermediari tra l'azienda produttrice e il consumatore finale.

⁵⁶ LV, Prada, Gucci, Armani.

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

- 5) Per quanto riguarda le strategie di marketing da attuare in Cina è necessario che ogni azienda studi il mercato, segua l'andamento della domanda e valuti le proprie risorse sia in termini finanziari che di competenze. Tuttavia dall'analisi emerge che le aziende che hanno avuto successo nel mercato sono quelle che hanno adattato le caratteristiche del prodotto ai gusti del consumatore cinese. Per tale ragione si ritiene che la strategia di adattamento⁵⁷ possa essere quella più efficiente per competere nel mercato cinese.
- 6) Tra le difficoltà che le imprese hanno nell'affrontare i nuovi mercati, in particolare quello cinese, emerge talvolta una carenza di risorse e competenze. Innanzitutto molte aziende non hanno le risorse finanziarie sufficienti da investire nel mercato. Questo si traduce in un notevole svantaggio: l'incapacità di essere presenti in maniera significativa sul mercato espone queste aziende ad essere "ritardatarie" nel contesto competitivo cinese. Oltre alle risorse finanziarie, anche le competenze manageriali risultano talvolta non adeguate: si cerca di applicare il modello di business occidentale alla Cina piuttosto che sviluppare un modello specifico per il mercato. Infine, ma non meno importante, la barriera della lingua e quella culturale.
- 7) L'analisi mette in luce anche alcune opportunità. Innanzitutto la possibilità di essere presenti nelle città di seconda e terza fascia dove i brands occidentali sono ancora poco presenti⁵⁸ e i costi sono ridotti: queste città crescono ancora a due cifre e rappresentano il vero sviluppo attuale della Cina. Città come Pechino, Shanghai, Guangzhou presentano

⁵⁷ A fronte di molti vantaggi, la strategia di adattamento risulta essere anche molto costosa. E' per questa ragione che ciascuna imprese prima di delineare la propria strategia di marketing deve valutare le risorse di cui dispone.

⁵⁸ In queste città la competizione non è molto elevata.

un sovraffollamento di brands occidentali e per le pmi è difficile inserirsi in un contesto competitivo così agguerrito. Tuttavia, per le pmi, è possibile entrare nel mercato cinese partendo dalle città minori e guadagnare una posizione di vantaggio competitivo investendo sulla promozione del prodotto e quindi incrementando la brand awareness.

- 8) Un'opportunità interessante per le aziende calzaturiere nel mercato cinese è rappresentata dalla vendita on-line. Attraverso il web l'azienda può vendere direttamente al consumatore finale, abbattendo i costi di distribuzione e diminuendo il numero di intermediari nel processo distributivo. Oppure l'azienda può non vendere direttamente ma utilizzare le piattaforme di vendita on-line che stanno riscuotendo un notevole successo in Cina. Inoltre, anche l'uso dei social network⁵⁹ è sempre più diffuso: progettare ed implementare politiche di digital marketing nel mercato cinese potrebbe dare alle imprese italiane, in breve tempo, dei grandi ritorni in termini di diffusione della brand image.
- 9) La struttura organizzativa è fondamentale nella gestione dei mercati esteri. È importante che l'azienda crei delle unit aziendali dedicate alla gestione e al monitoraggio del mercato; in questo modo è possibile seguire l'andamento della domanda ed individuare eventuali errori in modo tempestivo.
- 10) Il caso aziendale Dino Bigioni dimostra come un'azienda presente su diversi mercati internazionali riesca a diversificare il rischio Paese⁶⁰ e a superare con più facilità situazioni di crisi. Un altro risultato che emerge dall'analisi del caso è che nelle aziende di piccole e medie dimensioni la struttura organizzativa di carattere familiare

⁵⁹ WeChat, Weibo, Tabao

⁶⁰ Per rischio Paese si intende il rischio legato ad eventuali situazioni di crisi economiche o politiche.

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

può influire in modo significativo nel processo di internazionalizzazione. In particolare, il principale fattore motivante l'internazionalizzazione per l'azienda Dino Bigioni è stato l'orientamento ai mercati esteri che ha caratterizzato le scelte aziendali sin dalla prima generazione. Infine, il caso dimostra come il distretto abbia giocato un ruolo fondamentale nell'evoluzione dell'azienda. All'interno del distretto l'azienda ha trovato le competenze e le risorse produttive di cui necessitava; il distretto diviene un valore aggiunto per una produzione di qualità.

Bibliografia

Angelis, A. D. (2013, Giugno 4). *China footwear market to grow at a CAGR of 9% between 2012 and 2016*. Tratto da Yahoo Finance.

Asia, O. (2007). *CINA. La conoscenza è un fattore di successo*. Il Mulino.

Assocalzaturifici. (2013). *L'industria calzaturiera italiana*. Tratto da Assocalzaturifici.

Balboni, B., Grappi, S., Martinelli, E., & Vignola, M. (2011). L'impatto del Made in Italy sul comportamento d'acquisto dei consumatori cinesi. *MICRO & MACRO Marketing*.

Becattini, G., & Rullani, E. (1993). Sistema locale e mercato globale. *Economia e politica*.

Beretta, S., & Pissavino, P. C. (2009). *Cina e oltre. Piccola e media impresa tra internazionalizzazione e innovazione*. Rubbettino.

Bertoli, G. (2008). Globalizzazione dei mercati e sviluppo dell'economia cinese. *Impresa Progetto*.

Bordini, A. (2012). Il ruolo delle imprese calzaturiere italiane in Cina: quali prospettive per questo grande mercato. In C. Cipriani, *Economia e Management delle imprese calzaturiere*. Milano: FrancoAngeli.

Capiello, M. (1992). I distretti industriali calzaturieri della Toscana e delle Marche. In E. Nuti, *I distretti dell'industria manifatturiera in Italia (vol.2)*. Milano: Angeli.

Caroli M.G., L. A. (2002). *Piccole imprese oltre confine. Competenze organizzative e processi di internazionalizzazione*. Carocci.

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Caroli, M. (2012). *Gestione delle imprese internazionali*. McGraw-Hill.

Casaburi, I. (2008). China as a market: what is the real market for international brands? *7th International Congress Marketing Trends*. Venezia, Ca' Foscari.

China Trade Research HKTDC. (2013, Febbraio 21). *China's footwear market*. Tratto da www.china-trade-reasearch.hktdc.com.

Cipriani, C. (2012). Il settore calzaturiero delle Marche: dinamiche recenti e aspetti strutturali. In C. Cipriani, *Economia e management delle imprese calzaturiere*. FrancoAngeli.

Compagno, C. (2003). Assetti di governance e processi di internazionalizzazione nelle PMI. *Sinergie* .

Company, B. &. (2008). *Opportunità internazionali per il prodotto calzaturiero italiano: scenari odierni e prospettive future*. Lucca.

Confindustria, Area Europa e internazionalizzazione. (2013, Luglio). *Gli ostacoli commerciali nei principali mercati di riferimento dell'export italiano*. Tratto da Info mercati esteri.

Cui, G., & Liu, Q. (2000). Regional market segments of China: opportunities and barriers in a big emerging market. *Journal of consumer marketing* .

D. Vianelli, P. D. (2012). *Modalità d'entrata e scelte distributive del Made in Italy in Cina*. Milano: FrancoAngeli.

De Luca, A. (2009). *Innovazione e competitività delle PMI in Italia. Metodi e modelli di mercato*. Milano: FrancoAngeli.

De Luca, P., Vianelli, D., & Marzano, F. C. (2011). L'internazionalizzazione delle imprese italiane nel mercato cinese: fattori propulsivi e difficoltà percepite. *MICRO & MACRO Marketing* .

Dunning, J. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some possible Extensions. *Journal of International Business Studies* .

Fung Business Intelligence Centre. (2013, Agosto). *Distribution in China*. Tratto da Fung Group.

Gregori, G. L. (2005). *Imprese calzaturiere e competitività: le nuove frontiere*. Giappichelli.

Gregori, G. L. (1996). *L'impresa distrettuale calzaturiera in una prospettiva internazionale*. Giappichelli.

Gregori, G. L., & Cardinali, S. (2012). Un nuovo modello di internazionalizzazione per le imprese italiane: linee guida operative. In C. Cipriani, *Economia e management delle imprese calzaturiere*. FrancoAngeli.

Gregori, G. L., Cardinali, S., & Temperini, V. (2012). Sales management e gestione della forza di vendita. In C. Cipriani, *Economia e management delle imprese calzaturiere*. FrancoAngeli.

Gregori, G. L., Cardinali, S., & Temperini, V. *Traiettorie di sviluppo delle imprese calzaturiere nel nuovo contesto competitivo*. Torino: Giappichelli editore.

Il sole 24 ore. (2013, dicembre 27). *Calzature: cresce l'export, consumi interni a picco*. Tratto da Moda24.

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Il sole 24 ore. (2006). *Guida agli investimenti stranieri in Cina e Hong Kong. Aspetti giuridici e fiscali. Modelli contrattuali.*

Italian Trade Commission. (2012). *China shoes market.* Beijing.

Lab, H. Il mercato calzaturiero: le caratteristiche del mercato italiano e la dimensione e l'attrattività dei principali mercati internazionali.

Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review* .

Madden, N. (2007). Tier Tale: How marketers classify cities in China. *Advertising Age* .

Market Line Industry Profile. (2013, Marzo). Tratto da www.marketline.com.

Musso, Bartolucci, & Pagano. (2006). *Competere e radicarsi in Cina. Aspetti strategici e operativi.* Franco Angeli.

Musso, F. (2006). Strategie di internazionalizzazione fra economie distrettuali e filiere estese. *Sinergie* .

Naronte, G. (2011). *La Cina che verrà.* Tratto da Top Legal.

Ordanini, A. (1995). *I principali distretti calzaturieri italiani.* Milano: Egea.

Pellicelli, G. (2010). *Il marketing internazionale. Mercati globali e strategie competitive.* Etas.

Pisi, G. *In Cina per affari.* Editrice Veneta.

Polsa, P. (2002). Power and distribution network structure in the People's Republic of China, the case of an inland city in transition. *Swedish School of Economics and Business Administration* .

- Porter, M. (2002). *Il vantaggio competitivo*. Einaudi.
- Resciniti, R., & Fortuna, D. (2011). Le strategie internazionali delle medie imprese tra standardizzazione e adattamento dell'offerta. *Sinergie Journal* .
- Sasson, M. (2012, Dicembre 12). *Esportare in Cina: procedure e dazi*. Tratto da millionaire.it.
- Sciuccati, F. (2012). Il futuro del Made in Italy per le imprese calzaturiere in una prospettiva internazionale. In C. Cipriani, *Economia e management delle imprese calzaturiere*. FrancoAngeli.
- Shuman J.C., S. J. (1986). The Theory and Practice of Strategic Management in Smaller Rapid Growth Companies. *American Journal of Small Business* , 7-18.
- Suddivisione amministrativa della Cina*. (s.d.). Tratto da Wikipedia.
- Swanson, L. (1989). The twelve "Nations" of China. *Journal of International consumer marketing* , 83-105.
- Unioncamere. (2012). I.T.A.L.I.A. Geografie del nuovo made in Italy. *I Quaderni di Symbola* .
- Valdani, & Bertoli. (2003). *Mercati internazionali e marketing*. Milano: Egea.
- Varaldo, Dalli, Resciniti, & Tunisini. (2011). *Un tesoro emergente: le medie imprese italiane dell'era globale*. Milano: FrancoAngeli.
- Varaldo, R., Bonaccorsi, A., & Dalli, D. (1992). L'organizzazione come fattore esplicativo della domanda di servizi delle imprese esportatrici. *Domanda di servizi reali per l'internazionalizzazione delle imprese: esperienze recenti e specificità locali*. Milano.

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di
un'indagine empirica

Vescovi, T., & Trevisiol, R. (2011). L'adattamento di prodotto nel mercato cinese. Imprese italiane di minore dimensione e processi di internazionalizzazione. *MICRO & MACRO Marketing* .

Vescovi, T., & Trevisiol, R. (2011). L'adattamento di prodotto nel mercato cinese. Imprese italiane di minore dimensione e processi di internazionalizzazione. *MICRO & MACRO Marketing* .

Vianelli, D., De Luca, P., & Pegan, G. (2012). *Modalità d'entrata e scelte distributive del Made in Italy in Cina*. Milano: FrancoAngeli.

World Footwear . (2013, Ottobre 16). *World Footwear Conclusions*. Tratto da www.worldfootwear.com.

World Footwear. (2012). *2012 World Footwear Yearbook*.

ALLEGATO 1. INTERVISTA A ROBERTO TAVA

Intervista a Roberto Tava, Chairman & CEO della Changsha Eurasia China-Italy Trade Consulting Co., Ltd.

1. Dott. Tava, mi racconti un pò della Sua esperienza . Come mai ha deciso di intraprendere una nuova attività nella Terra di Mezzo?

Per avviare un'attività in Cina devi amare prima di tutto la Cina. Attualmente la Cina presenta molte opportunità commerciali e di business perché è ancora uno dei pochi Paesi che presenta, in alcune zone, tassi di crescita a due cifre. Quindi l'amore per questo Paese e la crescita economica sono stati i due motivi principali che mi hanno portato a costituire una nuova società in Cina. A ciò bisogna aggiungere la difficile situazione economica e politica che c'è in Europa che, ancora di più, mi ha spinto a fare questa scelta: non ho guardato solo al mercato cinese, ma ho anche analizzato le esigenze del mercato europeo ed italiano. Infatti, molte aziende italiane attualmente sono in crisi perché non hanno ordini da soddisfare. L'80% del mercato italiano è caratterizzato dalla presenza di pmi: circa 4 milioni in Italia. Tali imprese normalmente non fanno e non hanno le capacità e le conoscenze per potersi rivolgere ad un mercato diverso da quello europeo. Le principali difficoltà per queste aziende nell'entrare nei mercati asiatici sono soprattutto la lingua e i costi. Tuttavia a questi motivi va aggiunto che il mercato cinese è sempre più affascinato dal Made in Italy.

La nostra società è una equity joint venture a capitale misto italo-cinese che è stata costituita inizialmente con lo scopo di offrire supporto alle aziende italiane per entrare nel mercato cinese. Il principale punto di forza di Changsha- Eurasia è il ruolo chiave svolto da Giulia Zappon, Vice- Chairman & Board Member. La dott.ssa Zappon, laureata con lode presso l'Università Ca' Foscari di Venezia, parla, legge e scrive il

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

cinese a livello madrelingua e parla fluentemente anche altre cinque lingue. Questo consente alla nostra società di sviluppare in modo diretto i rapporti con i partners cinesi e di agevolare le trattative con questi ultimi. Inoltre anche i nostri due soci cinesi hanno vissuto per oltre venti anni in Italia e quindi hanno avuto modo di conoscere e capire la realtà italiana. Questo scambio di culture permette alla società di avere una struttura caratterizzata da una “ fusione culturale “ al 100% . Il nostro obiettivo principale è portare il made in Italy in Cina. In una prima fase la società si è dedicata principalmente alle attività di consulenza, finalizzate ad ottenere la rappresentanza commerciale delle aziende italiane che vogliono proporre i propri prodotti sul mercato cinese. Attualmente, però, la società si sta trasformando in trading per gestire al meglio le necessità del mercato. Il fatto di diventare trading ci permette di mettere insieme i piccoli clienti cinesi che non hanno la forza e la struttura per poter importare direttamente. Quindi trasformando la società in trading possiamo creare dei “gruppi di acquisto” e ciò ci consente di acquistare direttamente, o attraverso un nostro partner per l'import ed export, in Italia e quindi soddisfare anche le piccole richieste delle aziende cinesi. In questo modo riusciamo a ridurre i passaggi distributivi abbattendo gran parte dei costi.

2. Qual'è il Suo modello di business?

Di società come la nostra in Cina ne esistono a decine e anche da molti anni ; ma ciò che ci differenzia dalla gran parte di queste società è il nostro modello di business. Nella norma le società di consulenza richiedono, alle aziende italiane interessate ad entrare in Cina, degli alti costi di consulenza per ricerche di mercato e benchmarking.

Il nostro modello, invece, non prevede dei costi iniziali di analisi e ricerche di mercato: la prima fase è a nostro completo carico, verifichiamo che il prodotto sia adatto al mercato e solo qualora ci fosse un feed back positivo proponiamo all'azienda un accordo commerciale tipo "agenzia di rappresentanza", grazie al quale possiamo guadagnare solo sulle vendite andate a buon fine. Oppure proponiamo alle aziende italiane di venire direttamente in Cina, organizzando meeting ed incontri finalizzati alla chiusura di accordi con buyers cinesi. Ovviamente questo è un servizio che viene remunerato dalle aziende italiane qualora decidano di venire in Cina per verificare i feed back della nostra ricerca.

Altro obiettivo di Changsha Eurasia è ridurre i costi legati agli intermediari presenti nel sistema distributivo. Il sistema distributivo cinese si caratterizza per la presenza di numerosi intermediari. Ciò è uno svantaggio per le merci importate che, oltre a dover fare i conti con la valuta, devono anche assorbire i costi dei vari passaggi nella catena distributiva. Questi costi gravano sul consumatore finale che arriva a pagare cifre altissime per prodotti che in realtà hanno un costo originale molto basso e che non hanno un valore aggiunto tale da spiegare la maggiorazione di prezzo. La nostra mission è ridurre il numero di passaggi legati agli intermediari mettendo in contatto il cliente cinese direttamente con il produttore italiano.

3. Ogni giorno si deve confrontare con due realtà quella italiana e quella cinese. Quali sono le principali difficoltà che incontra?

La più grande difficoltà è far comprendere agli italiani la cultura cinese e viceversa. Gli italiani vedono il mercato cinese come il mercato del fake e del copy, quindi le aziende italiane si avvicinano al mondo commerciale cinese con molta titubanza e diffidenza. Non possiamo dare torto alle aziende italiane per questo tipo di atteggiamento poiché molti italiani conoscono principalmente i

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

cinesi che vivono in Italia che provengono quasi tutti da una provincia della Cina : lo Zhejiang. Gli abitanti di questa provincia sono noti anche in Cina per essere affaristi e con pochi scrupoli; tuttavia rappresentano meno del 4% della popolazione cinese! E' un po' come per gli stranieri nel mondo che vedono gli italiani come pasta, pizza e mandolino ma l'Italia è molto di più. Allo stesso modo anche i Cinesi, non comprendono il modello culturale e commerciale degli occidentali. Per le aziende cinesi medie fare una transazione commerciale è una cosa molto semplice in quanto confondono il termine importazione tra l'acquisto nella provincia vicina e l'effettiva importazione da altro Stato. L'obiettivo della nostra società è proprio quello di permettere alle aziende cinesi di far acquistare direttamente dal produttore italiano. Questo si traduce in una serie di pratiche burocratiche internazionali a cui le aziende cinesi non sono ancora abituate, proprio perché considerano importazione l'acquisto dalla provincia limitrofa che non prevede l'espletamento di tali pratiche burocratiche. La difficoltà è quella di far comprendere all'azienda cinese che impegnarsi per la produzione della documentazione necessaria per l'importazione da come risultati un prezzo di acquisto più basso e la garanzia di acquistare un prodotto originale, nel nostro caso made in Italy.

4. Secondo Lei, quali sono le maggiori opportunità di business attualmente in Cina?

Innanzitutto bisogna capire che la Cina non è un unico grande mercato: le opportunità di business variano in base alle zone della Cina che prendiamo in considerazione. E' importante dire che le opportunità di business, fino ad ieri, si sviluppavano nelle città costiere come Shanghai o nelle grandi città di prima fascia come Beijing. Oggi le opportunità di business si stanno spostando verso la Cina interna. Proprio per questa ragione abbiamo scelto Changsha, capitale della Provincia dello Hunan , che si trova in una posizione strategica in quanto è

centrale ed è equidistante dai centri più importanti della Cina. Lo sviluppo delle città di seconda e terza fascia della Cina interna è ciò che determina attualmente l'indice di crescita del Paese. Se consideriamo città come Shanghai e Pechino il tasso di crescita è quasi inferiore al 7%; mentre nelle zone interne il tasso di crescita è ancora a due cifre! Il rapido sviluppo delle città di seconda e terza fascia e l'aggregarsi di tali città per farle divenire di prima fascia si traduce nella costruzione di nuove infrastrutture e in una forte espansione del mercato edile: ciò crea lavoro, ricchezza e domanda per tantissimi prodotti. Altro fattore importante è che nella Cina continentale non è ancora così evidente l'influenza occidentale come nelle città di prima fascia: gli abitanti di queste città si stanno avvicinando oggi ai prodotti occidentali; infatti la richiesta di tali prodotti è in crescita. Un esempio molto chiaro è quello dei vini. A Shanghai e Pechino sono attualmente presenti diversi vini italiani; nella Cina occidentale si trovano, invece, pochissimi vini italiani ma moltissimi vini francesi in quanto sono stati i primi ad entrare in queste zone.

Alla luce di quanto detto le opportunità di business sono molteplici: dal materiale di costruzione (marmi, infissi, serramenti) all'italian fashion style passando per il food and beverage italiano.

Analogamente le opportunità di business non sono solo per gli italiani che vogliono venire in Cina ma anche per chi vuole importare dalla Cina. Affidandosi a degli italiani sul posto possono avere la garanzia dei prodotti.

5. Quali i principali rischi del mercato cinese?

Quando si parla di transazioni internazionali il pagamento deve essere assicurato; le vendite pertanto avvengono dietro presentazione di lettera di credito

irrevocabile.

Ciò significa che l'accordo avviene tra banche con pagamento dietro

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

presentazione di documenti: questa modalità di pagamento garantisce sia il compratore che il venditore. Molto spesso gli acquisti da parte di aziende cinesi, quando non si parla di grandi importi, vengono pagati in maniera anticipata; l'azienda cinese adotta questo comportamento quando trovano società come noi che garantiscono per le aziende italiane. Pertanto i rischi commerciali sono molto bassi.

Tuttavia ci sono state, e ci sono, molte aziende che applicano il così detto "fai da te" affidandosi principalmente ad interpreti cinesi che parlano italiano e viceversa. Questo è un grosso rischio che comporta, nella maggior parte dei casi, solo costi senza alcun vantaggio.

6. Che consiglio darebbe alle aziende italiane che vogliono entrare nel mercato cinese?

Il primo consiglio è assolutamente quello di evitare il fai da te. Il secondo, che sembra una contraddizione, è evitare fantomatiche società presenti in Cina che a volte sfoggiano partnership con importanti studi legali. Tali società spesso richiedono pagamenti anticipati per ricerche di mercato, benchmarking, anticipo spese, organizzazione di eventi che molto spesso non vengono nemmeno realizzati o, nel caso in cui vengano organizzati, non danno i risultati attesi. Nel caso in cui si scelga di affidarsi ad una società di consulenza è sempre bene verificare attentamente le sue referenze. Il terzo consiglio è quello di non affidarsi ad interpreti occasionali, sia italiani che parlano cinese e ancora meno a cinesi che parlano italiano (nel 90% dei casi sono di parte) che comunque rappresentano dei costi senza garanzia di risultato. E infine, un consiglio che può sembrare banale ma che forse è il più importante, studiare la cultura e la lingua cinese!

ALLEGATO 2. QUESTIONARIO SOMMINISTRATO ALLE AZIENDE DEL
THE MICAM SHANGHAI



Questionario

Il presente questionario intende analizzare quali strategie di internazionalizzazione le aziende calzaturiere italiane utilizzano nel mercato cinese. I dati raccolti rimarranno anonimi e saranno utilizzati per la stesura di una tesi universitaria magistrale dal titolo : “ Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un’indagine empirica”.

1) La sua azienda è già presente nel mercato cinese?

- SI
- NO (domanda 1.3)

1.1) Se la sua risposta è SI, attraverso quale modalità è presente in Cina?

- Distributore cinese
- Ufficio di rappresentanza
- Joint venture o accordi con partner cinese
- Altro (specificare)

.....

1.2) Ritieni che la modalità con la quale è attualmente presente nel mercato cinese sia quella più efficiente per la Sua azienda?

- SI
- NO (specificare perché)

.....

1.3) Se la sua risposta alla domanda 1 è NO, specificare perché ancora non è presente nel mercato:

- Difficoltà ad entrare nel mercato
- Scarsa conoscenza del mercato

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

- Barriere culturali
- Altro
(specificare).....

2) Quali sono le principale difficoltà che ha incontrato o che teme di incontrare nell'affrontare il mercato cinese?

.....
.....
.....
.....
.....

3) In una prospettiva futura (da qui a 5 anni) come valuta il mercato cinese per il suo business?

- Molto importante
- Importante
- Poco importante

4) In generale qual è, secondo lei, la strategia di internazionalizzazione più efficiente per affrontare il mercato cinese?

- Affidarsi ad un distributore cinese
- Rivolgersi ad un'agenzia di consulenza
- Aprire un ufficio di rappresentanza commerciale con propri agenti
- Joint venture o accordi con partner cinesi
- Altro (specificare)
.....

Eventuali consigli, idee e suggerimenti

.....
.....
.....

INFORMAZIONI SULL' AZIENDA

Sede
N.ro
Forma

legale:
dipendenti:
societaria:

Posizionamento prezzo/ prodotto: Basso Medio Basso Medio Alto
Alto

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

RINGRAZIAMENTI

Innanzitutto ringrazio i miei nonni perché se sono arrivata fin qui è anche grazie ai loro sacrifici e al loro amore.

Ringrazio i miei genitori perché, nonostante tutto, senza di loro non sarei quella che sono. Li ringrazio per la fiducia che mi hanno dato e soprattutto perché mi hanno sempre lasciato libera di scegliere per la mia vita e mi hanno insegnato a camminare da sola.

Ringrazio Emilia, Camillo e Diego perché sono la mia famiglia; quando ero in Cina mi facevano sentire a casa anche solo con un messaggio o con una foto.

Ringrazio una persona speciale, Zia Daniela. La ringrazio perché in qualsiasi momento, brutto o bello che sia, mi è sempre vicina, perché mi ascolta sempre (anche quando divento logorroica o sono ansiosa), perché ha sempre un consiglio da darmi, perché so che di lei potrò sempre fidarmi. La ringrazio perché durante i miei quattro mesi in Cina è stata l'unica che mi ha chiamato tutti i giorni alle 19.30. Grazie.

Ringrazio zia Teresa per il legame che ci unisce, perché è la mia migliore amica. La ringrazio per le telefonate su Skype quando ero in Cina, per le canzoni ascoltate insieme e per tutti i momenti belli che abbiamo condiviso da sempre.

Ringrazio zia Maria per i suoi consigli, perché mi è sempre stata accanto e per il bene che mi vuole. Ringrazio zia Rosetta per tutte le volte che mi ha scritto su facebook che sono bellissima.

Ringrazio Fabrizio per aver ascoltato le mie ansie e per essere venuto in Cina.

Ringrazio Virna perché durante i miei cinque anni a Roma è stata un'amica, una confidente, una sorella. La ringrazio perché siamo cresciute insieme e perché mi ha sempre supportato.

Ringrazio Giulia e Roberto, perché sono stati la mia famiglia in Cina; senza di loro la mia esperienza non sarebbe stata la stessa.

Ringrazio Cristiano per avermi dato l'opportunità di svolgere un tirocinio a Changsha.

Ringrazio Dongmei e Paola per aver reso unici i miei quattro mesi in Cina e soprattutto per le serate tra ragazze.

Ringrazio Rosalda, Sara, Marta e Monica perché hanno iniziato con me questo percorso universitario e anche se ora siamo in città diverse basta un messaggio per essere vicine. Le ringrazio perché la distanza non ha rovinato la nostra amicizia. In particolare ringrazio Rosalda per tutto l'aiuto che mi ha dato per consegnare la tesi in segreteria.

Ringrazio Anna perché è sempre stata nella mia vita da ormai dieci anni, perché abbiamo condiviso tanti momenti belli, e anche qualcuno brutto, ma insieme abbiamo sempre superato tutto.

Ringrazio Ginevra e Arianna, le mie donne romane. Le ringrazio per l'amicizia speciale che è nata tra noi e per avermi sempre confortata nei momenti no.

Ringrazio Giuseppe Sardini per l'aiuto prezioso, per le informazioni che mi ha fornito per il caso aziendale e soprattutto per il tempo che mi ha dedicato nonostante i suoi impegni.

Ringrazio il mio relatore, Prof. Gian Luca Gregori, perché durante il suo corso di marketing internazionale nel 2012 mi ha trasmesso la passione per i temi dell'internazionalizzazione e soprattutto la curiosità per la Cina.

Ringrazio il Prof. Gabriele Micozzi perché mi ha aiutato a realizzare il mio sogno della tesi all'estero.

Ringrazio il Prof. Valerio Temperini per aver seguito il mio lavoro di tesi con attenzione, professionalità e tanta disponibilità.

Ringrazio la Cina perché in quattro mesi mi ha regalato tanto: mi ha fatto crescere, mi ha fatto riflettere, mi ha fatto vedere il mondo da un'altra prospettiva, mi ha fatto incontrare persone speciali e soprattutto ha arricchito il mio bagaglio di vita.

Quali strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: i risultati di un'indagine empirica

Infine ringrazio me stessa per la mia testardaggine, per la mia curiosità, per la mia voglia di andare sempre oltre e per non essermi mai arresa davanti alle difficoltà.

E poi ringrazio soprattutto chi qualche volta non ha creduto in me, chi ha messo in dubbio le mie scelte, chi ha cercato di distogliermi dai miei obiettivi: è stato una ragione in più per continuare sulla mia strada e per dimostrargli che ce l'avrei fatta.