

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



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

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

INDICE

INTRODUZIONE.....	5
CAPITOLO 1. CARATTERISTICHE GENERALI DEL MERCATO CINESE.....	8
1.1.Cenni storici e situazione economica.....	8
1.2 Suddivisione amministrativa.....	10
1.3 Segmentazione del mercato.....	14
1.4 Il sistema distributivo cinese.....	24
1.4.1 La struttura della distribuzione all'ingrosso.....	27
1.4.2 La struttura della distribuzione al dettaglio.....	30
1.5 L'importanza delle relazioni.....	31
CAPITOLO 2. IL MERCATO DELLE CALZATURE IN CINA.....	34
2.1 Cenni introduttivi	34
2.2 Le caratteristiche del mercato delle calzature in Cina.....	36
2.2.1 Il confronto con i principali Paesi Players.....	40
2.3 Analisi del contesto competitivo	43
2.3.1 I principali produttori nazionali.....	44
2.4 Distribuzione: la principale barriera all'entrata	47
2.4.1 Evoluzione del sistema distributivo.....	50
2.4.2 Caratteristiche dei modelli distributivi	52
2.4.3 I diversi format di distribuzione al dettaglio	57
2.5 Tariffe, normative e regolamentazioni del mercato.....	60
2.5.1 Il dodicesimo Piano quinquennale.....	60

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

2.5.2 La normativa del settore calzaturiero cinese	61
2.5.3 Tariffe e dazi relativi alle importazioni.....	64
CAPITOLO 3. LE STRATEGIE COMPETITIVE DELLE AZIENDE CALZATURIERE MARCHIGIANE NEL MERCATO CINESE.....	66
3.1 La filiera della calzatura italiana: i distretti.....	66
3.1.1 Il distretto fermano- maceratese.....	68
3.1.2 Il ruolo dell'Italia nel mercato calzaturiero cinese.....	71
3.1.3 La performance delle imprese marchigiane nel mercato cinese: alcuni dati.....	75
3.2 Il processo di internazionalizzazione delle PMI.....	78
3.2.1 I processi di internazionalizzazione delle pmi calzaturiere Marchigiane.....	81
3.2.2 I fattori motivanti l'internazionalizzazione delle PMI.....	84
3.3 Le principali strategie di ingresso nel mercato cinese.....	87
3.3.1 Le esportazioni indirette.....	89
3.3.2 Le esportazioni dirette	90
3.3.3 Le alleanze strategiche	92
3.3.4 I canali di accesso.....	94
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.....	101
CAPITOLO 4. IL CASO DELL'AZIENDA DINO BIGIONI.....	109
4.1 La storia.....	110
4.2 Profilo aziendale: mission e valori.....	114
4.3 Posizionamento e target.....	120

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

4.4 Strategia di ingresso nei diversi mercati strategici.....	123
4.5 La strategia competitiva nel mercato cinese.....	125
4.6 Discussione del caso.....	128
CONCLUSIONI.....	134
Bibliografia.....	139
RINGRAZIAMENTI.....	154

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

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.

In questo scenario si inserisce il tema del presente lavoro, ovvero le strategie di internazionalizzazione delle pmi. 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.

Partendo da questi presupposti, la ricerca 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. 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

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

nel mercato cinese per le pmi calzaturiere.

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

Il lavoro è stato suddiviso 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 sui 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.

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 dall'analisi delle 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

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

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

mercato; in questo capitolo vengono approfondite le caratteristiche generali del mercato cinese.

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 analizza il ruolo dell'Italia nel settore delle calzature a livello mondiale e successivamente esamina le strategie di internazionalizzazione delle pmi calzaturiere marchigiane.

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; il caso analizzato è quello dell'azienda Dino Bigioni. 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. La DINO BIGIONI è stata tra le prime ad orientarsi ai mercati internazionali e proprio questo è stato uno degli elementi che ha portato l'azienda ad ingrandirsi, a guadagnare un vantaggio competitivo notevole sui mercati internazionali e soprattutto l'operare in diversi Paesi ha consentito all'azienda di diversificare i rischi. Dino Bigioni è una realtà florida, nonostante il periodo di crisi che ha colpito l'Italia e le principali economie mondiali.

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

Dallo studio sono emerse diverse conclusioni ed implicazioni di seguito elencate:

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.

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

- 1) 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.
- 2) L'altra questione è quella relativa alla brand awareness. Attualmente i consumatori cinesi sono molto orientati all'acquisto dei premium brands⁵ 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.
- 3) 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).
- 4) 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

⁵ LV, Prada, Gucci, Armani.

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

strategia di adattamento⁶ possa essere quella più efficiente per competere nel mercato cinese.

- 5) Tra le difficoltà che le imprese hanno nell'affrontare i nuovi mercati, in particolare quello cinese, emerge talvolta una carenza di risorse e competenze. 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. Infine, ma non meno importante, la barriera della lingua e quella culturale.
- 6) 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 presenti⁷ e i costi sono ridotti: queste città crescono ancora a due cifre e rappresentano il vero sviluppo attuale della Cina.
- 7) 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.
- 8) La struttura organizzativa è fondamentale nella gestione dei mercati esteri. E' 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.

⁶ 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.

⁷ In queste città la competizione non è molto elevata.

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

- 9) Il caso aziendale Dino Bigioni dimostra come un'azienda presente su diversi mercati internazionali riesca a diversificare il rischio Paese⁸ 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 può influire in modo significativo nel processo di internazionalizzazione. Infine, il caso dimostra come il distretto abbia giocato un ruolo fondamentale nell'evoluzione dell'azienda.

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

⁸ 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

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.

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.

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

- 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.

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

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.

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.

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

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*.