

Elena Cedrola
Università degli Studi di Macerata
Via Crescimbeni 20 - 62100 Macerata, Italy
Tel. +39.0733.258.3201
Università Cattolica del Sacro Cuore
elena.cedrola@unimc.it

Loretta Battaglia
Università Cattolica del Sacro Cuore
Via Necchi 7 – 20123 Milano, Italy
Tel +39.02.7234.2426
Università degli Studi di Macerata
loretta.battaglia@unicatt.it

Chiara Cantù
Università Cattolica del Sacro Cuore
Via Necchi 7 – 20123 Milano, Italy
Tel +39.02.7234.2426
Università degli Studi di Macerata
chiara.cantu@unicatt.it

Laura Gavinelli
Università degli Studi di Milano - Bicocca
Piazza dell'Ateneo Nuovo, 1 - 20126 Milano, Italy
Tel. +39.02.6448.3245
Università degli Studi di Macerata
laura.gavinelli@unimib.it

Alessandra Tzannis
Università Cattolica del Sacro Cuore
Via Necchi 7 – 20123 Milano, Italy
Tel +39.02.7234.2426
Università degli Studi di Macerata
alessandra.tzannis@unicatt.it

^{10TH} INTERNATIONAL CONGRESS
MARKETING TRENDS
PARIS, JANUARY 20-22 2011

**NUOVE SFIDE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE.
LE IMPRESE ITALIANE IN CINA: MODELLI DI BUSINESS E POLITICHE DI
MERCATO**

**Elena Cedrola, Loretta Battaglia, Chiara Cantù,
Laura Gavinelli, Alessandra Tzannis**

Abstract

In a competitive context that is characterized by globalization and high economic and financial instability, companies must adapt their strategies in order to take advantage of new markets (Flint, 2004). Several empirical studies underline how business relationships are important for companies to develop their activities and businesses and to survive on national and international markets (eg. Håkansson, Snehota, 1995; Håkansson, Prenkert, 2004; Håkansson, Waluszewski, 2002; Johanson, Mattsson, 1988). Other studies highlight that also cultural aspects are critical in establishing business relationships and in enhancing and maintaining ongoing business (Usunier, 1996; Hall, 1976; Herbig, 2000; Ghauri, Usunier, 2003; Fletcher, Fang, 2004).

The aim of this paper is to describe how Italian companies approach the Chinese market and in particular, how they have changed their business model to face the Chinese challenge. Particular emphasis will be given to relationships and their importance to achieve a long-term competitive advantage on that market.

The results of a both quantitative and qualitative research are presented. In the quantitative phase the behavior of Italian companies operating in China is analyzed through questions about the operative approach (marketing policies, instruments, product and process for quality certification) and the strategic approach (entry mode and approach to different targets), together with the results they achieved and the criticalities they had to face.

The qualitative phase is focused on business models and marketing policies that Italian companies adopt when operating in the Chinese market. For this, in-depth interviews were conducted with some “best in class” companies.

An evolutionary model on sustainable internationalization is then proposed.

Key words: internationalization, China, Italian enterprises, Italy, business models, international marketing, relationships.

1. Introduzione

La Cina, insieme a Brasile, Russia e India (BRIC), rappresenta sempre di più uno dei mercati obiettivo per le imprese e i sistemi economici occidentali. Un mercato ove le imprese possono trovare nuovi stimoli di sviluppo originati da nuovi consumatori, nuove aziende clienti e nuovi partner.

Allo stesso tempo il contesto globale pone le imprese di fronte a nuove sfide che, a prescindere dalla dimensione, le inducono a identificare nuove formule di business (Sinkovics, Ghauri, 2009) per rispondere a richieste, esigenze o bisogni di operatori e consumatori che sono distanti fisicamente e culturalmente (Ghauri, Usunier, 2004; De Burca, Fletcher, Brown, 2004).

In una economia sempre più globalizzata i flussi di merci, di servizi e di capitali si sviluppano indipendentemente dai confini tra Paesi e dagli spazi ben delineati dei tradizionali distretti industriali. Per quanto attiene alle imprese italiane, soprattutto quelle di piccole e medie dimensioni (PMI), esse si trovano ad operare oltre confine in una evidente situazione di scarsità di risorse sia materiali, che immateriali (Battaglia, Cedrola, 2010). Sono dunque costrette, per poter competere, a ricercare all'esterno quelle risorse e competenze di cui non dispongono (Harold *et al.*, 2000; Hakansson, Waluszweski, 2002; Sinkovics, Ghauri, 2009).

Ne possono derivare partnership di diversa natura e intensità (produttive, distributive, promozionali) con attori sia nazionali che internazionali per sviluppare le proprie attività (Hakansson, Snehota 1995; Norman, Ramirez, 1994; Hakansson, Prenkert, 2004) che permettono loro di sopravvivere ed espandersi sui vari mercati (Fraser, Oppenheim, 1997). Attraverso tale rete di attori, le imprese possono anche sviluppare innovazione per mezzo della combinazione di conoscenze e competenze generate nella relazione con i diversi partners (Fagerberg, Mowery, Nelson, 2007; Håkansson, Waluszewski, 2007). Di conseguenza, il valore delle offerte poste sul mercato può derivare dall'azione combinata dei numerosi attori appartenenti alla rete di business nazionale o internazionale in cui l'impresa opera (Tunisini, 2003; Sinkovics, Ghauri, 2009). Tra questi attori possono essere annoverati fornitori (subappaltatori, progettisti, intermediari), clienti, distributori e dettaglianti, ma anche municipalità, enti e istituzioni.

Obiettivo di questo *paper* è investigare i modelli di business e le strategie di marketing adottati dalle imprese italiane che operano nel mercato cinese. Particolare enfasi verrà

attribuita alle relazioni ed alla loro crucialità per il conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile sul mercato cinese.

A tal fine verranno presentati i risultati di una ricerca caratterizzata da una fase quantitativa e una qualitativa. Nella fase quantitativa ci si è proposti di analizzare il comportamento delle imprese italiane operanti in Cina. Nello specifico si è indagato l'approccio operativo (politiche di marketing, strumenti, specializzazioni di prodotto e processo, certificazione qualità) e l'approccio strategico (scelta delle modalità di ingresso e di approccio ai diversi target). Sono stati inoltre investigati i principali risultati raggiunti, ma anche le specifiche implicazioni e difficoltà riscontrate dalle imprese italiane sul mercato cinese. Nella fase qualitativa, al fine di comprendere i modelli di business e di marketing messi in atto dalle imprese sul mercato cinese, sono state realizzate interviste in profondità somministrate ad alcune imprese *best practice* italiane che appartengono a diversi settori e di differenti dimensioni. Tali interviste hanno consentito di approfondire le tipicità operative delle imprese, indagando in particolare l'azienda e il suo modello di business per il mercato cinese, le strategie e il processo decisionale, relazioni di collaborazione per operare sul mercato cinese.

2. L'internazionalizzazione delle imprese e la prospettiva relazionale: i principali contributi della letteratura

Il cambiamento del contesto economico nazionale e internazionale e l'apertura dei mercati ha portato le attività delle imprese non solo di maggiori dimensioni, ma anche le piccole e medie imprese oltre confine. Nuove opportunità e nuove sfide derivano da questo scenario globale, ma soprattutto emerge chiara la necessità di un nuovo approccio ai mercati, non più basato sulle tradizionali logiche di competizione (Harold *et al.*, 2000).

Molte teorie e ricerche empiriche sono state suggerite per tentare di delineare i processi di internazionalizzazione e tracciare modalità e modelli idonei. Ciò che emerge è che, sebbene la teoria economica indaghi da tempo le determinanti di tali processi cercando di sondare le ragioni del commercio tra Paesi e motivazioni sottostanti, vi è ancora una notevole diversità nei contributi e una fondamentale mancanza di una base comune e condivisa soprattutto per quanto riguarda le PMI (Melin, 1992; McDougal, Oviatt, 2000; Lu, Beamish, 2001; Jones, Coviello, 2005). Infatti non esiste una modellizzazione che abbia offerto supporti specifici per questa categoria di imprese (Etemad, 2004). La maggior parte degli studi si è concentrata sulle imprese di maggiori dimensioni e sulle multinazionali, spesso focalizzandosi su specifici

paesi (Zwart, Gankema, 1990; Esposito, 2003; Corò, Volpe, 2006). Come conseguenza, teorie tradizionalmente applicate a differenti situazioni e dimensioni vengono associate anche al processo di internazionalizzazione delle PMI.

In particolare la teoria classica sull'internazionalizzazione descrive gli scambi commerciali come derivazione dalla presenza di vantaggi comparati tra le parti coinvolte (Smith, 1776; Ricardo, 1817) in termini di fattori di produzione (Olhin, 1933), innovazioni tecnologiche (Posner, 1961), *intangible assets* (Linder, 1961) o presenza di vantaggi specifici (rispetto ai concorrenti, vantaggi di internazionalizzazione, vantaggi di localizzazione) che siano in grado di guidare un investimento diretto all'estero (Hymer, 1976; Dunning, 1988).

Nella maggior parte dei contributi teorici successivi, invece, l'internazionalizzazione viene vista e tratteggiata come processo a sviluppo progressivo e incrementale, sia in termini di rischio che di investimento e di coinvolgimento imprenditoriale. Nello specifico, per le PMI tale percorso sembra legato alla tipologia e alla quantità di risorse disponibili in termini di grado di innovazione, know how, tecnologia, ecc (Leonidou, Katsikeas, 1996). Proprio in virtù del coinvolgimento internazionale progressivo, l'internazionalizzazione delle imprese viene descritta come un concetto multidimensionale composto da variabili operative, di mercato, di prodotto, di tempo e di performance. Le scelte strategiche sono invece influenzate da fattori quali le economie di esperienza, il fabbisogno informativo, la selezione delle modalità di ingresso, l'effetto della distanza culturale, ecc. Secondo tale prospettiva l'adozione di un'apertura internazionale da parte delle PMI è solo successiva al raggiungimento di una posizione solida e competitiva sul proprio mercato. L'espansione internazionale viene così intesa quale mezzo e strategia di crescita (Cavusgil, 1980; Ruzzier, Antoncic, Hisrich, 2007).

Un tema di particolare rilievo per le imprese nei contesti internazionali è la distanza culturale esistente tra le parti. Gli elementi culturali da considerare per un corretto approccio ai mercati riguardano sia i fattori individuali degli interlocutori, sia le dimensioni culturali della specifica impresa, sia i fattori culturali nazionali ai quali appartiene l'impresa (Kostova, Zaheer, 1999; Usunier, 1996; Ghauri, Usunier, 2003). Esse riflettono il modo in cui le persone si esprimono in termini di simboli utilizzati, di visione del tempo e della considerazione dello spazio e delle dimensioni correlate (Usunier, Lee, 2005). La cultura pervade anche tutti gli elementi del marketing mix e la validità di questi elementi deve essere valutata nello specifico contesto culturale, sia nei mercati B2B che in quelli B2C (De Burca, Fletcher, Brown, 2004).

A supporto degli effetti della distanza culturale, la letteratura internazionale spesso sottolinea che le imprese affrontano dapprima un processo di internazionalizzazione verso paesi percepiti vicini culturalmente, per poi avventurarsi in paesi percepiti più distanti (quale potrebbe essere la Cina), in modo da ridurre il livello di incertezza avvertito (Johanson, Vahlne, 1992).

Ulteriori contributi della letteratura sottolineano come la tradizionale struttura industriale italiana veda una moltitudine di PMI, principalmente a carattere familiare, fondare l'internazionalizzazione sull'esperienza artigiana e sulla specializzazione produttiva (Cedrola, 2005). Più nello specifico le ricerche e la produzione scientifica in ambito italiano possono essere riaggregate in alcune macroaree:

- sistemi produttivi locali distrettuali e a rete e processi di internazionalizzazione (Rullani, 2006; Musso, 2006; Chiarvesio, Di Maria, 2009);
- analisi dei fattori competitivi determinanti l'apertura internazionale (Varaldo, Ferrucci, 1997; Caroli, Lipparini, 2002; Marcone 2005);
- relazioni tra struttura proprietaria e accesso ai mercati esteri (Becchetti, Gonzales, 2001; Gallo *et al.*, 2002);
- età e dimensione nello sviluppo oltre confine (Bonaccorsi 1992; Ferragina, Quintieri, 2001);
- caratteristiche del sistema di *governance* e processi di internazionalizzazione (Compagno, 2003);
- modalità di ingresso, strategie e modelli di internazionalizzazione delle PMI italiane (Mariotti, Mutinelli, 2001; Bontempi, Prodi, 2009; Zanni, Zucchella, 2009);
- soggetti, relazioni e gestione internazionale della catena del valore (Pepe, Musso, 2009; Cerutti, Delbufalo, 2009; Belussi, Samara, Sedita, 2009).

Altri studiosi (es. Rullani, 2002, Cantù, Gavinelli, 2009) sottolineano quanto il territorio sia una risorsa fondamentale, poiché con le proprie infrastrutture, risorse umane e agevolazioni fiscali, sostiene lo sviluppo locale. In particolare, Garofoli (2003) si focalizza sulle risorse basate sulle relazioni sociali e sull'ambiente culturale. Un ruolo chiave è così riconosciuto ai rapporti sociali che influenzano le modalità di ingresso sui mercati internazionali, diventando driver di sviluppo delle interconnessioni tra i diversi settori e supporto allo sviluppo di conoscenze e alla riduzione del rischio e dell'incertezza verso i mercati internazionali. Alla luce di questo, l'internazionalizzazione commerciale e produttiva dipende dalla capacità delle imprese di adattarsi al contesto in cui operano e da un progressivo apprendimento in termini

di *experiential knowledge* (Eriksson, Johansson, Majkgård, 1997). La finalità è quella di ridurre il gap informativo sui mercati internazionali e acquisire familiarità con le condizioni del paese ospitante (Hostende 1980).

Un crescente numero di contributi sostiene, infine, che le imprese italiane dovrebbero appoggiarsi sullo sfruttamento di relazioni di mercato esistenti (personali o interorganizzative) tra imprese coinvolte nella produzione, nella distribuzione e nell'utilizzo di beni e servizi all'interno di un sistema industriale. Secondo tali contributi le imprese stabiliscono e coltivano relazioni con partner appartenenti a network stranieri per superare i propri limiti. Così facendo, esse influenzano e guidano il processo di internazionalizzazione (Madhok, 1997; Cedrola, 2006; Cedrola, Cantù, Gavinelli, 2009). L'approccio collaborativo e i sistemi a rete verrebbero dunque adottati per legare insieme i diversi attori che partecipano ai processi di produzione e di commercializzazione di un prodotto e/o servizio. Ciò contribuisce a ridefinire la catena del valore e a raggiungere risultati profittevoli sui mercati internazionali. Con tali premesse la rete diventa strumento di *governance* (Belussi, 2007) in grado di gestire la cooperazione tra imprese dotate di diverse risorse e competenze ed eterogeneità verso processi di *learning by interacting* (Belussi, Pilotti, 2006; Zucchella, 2006).

3. La ricerca empirica: nota metodologica

In base a quanto finora argomentato, risulta necessario approfondire due temi: l'evoluzione dei modelli di internazionalizzazione delle imprese italiane e la concretizzazione di rapporti collaborativi e di network finalizzati alla penetrazione dei mercati internazionali e al consolidamento del business.

Questo contributo si propone di fornire alcune evidenze su come le imprese italiane approccino il mercato cinese. In particolare, l'attenzione verrà focalizzata, anzitutto, sull'individuazione dei modelli di business adottati dalle imprese per affrontare i mercati orientali, sia in un'ottica di pianificazione strategica che di definizione del marketing mix. Verrà poi affrontata la tematica della collaborazione con i diversi attori, nazionali ed internazionali della filiera produttiva e distributiva, al fine di cogliere le opportunità offerte dal mercato cinese¹.

¹ Il lavoro di ricerca si inserisce in un più ampio progetto finanziato dal MIUR (Prin 2007), incentrato sull'analisi dei "Modelli di business e le strategie di mercato per l'ingresso nel mercato della Cina da parte delle imprese italiane". L'unità di ricerca di Macerata, di cui fanno parte gli autori di questo contributo, si occupa di indagare i "Modelli di business per l'ingresso delle imprese italiane nel mercato cinese con focus sulla valorizzazione delle competenze e lo sviluppo di relazioni tra imprese per la gestione della supply chain".

La ricerca è stata svolta su un campione di imprese italiane operanti in Cina² che sono state indagate dapprima con un approccio quantitativo e in seconda battuta con un approccio qualitativo. La fase quantitativa si è focalizzata sulle strategie e le tattiche di internazionalizzazione e di marketing, nonché sulle relazioni intrecciate per operare sul mercato cinese. Lo strumento di indagine è stato un questionario a risposte chiuse (vedi schema tematico del questionario in tab. 1) suddiviso in due parti: una prima sezione volta ad inquadrare l'impresa e l'approccio ai mercati orientali in termini generali e una seconda di approfondimento circa le relazioni attivate sul mercato cinese.

Tab. 1: Schema tematico della fase quantitativa della ricerca

1a sezione	Dati numerici	Da quanto tempo l'impresa opera all'estero
		Numero medio di clienti esteri
		Peso del fatturato estero sul fatturato totale
		Trend di fatturato nell'ultimo anno
		Paesi esteri in cui opera
	Motivazioni	Motivo della decisione di operare all'estero
	Attività propedeutiche	Realizzazione di ricerche sui mercati stranieri
	Modalità operative	Internazionalizzazione attiva o indotta
		Tipologia di clienti e loro numerosità
		Esistenza di collaborazioni per l'internazionalizzazione (focus sui consorzi export)
Punti di forza aziendali e di mercato sui quali è basata l'attuale presenza internazionale		
Modalità di ingresso sui mercati internazionali		
Esigenza di nuove professionalità aziendali/cambiamenti organizzativi		
Risultati	Benefici ottenuti tramite l'internazionalizzazione	
	Difficoltà riscontrate e impatto sulle successive scelte di processo e gestionali	
	Prospettive future	Intenzione di penetrare nuovi mercati
2a sezione	Operatività sul mercato cinese	Da quanto tempo l'impresa opera in Cina
		Quali le tipologie di attività svolte
		Per quali attività si è fatto ricorso a collaborazioni con operatori e organizzazioni cinesi
		Quali sono gli interlocutori determinanti per operare in Cina

I questionari validi si riferiscono a 338 imprese per la prima sezione (*redemption* del 9%), le cui caratteristiche principali sono riepilogate in tabella 2, e 131 imprese per la seconda. Il gap è giustificato dal fatto che le due parti del questionario sono state disgiunte. La sezione incentrata sulle relazioni con la Cina è stata inviata soltanto a coloro che avevano espressamente evidenziato un'operatività stabile sul mercato cinese, non la semplice disponibilità a lavorare anche sui mercati orientali. Per quanto attiene alla tempistica, l'invio

² L'universo di riferimento è costituito da tutte le imprese inserite nel database Ice-Cina, nonché da imprese aderenti a Consorzi Export o Associazioni di categoria costituite con lo scopo di facilitare le attività internazionali dei loro aderenti sul mercato asiatico. Le imprese sono state contattate via e-mail.

della prima sezione del questionario è iniziato a maggio 2009, mentre la spedizione della seconda è cominciata a luglio 2009.

Nella seconda fase della ricerca (fase qualitativa), caratterizzata da interviste personali a CEO, marketing manager e export manager di 31 imprese individuate come *best practice*, le tematiche approfondite sono state le seguenti:

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

Tab. 2: Le caratteristiche delle imprese rispondenti al questionario quantitativo

Rispondenti per regione	n°	Rispondenti per settore sintetico	n°	Rispondenti per fascia addetti	n°
Abruzzo	4	Alimentare	8	1-14	66
Basilicata	2	Arredamento	22	15-49	103
Campania	6	Calzaturiero e Pelletteria	31	50-99	62
Emilia Romagna	49	Chimica, Gomma, Plastica	18	100-249	63
Friuli	1	Metalmeccanico	167	> 250	37
Lazio	2	Servizi	17	n.d.	7
Lombardia	139	Tessile-Abbigliamento	39	Totale complessivo	
Marche	38	Altro	36		338
Piemonte	29	Totale complessivo			
Puglia	3				
Sardegna	1				
Sicilia	5				
Toscana	24				
Trentino	3				
Umbria	5				
Veneto	27				
Totale complessivo					338

Le interviste sono state effettuate nel periodo maggio 2009-agosto 2010.

Come vedremo nel paragrafo dedicato alle evidenze della ricerca, è stato possibile ipotizzare una matrice sull'evoluzione dei modelli di business italiani finalizzati ad una internazionalizzazione sostenibile.

4. I risultati della ricerca. La presenza in Cina delle imprese italiane: strategie e tattiche

La prima evidenza della ricerca è che per le imprese italiane l'internazionalizzazione in Cina non è un fenomeno recente. Infatti l'86% delle imprese ha affermato di essere presente sul

mercato asiatico da più di 10 anni. Viene inoltre a cadere il mito del comportamento attendista delle imprese italiane (soprattutto medio-piccole), in quanto esse evidenziano una condotta attiva nella ricerca di nuovi clienti (87%). Tuttavia si registra una correlazione positiva tra numero di anni di operatività sul mercato cinese e numero di dipendenti (0,202*)³, esprimendo una maggior tradizione di presenza in Cina da parte delle imprese di medie dimensioni. Se si considerano poi le motivazioni (tab. 5) che spingono queste imprese ad operare all'estero, il 90% delle risposte⁴ si riferisce alla ricerca di nuovi mercati di sbocco a cui destinare la propria offerta. Ciò significa che le imprese non attendono semplicemente le richieste provenienti dall'estero (72%).

Tab. 3: Motivazioni all'internazionalizzazione

Ricerca nuovi mercati di sbocco a cui destinare i prodotti	90%
Soddisfare richieste provenienti dall'estero	72%
Aumentare i profitti	67%
In seguito all'individuazione di partner strategici	39%
Ridurre i costi di produzione	30%
Difendere il proprio mercato da attacchi di eventuali concorrenti	22%
Perché i bisogni dei consumatori sono sempre più simili tra loro	20%
Disponibilità di incentivi statali	4%
Disponibilità di incentivi CEE	1%
Disponibilità di incentivi regionali	1%
Altro	8%

Un segnale importante viene fornito dal 39% del campione che indica quale spinta all'internazionalizzazione l'individuazione di partner strategici. Tale motivo è segnale di proattività e di un'evoluzione in atto nei comportamenti manageriali. Interessante è rilevare che questa motivazione è stata selezionata dal 65% delle imprese superiori ai 250 addetti e, mediamente, da circa il 47% della fascia 100-249, evidenziando una migliore consapevolezza delle imprese di maggiori dimensioni circa la crucialità delle partnership per avere successo all'estero, in particolare sui mercati con elevata distanza geografica e culturale. Analizzando i dati per settore di appartenenza non è stata invece riscontrata alcuna differenziazione significativa.

La riduzione dei costi di produzione come elemento determinante di investimento verso i mercati orientali, è una priorità solo per il 35% delle imprese, mentre si conferma (Cedrola, Battaglia, Tzannis, 2009) che gli incentivi governativi, regionali, comunitari non vengono

³ ** La correlazione è significativa a livello 0,05

⁴ Domanda con risposta multipla (scelta massima 4 items)

presi in considerazione dalle imprese. Ciò può dipendere dalla già avvenuta individuazione di partner strategici o dalla presenza consolidata dell'azienda sul mercato cinese. In ogni caso, a nostro parere, gli incentivi non sembrano sufficienti a convincere imprese non presenti su quei mercati ad operarvi, date le indubbie difficoltà relazionali esistenti indotte non solo dalla distanza geografica, ma soprattutto dalle differenze culturali, di processo di negoziazione e di contesto (Herbig, 2003; Battaglia, Cedrola, 2010). Nelle culture *high context* come quella cinese, l'ambiente esterno, la situazione e i comportamenti non verbali sono fondamentali (Chee, West, 2005). Le relazioni si protraggono nel tempo, i legami personali sono molto forti e si investono quantità notevoli di tempo ed energia nella creazione di un rapporto di intesa e fiducia con la controparte (Weber, 2005). Ciò può rendere particolarmente difficoltoso l'ingresso in un nuovo mercato, soprattutto per le imprese che non hanno ancora sviluppato una vocazione alle relazioni e alle collaborazioni.

Le criticità che emergono dalle imprese indagate attengono alla collaborazione e alla condivisione di risorse, di conoscenze e di competenze con altri attori. Il 46% dei rispondenti dichiara infatti di non porre in essere collaborazioni di alcun tipo, mentre solo il 18% ha attivato collaborazioni con aziende, enti ed operatori stranieri. La maggioranza delle collaborazioni si realizza all'interno del settore di appartenenza. Anche la figura del consorzio export, sia esso mono o pluri-settoriale, assume scarso rilievo (17%).

Sul fronte delle modalità di entrata sui mercati internazionali (tab. 4), si nota che tutti gli operatori intervistati esportano (93%). Molte imprese delegano ancora il contatto con il mercato a intermediari diversi: 67% agenti, tra rappresentanti e distributori residenti in Cina, e, rispettivamente a esportatori internazionali (14%) e nazionali (70%).

Il ricorso a proprio personale di vendita o ad uffici di rappresentanza, a dispetto delle dimensioni limitate o del fatto di richiedere investimenti ragguardevoli, è una modalità di ingresso rilevante. Ciò testimonia la comprensione delle peculiarità del mercato da parte di numerosi imprenditori.

Per tutte le tipologie di impresa (23%), il contatto diretto con il cliente è cruciale. Tuttavia, il modo di interfacciarlo varia: mentre le medie imprese mantengono effettivamente una relazione diretta e costante con il cliente, le micro e le piccole imprese spesso subiscono questa modalità come conseguenza della loro partecipazione a fiere internazionali.

Da ultimo, la presenza diretta attraverso imprese costituite ex-novo (13%), joint venture (10%) e acquisizione di impresa esistente (7%), è ancora una modalità poco attuata o comunque più utilizzata delle imprese medie.

Tab. 4: Le modalità di ingresso sui mercati esteri

Esportazione	93%
Esportatori nazionali	70%
Esportatori internazionali	14%
Trading Companies	9%
Strutture cooperative	14%
Agenti, rappresentanti o distributori residenti in Cina	67%
Proprio personale di vendita residente all'estero	17%
Uffici di rappresentanza e filiali	20%
Contatto diretto con l'impresa	23%
Licensing	4%
Franchising	1%
Contratti di produzione	4%
Contratti di servizio	2%
Joint venture	10%
Acquisizione d'impresa	7%
Costituzione di impresa (greenfield)	13%
Internet	1%

Con riferimento alle dimensioni aziendali, le imprese medie e più strutturate (superiori ai 100 addetti) mostrano di utilizzare in modo combinato differenti canali di entrata nei mercati, oltre a forme di collaborazione più innovative. Le imprese più piccole si concentrano invece sui canali indiretti e sul contatto diretto conseguente alla presentazione dei propri prodotti.

La tabella 5 mette in evidenza le principali risultanze di correlazione inerenti gli entry mode sul mercato cinese. In essa sono state omesse volutamente le modalità di entrata per le quali non è stata riscontrata alcuna correlazione.

Interessante poi notare che la dimensione fatturato estero su fatturato totale sembra essere significativamente correlata con alcune modalità distributive: correlazione inversa per l'utilizzo di agenti (-0,145**) e di proprio personale di vendita residente all'estero (-0,166**), correlazione positiva per il ricorso a Internet (0,142**). Inoltre gli anni di presenza in Cina dell'impresa fanno segnare una correlazione negativa con la modalità esportativa (-0,258**), chiaro segnale della necessità di utilizzare nel lungo termine, modalità di ingresso più pervasive e che consentano una maggiore compenetrazione con il territorio, la popolazione e la cultura locali.

Riflettendo sulla strategia di internazionalizzazione in Cina delle imprese italiane, si nota che, se da un lato il made in Italy, insieme alla flessibilità e alla personalizzazione dell'offerta in risposta alle esigenze del cliente, è considerato fattore importante, dall'altro lato i risultati della ricerca evidenziano priorità differenti. Infatti, alla domanda "il fatto di essere un'impresa italiana è ritenuto un punto di forza?" le imprese rispondono "decisamente sì" per il 35% e

“abbastanza” per il 53%. Le differenze per settore sono espresse nella tabella 6, da cui emerge la massima significatività del *country of origin* per i settori delle calzature e del pellame.

Tab. 5: Entry mode in Cina: principali correlazioni

		Produzione in loco tramite terzi	Assemblaggio in loco di semilavorati	Distribuzione tramite propria rete	Distribuzione attraverso joint venture	Importazione di materiale o semilavorati	Importazione prodotti finiti
Esportazione diretta	Pearson	-,197*				-,240**	-,264**
	Sig. (2-code)	,024				,006	,002
Esportazione attraverso intermediari	Pearson	-,178*					
	Sig. (2-code)	,042					
Produzione in loco con proprio stabilimento	Pearson		,404**	,214*		,256**	,222*
	Sig. (2-code)		,000	,014		,003	,011
Produzione in loco tramite terzi	Pearson						,236**
	Sig. (2-code)						,007
Assemblaggio in loco di semilavorati	Pearson				,278**		,197*
	Sig. (2-code)				,001		,024
Importazione di materiale o semilavorati	Pearson						,507**
	Sig. (2-code)						,000

** . La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).

* . La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code).

Gli elementi su cui effettivamente investono per penetrare un nuovo mercato sono: la qualità del prodotto (80%), l’innovazione di prodotto (55%) i servizi pre/post vendita alla clientela (42%). Dai dati presentati in tabella (tab. 6) risulta evidente come il *country of origin effect* rivesta una maggiore importanza nelle imprese afferenti ai settori più tradizionali del nostro made in Italy. In particolare, il calzaturiero e pelletteria (61%), l’arredamento (55%), l’alimentare (50%), il tessile e abbigliamento (46%).

Tab. 6: Il fattore “Made in Italy” come punto di forza delle imprese italiane

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

Per le imprese di servizi e della chimica-gomma-plastica, il *country of origin effect* risulta abbastanza incisivo (rispettivamente 41% e 56%) o per nulla incisivo (rispettivamente 35% e 28%).

I risultati di un’analoga ricerca (Cedrola, Battaglia, Tzannis, 2009) offrono un confronto interessante. La ricerca, realizzata su PMI italiane che operano sui mercati esteri (non solo in Cina), rileva una minore attenzione a tutte le componenti sopra evidenziate, in particolare l’investimento sui servizi pre/post vendita, che era stato indicato come cruciale solo dal 24% delle aziende. Se ne evince che le PMI italiane che lavorano con la Cina adottano approcci più focalizzati sul mercato e sul cliente.

Nella tabella 7 si possono osservare le peculiarità di ogni settore: ad esempio, le imprese dell’arredamento, del tessile e del calzaturiero ritengono la qualità e il design gli elementi prioritari sui quali investire, così come il meccanico punta principalmente su qualità e innovazione, unite ad una attenzione sopra la media al prezzo e al servizio pre/post vendita. In questo caso il made in Italy ha chiaramente poco significato, lasciando spazio a valutazioni che travalicano la provenienza geografica dei prodotti o delle imprese fornitrici. Spesso è infatti la reputazione dell’azienda fornitrice a guidare le scelte degli operatori cinesi. Il rilievo dato al servizio conferma poi la particolare attenzione alla relazione e al rapporto a lungo termine apprezzato dai mercati orientali.

Tab. 7: Fattori prioritari di investimento per l’internazionalizzazione

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

Anche dal punto di vista organizzativo si rileva una maggiore propensione all’investimento continuo su tutte le risorse aziendali. Il 44% delle imprese ha sviluppato nuove competenze attraverso la nascita di un ufficio estero (55% per imprese tra i 100 e i 250 addetti, 54% per quelle con più di 250 addetti). Il 39% ha dichiarato di aver assunto personale qualificato (il 64% delle imprese con >250 dipendenti ed il 57% delle imprese tra i 100 e i 249 addetti), mentre solo il 27% delle imprese non ha sviluppato competenze specifiche. In questo gruppo

non sono comprese le imprese di medie dimensioni, a ulteriore conferma del fatto che più un'azienda è coinvolta sul mercato cinese, più ritiene cruciale continuare a investire.

Per quanto attiene agli altri elementi del marketing mix si evidenzia come il 67% delle imprese abbia optato per una politica di prodotto standardizzata. Le imprese che adottano invece un approccio localizzato, essenzialmente compiono modifiche di prodotto (tecniche o indotte da differente normativa, gusti e usi), di formato, nei materiali utilizzati, nel peso e nel colore.

La comunicazione è una leva utilizzata da tutte le imprese (93%), con particolare attenzione alle fiere internazionali (76%) e nazionali (56%), al sito internet (70%) e alle riviste specializzate (53%) (vedi tab. 8). Alle missioni organizzate da enti e organizzazioni italiane e straniere ricorre un ridotto numero di imprese.

Tab. 8: La comunicazione verso i mercati esteri

Aziende che svolgono attività promozionale	93%
Strumenti utilizzati nel mix di comunicazione:	
fiere di settore/multisetore all'estero	76%
sito internet	70%
fiere di settore/multisetore in Italia	59%
pubblicità su riviste specializzate	53%
missioni economiche italiane all'estero	22%
altro	12%

La seconda sezione del questionario ha approfondito il tipo di attività che le imprese (131) compiono sul mercato cinese, nonché il ricorso a collaborazioni con attori locali, istituzioni ed enti di varia natura. Sul fronte della tipologia di attività svolte sul mercato cinese, il 52% delle aziende dichiara di esportare in Cina direttamente, mentre il 33% opera attraverso intermediari. Altre imprese (22%) producono in loco con proprio stabilimento (22%) e tramite terzisti (10%). Il 29% delle imprese importa dalla Cina, materiali e semilavorati (18%) e prodotti finiti (24%).

Ancora, la maggioranza delle aziende (86%) pone in essere collaborazioni con organizzazioni operanti in Cina, quindi ha compreso che questo mercato geograficamente lontano, ad elevata distanza culturale e profondamente *high context* non può prescindere da relazioni di marketing, dirette o indirette, sul territorio. Le collaborazioni attive si concentrano sulle attività di compra-vendita (tab. 9), anche se si intravedono i primi segnali di collaborazioni volte a coprire altre fasi della catena di business: produzione, approvvigionamento, ricerca e sviluppo.

Tab. 9: Le collaborazioni lungo la supply chain

Logistica (spedizione, trasporto, magazzinaggio, dogana, ...)	31%
Produzione	21%
Promozione (ricerca contatti, fiere, ...)	26%
Vendite	40%
Assistenza al cliente e servizi	18%
Approvvigionamento	16%
Gestione delle risorse umane	7%
Ricerca e sviluppo	3%
Contabilità finanziaria e gestione del credito/rischi	5%
Consulenza legale e contrattualistica	21%
Altro	5%

Nell'ambito dei servizi, le numerose collaborazioni attive con operatori cinesi sono attribuibili ad una assenza o non adeguatezza dello stesso servizio sul mercato domestico (italiano).

Per quanto riguarda gli interlocutori determinanti per l'attività svolta in Cina, si segnala che solo 14 delle 131 imprese non hanno relazioni di particolare importanza sul mercato cinese. Per la restante parte dei rispondenti, i soggetti che danno un apporto decisivo sono quelli che hanno impatto diretto sulla filiera di business, in particolare i clienti (42%) che necessitano della costruzione di relazioni particolarmente strette e di fiducia da realizzarsi prima della conclusione di un affare (Oschetti, Paparelli, Pira, 2008). Lo dimostrano a titolo esemplificativo le esperienze di due tra le aziende intervistate.

Per Cobra *Automotive Technologies S.p.A.*, impresa produttrice di sistemi di sicurezza per il settore *automotive*, l'interfaccia con i clienti rappresenta le relazioni principali, ma non esclusive, dell'azienda. Benché tutte le case auto internazionali siano presenti in Cina prevalentemente con forme di joint venture, e Cobra abbia relazioni di business consolidate con esse in Europa e Giappone, dette relazioni non sono di per sé sufficienti all'impresa per farsi accettare dal mercato cinese. Cobra ha così dovuto entrare come pioniere, farsi conoscere, farsi accettare dagli attori cinesi delle JV internazionali e dalle case auto cinesi.

Faam Group, impresa operante nel settore degli accumulatori e dei veicoli ecologici, è entrata inizialmente nel mercato cinese dopo numerosissimi incontri con imprenditori, sindaci, esponenti di organizzazioni territoriali, che hanno reso possibile dapprima la realizzazione di 5 joint venture (a maggioranza cinese) per la produzione in loco e relativa commercializzazione dei prodotti e, successivamente, un investimento produttivo diretto (WFOE⁵).

⁵ Wholly Foreign Owned Enterprise

Tornando al commento dei risultati della ricerca quantitativa, anche la collaborazione con i fornitori (22%) e i distributori (29%) gioca un ruolo di rilievo. Gli enti, quali ad esempio le associazioni di categoria, o l'ICE, espletano funzioni importanti per l'esplorazione e la penetrazione nel mercato cinese, soprattutto per i settori tradizionali del made in Italy quali l'alimentare, l'abbigliamento e il calzaturiero/pelletteria. Tuttavia, sono sempre più le istituzioni locali e le pubbliche amministrazioni a ricoprire un ruolo di spicco (tab. 10). Non è raro infatti vedere una municipalità interfacciare direttamente i potenziali investitori stranieri, contribuendo così allo sviluppo della propria area di competenza, e fornire servizi a supporto del nuovo insediamento di impresa (ad esempio per la ricerca di personale e l'individuazione di alternative di partnership commerciale e/o di un socio locale).

Dagli elementi visti, emerge come le modalità di presenza delle imprese italiane sul mercato cinese sia assai variegato.

Tab. 10: Le collaborazioni determinanti in Cina

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

5. Percorsi evolutivi per l'internazionalizzazione: un focus sulle relazioni collaborative

Le evidenze sin qui esposte ci inducono a proporre alcune considerazioni che avvalorano un modello evolutivo prospettato per la lettura dei comportamenti delle imprese oltre confine (Battaglia, Cedrola, 2010). Questo modello è rappresentato in figura 1. L'ascissa illustra lo sviluppo strategico di internazionalizzazione, l'asse verticale rappresenta l'evoluzione manageriale delle imprese verso il mercato, l'asse "Z" illustra l'innovazione di prodotto e di processo realizzata dall'azienda stessa. Esso rappresenta un punto di partenza per posizionare sugli assi le imprese indagate nella parte qualitativa della ricerca: le strategie perseguite e

l'adattamento del marketing mix, il livello di apertura ad un approccio collaborativo, l'innovazione di prodotto e processo che ne consegue.

Se in generale le imprese italiane (in massima parte piccole e micro imprese) vedono una collocazione molto prossima all'origine dell'asse y (Cedrola, Battaglia, Tzannis, 2009), le imprese che operano stabilmente sul mercato cinese e che sono state sottoposte a interviste personali semi-strutturate mostrano propensioni differenti. In questo caso è molto raro individuare imprese che si propongono in Cina adottando un comportamento meramente individualista. Tale approccio, che fino a poco tempo fa era reso impraticabile dalla legislazione cinese, oggi di fatto lo rimane non per vincolo normativo, ma in seguito a condizioni che attengono ad elementi negoziali e commerciali, culturali e di contesto che rendono vitale la relazione e la collaborazione di mercato con attori del territorio, siano essi privati che pubblici.

Le imprese che operano sul mercato cinese, in controtendenza con le imprese che preferiscono rivolgersi a mercati differenti da quelli orientali (Cedrola, Battaglia, Tzannis, 2009), privilegiando vicinanza geografica e culturale, sono tendenzialmente posizionate nel quadrante D del modello, o nelle sue immediate vicinanze. Indipendentemente dalle dimensioni e dal settore di appartenenza, molte di loro hanno investito nelle tecnologie e/o si sono concentrate sul prodotto allargato e sul servizio, oltre ad aver attivato collaborazioni di marketing sempre più numerose e più strette lungo tutta la catena del valore di business, quindi a livello di fornitori, di produzione, di distribuzione e di cliente finale.

Dall'esame del caso Cobra si evince come la stessa stia da tempo investendo, oltre che sull'innovazione e l'orientamento al cliente/mercato, sulle relazioni di business "non tradizionali" e che intervengono a diversi livelli nel processo di scambio. Ad esempio, la collaborazione con fornitori internazionali ha consentito di acquisire un ramo di azienda nel mercato asiatico, disponendo già di un prodotto localizzato e di contatti-clienti da sviluppare sul mercato cinese. Inoltre, altre relazioni di business istituzionali o con organismi governativi hanno consentito a Cobra l'accesso e l'installazione presso il polo tecnologico di Beijing di emanazione e gestione governativa. Il polo offre ai residenti un servizio di "sportello unico" per la definizione di contatti, autorizzazioni e qualunque esigenza si presenti. Tra le relazioni considerate di affari menzionate come ragguardevoli, spiccano anche i fornitori di consulenza nel campo della selezione di risorse umane, in particolare di alto livello, anch'esse determinanti per un corretto approccio di mercato. La comprensione delle esigenze di una impresa occidentale, il trasferimento delle stesse al mercato locale e il saper/poter individuare

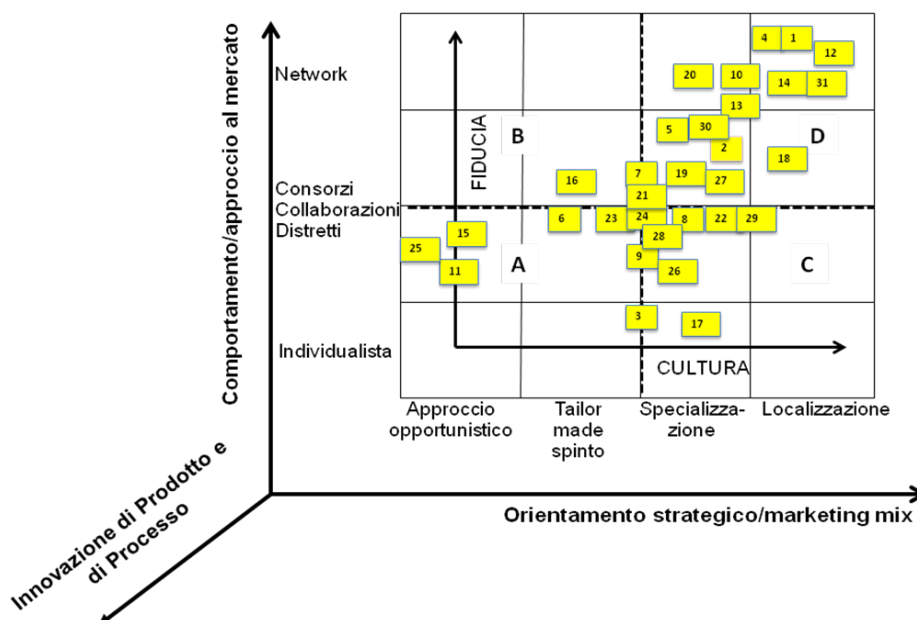
risorse sul territorio in grado di rappresentare il *trait d'union* tra il managing director da un lato e i portatori di interessi locali dall'altro, sono decisamente rilevanti.

Sulla funzione di selezione delle risorse umane fonda le radici una parte importante dell'aspetto fiduciario di mercato posto sull'asse "y" della matrice interpretativa.

L'importanza delle relazioni con operatori locali, siano essi enti governativi o organizzazioni locali, fornitori o dipendenti dell'azienda, è stata evidenziata anche da altre aziende intervistate che considerano strategico il mercato cinese, come ad esempio FAAM o iGuzzini. Entrambe si sono avvicinate alla Cina cercando dapprima di conoscerne l'essenza, poi adottando modalità di ingresso leggere, a seguire JV e costruzione di uno stabilimento di proprietà che opera in rete con numerosi fornitori locali, costantemente monitorati circa i livelli qualitativi degli input forniti.

Riprendendo il modello interpretativo Battaglia Cedrola (2010) si possono evidenziare (fig. 1) i posizionamenti delle imprese analizzate con riferimento alle attività di business intraprese nel mercato cinese. In appendice vengono fornite alcune informazioni di dettaglio relative alle aziende analizzate, utili a giustificare il posizionamento sul modello.

Fig. 1: Posizionamento dei casi studio



Fonte: adattato da Battaglia, Cedrola, 2010

Il quadrante D della matrice vede le imprese che interpretano al meglio il rapporto con il mercato cinese, esprimendo un equilibrio tra prodotto-processo-mercato e relazioni con il

sistema Cina. La parte più alta del quadrante evidenzia le imprese [4,1,12,14,31] che hanno investito strategicamente nel mercato cinese, in prevalenza al seguito dei loro clienti internazionali, ma sviluppando nel contempo clienti cinesi. Tutte hanno introdotto in Cina prodotti e processi altamente innovativi, sviluppando anche prodotti meno avanzati tecnologicamente adatti al mercato locale (in via di sviluppo) e ad alcuni mercati internazionali. Elementi che accomunano le imprese appartenenti a questo cluster sono: la produzione in loco (con strutture WFOE) prevalentemente per il mercato cinese e intense relazioni sviluppate con fornitori, distributori e clienti, nonché con istituzioni ed enti governativi. Le imprese segnalate sono tutte operative nel mercato dell'*automotive* in qualità di fornitori OEM (*original equipment manufacturer*), di marchi cinesi e internazionali.

SOFIMA è ad esempio attiva nel settore filtri per diverse applicazioni, in Cina è presente con attività produttive da 13 anni e oggi conta 4 stabilimenti che occupano 2200 persone (circa il 75% della forza lavoro). L'azienda è stata recentemente insignita del Premio Panda d'Oro della Fondazione Italia-Cina in riconoscimento del costante processo di crescita sul mercato cinese dovuto, oltre alla localizzazione del modello di business, a intense relazioni lungo la catena del valore.

Alcune di queste imprese [4] operano inoltre anche nell'*after market* fornendo un servizio di assistenza pre e post vendita attraverso una rete di assistenza dedicata.

Nella parte sinistra del quadrante D si collocano le imprese che, pur avendo innestato relazioni sul territorio per la gestione del business, privilegiano nel loro operare la componente di specializzazione, sia essa tecnica, di prodotto o di immagine. Le aziende appartengono a settori molto eterogenei (dall'elettronica, al valvolame, all'automazione) e privilegiano generalmente la dimensione tecnologica. Una sola impresa [2] si colloca nel tradizionale made in Italy, in particolare il calzaturiero. Tutte le altre imprese del made in Italy indagate si posizionano invece in altre aree della matrice, evidenziando un minore adattamento del marketing mix, limitate collaborazioni, minore vicinanza ai mercati e, spesso, un significativo grado di autoreferenzialità. Tornando a discutere delle caratteristiche delle aziende posizionate nella parte sinistra del quadrante D si osserva che per queste la collaborazione e le relazioni sono divenute elementi integranti del loro operare in Cina al fine di adattare le loro innovazioni alle peculiarità del mercato. Nel contempo si rileva la questione critica della protezione del know-how che spiega la collocazione di numerose imprese nella parte bassa dell'area. Qui si trovano aziende che operano in JV cinesi, spesso in quota di minoranza, che non dominano il rapporto con l'azienda (interno) e con il mercato.

Le imprese che, invece, più “stentano” a insediare delle figure manageriali dirette (italiane o cinesi) nelle unità organizzative cinesi e che ancora si basano sul “singolo personaggio fiduciario” sono collocate nel cluster più a ridosso del centro della matrice. In questo caso la gestione della distribuzione si dimostra critica, troppo spesso dipendente da poche figure, seppur di fiducia e di provenienza locale.

Volgendo l’attenzione al quadrante inferiore (C), si evidenziano ancora imprese appartenenti a settori diversi, sempre caratterizzati da alti livelli di specializzazione, che non hanno ancora ritenuto opportuno investire in relazioni e collaborazioni. Le ragioni possono essere molteplici.

- Il recente avvicinamento al mercato cinese [26; 3]. A titolo esemplificativo [26] opera nel settore chimico-cosmetico. L’esportazione in Cina passa attraverso Taiwan per cautelare il proprio know how e perché considera il mercato cinese di marginale interesse.
- La focalizzazione sulla forza del marchio [17]. L’impresa è specializzata nella produzione di articoli casalinghi in metallo stampati a freddo, connotandosi fin dagli anni ’70 per la politica di *design excellence*. Tra i punti di forza dell’azienda si riscontra la capacità di conciliare l’arte applicata alla produzione industriale. Il mercato dell’estremo Oriente è servito da un ufficio di rappresentanza con sede ad Hong Kong che gestisce tutti i mercati del far East (Giappone, Cina, Hong Kong, Taiwan, Corea, Filippine, ecc.).
- Una cultura di impresa ancorata alla figura del gruppo imprenditoriale e al distretto di appartenenza con la relativa cultura manifatturiera. [3] è un esempio italiano di *hidden champion*. L’azienda, leader nella produzione di apparecchiature per il riempimento, manutenzione e test degli estintori, si è sviluppata anche nel mercato cinese con attività di export, adattando processi produttivi e prodotti alle differenti esigenze dei clienti. L’elevata tecnologia ha permesso all’impresa di conquistare posizioni di leadership in mercati lontani anche culturalmente come la Cina.

Antecedente a questa posizione è l’area del *tailor made*, che comprende imprese operanti su commessa, che lasciano spazio a un minimo livello di collaborazione, soprattutto con i clienti e con la forza lavoro locale. Le relazioni in questo caso sono finalizzate e/o superficiali, non essendo elementi portanti del modello di business.

Infine in prossimità dell’asse delle ordinate, l’approccio opportunistico, si collocano tre imprese [11,15, 25]: le prime due appartengono al settore alimentare e l’altra al metallurgico.

Le collaborazioni in questi casi sono state poste in essere con alcuni distributori e ristoratori locali o, occasionalmente, con l'ICE e Camera di Commercio (missioni di imprese italiane in Cina). Oppure ancora con partner cinesi, privati o statali, per la realizzazione di JVs che dopo un soddisfacente decollo iniziale (circa trent'anni or sono) sono andate in declino lasciando la presenza in Cina come puramente opportunistica. Interessante rilevare che, mentre in Italia l'azienda [25] era stata artefice del primo consorzio all'esportazione, sul mercato cinese non è stata in grado di creare la stessa logica consortile e relazionale, probabilmente a causa della distanza culturali tra le parti.

A conferma dei più recenti sviluppi della teoria manageriale e di marketing sull'internazionalizzazione, che evidenziano un comportamento attivo delle imprese italiane sui mercati oltre confine, l'analisi empirica mostra un cambiamento sensibile negli atteggiamenti di marketing delle imprese sui mercati esteri, in particolare verso paesi distanti geograficamente e culturalmente come la Cina. Le imprese italiane, anche quelle di dimensioni minori, hanno avviato sia comportamenti di ascolto e di comprensione del mercato locale, sia comportamenti manageriali adattivi, mettendo in atto una localizzazione mirata del proprio marketing mix. Questa condotta, anche se intrapresa per imprimere a strategie e tattiche modifiche dovute a rilevanti differenze normative, culturali e di uso nei mercati target, spinge le aziende a dotarsi di risorse e strutture nuove rispetto alle loro radici storiche e alla cultura di impresa.

6. Implicazioni manageriali

I risultati dell'analisi confermano l'importanza delle partnership tra i diversi attori localizzati in Cina e il loro ruolo chiave per il successo di molte attività lungo la catena del valore.

Le relazioni d'affari divengono un elemento chiave per indagare le esigenze dei clienti stranieri, per riconoscere le dinamiche di contesto e per identificare partner commerciali in ambito internazionale. Sia le relazioni orizzontali che verticali (intra-organizzative) diventano critiche. Le relazioni orizzontali sono stabilite tra business simili nella zona (come le imprese italiane, quelle situate nella regione, ecc) e anche tra i corrispondenti livelli gerarchici di aziende e istituzioni, in particolare nei paesi caratterizzati da elevata distanza dal potere (Hofstede, 2001; Herbig 2003). Le relazioni verticali dovrebbero essere sviluppate lungo la catena del valore, quindi tra i fornitori di materie prime, fornitori di servizi, clienti o distributori e detentori del potere istituzionale.

Rilevanti si sono dimostrate anche le relazioni inter-organizzative a tutti i livelli dell'impresa.

Questa prospettiva sottolinea l'importanza di una gestione strategica delle risorse umane. Per gestire le relazioni complesse sopra evidenziate è infatti fondamentale avere un team aziendale "che si parli", ben formato e preparato in grado di affrontare e trattare con le controparti appartenenti anche a culture lontane, al fine di conseguire uno sviluppo sostenibile nel tempo.

La costruzione ed il mantenimento di relazioni forti ha un impatto anche sui fattori di competitività aziendale. Per operare in Cina, disporre di una tecnologia all'avanguardia, di un prodotto di qualità o di un marchio forte, è spesso condizione necessaria ma non sufficiente per essere competitivi, soprattutto se si vuole avere una presenza significativa e continuativa nel tempo. Risulta indispensabile per l'impresa, anche di dimensioni minori, lavorare sulle relazioni a tutti i livelli della *supply chain*, nonché con i portatori di interesse locali, siano essi enti governativi, università, organizzazioni doganali o partner di diverso livello. Queste relazioni assecondano anche lo sviluppo di fiducia tra operatori, da non intendersi come "fiducia incondizionata", bensì come disponibilità a comprendersi, a condividere, a lavorare insieme per uno obiettivo comune di lungo periodo.

Una terza implicazione riguarda l'evoluzione delle strategie e dei modelli di business che si è verificata tra le imprese italiane che operano in Cina. Come emerge dai risultati della ricerca, le posizioni di eccellenza raggiunte dalle imprese [quadrante D] sono il risultato di un percorso evolutivo indipendente dalla strategia di ingresso sul mercato. Le imprese che interpretano il mercato cinese in chiave strategica hanno progressivamente lavorato coinvolgendo la Cina e i cinesi. Questo passando da modalità semplici –relazioni individuali commerciali, agenzie di rappresentanza, eccetera - a modalità più complesse ed impegnative sia in termini di investimento economico che relazionale, come joint venture, investimenti diretti (WFOE) tramite acquisizioni o *greenfield*.

Infine, da segnalare il ruolo del sistema Paese Italia a supporto dell'entrata e del consolidamento sul mercato cinese del business italiano. Se da un lato la ricerca evidenzia come le imprese intervistate non facciano ricorso in modo sistematico agli incentivi governativi, regionali o comunitari, dall'altro lato dalle interviste qualitative è emersa una grande dispersione degli enti sul territorio e una conseguente frammentarietà e non coordinamento delle iniziative, a differenza di quanto avviene per altri sistemi paese.

Il prosieguo del lavoro di ricerca sull'internazionalizzazione delle imprese italiane in Cina sarà volto non soltanto a colmare alcuni limiti dell'attuale lavoro, vale a dire l'estensione

dell'analisi a tutti i settori ed aree geografiche in maniera rappresentativa, ma anche ad approfondire l'analisi statistica dei risultati ottenuti.

Bibliografia

- Battaglia L. and Cedrola E. (2010), "Interazione culturale e processi di negoziazione", in Guercini S. (a cura di), *Marketing e management interculturale. Attori, politiche e organizzazione*, Il Mulino, Bologna.
- Becchetti R. and Gonzales L. (2001), "Struttura proprietaria e accesso ai mercati esteri nelle piccole e medie imprese italiane", in Quintieri B., *Le imprese esportatrici italiane: caratteristiche, performance e internazionalizzazione*, Il Mulino, Bologna.
- Belussi F. (2007), "Distretti e cluster verso nuove forme di agglomerazione territoriale di imprese", in Fiocca R. (a cura di), *Rileggere l'impresa. Relazioni, risorse e reti. Un nuovo modello di management*, ETAS, Milano.
- Belussi F. and Pilotti L. (2006), "Eterogeneità delle imprese e varietà dei modelli organizzativi", in Cainelli G., De Felice A. and De Liso N. (a cura di), *Organizzazioni, conoscenze, e sistemi locali*, F. Angeli, Milano.
- Belussi F., Sammarra A. and Sedita S.R. (2009), "Le nuove leve competitive dei sistemi locali tra apprendimento localizzato e reti traslocali", in Pepe C. and Zucchella A. (a cura di), *Imprese e processi di internazionalizzazione*, Il Mulino, Bologna.
- Bonaccorsi A. (1992), "On the relationship between firm size and export intensity", *Journal of International Business Studies*, 23, 4: 605-635.
- Bontempi M.E. and Prodi G. (2009), "Entry strategies into China: the choice between Joint Ventures and Wholly Foreign-Owned Enterprises. An application to the Italian manufacturing sector", *International Review of Economics and Finance*, 18, 1: 11-19.
- Cantù C. and Gavinelli L. (2008), "Reti di territorio: la valorizzazione delle risorse intangibili in un orizzonte internazionale", *Atti del convegno nazionale Aidea Giovani*, Macerata, 25-26 gennaio.
- Caroli M. and Lipparini A. (a cura di) (2002), *Piccole imprese oltre confine. Competenze e processi di internazionalizzazione*, Carocci, Roma.
- Cavusgil S.T. (1980), "On the internationalisation process of firms", *European Research*, 8, 6: 273-281.
- Cedrola E. (2005), *Il marketing internazionale per le piccole e medie imprese*, McGraw-Hill, Milano.

- Cedrola E. (2006), *Cooperation in small and medium enterprises to break into international markets – Angeli della Moda on the Japanese market. Coordination and cooperation across organizational boundaries*, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano – London School of Economics and Political Science, Milano, 20-21 aprile 2006, pubblicato in <http://www.unicatt.it/convegno/UC-LSE/session4.htm>.
- Cedrola E., Battaglia L. and Tzannis A. (2009), *The Italian SMEs in the International context. A model to succeed in the global arena*, Collana Quaderni del Dipartimento di Istituzioni Economiche e Finanziarie, No. 52, Università di Macerata.
- Cedrola E., Cantù C. and Gavinelli L. (2009), “Territorio, relazioni e competitività. Verso nuovi percorsi di sviluppo nazionale ed internazionale per le piccole e medie imprese italiane”, *8th International Congress Marketing Trends*, Parigi, 16-17 gennaio.
- Cerutti C. and Delbufalo E. (2009), “La gestione delle catene internazionali di fornitura: le sfide per le imprese italiane dei distretti moda”, in Pepe C. and Zucchella A. (a cura di), *Imprese e processi di internazionalizzazione*, Il Mulino, Bologna.
- Chee H. and West C. (2005), *Fare affari in Cina tra miti e realtà*, Etas, Milano.
- Chiarvesio M. and Di Maria E. (2009), “Innovazione, internazionalizzazione e ICT: l'impresa distrettuale italiana tra globale e locale”, in Pepe C. and Zucchella A. (a cura di), *L'internazionalizzazione delle imprese italiane*, Il Mulino, Bologna.
- Compagno C. (2003), “Aspetti di governance e processi di internazionalizzazione delle PMI”, *Sinergie*, 60: 51-88.
- Corò G. and Volpe M. (2006), “Delocalizzazione internazionale e domanda di trasporto nei sistemi produttivi locali del Made in Italy” in Polidori G., Musso E. and Marcucci E. (a cura di), *Politiche, infrastrutture, concorrenza*, Franco Angeli, Milano.
- De Burca S., Fletcher R. and Brown L. (2004), *International Marketing. A SME Perspective*, 2nd Edition, Pearson Education, Australia.
- Dunning J.H. (1988), “The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extentions”, *Journal of International Business Studies*, 19, 1: 1-31.
- Erikson K., Johanson J.A., Majkgard A. and Sharma D. (1997), “Experiential knowledge and cost in internationalization process”, *Journal of International Business Studies*, 15, 4: 337-360.
- Esposito G.F. (2003), *La globalizzazione dei piccoli. Fattori di competizione e promozione dell'internazionalizzazione per le PMI*, Franco Angeli, Milano.

- Etemad H. (2004), "Internationalization strategies for small and medium sized-enterprises facing a typology of different competitive environments", in L.P. Dana, (eds.), *Handbook of international entrepreneurship*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Fagerber I., Mowery D. and Nelson R. (2007), *Innovazione. Imprese, industrie, economie*, Carocci, Roma.
- Ferragina A. and Quintieri B. (2001), "Caratteristiche delle imprese esportatrici italiane", in Quintieri B., *Le imprese esportatrici italiane: caratteristiche, performance e internazionalizzazione*, Il Mulino, Bologna.
- Fletcher R. and Fang T. (2004), "Re-thinking culture's consequences on relationship creation and network formation in Asian markets", *20nd IMP Conference*, Copenhagen, September.
- Flint D.J. (2004), "Strategic marketing in global supply chains: four challenges", *Industrial Marketing Management*, 33, 1: 45-50.
- Fraser J. and Oppenheim J. (1997), "What's new about globalization?", *McKinsey Quarterly*, 2: 168-179.
- Gallo A., Arino A., Manez I. and Cappuyns K. (2002), "Internationalisation via strategic alliances in family business", in Koironen M. and Karlsson N. (edited by), *The future of family business: values and social responsibility*, 13th FBN annual world conference, Helsinki.
- Garofoli G. (2003), "Distretti Industriali e processo di globalizzazione: trasformazione e nuove traiettorie", in Garofoli G. (a cura di), *Impresa e territorio*. Edizioni Istituto Tagliacarte, Il Mulino, Bologna.
- Ghauri P.N. and Usunier J.C. (2003), *International business and management series*, 2nd edition, Pergamon, Oxford, UK.
- Ghauri P.N. and Usunier J.C. (2004), *International Business Negotiation*. 2nd Edition, Pergamon Press, Oxford.
- Håkansson H. and Snehota I. (1995), *Developing relationships in business networks*, Routledge Edition, London.
- Håkansson H. and Waluszewski A. (2002), *Managing technological development: IKEA, the environment and technology*, Routledge, London.
- Håkansson H. and Waluszewski A. (2007), *Knowledge and innovation in business and industry: the importance of using others*, Routledge, New York.

- Håkansson H. and Prencert F. (2004), "Exploring the exchange concept in marketing", in Håkansson H., Harrison D. and Waluszewski A. (edited by), *Rethinking Marketing. Towards a New Understanding of Markets*, Wiley, Chichester.
- Hall E. (1976), *Beyond Culture*, Doubleday, New York.
- Harold G., Gankema H., Snuif H. and Zwart P. (2000), "The Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory", *Journal of Small Business Management*, 38, 4: 15-28.
- Herbig P.A. (2003), *Marketing Interculturale*, Apogeo, Milano
- Hofstede G. (2001), *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks CA, Sage Publications.
- Hostende G. (1980). *Cultural Consequences: International Differences. Work-Related Values*, Sage, Beverly Hills.
- Hymer S.H. (1976), *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Johanson J. and Mattsson L.G. (1988), "Internationalization in industrial systems-a network approach", *International Studies of Management and Organization*, 17, 1: 34-48.
- Johanson J. and Vahlne J.E. (1992), "Management of foreign market entry", *Scandinavian International Business Review*, 1, 3: 9-27.
- Jones M.V. and Coviello N.E. (2005), "Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time", *Journal of International Business Studies*, 36, 3: 284-303.
- Kostova T. and Zaheer S. (1999), "Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise", *Academy of Management Review*, January, 24, 1: 64-81.
- Leonidou L.C. and Katsikeas C.S. (1996), "The export development process: an integrative review of empirical models", *Journal of International Business Studies*, 27, 3: 517-577.
- Linder B.S. (1961), *An Essay on trade and transformation*, Almqvist & Wiksel, Stoccolma, (trad. it. in Franco R. and Gerosa C. (1980), *Il commercio internazionale. Teorie e problem*, Etas, Milano).
- Lu J.W. and Beamish P.W. (2001), "The Internationalization and Performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, 22, 6/7: 565-586.
- Madhok A. (1997), "Cost, value e foreign market entry mode: the transaction and the firm", *Strategic Management Journal*, 18, 1: 39-61.

- Marcone M.R. (2005), “Business Marketing e internazionalizzazione delle PMI italiane”, *Secondo Convegno annuale della Società Italiana Marketing*, Trieste, 2-3 dicembre.
- Mariotti S. and Mutinelli M. (2001), “L’internazionalizzazione delle piccole e medie imprese: lo scenario delle esperienze italiane”, *Sinergie*, 13: 9-33.
- Melin L. (1992), “Internationalization as a Strategy Process”, *Strategic Management Journal*, 13: 99-118.
- McDougall P.P. and Oviatt B.M. (2000), “International entrepreneurship: the intersection of two research paths”, *Academy of Management Journal*, 43, 5: 902-906.
- Musso F. (2006), “Strategie di internazionalizzazione fra economie distrettuali e filiere estese”, *Sinergie*, 69: 61-85.
- Normann R. and Ramirez R. (1994), *Designing interactive strategy. From value chain to value constellation*, Wiley, Chichester, England.
- Olhin B. (1933), “Interregional and international trade”, *Harvard Economic Studies*, Cambridge.
- Oschetti A., Paparelli A. and Pira M. (2008), *La nuova rivoluzione cinese*, Hoepli, Milano.
- Pepe C. and Musso F. (2009), “Piccoli produttori e grandi distributori: prospettive di sviluppo internazionale nei circuiti commerciali e logistici”, in Pepe C. and Zucchella A. (a cura di), *Imprese e processi di internazionalizzazione*, Il Mulino, Bologna.
- Posner M.V. (1961), “International trade and technical change”, *Oxford Economic Papers*, (trad. it. in Franco R. and Gerosa C. (1980), *Il commercio internazionale. Teorie e problem*, Etas, Milano).
- Ricardo D. (1817), (reprint 1981), *The principles of political economy and taxation*, Cambridge University Press, Cambridge, U.K.
- Rullani E. (2002), “Global-mente”, *Economia e Politica Industriale*, 113: 19-46.
- Rullani E. (2006), “L’internazionalizzazione invisibile. La nuova geografia dei distretti e delle filiere produttive”, *Sinergie*, 69: 3-32.
- Ruzzier M., Antoncic B. and Hisrich R.D. (2007), “The internationalisation of SMEs: developing and testing a multi-dimensional measure on Slovenian firms”, *Entrepreneurship & Regional Development*, 19, March: 161-183.
- Simon H. (1996), *Hidden champions: lessons from 500 of the world’s best unknown companies*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Sinkovics R. and Ghauri P.N. Eds. (2009), *New Challenges to International Marketing*, Emerald JAI Press, Bingley, UK.

- Smith A. (1776), (reprint 1963), *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, Irwin, Homewood.
- Tunisini A. (2003), *Supply chains e strategie di posizionamento*, Carocci, Roma.
- Usunier J.C. (1996), *Marketing Across Cultures*, 2th ed., Prentice Hall, London.
- Usunier J.C. and Lee J.A. (2005), *Marketing Across Culture*, 4th ed., Pearson Education, England.
- Varaldo R. and Ferrucci L. (a cura di) (1997), *Il distretto industriale tra logiche di sistema e logiche di impresa*, Franco Angeli, Milano.
- Zanni L. and Zucchella A. (2009), “I nuovi imprenditori internazionali italiani. I casi delle imprese nate globali e dell’imprenditoria etnica nei distretti industriali”, in Pepe C. and Zucchella A. (a cura di), *L’internazionalizzazione delle imprese italiane. Competitività e attrattività del Made in Italy*, Il Mulino, Bologna.
- Weber M. (2005), *La Cina non è per tutti. Rischi e opportunità del più grande mercato del mondo*, Edizioni Olivares, Milano.
- Zucchella A. (2006), “Local clusters dynamics: trajectories of mature industrial districts between decline and multiple embeddedness”, *Journal of Institutional Economics*, 2, 1:21-44
- Zwart P.S. and Gankema H.G.J. (1990), “The export behaviour of SMEs in the Northern Part of The Netherlands”, *Research Memorandum 393 van het Instituut voor Economisch Onderzoek*, University of Groningen, Groningen, The Netherlands.

Appendice

N°	Settore	Fatturato (mil. €)	Numero addetti	Punti di forza	Anni di presenza in Cina	Attuale modalità di entrata in Cina	Luogo di produzione per il mercato cinese	In Cina produce per altri mercati	Tipologia clienti	Localizzazione del marketing mix	Distribuzione	Chi gestisce le relazioni sul mercato cinese	Relazioni importanti per operare sul mercato cinese	Collaborazioni rilevanti in Cina lungo la supply chain
1	Elettronica (sistemi di sicurezza)	116	700	innovazione di prodotto, mercato e processo	15	WFOE (ricerca e produzione)	Cina - Asia	Sì	Case auto internazionali e cinesi	Prodotto - distribuzione	vendita diretta + distributori	Filiale	consulenti risorse manageriali, clienti, fornitori, centri ricerca, università, municipalità, governo centrale	Clienti, consumatori, fornitori, centri ricerca, università, stakeholders locali
2	Calzaturiero	57	100	Relazioni con fornitori e distributori	4	Esportazione diretta tramite distributori e negozi plurimarca	Italia	No	Clienti finali	Distribuzione - formazione forza vendita	Partner distributore (negozi monomarca) + negozi plurimarca	Partner distributore + agente per il mercato cinese (coreano)	Ambasciata italiana in Cina, Università di Pechino	Distributori locali
3	Metalmecanico (macchine per riempimento estintori)	1,5	6	Qualità prodotto, reputazione tecnologica	2	Esportazione diretta tramite agente esclusivista	Italia	No	Aziende	Prodotto	Agente esclusivista	Agente, personale tecnico e commerciale dall'Italia	Clienti	No
4	Batterie e auto ecologiche	60	300	Qualità prodotto - sviluppo tecnologico - servizio pre e post vendita	15	WFOE + JV	Cina	sì	Imprese settore automotive (original equipment) e utilizzatori finali (after market)	Prodotto - distribuzione - formazione distributori	Agenti monomandatari - Distributori non specializzati - 5 punti assistenza	Presidente azienda (cinese) e dirigenti (cinesi e 1 italiano)	municipalità, fornitori	municipalità, clienti, comunità locale
5	Rivestimenti tubi trasporto olio e gas + isolanti termici per industrie acque profonde	350	2000	Sinergie commerciali - qualità e affidabilità prodotto	17	Joint Venture	Cina	No	Aziende	No	Operatore cinese che fa da intermediario, distribuzione logistica e post vendita gestiti da partner malese	Partners locali	Utilities cinesi, operatori locali, fornitori cinesi	Utilities cinesi, operatori locali
6	Automazione (parcheggi ed elevatori automatici)	125	150	Qualità - tecnologia - know how - servizio	2	Filiale	Cina	No	Aziende ed enti	Prodotto, distribuzione (vendita e installazione)	Distributori locali selezionati, agente di fiducia	Mediatore cinese	Fornitori locali	Fornitori in logica di project engineering

N°	Settore	Fatturato (mil. €)	Numero addetti	Punti di forza	Anni di presenza in Cina	Attuale modalità di entrata in Cina	Luogo di produzione per il mercato cinese	In Cina produce per altri mercati	Tipologia clienti	Localizzazione del marketing mix	Distribuzione	Chi gestisce le relazioni sul mercato cinese	Relazioni importanti per operare sul mercato cinese	Collaborazioni rilevanti in Cina lungo la supply chain
7	Metalmeccanico (sistemi di controllo vapore industriale e valvole)	23,75	160	Qualità del prodotto, assistenza pre e post vendita	22	Filiale + unità di assemblaggio	Cina	No	Imprese internazionali, società di progettazione	Prodotto - distribuzione - formazione clienti	Personale italiano della filiale che coordina personale locale	Mediatore locale + collaboratori cinesi	Clienti, municipalità, gestori parco industriale, sovrintendenti locali, banche, consulenti legali	Clienti internazionali, gestori parco industriale, collaboratori cinesi, rappresentanti, fornitori locali
8	Idrotermosanitario (valvolame e componentistica)	260	950	Innovazione - qualità - valorizzazione delle risorse umane - servizi pre e post vendita	17	Ufficio di rappresentanza + trading company	Italia	No	Studi di progettazione - imprese edili	Prodotto - Formazione forza vendita e installatori - distribuzione	Rete di affiliati esclusivisti del marchio - Franchising	Titolare ufficio rappresentanza (cinese)	Banche, clienti, enti fiera, enti governativi, uffici di progettazione, distributori	No
9	Metalmeccanico (cartotecnica, cellophanatrici e per il mailing)	35	114	Tecnologia - personalizzazione del prodotto - servizio	6	Ufficio di rappresentanza	Italia	No	Uffici postali - aziende - concorrenti (terzisti)	Prodotto	3 agenti + 2 distributori	Persona di fiducia nell'ufficio di rappresentanza a Pechino	Agenti e distributori	Agenti e distributori
10	Camere climatiche, impianti refrigerazione	120	750	Tecnologia - Specializzazione - Qualità - Design	20	WFOE + JV	Cina	Sì	Istituzioni (agenzie militari, spaziali, istituti di ricerca statali)	Prodotto	Agenti (prodotti standard) - Uffici di commerciali tecnici centrali (prodotti speciali)	Direzione azienda (cinese)	Enti Governativi - Clienti	Fornitori
11	Alimentare (produzione di pasta)	230	444	Qualità prodotto, tradizione + innovazione	13	Esportazione diretta	Italia	No	Ristorazione, consumatore finale	No (solo traduzione informazioni nutrizionali sulla confezione)	Retail, ristoranti, distributore Metro	Importatori	No	Organizzazioni che si occupano di logistica, promozione e vendita
12	Automotive (componenti alta tecnologia)	5000	28000	Tecnologia e innovazione - flessibilità - coinvolgimento risorse	14	3 WFOE + JV	Cina - Italia	Sì	Case auto internazionali (JVs con Cinesi) e Cinesi	Prodotto -servizio al cliente	Propria rete e JV	CEO italiano in Cina e Management locale delle WFOE	Clienti, istituzioni pubbliche e private, relazioni a tutti i livelli	Terzisti, agenzie di promozione, distribuzione
13	Metalmeccanico (macchine laser e lavorazione lamiera)	176	1400	Tecnologia e innovazione - prodotto di nicchia - relazioni	16	3 JV + società di trading	Cina e Italia	Sì	Aziende	Prodotto - Assistenza tecnica	Società di trading (importazione + assistenza clienti) + distributore (vende macchine alta gamma) + JVs	Partners locali per JVs, personale di fiducia cinese che affianca l'italiano nelle trattative, personale tecnico	Referee locali tecnici	Consulenza legale e contrattualistica

N°	Settore	Fatturato (mil. €)	Numero addetti	Punti di forza	Anni di presenza in Cina	Attuale modalità di entrata in Cina	Luogo di produzione per il mercato cinese	In Cina produce per altri mercati	Tipologia clienti	Localizzazione del marketing mix	Distribuzione	Chi gestisce le relazioni sul mercato cinese	Relazioni importanti per operare sul mercato cinese	Collaborazioni rilevanti in Cina lungo la supply chain
14	Pneumatici Automotive e Industry	4.100	29570	Tecnologia - qualità del prodotto, gestione barriere linguistiche e culturali, relazioni con i partner	5	JV + WFOE	Cina	Sì	Case auto internazionali (JVs con Cinesi) e Cinesi, Industria automezzi	Prodotto - tecnologia - servizio - comunicazione esterna e interna - organizzazione	Rete diretta e dealer	L'azienda locale con tutte le sue funzioni (ricoperte per le parti di contatto con il mercato da cinesi)	Municipalità, provincia, banche locali cinesi, associazioni categoria, clienti	Società di logistica, promozione, recruitment per management
15	Alimentare (produzione riso)	110	137	Tecnologia - qualità - investimenti in R&D	12	Esportazione diretta	Italia	No	Ristoranti, privati	No (venduti solo risotti pronti per divieto importazione riso bianco)	Agente locale - Importatore cinese - Catena Metro - ristoranti	Agente locale - Importatore	Enti fiera - ICE	Distributori
16	Progettazione e costruzione grandi impianti	1200	in Cina 270	Organizzazione - standard di sicurezza - efficienza	5	WFOE (green field)	Cina	Sì	Aziende, aziende del gruppo (captive)	No. Prodotti su commessa	Contratti intercompany per 2/3 della produzione	L'azienda ai diversi livelli	Ufficio delle tasse, dogana	Subfornitori (produzione), ufficio tasse, dogana
17	Casalinghi	100	500	Design - Qualità - Prodotto globale	n.d.	Esportazione diretta con ufficio di rappresentanza a Hong Kong	Italia	No	Consumatori finali	No	Distributori - Negozi monomarca - grandi magazzini	Agente ufficio di rappresentanza	Distributori - Negozi monomarca - grandi magazzini	No
18	Illuminotecnica	168	1217	Qualità prodotto - innovazione - design - risorse umane	6	WFOE	Cina	Sì	Architetti, lighting designers, progettisti, installatori	Prodotto - servizio	Agenti e distributori specializzati	Dirigenti azienda (cinesi) e titolare azienda (italiano)	Architetti, lighting designers, stakeholders locali	Fornitori, produttori locali, distributori
19	Fertilizzanti speciali (basso impatto ambientale)	75	268	Qualità - investimenti in ricerca	8	Esportazione indiretta + WFOE (imprese acquisite)	Italia - Cina	no	aziende	Distribuzione	Intermediari commerciali cinesi	Consulente cinese	Distributori, istituzioni	Distributori
20	Package, poi chimico (acetato di cellulosa)	2130	887	Sviluppo tecnologico - ricerca	20	WFOE	Cina	No	Industria bevande, industria tessile (fibre), energia da fonti rinnovabili	Prodotti - servizi	Uffici centrali (Cina) e trading company	Presidente dell'azienda China	Clienti, municipalità, design institutes, aziende produttive locali, università cinesi, partners	Aziende produttive locali anche clienti

N°	Settore	Fatturato (mil. €)	Numero addetti	Punti di forza	Anni di presenza in Cina	Attuale modalità di entrata in Cina	Luogo di produzione per il mercato cinese	In Cina produce per altri mercati	Tipologia clienti	Localizzazione del marketing mix	Distribuzione	Chi gestisce le relazioni sul mercato cinese	Relazioni importanti per operare sul mercato cinese	Collaborazioni rilevanti in Cina lungo la supply chain
21	Finiture alluminio	20	44	Tecnologia - ricerca e sviluppo - qualità	20	WFOE + filiale commerciale Hong Kong	Cina - Italia	No	aziende automotive, attrezzeria, elettronica di largo consumo	Prodotto	Società propria di commercializzazione - mediatore cinese	Intermediario cinese, ufficio di rappresentanza	Università, funzionari di partito, istituzioni pubbliche, stocchisti, banche	Spedizionieri
22	Chimica gomma plastica	44	170	Gamma prodotti - design - rapporto qualità/prezzo - relazione	7	Trade company + stabilimento produttivo in JV	Cina	Si	uffici, aziende edilizie	Design	trade company	Uffici di direzione e trade company	Società di revisione - società per la certificazione	Fornitori, clienti, distributori, operatori logistica
23	Metalmecanico	240	969	Tempi veloci di consegna - centri di ricerca e laboratori	8	JV da green field (al 25%)	Italia: fasi sensibili + Cina: assemblaggio	No	Aziende ed enti (es. ferrovie)	Assemblaggio e componentistica su disegno del cliente, (fasi produzione sensibili in Italia) - assistenza tecnica	Rrete commerciale coadiuvata da responsabili e tecnici italiani	Addetto alle relazioni	Altre società, osservatori, associazioni di categoria, partecipanti fiere	Istituzioni
24	Metalmecanico (meccanotessile)	25,6	78	Prodotto di nicchia	30	Esportazione diretta + JV (assemblaggio)	Italia - Cina	No	Filature internazionali	Servizio pre e post vendita - distribuzione	Distributori e agenti	La direzione aziendale	Imprese specializzate in logistica, vendita e assistenza, consulenti legali	Logistica, distribuzione
25	metallurgico	16	76	Qualità prodotto - efficienza produttiva	30	JV (una delle prime italiane in Cina)	Cina	Si	Privati, officine, fai da te, mercato industriale	No	Distributori	Direttamente la JV (in cui l'azienda ha quota di minoranza)	Enti e società private cinesi, ICE	Aziende, enti fiera
26	Chimico-cosmetico	3,6	23	Qualità del prodotto - assistenza post vendita - innovazione - flessibilità	2	Esportazione attraverso intermediari	Italia	No	Estetica professionale, spa, centri estetici, hotel	Prodotto - distribuzione e formazione distributori	Distributore via Taiwan	Distributore	Enti fiera, clienti	n.d.
27	Elettronica	97	581	Servizio, qualità del prodotto, efficienza	9	Acquisizione ramo di azienda	Italia - Cina	No	Aziende di differenti settori	Prodotto e distribuzione	Rete di vendita diretta + distributori	n.d.	Enti, governi, unità locali, distributori	Clienti, fornitori, venditori diretti

N°	Settore	Fatturato (mil. €)	Numero addetti	Punti di forza	Anni di presenza in Cina	Attuale modalità di entrata in Cina	Luogo di produzione per il mercato cinese	In Cina produce per altri mercati	Tipologia clienti	Localizzazione del marketing mix	Distribuzione	Chi gestisce le relazioni sul mercato cinese	Relazioni importanti per operare sul mercato cinese	Collaborazioni rilevanti in Cina lungo la supply chain
28	Metalmeccanico (valvolame)	132	700	Ottimizzazione costi di produzione, standard sicurezza e qualità, certificazioni, ricerca e sviluppo, personalizzazione	5	Acquisizione di imprese locali, JV	Italia - Cina	Sì	Imprese internazionali localizzate in Cina	Prodotto	n.d.	Partner locale	Ministeri, agenzia per la Cina, concorrenti, associazioni di categoria	Consulenti locali, clienti internazionali e nazionali, partner locali
29	Automazione pneumatica	93	384	Qualità, innovazione, flessibilità, servizi pre e post vendita	13	Filiale + unità di assemblaggio + acquisizioni in altri settori	Italia - Cina	No	Aziende, enti statali	Distribuzione, Prodotto	Uffici di vendita di proprietà + distributori esclusivisti	Personale della filiale (cinese)	Enti pubblici, consulenza legale, municipalità, enti fiera, clienti	Distributori
30	Metalmeccanico	18,5	60	Innovazione, qualità e sicurezza, flessibilità produttiva, prezzo, specializzazione	2	WFOE (produzione e assemblaggio)	Italia - Cina	No	n.d.	Distribuzione	Uffici di direzione	Partner cinese della JV + consulente italiano in Cina	Uffici di rappresentanza e Banche	Clienti, fornitori, distributori
31	metalmeccanico - filtri automotive e altri	230	2800 (di cui 2200 in Cina)	Qualità - servizio al cliente - tecnologia - investimenti sul mercato cinese, business localizzato	13	WFOE con 4 fabbriche	Cina	Sì	Aziende	Prodotto - ricerca - servizio al cliente - distribuzione	Diretta e localizzata	Un top manager cinese (di seniority e fiducia) e il general manager italiano in Cina	Clienti, istituzioni locali e governi, ICE	Società di consulenza per il recruitment