

Sabrina Memmo

Phd

Università degli Studi di Macerata

Dip. Istituzioni Economiche e Finanziarie

Via Crescimbeni, 20

62100 Macerata MC

Phone 333 2858350 – 0872 716309

sabrina.memmo@libero.it

sabrina.memmo@unimc.it

**Piccole e medie imprese calzaturiere alla conquista del mercato cinese.
Strategie di marketing e di comunicazione in un mercato ad elevata distanza culturale.**

Abstract

This paper explores Italian footwear internationalization process and the management of the cultural differences. The internationalization process is examined with special emphasis on decisions, marketing strategies and operative procedures in the Chinese market.

The study is based on a qualitative research focused on a sample of 22 small and medium Italian footwear enterprises. The study provides some evidences on the SME behaviour and useful implications for SMEs on how they strengthen their knowledge of foreign markets and how they manage cultural diversity in order to grow abroad.

Il paper si prefigge di investigare il processo di internazionalizzazione e la gestione delle differenze culturali in un mercato emergente ad elevata distanza psicologica: il mercato cinese. Focus dell'indagine sono le motivazioni, le strategie e le modalità specifiche di gestione della comunicazione di marketing sul mercato.

Lo studio si basa su una ricerca qualitativa su un campione di 22 piccole e medie imprese calzaturiere. La descrizione dei comportamenti d'impresa sul mercato cinese consente di rilevare criticità nella condotta imprenditoriale e implicazioni manageriali su come superarle e gestire le relazioni di business in un diverso contesto culturale.

Key words

Italian footwear enterprises – SME – international marketing – intercultural marketing – culture – communication – China market - empirical research

Imprese calzaturiere – PMI – marketing internazionale – marketing interculturale – cultura – comunicazione – mercato cinese – ricerca empirica

Sommario

1. Introduzione – 2. Cultura e marketing: quadro teorico del marketing interculturale – 2.1 La comunicazione di marketing – 3. Le piccole e medie imprese calzaturiere italiane e lo sviluppo nei mercati esteri – 4. Obiettivi e metodologia di ricerca – 5. Motivazioni e modalità di presenza sul mercato cinese – 6. La comunicazione pubblicitaria e promozionale in Cina – 7. Conclusioni, limiti della ricerca e implicazioni manageriali – Riferimenti bibliografici.

1. Introduzione

L'internazionalizzazione costituisce per le piccole e medie imprese una ineludibile prospettiva di crescita, sebbene non esente da rischi e minacce.

La letteratura di marketing degli ultimi quarant'anni è stata interessata da teorie contrastanti sulla sostenibilità competitiva delle PMI nel contesto globale. Alla tesi che riconosce capacità competitiva al modello della grande impresa, l'unica a poter conseguire elevati livelli di efficienza ed efficacia, in virtù della politica di standardizzazione e delle economie di scala (Buzzell, 1968; Bartels, 1968; Levitt, 1983), si sono contrapposte prospettive diverse, che hanno evidenziato come anche le PMI possano competere con successo nell'arena internazionale, facendo leva sulle specifiche ed originali competenze (Nohria e Eccles, 1992; Rullani, 2004; Cedrola, 2005; Snehota, 2006; Decastri, 2006).

Gli studi focalizzati sull'internazionalizzazione delle PMI hanno evidenziato le modalità specifiche di presenza e sviluppo internazionale (Baughn e Yaprak, 1996; Batra *et al.*, 2000), i vantaggi per le PMI, realizzati e prospettici (Welch e Luostarinen, 1993; Andersson, 2000; Calantone *et al.*, 2006), le motivazioni (Guillen, 2000; Cedrola *et al.*, 2008) e individuato modelli interpretativi del percorso di sviluppo oltre confine (Johanson e Vahlne, 1977; Caroli, 2002; Gemser *et al.*, 2004; Bigler e Niffeler, 2006).

Permangono tuttavia diverse aree di indagine insufficientemente esplorate, necessitanti di ulteriori contributi, anche di taglio empirico (Cavusgil *et al.*, 2005; Mbarki e Bouslama, 2008).

Alcuni autori hanno ravvisato la necessità di sviluppare nuove conoscenze nell'ambito della strategia e dell'operatività del **marketing internazionale**, in quanto deputate alla comprensione e alla gestione dei mercati (Fiocca, 2006; Cedrola *et al.*, 2008).

All'arricchimento delle competenze di marketing si affianca la necessaria capacità di acquisire nuove **competenze interculturali** (Williamson e Fleming, 1996; Trompenaars e Woolliams, 2003; Langer, 2008). Le dimensioni culturali appaiono particolarmente rilevanti nel contesto globale, in quanto in grado di incidere pesantemente sui comportamenti e sulle preferenze dei consumatori esteri e sulle capacità relazionali dell'impresa con gli interlocutori esteri rilevanti (Usunier, 1996; Trompenaars e Hampden-Turner, 2004; Usunier e Lee, 2005). Gli elementi culturali da tenere in considerazione sono infatti molteplici e riguardano sia i fattori individuali degli interlocutori, sia le dimensioni culturali della specifica impresa (Baligh, 1994), sia, infine, i fattori culturali nazionali ai quali appartiene l'impresa (Schein, 1999; Deresky, 2007).

Se le specificità culturali nazionali condizionano la possibilità di applicazione delle tecniche manageriali, i modelli di marketing applicati nell'attività d'impresa possono avere una validità non assoluta, ma di estensione limitata ai contesti culturali in cui si opera (Herbig, 2002).

In letteratura di marketing interculturale, il confronto tra le prospettive di standardizzazione (*culture free*) e adattamento (*culture bound*) offre stimoli di notevole interesse in relazione all'esistenza di una clientela che è "locale" e "globale" nello stesso tempo (Cavusgil *et al*, 2005). Così nella definizione dell'offerta possono assumere rilievo sia i caratteri della cultura locale, più famigliari e allo stesso tempo più desiderabili per l'acquirente alla ricerca della "tipicità", sia elementi di standardizzazione a parametri "internazionali" che possono andare incontro alle specificità dell'ambito culturale in quale il cliente è immerso. *"Muoversi nel contesto globale può essere un affare molto rischioso se non ci si spoglia del punto di vista etnocentrico e considerare un nuovo mercato significa tener conto anche del linguaggio, dei gusti, delle scelte di stile di vita tra le diverse culture"* (Herbig, 2002, p. 57).

E' lecito quindi domandarsi come le PMI italiane possano far fronte alla sfida posta dalla diversità culturale e come possano implementare con successo una strategia di marketing interculturale.

Questo contributo vuole offrire nuove ed originali evidenze empiriche sul comportamento delle PMI italiane internazionalizzate con successo in un mercato ad elevata distanza culturale: il mercato cinese.

Focus di indagine sono le PMI calzaturiere che per caratteristiche strutturali del settore e per propensione all'internazionalizzazione costituiscono un singolare oggetto di studio. La scelta del mercato cinese è motivata dal fatto che per il settore calzaturiero la Cina costituisce al contempo il principale concorrente internazionale e uno dei primi mercati di interesse per la commercializzazione delle calzature italiane (ICE Pechino, 2007; Anci, 2008). Tra tutti i mercati emergenti, la Cina costituisce anche una delle realtà a maggiore distanza psicologica (Stottinger e Schlegelmilch, 2000).

Il paper presenta le principali evidenze emerse dalla seconda fase di un progetto di ricerca empirica sul settore calzaturiero, in cui intento è quello di rilevare il più generale processo di internazionalizzazione delle PMI italiane¹.

Alla fase quantitativa della ricerca - basata sulla somministrazione di un questionario strutturato ad un campione rappresentativo di PMI calzaturiere e finalizzato all'analisi del complesso delle strategie di selezione e ingresso sui mercati esteri e delle scelte operative

connesse alla gestione delle leve di marketing mix (Memmo, 2008; Memmo, 2009) - fa seguito una seconda fase qualitativa. Quest'ultima, oggetto del presente lavoro, costituisce un focus su un sottocampione di imprese calzaturiere internazionalizzate nel mercato cinese e si prefigge di esplorare più in profondità strategie di ingresso, criticità e implicazioni in un contesto ad elevata distanza culturale.

Nel proseguo si esploreranno dapprima alcuni tra i principali temi e contributi teorici dibattuti nella letteratura di marketing interculturale per poi passare all'oggetto di indagine: il settore calzaturiero, di cui si evidenziano caratteristiche salienti e processo di internazionalizzazione. I paragrafi teorici preludono ai paragrafi successivi dedicati alle principali evidenze emerse dalle interviste qualitative.

2. Cultura e marketing: quadro teorico del marketing interculturale

Nella ricerca di marketing internazionale, il problema dell'interculturalità e della gestione delle differenze culturali costituisce un terreno fertile di ricerca che sta progressivamente avvicinando campi d'indagine finora separati: il marketing, la sociologia della comunicazione e dei consumi, la psicologia culturale (De Mooij, 2004, Gulev, 2008).

I principali temi dibattuti in ambito accademico vertono sullo studio della **cultura** (Yankelovich, 1994; Inkeles, 1997; Hofstede, 2001) e sulla disamina delle **determinanti culturali** capaci di spiegare le differenze nel comportamento di consumatori e imprese nei diversi contesti culturali (Tréguer e Segati, 2004; García, 2005).

Il dibattito in corso vede tuttora aperta la questione dei **cambiamenti culturali** e la loro influenza sui mercati: in particolare, la ricerca accademica verte su come e su quali elementi la cultura tende a modificarsi o a rimanere stabile nel tempo.

I sostenitori della tesi della progressiva convergenza culturale su un predominante sistema culturale, quello occidentale (Williamson e Fleming, 1996; Inglehart e Baker, 2000; Assael, 1998; Bullmore, 2000) evidenziano come i processi di globalizzazione stiano portando alla nascita di un consumatore globale che tende a condividere un unico sistema valoriale, in quanto è sottoposto ai medesimi stimoli.

Altri autori evidenziano invece come la globalizzazione dell'economia ha sortito due effetti contrapposti e compresenti: la crescente spinta ai processi di omogeneizzazione dei comportamenti di consumo su un modello culturale dominante e l'estensione di comportamenti reattivi alle pressioni della convergenza culturale (García, 2005).

In questo senso, la spinta alla omogeneizzazione culturale sembra risvegliare il senso di appartenenza e la riappropriazione/riconoscimento dei tratti di distintività dei gruppi culturali (Tréguer e Segati, 2004). Tale apparente dicotomia è spiegata dal fatto che la diffusione di simboli (superficiali) a livello globale non implica e non produce direttamente omogeneizzazione dei costumi e dei valori sottesi (latenti). Inoltre, Inkeles (1997) ha evidenziato che man mano che aumenta la disponibilità economica e il livello di istruzione, il gusto degli individui tende a divergere fra culture, poiché l'attore sociale accorda maggiore rilevanza alla diversità culturale e alla identità locale nei suoi processi di acquisto e consumo, piuttosto che alla convergenza transnazionale.

Analoga considerazione emerge dagli studi di De Mooij (2004), per i quali è possibile delineare un percorso di sviluppo dei processi di consumo che sono in prima istanza guidati dalla condizione economica (*scarcity society*), per poi essere invece sempre più determinati dalla dimensione culturale (*post scarcity society*).

Da quanto detto finora emerge che a parità di condizioni economiche il consumo dei beni è essenzialmente un comportamento culturale, mentre il sistema dei valori propri di una cultura costituisce la variabile più esplicativa del comportamento del consumatore. Piuttosto che causare omogeneizzazione, la globalizzazione dell'economia costituisce una potente spinta verso la riscoperta dell'identità nazionale e della cultura locale.

Il riconoscimento della valenza cruciale assunta dalle dinamiche culturali sul successo d'impresa oltre confine ha indotto operatori e studiosi di marketing a mutuare dagli studi culturali contributi in grado di arricchire il patrimonio di conoscenze aziendalistiche. Fra questi, i **modelli dimensionali** esplicativi delle differenze culturali (Hall, 1976 e 1984; Hofstede, 2001; Trompenaars e Woolliams, 2003; Trompenaars e Hampden-Turner, 2004) rappresentano validi ausili per la strategia e l'operatività di marketing internazionale. Tali modelli sono ampiamente applicati nello studio delle organizzazioni e, in special modo, della comunicazione d'impresa, con il precipuo intento di rilevare le differenze culturali e perseguire strategie di contestualizzazione della condotta imprenditoriale sempre più spinte. Approfondiamo nel paragrafo successivo alcuni dei più recenti contributi sul tema della comunicazione internazionale d'impresa, con specifico riguardo alla pubblicità.

2.1 La comunicazione di marketing

Anche negli ambiti di ricerca più specificamente centrati sulla comunicazione di marketing si

sono fronteggiate nel tempo posizioni antitetiche: alla tesi dell'approccio globale della comunicazione internazionale (Elinder, 1961; Fatt, 1964; Buzzel 1968; Harris e Moran, 1987) si contrappone quella che sottolinea l'esistenza di importanti quanto non convergenti differenze culturali che inducono ad optare per una strategia di adattamento (Van Mesdag 1987; Cui e Liu, 2000; Melewar e Vemmervik, 2004). In quest'accezione, la comunicazione è un fenomeno eminentemente culturale: essa non può prescindere dal contesto, dal complesso dei valori e delle norme che informano il comportamento e dal sistema delle aspettative degli attori impegnati nel processo di comunicazione.

Muovendo le istanze dalle dimensioni culturali (Hall, 1976 e 1984; Hofstede, 2001) diversi studi hanno individuato le principali differenze negli stili comunicativi fra culture sia con riguardo alla comunicazione interpersonale di business (Lake, 2000, Chee e West, 2005), sia con riferimento alla pubblicità, (Miracle, 1987; Gudykunst e Ting Toomey, 1988; Cutler *et al*, 2000; Gupta, 2003) al fine di delineare strategie di comunicazione "localizzate".

Con riferimento alla comunicazione pubblicitaria, la distinzione operata da Hall (1984) fra culture ad alto e basso contesto, è stata adottata da Gudykunst e Ting-Toomey (1988) per l'individuazione di tre stili comunicativi corrispondenti ad altrettanti sistemi culturali (*exacting style*, *succint style* ed *elaborate style*) che si riflettono sulla struttura e sulla gerarchia compositiva del messaggio pubblicitario. Miracle (1987) evidenzia come la stessa struttura logica della comunicazione è sensibilmente diversa fra culture collettiviste (ad alto contesto) e individualiste (basso contesto) in quanto cambia la funzione sociale e il meccanismo di funzionamento del messaggio pubblicitario: questo è persuasivo e competitivo nelle culture occidentali, coesivo e ludico nelle culture orientali

Gli obiettivi e le modalità comunicative quindi variano fra culture, in particolare tra culture individualiste e collettiviste (Hofstede, 2001). In queste ultime, lo scopo della pubblicità è quello di costruire una relazione fiduciaria tra l'impresa e il consumatore. I contenuti fanno riferimento a sentimenti positivi (espressività), manca l'argomentazione retorica-razionale (contenuti informativi) mentre lo stile è sovente indiretto. Diversamente, lo scopo della pubblicità nei Paesi occidentali è quello di vendere, persuadere o far cambiare atteggiamento nel breve termine. Lo stile comunicativo è diretto, i contenuti fanno riferimento a stimoli razionali ed esperienziali, per colpire la mente e il cuore e indurre all'azione. Come osservano diversi autori (Camilleri e Malewska-Peyre, 1997; Zeng e Williamson, 2003) la comunicazione pubblicitaria occidentale assolve a due funzioni contemporaneamente:

1. esaltare le caratteristiche salienti di un prodotto che ne determinano la particolare attitudine a risolvere un problema;
2. far assumere consapevolezza al consumatore dell'esistenza di un suo problema o limite.

Questa duplice natura della comunicazione è particolarmente atta a creare un bisogno e stimolare il consumatore ad attivarsi per appagarlo. Essa sottende la già rammentata caratteristica culturale dell'individualismo, per la quale la distinzione sociale si riproduce attraverso il riconoscimento di stati dell'essere non gratificanti e la conseguente necessità di adoperarsi per migliorare la propria posizione individuale e sociale. Il fatto culturalmente più interessante è che lo stato di bisogno o la situazione di insoddisfazione e disequilibrio in cui versa l'attore sociale sono esplicitamente evidenziate dallo stile diretto della comunicazione pubblicitaria.

Nelle culture collettiviste, il concetto di armonia e della reputazione sociale (la faccia) (Lake, 2000; Chee e West, 2005) inibiscono la trattazione esplicita e pubblica di argomenti relativi a situazioni individuali di inadeguatezza o di mancato equilibrio con l'ambiente sociale.

Un'altra dimensione culturale discriminante fra pubblicità di marca occidentale ed orientale è costituita dall'orientamento temporale (Hall, 1984, Hofstede, 2001). Se nella pubblicità occidentale, la comunicazione stimola il comportamento d'impulso, inducendo subitaneamente il consumatore a recepire gli stimoli del messaggio e ad attivarsi per la prova del prodotto, nelle culture orientali, la comunicazione pubblicitaria ha un obiettivo di lungo termine: creare e allargare la base di consenso intorno ad un'impresa (De Mooij, 2004; Cui e Liu, 2000). La credibilità e la fiducia accordate all'impresa permetteranno di estendere l'interesse e la propensione all'acquisto verso i suoi prodotti. Analoghe considerazioni emergono dai lavori di Cutler, Thomas e Rao (2000), per i quali la pubblicità è più informativa (*informational*) nelle culture individualiste occidentali che in quelle orientali (collettiviste), dove prevale l'approccio esperienziale (*transformational advertising*).

Le implicazioni per la comunicazione pubblicitaria sono molteplici. La conseguenza più macroscopica attiene alla diversa rilevanza che le componenti testuali o visive hanno nel messaggio pubblicitario. Nelle culture a basso contesto, dove le persone sono maggiormente *verbal oriented*, la pubblicità dà preminenza alla componente verbale. Nelle culture ad alto contesto i contenuti della comunicazione sono più sovente veicolati tramite le immagini, i simboli, le associazioni tra elementi personali, sociali e ambientali (De Mooij, 2004; Usunier e Lee, 2005).

La preferenza accordata alle diverse forme espressive si riflette anche nella predilezione, nella fruizione e diffusione dei **media**. Studi sugli usi culturali dei media hanno infatti evidenziato che gli individui accordano rilievo diverso ai media, a cui si accompagna una tipologia di fruizione culturalmente determinata (Usunier e Lee, 2005; Hermeking, 2005). Usunier e Lee (2005) rilevano che la televisione, in virtù della predominanza della componente visiva è maggiormente fruita dalle culture collettiviste e ad alto contesto, mentre la stampa è preferita dalle culture individualiste a basso contesto. Hermeking (2005) giunge alle medesime conclusioni evidenziando il livello di diffusione di Internet, che in virtù della sua “origine nordamericana”, presenta struttura e gerarchia compositiva più idonee alla fruizione nelle culture individualiste che in quelle collettiviste orientali.

Il perseguimento dell’”armonia” e la ricerca del consenso che animano le culture collettiviste, specie, quella cinese, determinano anche il diverso livello di efficacia delle diverse forme pubblicitarie: l’advertising “funziona” meglio nelle culture individualiste mentre le forme promozionali *below the line* (sponsorizzazioni, promozioni) sono più efficaci nelle culture orientali (Cutler *et al*, 2000; De Mooij, 2004). Al riguardo, le **promozioni extra gain** (Lugli e Pellegrini, 2005) volte a “fidelizzare” il consumatore mediante il raggiungimento di un premio – fedeltà differito nel tempo, appare particolarmente efficace nelle culture collettiviste (De Mooij, 2004).

Se gli studi summenzionati hanno offerto un significativo contributo volto a focalizzare e acquisire consapevolezza delle differenze culturali, lavori più recenti hanno inteso superare l’annosa dicotomia tra standardizzazione/contestualizzazione della comunicazione, delineando possibili strategie di comunicazione attuabili dalle imprese occidentali che vogliano operare nei contesti ad elevata distanza psicologica.

La revisione della letteratura condotta da Harvey (1993) ha fatto emergere alcuni assunti di fondo condivisi: le strategie di pubblicità internazionale dipendono dalle caratteristiche dei prodotti, dall’organizzazione (la sua esperienza e il suo specifico percorso di internazionalizzazione), nonché dalla struttura competitiva e dall’ambiente culturale. Nuovi contributi sono pertanto pervenuti alla definizione di modelli per la condotta d’impresa che contemperino standardizzazione e/o adattamento del marketing e communication mix in funzione dello stadio evolutivo del mercato estero (De Mooij, 2004) o del livello di acculturazione fra l’impresa internazionalizzata (portatrice di una cultura importata e minoritaria) e il mercato estero (espressione di una cultura dominante autoctona) (Gaston-Breton e Boutin, 2008).

Nel proseguo, presentiamo brevemente l'oggetto di indagine: le PMI calzaturiere italiane internazionalizzate.

3. Le piccole e medie imprese calzaturiere italiane e lo sviluppo nei mercati esteri

Il settore calzaturiero, uno dei quattro comparti del *Made in Italy*, con un fatturato totale di 155 miliardi di euro (al 2005) e 14,5 miliardi di paia prodotte costituisce uno dei principali settori produttivi annoverandosi fra i primi dieci comparti esportativi nazionali (Istat, 2005).

Il settore presenta, dal punto di vista strutturale, tutte le peculiarità del tessuto produttivo italiano. Esso è infatti composto da un pulviscolo di micro imprese, che salvo poche eccezioni, si riconduce al modello di **impresa familiare** (Varaldo, 1988). In totale, il settore è costituito, da circa 6.500 imprese, con un numero di addetti medi di 14 dipendenti. Oltre a presentare la struttura tipica del modello di impresa familiare, le imprese calzaturiere si contraddistinguono per la forte **concentrazione geografica** e per la diversa **specializzazione merceologica**, fattore, quest'ultimo, che influenza sia le dimensioni d'impresa fra i distretti, sia la diversa propensione esportativa dei distretti (Gregori, 2005).

Le imprese calzaturiere italiane hanno da tempo intrapreso e consolidato relazioni di business internazionali, motivati dalla saturazione della domanda interna e sostenuti da una domanda estera crescente, particolarmente attenta e sensibile alla produzione moda del *Made in Italy* (Anci, 2008). L'incidenza delle esportazioni ha acquisito rilievo crescente nel tempo: negli anni Settanta, si esportava il 63% della produzione, nel 2000 l'export ha raggiunto la quota del 92,8%, con una progressiva perdita della quota in volumi verso un incremento del valore esportato (Anci, 2008).

La crescita in valore delle esportazioni è stata determinata da una progressiva ridefinizione della politica commerciale internazionale: la focalizzazione su nicchie di mercato alto-spendenti e fortemente recettive verso i contenuti di immagine e di qualità del *Made in Italy*. Le aziende calzaturiere italiane detengono infatti la leadership mondiale del segmento lusso con circa il 70% di quota di mercato (Anci, 2008).

Tuttavia lo scenario internazionale, mostra i segni di una crescente complessità, dovuta alla progressiva maturità dei mercati esteri "storici" dell'export italiano (europei e nordamericani) e della aggressiva competizione sui prezzi praticata su questi stessi mercati dai nuovi competitori asiatici (Trevisan, 2001, Onida, 2004). Sebbene il panorama competitivo mondiale sia inasprito dall'ingresso dei nuovi Paesi emergenti - che vantano competenze nei

settori *labour intensive* e bassi costi dei fattori produttivi- nuove opportunità si schiudono, su questi stessi mercati, per le imprese calzaturiere, dove nicchie di consumatori mostrano crescente preferenza per prodotti di alta qualità, non reperibili nell'offerta interna (Visconti, 2001; Zanni e Labory, 2004; Williamson, 2005). Brasile, Russia, India, Medio Oriente e Cina, sono mercati emergenti con velocità di crescita quadrupla rispetto al mercato attualmente servito dalle imprese calzaturiere. Con una crescita stimata per il periodo 2007-2012 dell'8%, il loro peso sul mercato globale delle calzature è destinato ad aumentare significativamente (D'Arpizio, 2008). Sebbene la domanda nei mercati emergenti è trainata dalle fasce basse del mercato, la prospettiva di crescita per il segmento lusso e top lusso su questi stessi mercati mostra trend sensibilmente più elevati di quelli previsti per i mercati occidentali, costituendo di fatto opportunità non più sottovalutabili dalle PMI calzaturiere (ICE-MAE, 2006; Anci, 2008).

Tra i Paesi emergenti, la Cina, oltre ad essere il principale concorrente internazionale (primo esportatore mondiale di calzature e primo fornitore per il mercato interno italiano, Anci, 2008) rappresenta anche il mercato estero con le maggiori potenzialità di sviluppo, costituendo i tre quarti del mercato Asia-Pacifico e in fase continua di espansione dei consumi (Anci, 2003). Il mercato interno cinese attualmente ha una capacità di consumo pari a quella del Giappone, ma presenta ampie prospettive di crescita (ICE Hong Kong, 2004). La maggiore quota della domanda interessa il consumo di prodotti basici e indifferenziati in forte crescita dei volumi: nell'anno 2007 sono stati venduti 1600 milioni di paia. Il dato più interessante riguarda tuttavia la forte crescita (+ 15% annuo) della fascia lusso, indicatore di una nicchia di mercato dalle dimensioni in crescita particolarmente attento alla qualità e con un reddito adeguato (ICE Pechino, 2007; Casaburi, 2008). Come possono le imprese calzaturiere italiane sfruttare al meglio le nuove opportunità di mercato?

Gli imprenditori intervistati in uno studio precedente condotto sul settore (Memmo, 2008; Memmo, 2009) hanno mostrato consapevolezza delle opportunità presenti nei mercati emergenti, tanto da ridefinire la propria strategia esportativa internazionale a favore dei Paesi emergenti. Alla razionalizzazione della presenza sui mercati storici "maturi" (Nord America, Canada, Nord Europa) si accompagna un maggior investimento in alcuni mercati emergenti dell'Europa orientale, del subcontinente indiano e, in particolare, della Cina. Quest'ultima appare agli intervistati come il mercato più promettente, sia per le opportunità di produzione in loco (grazie alla presenza di distretti calzaturieri con elevate competenze di mestiere e bassi costi dei fattori produttivi), sia e soprattutto per la commercializzazione del prodotto esportato dall'Italia (Memmo, 2009). Tuttavia, inserire i nuovi mercati nell'"agenda" strategica di

sviluppo internazionale richiede necessariamente alle imprese di dotarsi di nuove competenze, di più idonei strumenti e strategie di marketing che consentano anche una proficua gestione della dimensione interculturale. Si pongono pertanto alcuni quesiti di ricerca necessitanti ulteriori approfondimenti:

- 1) Come le PMI gestiscono l'ingresso e l'operatività nei mercati ad elevata distanza psicologica, in primis, il mercato cinese?
- 2) Come viene gestita la comunicazione d'impresa, specie la pubblicità, in considerazione della sua rilevanza nell'affermazione del brand su un nuovo mercato?

I due quesiti di ricerca costituiscono i presupposti del presente lavoro, che tramite una ricerca empirica intende esplorare motivazioni, strategie di ingresso e comunicazione nel mercato cinese da parte di un campione di PMI calzaturiere internazionalizzate con successo in Cina. Nel proseguo si espongono dettagliatamente obiettivi e metodologia di indagine.

4. Obiettivi e metodologia di ricerca

La ricerca empirica si propone di fornire un *focus* sui comportamenti delle imprese calzaturiere italiane che hanno attivato contatti e sviluppato il proprio business nel mercato cinese, al fine di indagare più compiutamente modalità, limiti percepiti e prospettive di sviluppo in un mercato dalle forti potenzialità di crescita e al contempo, dall'elevata distanza psichica.

Assumendo come riferimento teorico i contributi di marketing internazionale e interculturale rammendati nei precedenti paragrafi e traendo stimoli dai precedenti studi condotti sull'internazionalizzazione del settore (Memmo, 2008; 2009), dove con interviste strutturate si era indagato sul più generale processo di internazionalizzazione (strategie di ingresso e gestione del marketing mix) di un campione di oltre 100 PMI calzaturiere rappresentative per area geografica (distretti calzaturieri nazionali) e specializzazione manifatturiera (settori ATECO 2002) – e di cui questa ricerca costituisce idealmente un focus specifico, a scopo esplorativo, sul mercato cinese – il lavoro si prefigge di indagare i seguenti aspetti:

1. Le motivazioni sottese allo sviluppo internazionale in Cina;
2. Le modalità di presenza internazionale sul mercato cinese;

3. La comunicazione rivolta al mercato finale: forme e modalità di comunicazione pubblicitaria e promozionale sul mercato cinese.

La ricerca si è avvalsa preliminarmente di interviste qualitative a scopo di test, somministrate a tre imprenditori che hanno attivato con successo un percorso di internazionalizzazione nel mercato cinese. Il test ha permesso di sondare eventuali aree critiche percepite dagli imprenditori relativamente ai rapporti con operatori e partner cinesi ed ha costituito un prezioso riferimento per impostare un questionario semi-strutturato somministrato telefonicamente ad un campione di 22 imprese calzaturiere nel periodo Settembre-Ottobre 2008. L'intervista telefonica è stata preceduta da un contatto telefonico volto a spiegare motivazioni, modalità e contenuti della ricerca alle imprese selezionate e la definizione di una data per l'intervista qualora l'imprenditore o il direttore commerciale per l'estero non fossero stati disponibili al momento del contatto. Gli interlocutori aziendali (imprenditori e responsabili commerciali) hanno provveduto a fornire, oltre ad informazioni specifiche, anche materiale pubblicitario utilizzato sui mercati esteri.

Il questionario utilizzato è articolato in alcune macro aree di indagine che concernono:

- Le motivazioni di sviluppo internazionale in Cina (tipologia di fattori interni ed esterni);
- Le modalità di presenza internazionale in Cina (esportazione diretta, indiretta, partnership con operatori locali, joint venture, internazionalizzazione produttiva)
- La comunicazione pubblicitaria e promozionale in Cina (media adottati, formati di comunicazione pubblicitaria, standardizzazione/adattamento dei contenuti, tipologia di iniziative promozionali)

Nel proseguo illustriamo le principali evidenze emerse.

5. Motivazioni e modalità di presenza sul mercato cinese

La prima area di indagine ha riguardato le modalità specifiche di ingresso e sviluppo sul mercato cinese.

La principale evidenza emersa al riguardo è che l'espansione del business in Cina assume prioritariamente la forma della **internazionalizzazione commerciale** (17 casi su 22). In due

casi, l'internazionalizzazione produttiva è basata sul *sourcing* dei componenti, laddove nei restanti tre casi si è evidenziata una logica da *insider*: le imprese producono all'estero per servire il mercato locale.

L'internazionalizzazione commerciale, quale opzione di sviluppo internazionale, conferma non solo la predilezione della piccola e media imprenditoria per questa specifica modalità di entrata – peraltro determinata dalla maggiore fattibilità e aderenza alle risorse e competenze manageriali di cui è dotata - ma è sintomo anche di altri fenomeni:

- la consapevolezza (diffusa tra gli intervistati) che il mercato cinese rappresenti non solo il principale Paese concorrente, ma un mercato di sbocco interessante, in cui anche per le piccole imprese si schiudono interessanti prospettive di sviluppo;
- il **timore delle contraffazioni** o dell'inaffidabilità delle controparti cinesi o ancora, l'impossibilità di individuare partner, costituiscono forti ostacoli psicologici e materiali a forme più compiute di presidio del mercato;
- il problema della scarsa notorietà della **marca industriale** nel mercato cinese, dove i prodotti italiani noti sono quelli delle *griffe* e i marchi di alta moda, appetibili per l'attuale segmento dei cinesi con reddito adeguato e interesse alla calzatura italiana. I prodotti a marca industriale, invece, non godendo della stessa notorietà, richiederebbero forti investimenti per l'acquisizione della fiducia e della preferenza del consumatore locale, fatto che comporta notevoli costi, investimenti nella distribuzione e nella comunicazione in loco, non sostenibili per la maggior parte delle imprese monitorate.

Tuttavia, se il mercato cinese della calzatura di qualità presenta attualmente le caratteristiche della nicchia (D'Arpizio, 2008), in prospettiva, con l'ampliamento della platea dei consumatori potenziali e la crescente domanda di calzature di qualità e confort, si determineranno condizioni di mercato più appetibili per le imprese calzaturiere che vantano dei propri brand industriali o che stanno investendo e promuovendo un'immagine di marca. Come rilevano diversi studiosi (De Mooij, 2004, Musso *et al.* 2005; Casaburi, 2008), il presidio e il radicamento in Cina appaiono determinanti per cogliere le opportunità insite in questo mercato in crescita. Per le imprese monitorate, tuttavia, l'esperienza di sviluppo in Cina si estrinseca in questa fase in operazioni pioniere e sperimentali, per saggiare il mercato e verificare rischi ed opportunità.

Per la maggior parte delle imprese contattate, lo stimolo all'attività commerciale con la Cina è stato determinato da **fattori esterni**: le aziende hanno ricevuto commesse da parte di importatori internazionali e nazionali, nonché contatti da parte di catene distributive per la realizzazione di piccole collezioni *ad hoc* da vendere sotto marchio commerciale, realizzate secondo le specifiche richieste dal committente per i diversi mercati serviti. Tali contatti hanno nella maggior parte dei casi carattere di occasionalità: per circa la metà delle imprese contattate, i rapporti con i committenti sono ad oggi inattivi. Tuttavia le imprese si sono dichiarate aperte a ricevere commesse per il mercato cinese, senza attivarsi per stabilire nuovi contatti o mantenere quelli precedenti. Si evince quindi la sottesa logica contingente e lo scarso radicamento delle operazioni commerciali nel mercato cinese.

Le 9 imprese calzaturiere che hanno rapporti commerciali attivi con la Cina, hanno indicato quali fattori propulsivi sia stimoli esterni, quali gli *unsolicited order* (che si confermano il principale stimolo propulsivo), sia **stimoli interni**, di cui sono stati citati essenzialmente due:

- la sostanziale convergenza dei bisogni dei consumatori;
- la ricerca attiva di nuovi mercati di sbocco a cui destinare le eccedenze produttive.

La percezione della convergenza della domanda si connette alla convinzione diffusa e riscontrata tra i rispondenti circa la “modernizzazione” dei consumatori cinesi, sempre più aperti all'Occidente, percepito come emblema della modernità e del progresso, come modello a cui tendere, nei comportamenti e nelle preferenze di acquisto. A ciò si aggiunge la qualità e design riconosciuti e attribuiti ai prodotti della moda *Made in Italy* da parte dei consumatori cinesi che costituiscono punti di forza in grado di creare buoni presupposti per la presenza sul mercato.

Non sono emerse considerazioni di ordine culturale in grado di sancire la differenza nei comportamenti e nelle pratiche di consumo del cliente cinese. Semmai, le differenze percepite sono di ordine squisitamente economico, ovvero di disponibilità reddituale che delimita le dimensioni del target potenziale.

La presenza commerciale sul mercato cinese si estrinseca sia attraverso la partecipazione alle fiere, sia mediante il ricorso ad agenti, società di import/export nazionali e internazionali.

La penetrazione commerciale in Cina presenta tutt'ora difficoltà che gli intervistati hanno identificato principalmente nei due seguenti aspetti:

- le caratteristiche e il livello di sviluppo del sistema distributivo locale: quest'ultimo, seppur interessato da un rapido processo di ammodernamento, rende tutt'oggi difficoltoso il raggiungimento del target potenziale;
- la disciplina cinese in materia di importazione, che prevede il necessario ricorso a licenziatari cinesi, preposti all'espletamento delle procedure di importazione.

Appare quindi d'obbligo per i calzaturifici stipulare un contratto d'importazione con una società di importazione (che potrebbe essere interamente cinese o una *joint venture* stipulata tra il calzaturificio e un partner locale) o con un'agenzia di distribuzione che ha la competenza legale per ricevere le merci in territorio cinese o, infine, con una catena distributiva o grande dettagliante cinese. Nei primi due casi, l'impresa calzaturiera non ha modo di controllare le fasi a valle della catena del valore, laddove, nel caso in cui si avvalga di un distributore diretto, può, seppur in modi limitati, acquisire informazioni sul mercato finale e sulle modalità e politiche distributive praticate dal retailer cinese.

Nei casi esaminati, ad eccezione di un solo caso in cui l'importazione è affidata direttamente ad un distributore cinese, i calzaturifici non hanno contatti diretti né con agenti cinesi, né tantomeno con grandi distributori/dettaglianti locali. La gestione di tutte le fasi a valle della produzione è demandata a **esportatori nazionali e internazionali** che svolgono sia funzioni tipicamente logistiche (stoccaggio e trasporto) sia si assumono gli oneri delle pratiche di importazione.

Le imprese calzaturiere in tal modo non possono avere un presidio del mercato di sbocco, perdendo di fatto ogni possibile controllo della merce relativamente ai modi in cui viene distribuita e venduta (dal prezzo finale, alla tipologia di canali distributivi usati, alla distribuzione geografica della rete vendita, alla tipologia di cliente finale).

Ai vantaggi connessi ai limitati rischi economici, si oppongono i chiari svantaggi di non poter acquisire informazioni progressive sul consumatore finale. Solo una conoscenza diretta delle abitudini e del consumatore locale potrebbe consentire all'impresa di intervenire sulle opportune modifiche del prodotto, sullo sviluppo di una coerente politica di marca e, in ultima analisi, su un maggior presidio del mercato in quanto l'eccessiva dipendenza dalla commessa dell'intermediario rende l'impresa vulnerabile a possibili sostituzioni.

In parte, il limite rappresentato dalla scarsa conoscenza del mercato è sopperito dalla presenza alle **fiere internazionali** e, nello specifico, a quelle specializzate nel mercato cinese. Le fiere rappresentano, per tutti gli intervistati, la principale occasione per acquisire informazioni di

prima mano sul mercato, anche attraverso la vendita diretta al pubblico, per stabilire relazioni con operatori locali e individuare potenziali partner, per rafforzare l'immagine distintiva dei *brand* e della produzione *Made in Italy*.

Un esempio della rilevanza della fiera come occasione privilegiata di contatto e individuazione di partner locali è rappresentato dall'esperienza di un imprenditore italiano il quale, dopo aver partecipato più volte alla fiera di Chengdu, ha creato, in compartecipazione con un calzaturificio di Chengdu, una nuova società italo-cinese. Come dichiarato dall'imprenditore, l'intenzione è di realizzare produzioni di calzature di qualità da destinarsi sia al mercato italiano che a quello cinese.

Chengdu è famosa in Cina per la produzione di scarpe da donna; un terzo dei produttori cinesi (circa 2000 calzaturifici) è concentrato in questa città. La forte specializzazione calzaturiera costituisce un'opportunità per le imprese italiane, in quanto fonte di risorse e competenze specifiche di mestiere. L'ibridazione di conoscenze, tecnologie, sistemi di ricerca e sviluppo, costituiscono una prospettiva per produrre innovazione incrementale, raggiungere altissimi livelli qualitativi e rafforzare la presenza sia sul mercato domestico sia su quello cinese.

Tre imprese calzaturiere monitorate, invece, si avvalgono di uno **show room** in Cina di cui due imprese sono presenti in uno show room collettivo a Pechino, mentre un calzaturificio è presente a Guangzhou.

Indagando più approfonditamente, tuttavia tali show room non sono gestiti direttamente dalle imprese in questione, bensì dai rispettivi agenti e società di distribuzione. Ubicati in aree urbane centrali e di prestigio, gli show room si rivolgono specificamente al pubblico intermedio del retail, essendo funzionali alla promozione dei marchi italiani presso la distribuzione locale.

Non abbiamo individuato dunque esempi di show room (sia individuali che collettivi) presidiati direttamente e volti ad un radicamento fisico e di immagine nel mercato in questione. Eppure, come evidenziato da Cedrola (2006), lo show room realizzato nel mercato nipponico da quattro calzaturifici marchigiani consorziati (le quattro imprese hanno costituito all'uopo il consorzio export "Angeli della Moda") ha permesso agli stessi di conseguire notevoli benefici, in un mercato che notoriamente presenta elevate difficoltà di accesso per l'eccessiva concentrazione del sistema distributivo. L'autrice rileva l'opportunità di creare una piattaforma per presidiare il canale intermedio: agenti, distributori e rivenditori, con i quali stabilire relazioni dirette e negoziare in loco, stabilizzare efficienti flussi informativi e rilevare opportunità di crescita. A questo si aggiunge la possibilità di attingere informazioni

rilevanti sul mercato finale, potendo anticipare tendenze e fronteggiare mutamenti in atto. Rileviamo quindi una mancanza di presidio del mercato finale che costituisce certamente un limite ad ulteriori sviluppi caratterizzati dalla non occasionalità della presenza sul mercato.

Diversamente, per le cinque imprese che hanno individuato nel mercato cinese opportunità di *scouting* di risorse e fattori produttivi e hanno intrapreso un percorso di **internazionalizzazione produttiva**, le motivazioni addotte allo sviluppo nel mercato cinese sono state:

- la presenza in loco di buone **competenze manifatturiere**;
- l'individuazione di **partner strategici** affidabili con i quali siglare contratti specifici di produzione.

Il ricorso ai contratti di produzione, registrati in due casi esaminati, rappresentano una forma di internazionalizzazione che a fronte di limitati investimenti permette di avere accesso ad alcuni benefici, quali la possibilità di fruire di fonti locali di materie prime e lavoro specializzato a costi più bassi, ma anche di ridurre i costi di trasporto gravanti invece sulle esportazioni di prodotto finito dall'Italia. Si abbassano inoltre le barriere all'entrata sul mercato, con particolare riferimento ai dazi imposti sulle merci importate e ai ricarichi connessi ai passaggi della merce lungo il canale verticale di marketing.

Certamente, i contratti di produzione su licenza comportano inevitabili svantaggi, tra cui la difficoltà nel controllare il rispetto di standard qualitativi e i rischi connessi alle possibilità di imitazione e trasferimento di conoscenze al produttore locale. Quest'ultimo aspetto è tutt'altro che trascurabile nel mercato cinese, dove, nonostante la crescente sensibilizzazione sul tema della proprietà intellettuale, anche grazie a recenti provvedimenti sanzionatori sul tema, il concetto di proprietà del patrimonio cognitivo è alieno dalla cultura cinese e di difficile radicamento (Luo, 2000, Langer, 2008). Il problema della contraffazione è particolarmente avvertito, tanto che tutti gli imprenditori intervistati lo hanno citato quale forte deterrente allo sviluppo in questo mercato.

A ciò deve aggiungersi la considerazione che, a dispetto della specializzazione manifatturiera cinese nei settori tradizionali, quale quello della calzatura, non è facile, a detta degli operatori, trovare un produttore locale qualificato. Le produzioni cinesi, solo lentamente stanno cogliendo i segnali provenienti dalla domanda interna di calzature di maggior pregio

qualitativo: la produzione interna è orientata al *mass market* con lavorazioni e materiali (soprattutto pellami) di scarsa qualità.

In linea con queste considerazioni, le restanti tre imprese intervistate, intenzionate in prima istanza ad esplorare le potenzialità offerte da questo mercato in termini di risorse produttive, hanno dichiarato di aver avuto in sostanza solo una breve parentesi con la Cina. L'intenzione concerneva la "prova" di poche paia di campioni per testare la "qualità" della manodopera. Il risultato giudicato negativo o perlomeno non rispondente ai canoni qualitativi richiesti per le re-importazioni verso il mercato interno e i principali mercati esteri serviti in Occidente, hanno fatto desistere dall'intraprendere rapporti di produzione.

In genere la motivazione sottesa allo scarso radicamento produttivo e alla natura eminentemente commerciale dei rapporti con il mercato cinese rispondono alla logica di investire e presidiare il vantaggio competitivo derivante dal *Made in Italy*, specie per quelle imprese che non hanno *brand* industriali forti e riconoscibili all'estero, per i quali il *Made in Italy*, lungi dall'essere "naturalmente" incorporato nel prodotto, rappresenta un elemento di distinzione e di valore competitivo.

La forte pressione competitiva e la maturità dei mercati storici per questa tipologia di produzioni e la richiesta, sui mercati emergenti di prodotti "autenticamente esotici", ovvero realmente e interamente realizzati in Occidente, induce le imprese a presidiare internamente, nell'impresa e nel distretto tutte le fasi produttive. Tutte le imprese contattate hanno ripetutamente e chiaramente evidenziato il carattere di autenticità delle proprie produzioni, fatto che rafforza la convinzione diffusa di dover tutelare la propria identità culturale e distintiva sul mercato ("da sempre e tutt'oggi per la nostra azienda la produzione è solamente e totalmente Made in Italy"; "(la scarpa) *deve essere fabbricata interamente in Italia dove è possibile ancora avvalersi di una cultura artigianale non improvvisata*").

6. La comunicazione pubblicitaria e promozionale in Cina

L'ultima sezione tematica del questionario concerne il tema della comunicazione pubblicitaria. Al riguardo si è osservato un comportamento sostanzialmente diverso da parte delle imprese che hanno de-localizzato in Cina e di quelle che invece sono impegnate nella commercializzazione con il mercato cinese.

Le imprese intervistate che hanno attivato collaborazioni produttive non effettuano comunicazione pubblicitaria sul mercato cinese: la loro presenza su quel mercato è funzionale

al recupero di efficienza produttiva piuttosto che alla penetrazione commerciale. Diversamente, le imprese che hanno individuato nel mercato cinese una nuova area di sbocco della propria produzione, gestiscono la leva comunicazione per promuovere *brand* e prodotti. La pubblicità tuttavia è veicolata attraverso un numero circoscritto di canali: le riviste specializzate, le manifestazioni organizzate dalle istituzioni a supporto dell'internazionalizzazione (ICE, Camere di Commercio) e le fiere.

Occorre evidenziare come i canali segnalati siano pensati per raggiungere esclusivamente altri attori della catena del valore (potenziali partner, distributori, grossisti, importatori), piuttosto che il cliente finale.

Le riviste specializzate segnalate (ad esempio, il magazine Pambianco News, edizione internazionale) sono specificamente dedicate agli "addetti ai lavori", ovvero a tutti gli operatori della filiera produttiva della calzatura.

E' interessante notare il ruolo di assistenza e supporto promozionale svolto dalle istituzioni preposte all'internazionalizzazione. Nel mercato cinese, gli uffici ICE di Pechino, Hong Kong, Canton e Shanghai offrono assistenza e consulenza per la promozione sul mercato cinese, attraverso organizzazione di eventi, show room, esposizioni collettive e fiere. Queste rappresentano per gli intervistati le principali occasioni di presidio della comunicazione d'immagine sul mercato.

Non si registra quindi la gestione strategica della leva comunicazione rivolta al target dei consumatori cinesi. La gestione operativa di tutte le leve di marketing mix (prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione) è demandata piuttosto a distributori e dettaglianti locali.

Conseguentemente, le imprese calzaturiere non adattano il messaggio pubblicitario in funzione del ricevente. In tutti i casi, quest'ultimo è concepito in Italia, secondo un format agevolmente estensibile in tutti i mercati in cui l'impresa opera.

La pubblicità prodotta dalle imprese intervistate ha un *format* essenziale, con prevalenza della componente visiva. Il *visual* è corredato dal logo dell'azienda, dall'indirizzo fisico e virtuale. Solo in tre casi è presente anche un *pay off* in lingua inglese, in modo da non dover subire adattamenti linguistici. Tale struttura del messaggio lo rende particolarmente suscettibile di divulgazione in contesti culturali distanti.

Un esempio di comunicazione pubblicitaria standardizzata è quella riportata in figura 5 relativa alla comunicazione su carta stampata di Alberto Gozzi Spa. La pubblicità in questione si basa su pochi elementi compositivi: il *visual*, il logo dell'impresa e l'indicazione del sito web. Al *visual* è demandata la significazione, in virtù della sua forza sincretica: l'azienda

produce calzature da donna eleganti (lo si capisce dalla figura femminile, dal suo look e dal dettaglio della scarpa). Che si tratti di una azienda italiana lo si intuisce dallo stesso logo dell'impresa, costituito dal nome del proprietario. Infine, il recapito web assolve alla funzione informativa sul “dove” e “come” entrare in contatto con l'azienda.

Il ricorso alla comunicazione visiva appare una scelta opportuna, specie nel mercato cinese, dove il prevalente orientamento visivo e l'attitudine alla decodifica di informazioni latenti rappresentano caratteristiche peculiari dello stile comunicativo e interpretativo cinese. D'altro canto rileviamo che - lungi dall'essere frutto di una gestione consapevole della comunicazione in funzione dei mercati - la comunicazione pubblicitaria si iscrive in una visione etnocentrica.

Sempre in figura 5 è riprodotta la comunicazione pubblicitaria del Calzaturificio Forte srl.

In linea con una tendenza diffusa presso la comunicazione del settore moda, l'azienda in questione ha acquisito degli spazi nella rivista specializzata di settore Must, dove il prodotto viene contestualizzato rispetto ad un tema proposto dalla rivista stessa o abbinato ad un testimonial. La rivista italiana, che è divulgata anche sui mercati internazionali, presenta parti scritte sia in italiano che in inglese. In questo caso, la comunicazione è strettamente dedicata agli operatori del settore (importatori, distributori) attraverso un canale specifico.

Figura 1 Esempi di pubblicità rivolta ai mercati internazionali: Alberto Gozzi Spa e Calzaturificio Forte Srl su riviste specializzate internazionali



Fonte: materiale interno azienda Alberto Gozzi Spa e Calzaturificio Forte Srl

Una impresa intervistata che ha attivato rapporti diretti con un distributore cinese per la commercializzazione presso la propria rete vendita, ha dichiarato di fare pubblicità diretta al mercato finale: questa concerne la produzione di materiale per ambientazione di *corner*, *leaflet* e manifesti per punto vendita, ma anche un *banner* pubblicitario dell'impresa e uno spazio informativo accessibile tramite link, sul sito del distributore cinese.

Nessuna impresa intervistata ha realizzato o intende realizzare specifiche attività promozionali dedicate al mercato cinese, dove il concetto di armonia e di “faccia” (Musso et al, 2005) consentono di far leva sulla relazione di lungo periodo con il cliente (Cutler *et al*, 2000; De Mooij, 2004; Usunier e Lee, 2005). Anche l'area promozionale, resta, per ora, un'attività di marketing largamente inesplorata.

7. Conclusioni, limiti della ricerca e implicazioni manageriali

Alla luce degli obiettivi prefissi, le principali evidenze rilevate dallo studio possono essere sintetizzate in alcuni punti:

1. L'internazionalizzazione nel mercato cinese è principalmente **motivata** dalla possibilità di raggiungere un nuovo appetibile mercato di consumo (internazionalizzazione commerciale), piuttosto che sfruttare le competenze manifatturiere locali (internazionalizzazione produttiva).
2. Tra le possibili **strategie di ingresso** sul mercato, la scelta principale ricade sulla commercializzazione indiretta con l'estero, determinata non solo dalle limitate risorse e competenze interne da dedicare all'internazionalizzazione, quanto dai minori rischi percepiti e dalla necessità di tutelare il prodotto autenticamente “*Made in Italy*”;
3. La **comunicazione pubblicitaria** sul mercato cinese è essenzialmente demandata agli attori operanti a valle della catena del valore (catene retail, importatori/esportatori), privilegiando la standardizzazione alla contestualizzazione della politica comunicativa a supporto della marca industriale.

Tutti e tre i punti evidenziati mostrano un comun denominatore: la scarsa consapevolezza della dimensione culturale e del suo impatto sul successo competitivo in un mercato ad elevata distanza psicologica.

La comune percezione della “omogeneizzazione” dei gusti e delle preferenze dei consumatori cinesi che tenderebbero verso pratiche di consumo propriamente occidentali, induce gli imprenditori intervistati a ritenere di poter disporre, in prospettiva temporale, di un nuovo appetibile mercato a cui rivolgere la propria offerta senza apportarvi sostanziali “adattamenti”.

La scarsa consapevolezza, conoscenza e capacità di gestione delle differenze culturali, inoltre, rende difficoltose le relazioni di business con potenziali partner esteri, fatto che si ripercuote direttamente sul rischio d’impresa percepito e sulla diffusa scelta di adottare strategie di penetrazione del mercato scarsamente strutturate e coinvolgenti, come la commercializzazione indiretta.

L’etnocentrismo culturale che caratterizza la condotta imprenditoriale trova la sua più vistosa manifestazione nelle pratiche comunicative, in particolar modo nella gestione della pubblicità di marca: la standardizzazione della comunicazione sui mercati esteri è conseguenza della percezione della “convergenza culturale” che induce a non presidiare direttamente la gestione di questa leva di marketing.

La rilevazione del *gap* culturale induce a trarre alcune considerazioni conclusive e implicazioni per il management.

Lo studio permette di supportare quanto evidenziato e discusso in letteratura di marketing e rammentato nei paragrafi teorici di questo lavoro:

la necessità inderogabile, anche per le piccole e medie imprese di dotarsi di un adeguato bagaglio di conoscenze e competenze di marketing che permettano di selezionare i mercati più promettenti attraverso strutturate analisi di mercato rivolte sia alle variabili macroambientali (dimensione e trend dell’economia del Paese, dimensione del settore calzaturiero e stadio di sviluppo, distribuzione e regolamentazioni), sia alla selezione delle più opportune modalità di entrata e selezione dei partner esteri, anche con riferimento all’opportunità di trascendere i confini distrettuali e ibridare relazioni e cultura locale ed estera (Rullani, 2004; Fiocca, 2006; Snehota, 2006). A questo riguardo, operare con partner locali costituisce - in casi di complessità socio-economica e culturale del mercato estero - una strategia efficace per acquisire progressivamente conoscenze sul mercato e radicarsi nel contesto estero (Cedrola *et al*, 2008).

L'opportunità di acquisire adeguate competenze di analisi delle differenze culturali che influenzano il comportamento del consumatore: acquisire conoscenze sulla cultura, le abitudini, gli stili di vita, le preferenze e i bisogni dei consumatori locali, in una parola la comprensione della cultura è la chiave per avere successo in un mercato sensibilmente diverso da quello domestico (Herbig, 2002; Chee e West, 2005).

La conoscenza più approfondita delle aspettative e del comportamento del consumatore- che passi per un maggior radicamento nel mercato estero - permetterebbe invece di localizzare la *value proposition*, necessaria per trovare la giusta combinazione dei fattori per soddisfare ciò che il consumatore locale vuole davvero senza perdere i valori differenzianti dell'offerta italiana.

Da quanto detto discendono alcune **implicazioni per il management**, riassumibili in due principali direttrici.

La prima concerne lo sviluppo di una maggiore identità di stile e di prodotto, parallelamente alla crescita di identità del marchio aziendale. E' emersa la consapevolezza degli imprenditori dell'importanza di avvalersi di una politica di marca che valorizzi la qualità e i contenuti simbolici del prodotto. Questa tuttavia richiede una gestione diretta della **leva comunicazione**, che tenga conto delle peculiarità culturali dello specifico mercato estero.

Si ravvisa dunque la necessità di acquisire idonee competenze che si traducano nelle più opportune scelte dei canali, delle forme e dei contenuti della comunicazione.

La seconda riguarda il **presidio diretto del mercato estero**. Questo può avvenire tramite show room individuali e collettivi o di corner nelle strutture distributive moderne presenti sul mercato cinese. Di particolare rilievo è il presidio delle **relazioni con i partner distributivi locali**. In quest'ultimo caso, la piccola e media impresa calzaturiera potrebbe, in un primo stadio di presenza sul mercato, promuovere la propria visibilità pur senza affrontare esosi investimenti. La condivisione di conoscenze e competenze fra impresa produttrice e sistema distributivo locale permetterebbe ad entrambe di ottenere benefici: la prima potrebbe acquisire informazioni rilevanti sulle specificità del mercato locale, necessarie alla contestualizzazione dell'offerta, la seconda di referenziare prodotti in grado di soddisfare una domanda interna non servita dall'offerta calzaturiera nazionale e di acquisire, in tal modo, una preferenza verso il marchio retail.

Accrescimento delle competenze interne di marketing interculturale e relazioni con partner esteri costituiscono quindi due importanti *driver* per il presidio del mercato estero ad elevata complessità culturale.

Nell'odierno dibattito sull'internazionalizzazione e il marketing interculturale, questa ricerca ha voluto contribuire ad apportare nuove evidenze empiriche sulle modalità di sviluppo e sulla gestione operativa in un mercato dalla forte complessità culturale.

Lungi dall'essere esaustiva, essa presenta ampi margini di miglioramento e costituisce in realtà solo un punto di partenza per successive indagini.

Lo studio si è basato su un campione di imprese che hanno sviluppato solo di recente iniziative commerciali e produttive con il mercato cinese, trattandosi pertanto di esperienze essenzialmente occasionali e poco strutturate: **studi longitudinali** sul campione permetterebbero di verificare l'evoluzione dei comportamenti organizzativi in funzione del radicamento sul mercato.

La ricerca si è finora focalizzata su un solo settore, quello calzaturiero: **indagini multi - settoriali**, potrebbero offrire nuovi spunti di riflessione sui comportamenti delle piccole e medie imprese.

Infine, **ricerche sul consumatore e sui partner esteri** sarebbero necessari al fine di rilevare, in un approccio olistico, la complessità delle percezioni, delle motivazioni e dei comportamenti di tutti gli interlocutori rilevanti impegnati nel processo di creazione del valore.

Riferimenti bibliografici

Anci (2003), "Cina, partner o concorrente?" in Studi e ricerche, (a cura di) Bercellesi, M., Ottobre, 2003

Anci (2008), "L'industria calzaturiera italiana – nota congiunturale primo semestre 2008"

Andersson S. (2000), "The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective", *International Studies of Management & Organization*, vol. 30, no. 1, pp.63-92.

Assael H. (1998), *Consumer Behavior and Marketing Action*, Cincinnati, Ohio: South Western College Publishing.

Baligh H.H. (1994), "Components of culture: nature, interconnections and relevance to the decisions on the organization structure", *Management Science*, n°40. vol.1 pp. 14-27.

- Bartels R.** (1968), “Are Domestic and International Market Dissimilar?”, *Journal of Marketing*, n.32.
- Batra R.**, Ramaswamy V., Alden D., Steenkamp J.B.E.M., Ramachander S. (2000), “Effects of Brand Local and Non Local Origin on Consumer Attitudes in Developing Countries”, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 9, no. 2, pp. 83-95.
- Baughn C.**, Yaprak, A. (1996), “Economic Nationalism: Conceptual and Empirical Development”, *Political Psychology*, Vol.17, no. 4, pp. 759-778.
- Bigler J.M.**, Niffeler, N. (2006), “Processus d’internationalisation de la PME: la nécessité d’une approche intégrative” Atti del Congresso Internazionale “Entrepreneuriat et PME”, Fribourg, Svizzera, ottobre 2006.
- Bullmore J.** (2000), “Alice in Disneyland. A creative view of international advertising”, in Jones, J.P. *International Advertising realities and myths*, Thousand Oaks, Canada: Sage, p.48.
- Buzzell R.** (1968), “Can you standardize multinational marketing?”, *Harvard Business Review*, n.6 (Nov/Dec).
- Calantone, R.J.**, Kim, D., Schmidt, J.B., Cavusgil, S.T., (2006), “The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: A three-country comparison”, *Journal of Business Research*, Vol.59, no.2, pp.176-185.
- Camilleri C.**, Malewska-Peyre H. (1997), “Socialization and identity strategies”, in Berry J. e Dasen P.R. (a cura di) (1997) *Handbook of Cross Cultural psychology*, Boston: Allyn & Bacon, p.48.
- Caroli M.** (2002), “Il processo di internazionalizzazione della PMI: un modello esplicativo”, in Caroli M. e Lipparini A.,(a cura di),(2002) *Piccole imprese oltre confine. Competenze organizzative e processi di internazionalizzazione*, Roma: Carocci.
- Casaburi I.** (2008), “China as a market: what is the real market for International brands?”, Atti del “7[^]International Marketing Trends Congress”, Venezia, 17-19 Gennaio 2008.
- Cavusgil, T.S.**, Deligonul S., Yaprak A. (2005), “International Marketing as a field of study: a critical assessment of earlier development and a look forward”, *Journal of International Marketing* , Vol. 13. No. 4, Luglio 2005, pp.1-27
- Cedrola E.** (2005), *Il marketing internazionale per le piccole e medie imprese*, Milano: Mc Graw Hill.
- Cedrola E.** (2006), “Cooperation in small and medium enterprises to break into international markets. Angeli della Moda on the Japanese market”, Atti del Convegno internazionale “Coordination and cooperation across organizational boundaries”, Università Cattolica del

Sacro Cuore di Milano e London School of Economics and Political Science, Milano, 20-21 aprile 2006.

Cedrola E., Battaglia L., Tzannis A. (2008), “Piccole e medie imprese italiane oltre confine: un’indagine empirica” in Atti del Convegno Internazionale “Marketing Trends”, Venezia, Università Ca’ Foscari, 17-19 Gennaio 2008.

Chee H., West C. (2005). *Fare affari in Cina. Tra miti e realtà*, Città di Castello (PG): Etas Libri.

Cui G., Liu Q. (2000), “Regional market segments of China: opportunities and barriers in a big emerging market”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol.17, no.1, pp.55-72.

Cutler B.D., Thomas E.G., Rao S.R. (2000), “Informational/transformational advertising: Differences in usage across media types, product categories and national cultures”, *Journal of International Consumer Marketing*, no.12, pp. 69-83.

D’Arpizio C. (2008), “Opportunità internazionali per il prodotto calzaturiero italiano: scenari odierni e prospettive future”, in Atti della “Conferenza Annuale Anci”, Lucca, 15 Novembre 2008.

De Mooij M. (2004), *Consumer Behaviour and Culture. Consequences for Global Marketing and Advertising*, London: Sage Publications.

Decastri M. (2006), “Internazionalità e Italianità”, in Atti del Convegno “Nuove opportunità e profili organizzativi per l’internazionalizzazione delle imprese”, Macerata, Università degli Studi di Macerata, 08 Maggio 2006.

Deresky H. (2007), *International Management: Managing Across Borders and Cultures*, 6^a Ed., New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Elinder E., (1961), “How International Can Advertising Be?”, *International Advertiser*, December, pp.12-16

Fatt A.C., (1964), “A Multinational Approach to International Advertising”, *International Advertiser*, September, pp.17-20.

Fiocca R. (2006), “I nuovi consumatori”, in Atti del Convegno “Nuove opportunità e profili organizzativi per l’internazionalizzazione delle imprese”, Macerata, Università degli Studi di Macerata, 08 Maggio 2006.

Garcia G. (2005), *The New Mainstream: How the Multicultural Consumer Is Transforming American Business*, New York: HarperCollins

Gaston-Breton C., Boutin A. (2008), “L’impact du processus d’acculturation sur les strategies publicitaires à l’international: explication théorique et application pour les marches

émergents”, Atti del “7[^] International Marketing Trend Congress” Venezia, Università Ca’Foscari 17-19 Gennaio 2008.

Gemser G., Braud M.J., Sarge A. (2004), “Exploring the internationalization process of small business: A study of Dutch old and new economy firms”, *Management International Review*, Vol.44, no. 2, pp. 127-150.

Gregori G. (2005) (a cura di), *Imprese calzaturiere e competitività: le nuove frontiere*, Torino: Giappichelli Editore.

Gudykunst W.B., Ting-Toomey S. (1988), *Culture and interpersonal communication*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Gulev E.R. (2008), “Management of Cross Cultural Differences”, Summer School Lectures, Koper, Slovenia, Luglio, 2008.

Guillen M.F. (2000), “Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View”, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, no. 3, pp. 362-380.

Gupta V. (2003) “Cultural Dimensions and International Marketing”, *Management Review*, September, pp. 69-73.

Hall E. (1976), *Beyond Culture*, New York: Doubleday.

Hall E. (1984), *The dance of life*, New York: Doubleday (pp.85-128).

Harris P.R., Moran R.T. (1987), *Managing Cultural Differences*, Houston: Gulf Publishing, pp.190-195.

Harvey M.G.(1993), “Point of view: A model to determine standardization of the advertising process in international markets”, *Journal of Advertising Research*, pp.57-64.

Herbig P. (2002) *Marketing interculturale*. Milano: Franco Angeli.

Hermeking M. (2005), “Culture and Internet consumption: Contributions from cross cultural marketing and advertising research”, *Journal of Computer –Mediated Communication*, Vol.11, no.1

Hofstede G.(2001), *Cultures Consequences: International Differences in Work Related Values*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, seconda edizione.

ICE Hong Kong (2004), “La Grande Distribuzione di beni di consumo in Cina e a Hong Kong”, Maggio, 2004.

ICE-MAE, (2006), Cina, Rapporto congiunto ICE-MAE, secondo semestre 2006.

ICE Pechino, (2007), L’economia della Cina nel 2007, Rapporto Paese, Agosto 2007.

Inglehart R., Baker W.E. (2001), “Modernization's Challenge to Traditional Values: Who's Afraid of Ronald McDonald?”, *Futurist*, Vol. 35, no.2 (Mar/Apr).

Inkeles A. (1997), *National Character*, New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

- ISTAT** (2005), Rapporto annuale 2004, Roma.
- Johanson J.**, Vahlne J.E. (1977), “The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, no. 1, pp. 23-32.
- Lake R.** (2000), *L'arte della negoziazione interculturale. Concludere affari senza barriere*, Milano: Franco Angeli.
- Langer J.** (2008), “Asian Cultures”, in “Management of Cross Cultural Differences”, Summer School Lectures, Faculty of Management, Koper, Slovenia, Luglio, 2008.
- Levitt T.** (1983), “The globalization of markets”, *Harvard Business Review*, May-June, pp.2-11.
- Lugli G.**, Pellegrini L. (2005), *Marketing Distributivo*, Torino: Utet
- Luo Y.** (2000), “Dynamic Capabilities in International Expansion”, *Journal of World Business*, no.35.
- Mbarki M.**, Bouslama N. (2008), “L'internationalisation de la PME: une revue de la littérature”, Atti del Congresso Internazionale “Marketing Trends”, Venezia, Università Ca'Foscari, 17-19 Gennaio 2008
- Melewar T.C.**, Vemmervik C. (2004), “International advertising strategy: A review, reassessment and recommendation”, *Management Decision*, Vol.42, no.7, pp. 863-881.
- Memmo, S.** (2008), “Il settore calzaturiero di fronte alla globalizzazione: una sfida aperta”, in Workshop Aidea Giovani – “L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese”, Università degli Studi di Macerata, Macerata, 25-26 Gennaio 2008
- Memmo, S.** (2009), “Italian Footwear Entrepreneurship and Growth on International Markets”, “ESU Conference 2009 on Entrepreneurship”, University of Sannio, Benevento, September 08-12
- Miracle G.E.** (1987), “Feel-do-learn: An alternative sequence underlying Japanese consumer response to television commercials”, in “The proceedings of the 1987 American Academy of Advertising”, Texas, 1987.
- Musso F.**, Pagano A., Bartolucci, F. (2005), *Competere e radicarsi in Cina. Aspetti strategici e operativi*, Milano: Franco Angeli.
- Nohria N.**, Eccles R.G. (1992), *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Boston: Harvard Business School Press.
- Onida F.** (2004), *Se il piccolo non cresce*, Bologna: Il Mulino.
- Rullani, E.** (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Roma, Carocci

- Schein** E.H. (1999), *Handbook of culture and climate*, Massachusetts: Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
- Snehota** I. (2006), “Relazioni di marketing nei mercati internazionali” in Atti del Convegno “Nuove opportunità e profili organizzativi per l'internazionalizzazione delle imprese”, Macerata, Università degli Studi di Macerata, 08 Maggio 2006.
- Stottinger** B., Schlegelmilch B.B. (2000), “Psychic distance: a concept past its due date?” *International Marketing Review*, Vol.17, no.2.
- Treguer**, J.P., Segati, J.M. (2004), *I nuovi marketing. Marketing generazionale, marketing gay, marketing etnico*, Milano: Il Sole24Ore
- Trevisan** I. (2001), “I modelli di approccio incrementale ai mercati esteri e ai percorsi di internazionalizzazione delle imprese minori del Triveneto”, *Piccola impresa*, no. 1.
- Trompenaars** F., Woolliams P. (2003), “A new framework for managing change across cultures”, *Journal of change management*, Vol.3, no.4, pp.361-375.
- Trompenaars** F., Hampden-Turner C. (2004), *Managing People Across Cultures*, London: Capstone Publishing Ltd. (a Wiley Company).
- Usunier** J.C. (1996), *International Marketing. A cultural approach*. Harlow, Essex (UK): Pearson Education.
- Usunier**, J.C., J. Lee, J. (2005), *Marketing Across Cultures* Harlow: Pearson Education Ltd 4th ed.
- Van Mesdag** M (1987), “Winging It In Foreign Markets”, *Harvard Business Review*, January-February.
- Varaldo** R. (1988), *Il sistema delle imprese calzaturiere*, Torino: Giappichelli
- Visconti** F. (2001), “I percorsi di sviluppo delle piccole e medie imprese operanti nei distretti industriali”, *Piccola impresa*, no.1.
- Welch** L.S., Luostarinen R. (1993), “Inward-outward connections in internationalization”, *Journal of International Marketing*, Vol.1, no.1, pp. 44-56.
- Williamson** J., Fleming J.J.(1996), “Convergence theory and the social welfare sector: a cross-national analysis” in Inkeles A., Sasaki M., *Comparing Nations and cultures*, New York: Prentice Hall.
- Williamson** P.J. (2005), *Come vincere in Asia. Strategie per competere*, Milano: Egea.
- Yankelovich** D. (1994), “How changes in the economy are reshaping American values”, in *Values and public policy*, (eds.) Aaron H.J., Mann, T.E., Taylor T. Washington: Brookings Institution, pp.23-24.
- Zanni** L., Labory S. (2004), “Le formule imprenditoriali nel settore moda: caratteri strutturali

e strategie competitive delle imprese protagoniste”, in Bacci L. (a cura di) *Distretti e imprese leader nel sistema moda della Toscana*, Milano: Franco Angeli.

Zeng M., Williamson P.J. (2003), “The Hidden Dragons”, *Harvard Business Review*, Ottobre, pp.92-99.

ⁱ Il lavoro si inserisce in un progetto di ricerca più ampio, a carattere nazionale e multisettoriale che coinvolge ricercatori dell’Università degli Studi di Macerata e dell’Università Cattolica di Milano. La prima fase della ricerca quantitativa ha seguito una comune metodologia. La seconda fase, oggetto di questo paper, è frutto di un approfondimento della ricerca, con obiettivi e metodologia definiti dall’autrice.