

Patrizia de Luca

Università di Trieste (Italy)
Associate Professor
Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali,
Matematiche e Statistiche “Bruno de Finetti”
P.le Europa, 1
34127 Trieste (Italy)
Telephone number: +39 040 5587056
e-mail: patrizia.deluca@econ.units.it

Donata Vianelli

Università di Trieste (Italy)
Associate Professor
Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali,
Matematiche e Statistiche “Bruno de Finetti”
P.le Europa, 1
34127 Trieste (Italy)
Telephone number: +39 040 5587915
e-mail: donata.vianelli@econ.units.it

L'internazionalizzazione delle imprese italiane nel mercato cinese: fattori propulsivi e difficoltà percepite

The internationalization of Italian companies in the Chinese market: facilitating factors and perceived difficulties

Summary

The present paper explores the internationalization process of Italian companies in the Chinese market, focusing on the analysis of facilitating factors and perceived difficulties. In order to make a comparison, both companies operating and willing to enter the Chinese market have been analyzed. The study was based on the development and administration of a self-administered questionnaire. The analysis, exploratory in nature, was carried out by analyzing a sample of 238 companies operating or willing to enter the Chinese market.

The findings suggest that internal facilitating factors (such as the entrepreneurial vision, brand and company know how) are more important than external ones; furthermore Italian companies selling in China have to deal with some complex difficulties which are partly differently perceived by those firms not yet operating in the market. The findings provide marketing executives useful insights in developing entry and distribution strategies for Italian products in the Chinese market.

Abstract

L'articolo affronta il tema dell'internazionalizzazione delle imprese italiane in Cina, analizzando sia i fattori che hanno facilitato lo sviluppo delle attività di vendita dei prodotti made in Italy nel mercato cinese, sia le difficoltà incontrate, mettendole a confronto con le difficoltà percepite dalle aziende che, pur interessate alla Cina, non hanno ancora sviluppato in quel mercato un'attività di tipo commerciale. Lo studio, con finalità prevalentemente esplorative, è stato condotto attraverso un questionario strutturato su un campione di 238 aziende. I risultati suggeriscono che i fattori facilitanti di natura interna all'azienda (quali lo spirito imprenditoriale, il brand e il know how), prevalgono su quelli esterni. Inoltre, un composito insieme di difficoltà, percepite in modo parzialmente diverso dalle aziende già entrate rispetto a quelle non ancora presenti, rende particolarmente complesso il processo di

penetrazione nel mercato cinese. I risultati ottenuti possono fornire rilevanti implicazioni manageriali alle aziende che desiderano sviluppare strategie di entrata e di distribuzione nel mercato cinese.

Key Words:

Internazionalizzazione, Cina, imprese italiane, fattori facilitanti, difficoltà percepite.

Internationalization, China, Italian companies, facilitating factors, perceived difficulties.

Introduzione

Per molte imprese italiane, soprattutto di piccole e medie dimensioni, affrontare l'internazionalizzazione è ancora un percorso complesso e rischioso (Caroli, 2007; Valdani e Bertoli, 2010), soprattutto in mercati culturalmente distanti come la Cina (Amighini e Chiarlone, 2004; Musso et al., 2005), dove le grandi opportunità di sviluppo e i concreti fattori facilitanti non sempre sono sufficienti per affrontare adeguatamente le notevoli difficoltà di entrata e gli elevati rischi di investimento. Tra i numerosi aspetti critici si possono evidenziare la scarsa conoscenza del nuovo mercato, gli alti oneri di ricerca e di controllo dei partner, le difficoltà di relazione commerciale ed istituzionale, l'elevata pressione competitiva. Obiettivo della nostra ricerca, di tipo esplorativo, è quello di analizzare quali siano i fattori che hanno facilitato lo sviluppo delle attività di vendita dei prodotti Made in Italy nel mercato cinese – prevalentemente in settori chiave come moda, arredamento, alimentari e meccanica - e quali siano state invece le difficoltà incontrate, mettendole a confronto con quelle percepite dalle aziende che, pur interessate alla Cina, non vi hanno ancora sviluppato un'attività di tipo commerciale.

Fattori propulsivi e difficoltà di entrata nei mercati esteri: il quadro teorico di riferimento

Un tema cruciale nella letteratura sul processo di internazionalizzazione è quello dei fattori che svolgono un ruolo critico nel facilitare o, viceversa, nell'ostacolare, l'entrata delle imprese nei mercati esteri (Calof e Beamish, 1995; Keegan e Schlegelmilch, 2001; Caroli, 2007; Hollensen, 2008; Keegan e Green, 2008; Valdani e Bertoli, 2010).

In termini generali, si riconosce nell'esistenza di vantaggi proprietari (*firm-specific*), di vantaggi di internalizzazione (che spingono verso l'investimento diretto) e di localizzazione (relativi ai diversi contesti considerati, con riferimento ad esempio agli aspetti culturali e normativi), la premessa indispensabile per i processi di internazionalizzazione (Dunning, 1981).

Nel ricercare approfondimenti specifici, numerosi studi si sono focalizzati sull'aspetto dimensionale e quindi sulle problematiche che soprattutto le imprese di minori dimensioni devono affrontare nei mercati internazionali (Baird et al., 1994; Boter, 2003; Fernandez e Nieto, 2005; Zain e Ng, 2006; Caroli, 2007). E' questo un tema particolarmente vicino alla realtà italiana, considerando che la maggior parte dei settori in cui l'export nazionale può vantare buoni risultati è costituita proprio da piccole e medie imprese (Varaldo et al., 2009).

Altri studi sono invece partiti dall'osservazione settoriale, nel cui ambito, oltre ai basilari lavori sull'internazionalizzazione delle imprese industriali di varie dimensioni, vengono sollevati i problemi e le opportunità affrontate nei mercati esteri dalle aziende commerciali (Hutchinson et al., 2007; Nicholas, 1990; Pellegrini, 1994; Vida, 2000; Burt e Mavrommatis, 2002; Wigley et al., 2005) che, con i loro punti vendita, rappresentano essenziali veicoli di sbocco verso i mercati di consumo dell'intero sistema produttivo nazionale.

Dal punto di vista dei contenuti, i contributi di ricerca hanno cercato innanzi tutto di rispondere alle ragioni del processo di internazionalizzazione, anche ricorrendo nel tempo a concetti e termini parzialmente differenti, come "*initiating and auxiliary forces*" (Ahroni, 1966), "*triggering cues*" (Wiedersheim-Paul et al., 1978), "*facilitating factors*" (Treadgold e Gibson, 1989), "*motives*" (Alexander, 1995), "*stimuli*" (Leonidou, 1998), "*antecedents*" (Vida e Fairhurst, 1998), "*drivers*" (Winch e Bianchi, 2006). In generale, i fattori propulsivi sono stati distinti in "push" e "pull", con riferimento rispettivamente a quelle condizioni del sistema paese (concorrenza, economia, legislazione, mercato e così via) che possono manifestarsi in termini di spinta ad uscire dal mercato nazionale (come ad esempio nel caso della saturazione di un mercato maturo) o in termini di attrazione in un altro mercato estero (come nel caso dei forti tassi di crescita di certi mercati o di legislazioni particolarmente favorevoli per l'accesso di capitali stranieri). Si tratta in tal caso di fattori esterni all'azienda, che può trovare così nel macro-ambiente di riferimento le facilitazioni o gli ostacoli al suo processo di internazionalizzazione. Tuttavia anche i fattori interni possono giocare un ruolo cruciale nel favorire o nel limitare l'entrata nei mercati esteri: ne sono esempi la vision aziendale, l'esperienza in altri mercati, il livello di notorietà del brand, il know-how produttivo e commerciale, la capacità di selezionare e controllare i partner esteri e di gestire le

relazioni con le istituzioni economiche e amministrative del territorio, la conoscenza della lingua e della cultura locale (Cavusgil, 1992).

La letteratura ha evidenziato che tali aspetti sono particolarmente rilevanti per gestire l'entrata e la permanenza soprattutto in un paese vasto, complesso e culturalmente distante come la Cina (Williamson e Zeng, 2004; Benevolo e Bianchi, 2005; Reuvid e Yong, 2006). Alcuni Autori hanno affrontato l'analisi complessiva dei molteplici fattori di facilitazione e di ostacolo all'entrata nel mercato cinese (Demattè e Perretti, 2005; Deloitte, 2005; Yueh, 2005; Chapman e Xu, 2008; Kedl, 2008). Altri hanno invece focalizzato l'attenzione soprattutto su aspetti particolari. Per quanto riguarda i fattori propulsivi e facilitanti, particolare rilevanza assumono la vision globale e lo spirito imprenditoriale dell'azienda oltre che la consolidata esperienza nei mercati internazionali (Alon et al., 2009). Un altro fattore da considerare è la notorietà del brand, rilevante soprattutto in un contesto di consumo in rapida evoluzione e dove alcuni segmenti sono particolarmente sensibili ai modelli di consumo occidentali (Hiu et al., 2001; Sinha, 2007). In un mercato come la Cina, che richiede ancor oggi un miglioramento tecnologico e qualitativo dei prodotti e dei servizi offerti, anche il know-how dell'azienda può rappresentare un driver di successo, favorendone lo sviluppo commerciale (Campbell e Jones, 2005). Hill (2008) evidenzia inoltre la rilevanza della disponibilità di risorse finanziarie, particolarmente rilevante quando si prendono in considerazione paesi ad elevato potenziale come quello cinese. Infine, a facilitare l'entrata nel mercato considerato, è senza dubbio la dimensione relazionale, articolabile in contatti di diversa natura, come ad esempio quelli di tipo informale e personale, commerciale, consulenziale e istituzionale (Mechem, 2004; Borgonjon e Hofmann, 2008)

Anche con riferimento alle difficoltà d'entrata in Cina, la letteratura è particolarmente ricca di contributi. In una prospettiva di mercato, tra le principali difficoltà segnalate si possono evidenziare quelle legate all'ottenimento di informazioni sui gusti e sulle tendenze della domanda (Oliver e Coulter, 2004; Wong e Zhou, 2005; McEwen et al., 2006) e di adeguamento alla lingua e alla cultura locale (Campbell e Jones, 2007; Ho e Tang, 2006; Lin e Lin, 2008), con conseguente difficoltà di trovare un target adeguato al prodotto. L'aspetto normativo assume un peso considerevole e genera difficoltà di entrata soprattutto per i complessi vincoli di legge e il forte rischio di violazione dei diritti sulla proprietà intellettuale (Parnell, 2002; Sangiorgi, 2005; Birindelli&Associati, 2006; Scott e Di Maggio, 2008). Dal punto di vista strategico, il know-how e l'esperienza delle aziende, spesso legata a mercati completamente diversi, nonché l'elevata pressione competitiva sul mercato cinese, rappresentano altri fattori che possono condurre a forti difficoltà di entrata (Campbell e Jones,

2005; Malhotra, 2010). Un fattore particolarmente critico risulta essere anche quello delle relazioni, soprattutto di tipo commerciale e istituzionale, e dei conseguenti problemi di selezione e controllo dei partner e degli intermediari (Teng, 2004; Qiu, 2005; Vianelli e de Luca, 2010).

Obiettivi e metodologia della ricerca empirica

A seguito dell'analisi della letteratura, che ha evidenziato a livello internazionale la rilevanza di alcuni fattori facilitanti e di molteplici difficoltà di entrata, e con lo scopo di estendere tale analisi anche al processo di entrata in Cina delle imprese italiane, il presente lavoro si pone l'obiettivo di cercare una risposta ai seguenti quesiti di ricerca:

- Quali sono i fattori che hanno facilitato l'entrata delle aziende italiane nel mercato cinese?
- Quali sono le principali difficoltà di entrata nel mercato cinese? Tali difficoltà sono ugualmente percepite dalle aziende già presenti rispetto a quelle non ancora presenti in Cina?

Dal punto di vista metodologico, lo studio è basato su una ricerca quantitativa, con prevalente finalità esplorativa, realizzata mediante la somministrazione di un questionario strutturato ad un campione di imprese italiane già presenti in Cina o comunque interessate ad entrarvi.

Non essendo disponibili, nelle varie istituzioni e fonti di dati, un elenco completo delle aziende presenti nel mercato cinese¹, il primo problema è stato quello dell'individuazione dell'universo statistico di riferimento. A questo fine si è proceduto attraverso aggregazioni successive di dati, cercando di:

- individuare i settori produttivi italiani maggiormente interessati, anche in termini potenziali, alla presenza nel mercato cinese;
- individuare le istituzioni e le associazioni di imprese che avrebbero potuto fornire un elenco e/o contatti diretti o indiretti con le aziende associate;
- individuare anche altre imprese che - pur attualmente non ancora presenti - per dimensione, settore, presenza in altri mercati esteri, avrebbero potuto fornire informazioni utili sui diversi problemi di entrata e distribuzione nel mercato cinese e sui motivi della loro attuale assenza.

¹ Negli ultimi anni, sulla base dei dati pubblicati da diverse fonti, peraltro non omogenee, le aziende italiane presenti in Cina sarebbero passate da circa 1.042 nel 2005 (Orlando e Prodi, 2006) a 1.651 nel 2007 (Osservatorio Asia, 2008), per arrivare indicativamente a 2.000 aziende nel 2010, come dichiarato dal Presidente della Fondazione Italia Cina in una recente conferenza (Romiti, 2010).

In concreto, sono state prese in considerazione imprese italiane manifatturiere appartenenti a diversi settori produttivi particolarmente significativi per l'economia nazionale (Fortis, 2005; ISTAT, 2008; Ministero dello Sviluppo Economico, 2010): alimentare (*food&beverage*), moda (abbigliamento, calzature, accessori), arredamento e meccanica.

L'identificazione delle aziende da intervistare è stata effettuata sia direttamente tramite i siti internet delle aziende, sia indirettamente tramite i database di istituzioni e associazioni, nazionali e locali, di imprese dei diversi settori produttivi considerati rilevanti (ICE, Camere di commercio, Associazioni di settore, ecc.)

In tal modo è stato possibile contattare 1200 aziende presenti nel mercato cinese e 950 aziende non presenti ma potenzialmente interessate ad entrarvi. A tali aziende, mediante impiego di uno specifico software (surveymonkey.com©), è stato somministrato un questionario online, articolato in quattro distinte parti, rivolte rispettivamente ad aziende italiane che, nei confronti del mercato cinese, si trovano nelle seguenti diverse situazioni:

- aziende italiane che vendono in Cina, ma che producono in Italia o in altri mercati;
- aziende italiane che producono e vendono in Cina;
- aziende italiane che producono, ma non vendono, in Cina;
- aziende italiane che non sono presenti nel mercato cinese.

Relativamente alle problematiche oggetto di studio, la precedente analisi della letteratura ha consentito di impostare nel questionario una domanda articolata sui principali fattori facilitanti l'entrata nel mercato cinese (Tabella 1), rivolta alle imprese già presenti, e una domanda sulle difficoltà concretamente incontrate o percepite (Tabella 2), rispettivamente dalle imprese già presenti o non ancora presenti nel mercato cinese. A tale scopo è stata utilizzata una scala con sette modalità di risposta. Inoltre, ad ulteriore verifica, è stato chiesto alle aziende di indicare, in ordine di importanza, rispettivamente i primi tre fattori facilitanti e le prime tre difficoltà.

Al termine della fase di raccolta dati, realizzata da novembre 2009 a giugno 2010, i questionari compilati ricevuti dalle aziende ammontavano a 238: 129 (54,2%) questionari di aziende che vendono nel mercato cinese, suddivisi in aziende che vendono soltanto (n=77; 32,4%) e aziende che producono e vendono (n=52; 21,8%); 109 (45,8%) questionari di aziende che ancora non vendono nel mercato cinese, di cui 16 (6,7%) comunque presenti in termini di produzione. In Tabella 3 è presentata l'articolazione del campione, anche in relazione ai settori più rilevanti per la presenza italiana in Cina.

Pur non trattandosi di un campione statisticamente rappresentativo, il gruppo di 238 aziende selezionato ha permesso comunque di sviluppare interessanti considerazioni di carattere esplorativo - sia a livello teorico che di implicazioni manageriali - sul problema oggetto di studio.

Tabella 1 – Fattori facilitanti l’entrata nel mercato cinese

A livello strategico e operativo, quanto ritenete siano stati importanti i seguenti fattori nell’agevolare l’entrata della vostra azienda nel mercato cinese? (1=per nulla importante; ... 7=molto importante)

- La vision globale dell’azienda
- Lo spirito imprenditoriale dell’azienda
- Il brand già conosciuto a livello internazionale
- La già consolidata esperienza internazionale in altri paesi
- Il know how dell’azienda
- La disponibilità di risorse finanziarie aggiuntive da investire nel mercato cinese
- Le numerose relazioni informali e personali già esistenti con alcuni partner nel mercato cinese
- I contatti d’affari già esistenti e formalizzati nel mercato cinese
- Le relazioni con gli enti governativi ed istituzionali in grado di fornire assistenza e supporto
- Le relazioni con società di consulenza in grado di fornire assistenza e supporto

Tabella 2 - Difficoltà nell’entrare nel mercato cinese

Secondo Voi quali difficoltà incontrerebbe o ha incontrato la Vostra Azienda nell’entrare nel mercato cinese? (1=nessuna difficoltà; ... 7=difficoltà molto elevata)

Difficoltà ...

- di ottenere informazioni sui gusti e le tendenze del mercato locale
- nel comprendere e nell’adeguarsi alla lingua e alla cultura locale
- di trovare un target adeguato al nostro prodotto
- legate ad una pressione competitiva molto elevata
- nell’identific. di istituzioni/partner commerciali che forniscano supporto informativo/operativo adeguato
- causate dai troppi vincoli normativi/legislativi
- dovute al rischio di violazione dei diritti sulla proprietà intellettuale
- legate in generale ad una strategia aziendale maggiormente orientata verso altri mercati
- legate ad uno spirito imprenditoriale avverso al rischio
- di stabilire relazioni con partner affidabili nel mercato cinese
- di controllare l’attività svolta dagli intermediari
- di stabilire relazioni con enti governativi ed istituzionali in grado di fornire assistenza e supporto
- di stabilire relazioni con società di consulenza in grado di fornire assistenza e supporto
- dovute ad un’esperienza internazionale dell’azienda ancora non consolidata
- dovute alle limitate risorse finanziarie aggiuntive necessarie per investire nel mercato cinese

Tabella 3 – La struttura del campione

| Settore | Totale aziende intervistate | | Aziende che vendono nel mercato cinese | | Aziende che non vendono nel mercato cinese | |
|-----------------------------|-----------------------------|------|--|------|--|------|
| | N | % | N | % | N | % |
| Alimentare | 36 | 15,1 | 21 | 16,3 | 15 | 13,8 |
| Moda e accessori | 57 | 24,0 | 31 | 24,0 | 26 | 23,9 |
| Arredamento e articoli casa | 39 | 16,4 | 20 | 15,5 | 19 | 17,4 |
| Meccanica | 39 | 16,4 | 26 | 20,1 | 13 | 11,9 |
| Servizi | 22 | 9,1 | 6 | 4,7 | 16 | 14,7 |

| | | | | | | |
|---------------|------------|------------|------------|--------------|------------|--------------|
| Altri settori | 45 | 19,0 | 25 | 19,4 | 20 | 18,3 |
| <i>Totale</i> | <i>238</i> | <i>100</i> | <i>129</i> | <i>100,0</i> | <i>109</i> | <i>100,0</i> |

Presentazione e discussione dei risultati della ricerca

L'analisi statistica, realizzata mediante SPSS 18, è stata applicata prima sui dati relativi agli aspetti facilitanti l'entrata nel mercato, raccolti dalle imprese già presenti in Cina, e successivamente sui dati relativi alle difficoltà incontrate e percepite dalle imprese rispettivamente presenti e non ancora presenti con attività commerciale nel mercato cinese.

Fattori facilitanti

Con riferimento agli aspetti facilitanti l'entrata, rilevati sulle imprese già presenti nel mercato cinese, l'analisi fattoriale (Hair et al., 2006; Fabbris, 1997) ha permesso di far emergere il quadro illustrato in Tabella 4. Sono stati estratti due fattori, che spiegano cumulativamente circa il 60% della varianza totale. Il primo fattore è generato dalle variabili che riguardano prevalentemente la "dimensione relazionale", costituita in particolare dall'esistenza di relazioni con partner di tipo commerciale, consulenziale e istituzionale, in grado di fornire all'azienda assistenza e supporto, anche finanziario. Il secondo fattore è identificato da un gruppo di variabili riconducibili essenzialmente alla "dimensione interna" all'azienda, come la vision globale, il know-how, l'esperienza internazionale, lo spirito imprenditoriale e la notorietà del brand nei mercati esteri. Sulla base dei valori assunti mediamente dai due fattori, si può notare come siano soprattutto le risorse interne, rispetto a quelle relazionali esterne, ad assumere primaria rilevanza, come fattore facilitante, per le imprese intervistate (media fattori rispettivamente di 5.21 e 3.92).

Per comprendere il grado di importanza attribuito dagli intervistati ai fattori propulsivi considerati, oltre all'attribuzione di un punteggio da 1 a 7 per ciascun item (come già indicato in Tabella 1), nel questionario è stato chiesto anche di esprimere quali fossero i tre fattori più importanti per l'entrata commerciale nel mercato cinese². Se si considerano le terne di fattori dichiarate esplicitamente più importanti dalle imprese intervistate, si conferma la rilevanza della dimensione interna.

²La domanda è stata posta nel seguente modo: "Tra i fattori sopra elencati, quali sono quelli che più vi hanno favorito nell'entrata in Cina? Indicare i primi tre, in ordine di importanza decrescente". In tal modo si voleva superare l'eventuale rischio che nella precedente domanda a tutti i fattori considerati venisse attribuito lo stesso punteggio, senza poter conseguentemente discriminare tra fattori percepiti più o meno rilevanti.

Tabella 4 – Aspetti facilitanti l’entrata nel mercato cinese: i risultati dell’analisi fattoriale³

| Variabili | Fattore 1 Risorse relazionali | Fattore 2 Risorse interne | Alfa | Media var. fattori | Media variabili | DS |
|--|-------------------------------------|---------------------------------|-------|-----------------------|--------------------|-------|
| Le relazioni con gli enti governativi ed istituzionali in grado di fornire assistenza e supporto | 0,894 | | | | 3,32 | 2,129 |
| Le numerose relazioni informali e personali già esistenti con alcuni partner nel mercato cinese | 0,840 | | 0,834 | 3,92 | 4,54 | 2,030 |
| I contatti d’affari già esistenti e formalizzati nel mercato cinese | 0,832 | | | | 4,25 | 2,040 |
| Le relazioni con società di consulenza in grado di fornire assistenza e supporto | 0,629 | | | | 3,04 | 1,962 |
| La disponibilità di risorse finanziarie aggiuntive da investire nel mercato cinese | 0,604 | | | | 4,47 | 1,858 |
| La vision globale dell’azienda | | 0,818 | | | 5,15 | 1,785 |
| Il know-how dell’azienda | | 0,738 | | | 5,47 | 1,492 |
| La già consolidata esperienza internazionale in altri Paesi | | 0,733 | 0,763 | 5,21 | 5,10 | 1,576 |
| Lo spirito imprenditoriale dell’azienda | | 0,709 | | | 5,31 | 1,667 |
| Il brand già conosciuto a livello internazionale | | 0,613 | | | 5,02 | 1,830 |
| Varianza spiegata | 31,319% | 28,475% | - | - | - | - |
| Autovalori | 4,039 | 1,941 | - | - | - | - |

Metodo di estrazione: Analisi delle componenti principali.

Metodo di rotazione: Varimax con normalizzazione di Kaiser.

La rotazione ha raggiunto i criteri di convergenza in 3 iterazioni.

³Il test di sfericità di Bartlett è risultato significativo (.000, <0.05). La misura di adeguatezza campionaria KMO (Keiser Meyer Olkin) è pari a 0,794 (>0.50). Il coefficiente di affidabilità alfa di Cronbach è risultato pari a 0.833.

Tabella 5 – I fattori facilitanti l'entrata nel mercato cinese collocati ai primi tre posti dalle imprese intervistate (frequenze)

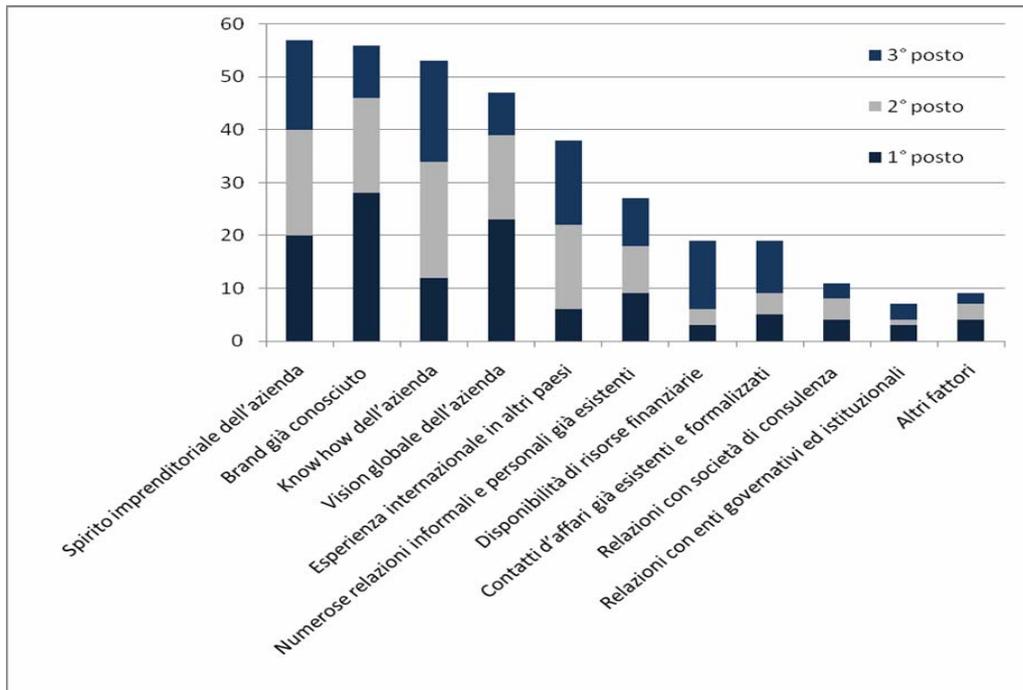
| <i>Fattori facilitanti</i> | <i>1°</i> | <i>2°</i> | <i>3°</i> | <i>Totale</i> |
|--|-----------|-----------|-----------|---------------|
| Lo spirito imprenditoriale dell'azienda | 20 | 20 | 17 | 57 |
| Il brand già conosciuto a livello internazionale | 28 | 18 | 10 | 56 |
| Il know how dell'azienda | 12 | 22 | 19 | 53 |
| La vision globale dell'azienda | 23 | 16 | 8 | 47 |
| La già consolidata esperienza internazionale in altri paesi | 6 | 16 | 16 | 38 |
| Le numerose relazioni informali e personali già esistenti con alcuni partner nel mercato cinese | 9 | 9 | 9 | 27 |
| La disponibilità di risorse finanziarie aggiuntive da investire nel mercato cinese | 3 | 3 | 13 | 19 |
| I contatti d'affari già esistenti e formalizzati nel mercato cinese | 5 | 4 | 10 | 19 |
| Le relazioni con società di consulenza in grado di fornire assistenza e supporto | 4 | 4 | 3 | 11 |
| Le relazioni con gli enti governativi ed istituzionali in grado di fornire assistenza e supporto | 3 | 1 | 3 | 7 |
| Altri fattori | 4 | 3 | 2 | 9 |
| Totale risposte | 117 | 116 | 110 | - |
| Mancanti di sistema | 12 | 13 | 19 | - |
| Totale questionari | 129 | 129 | 129 | - |

In Tabella 5 è riportata l'indicazione di quante volte un singolo fattore è stato indicato rispettivamente come primo, secondo o terzo, in ordine decrescente di importanza. Prendendo in considerazione sia il dato aggregato, per non dare eccessiva enfasi all'ordine in cui queste preferenze sono state espresse⁴, sia quello riferito alle singole posizioni, risulta che gli aspetti ritenuti maggiormente importanti dalle imprese intervistate, seppure con un diverso ordine, sono comunque quelli appartenenti alla dimensione interna: spirito imprenditoriale, brand già noto, know how aziendale e vision globale.

In termini grafici, le preferenze espresse sono rappresentate in Figura 1.

⁴ Ai fini della valutazione dell'ordine di importanza dei diversi fattori, si sono poste diverse alternative di scelta: considerare solo la prima posizione, considerare le prime tre posizioni cumulativamente, considerare le prime tre posizioni pesate diversamente in base all'ordine di importanza. Si è deciso di non considerare quest'ultima possibilità, perché ciò avrebbe comportato l'attribuzione, da parte degli autori, di un peso soggettivo alle singole posizioni, che nella percezione di ciascun intervistato avrebbero invece potuto assumere distanze diverse: per alcuni i tre fattori potevano essere considerati equivalenti, per altri il primo fattore poteva assumere un distacco molto elevato rispetto a quelli indicati in seconda o terza posizione. E' stato quindi deciso di indicare in tabella e nel grafico la frequenza relativa a ciascun fattore, rispettivamente per la prima, seconda e terza posizione, ma anche quella cumulativa, non pesata.

Figura 1 - I fattori facilitanti l'entrata nel mercato cinese collocati ai primi tre posti dalle imprese intervistate: rappresentazione grafica delle frequenze.



Difficoltà di entrata nel mercato cinese

A fronte dei fattori facilitanti, sono state evidenziate una serie di difficoltà di entrata, incontrate dalle 129 imprese già presenti in Cina e percepite dalle 109 imprese che ancora non vendono nel mercato. Per agevolare l'interpretazione dei dati, l'analisi viene condotta separatamente per questi due gruppi di aziende che formano il campione complessivo.

a) Difficoltà incontrate dalle aziende che vendono nel mercato cinese

L'analisi fattoriale applicata a questi dati ha evidenziato una struttura latente costituita da quattro fattori principali (Tab. 6), che spiegano cumulativamente circa il 62% della varianza totale. Il primo fattore, sulla base delle variabili che lo compongono, è riconducibile alla dimensione delle "relazioni con i partner", di tipo commerciale, istituzionale e consulenziale; il secondo fattore è identificato dalle variabili riferibili ad un generale "orientamento strategico"; il terzo è sostanzialmente riconducibile agli aspetti di "mercato"; infine, il quarto fattore è identificato dalle problematiche derivanti dalla "legislazione". Ricorrendo ai valori medi delle variabili che compongono i singoli fattori, risulta che prioritaria rilevanza è attribuita dalle imprese intervistate alle difficoltà di relazione con i partner (media fattore = 4,29), in particolare per quel che riguarda le difficoltà di stabilire relazioni con partner affidabili (media variabile = 4,89) e di identificarli adeguatamente (media variabile = 4,62).

Tabella 6 – Difficoltà di entrata in Cina incontrate dalle imprese che vendono nel mercato cinese: i risultati dell'analisi fattoriale⁵

| <i>Variabili</i> | <i>F1 Relazioni partner</i> | <i>F2 Orientam. Strategico</i> | <i>F3 Mercato</i> | <i>F4 Legislazione</i> | <i>Alfa</i> | <i>Media var. fattore</i> | <i>Media variabili</i> | <i>DS</i> |
|---|-------------------------------------|--|-----------------------|----------------------------|-------------|-------------------------------|----------------------------|-----------|
| Difficoltà di stabilire relazioni con partner affidabili nel mercato cinese | 0,848 | | | | | | 4,89 | 1,66 |
| Difficoltà di controllare l'attività svolta dagli intermediari | 0,811 | | | | | | 4,55 | 1,70 |
| Difficoltà nell'identificazione di istituzioni/partner commerciali che forniscano supporto informativo/operativo adeguato | 0,764 | | | | 0,839 | 4,29 | 4,62 | 1,60 |
| Difficoltà di stabilire relazioni con società di consulenza in grado di fornire assistenza e supporto | 0,544 | | | | | | 3,15 | 1,61 |
| Difficoltà di stabilire relazioni con enti governativi ed istituzionali in grado di fornire assistenza e supporto | 0,491 | | | | | | 4,24 | 1,81 |
| Difficoltà dovute ad un'esperienza internazionale dell'azienda ancora non consolidata | | 0,759 | | | | | 2,69 | 1,61 |
| Difficoltà dovute alle limitate risorse finanziarie aggiuntive necessarie per investire nel mercato cinese | | 0,744 | | | 0,789 | 3,04 | 3,45 | 1,89 |
| Difficoltà legate in generale ad una strategia aziendale maggiormente orientata verso altri mercati | | 0,714 | | | | | 3,21 | 1,57 |
| Difficoltà legate ad uno spirito imprenditoriale avverso al rischio | | 0,689 | | | | | 2,82 | 1,53 |
| Difficoltà di trovare un target adeguato al nostro prodotto | | | 0,696 | | | | 4,07 | 1,65 |
| Difficoltà di ottenere informazioni sui gusti e le tendenze del mercato locale | | | 0,682 | | | | 3,76 | 1,57 |
| Difficoltà legate ad una pressione competitiva molto elevata | | | 0,658 | | 0,696 | 4,24 | 4,33 | 1,83 |
| Difficoltà nel comprendere e nell'adeguarsi alla lingua e alla cultura locale | | | 0,626 | | | | 4,80 | 1,83 |
| Difficoltà causate dai troppi vincoli normativi/legislativi | | | | 0,814 | | | 4,06 | 1,72 |
| Difficoltà dovute al rischio di violazione dei diritti sulla proprietà intellettuale | | | | 0,451 | 0,519 | 3,95 | 3,83 | 1,84 |
| Varianza spiegata | 18,756 | 16,607 | 14,881 | 11,625 | - | - | - | - |
| Autovalori | 5,230 | 1,765 | 1,270 | 1,015 | - | - | - | - |

Metodo di estrazione: Analisi delle componenti principali. Metodo di rotazione: Varimax con normalizzazione di Kaiser. La rotazione ha raggiunto i criteri di convergenza in 6 iterazioni.

⁵ Il test di sfericità di Bartlett è risultato significativo (.000, <0,05). La misura di adeguatezza campionaria KMO (Keiser Meyer Olkin) è pari a 0,804 (>0,50). Il coefficiente di affidabilità alfa di Cronbach è pari a 0,869.

Seguono le problematiche connesse al mercato (media fattore = 4,24), soprattutto relativamente ai problemi di comprensione e adeguamento alla lingua e alla cultura locale (media variabile = 4,80). La materia legislativa (media fattore = 3,95) è rilevante soprattutto per quel che riguarda la complessità dei vincoli normativi (media variabile = 4,06). Infine, al quarto posto, viene collocato l'orientamento strategico (media fattore = 3,04), con particolare riferimento alla destinazione di risorse finanziarie all'investimento nel mercato cinese (media variabile 3,45).

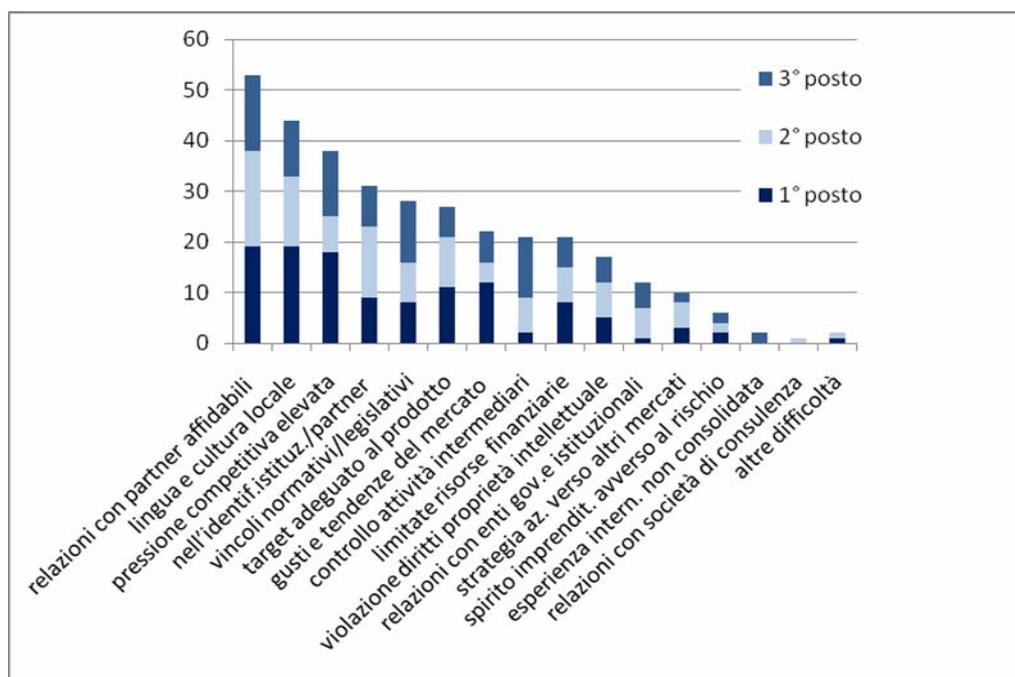
Tabella 7 – Le difficoltà di entrata nel mercato cinese collocate ai primi tre posti dalle imprese intervistate che vendono in Cina (frequenze)

| <i>Difficoltà ...</i> | <i>1°</i> | <i>2°</i> | <i>3°</i> | <i>Totale</i> |
|--|-----------|-----------|-----------|---------------|
| di stabilire relazioni con partner affidabili nel mercato cinese | 19 | 19 | 15 | 53 |
| nel comprendere e nell'adeguarsi alla lingua e alla cultura locale | 19 | 14 | 11 | 44 |
| legate ad una pressione competitiva molto elevata | 18 | 7 | 13 | 38 |
| nell'identificazione di istituzioni/partner commerciali che forniscano supporto informativo/operativo adeguato | 9 | 14 | 8 | 31 |
| causate dai troppi vincoli normativi/legislativi | 8 | 8 | 12 | 28 |
| di trovare un target adeguato al nostro prodotto | 11 | 10 | 6 | 27 |
| di ottenere informazioni sui gusti e le tendenze del mercato locale | 12 | 4 | 6 | 22 |
| di controllare l'attività svolta dagli intermediari | 2 | 7 | 12 | 21 |
| dovute alle limitate risorse finanziarie aggiuntive necessarie per investire nel mercato cinese | 8 | 7 | 6 | 21 |
| dovute al rischio di violazione dei diritti sulla proprietà intellettuale | 5 | 7 | 5 | 17 |
| di stabilire relazioni con enti governativi ed istituzionali in grado di fornire assistenza e supporto | 1 | 6 | 5 | 12 |
| legate in generale ad una strategia aziendale maggiormente orientata verso altri mercati | 3 | 5 | 2 | 10 |
| legate ad uno spirito imprenditoriale avverso al rischio | 2 | 2 | 2 | 6 |
| dovute ad un'esperienza internazionale dell'azienda ancora non consolidata | 0 | 0 | 2 | 2 |
| di stabilire relazioni con società di consulenza in grado di fornire assistenza e supporto | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Altre difficoltà | 1 | 1 | 0 | 2 |
| Totale parziale | 118 | 112 | 105 | - |
| Mancanti di sistema | 11 | 17 | 24 | - |
| Totale | 129 | 129 | 129 | - |

Analogamente a quanto fatto per i fattori facilitanti, oltre all'attribuzione di un punteggio da 1 a 7 per ciascun item (come già indicato in Tabella 2), nel questionario è stato chiesto anche di esprimere quali fossero, in ordine di importanza decrescente, le tre difficoltà ritenute più

critiche per l'entrata commerciale nel mercato cinese⁶. A questo proposito, in Tabella 7 si può osservare come il punteggio complessivamente più alto, rappresentato anche graficamente in Figura 2, sia assunto ancora dalla difficoltà di stabilire relazioni con partner affidabili nel mercato cinese, seguita da quelle di comprendere e adeguarsi alla lingua e alla cultura locale e, al terzo posto, di dover affrontare una pressione competitiva molto elevata⁷.

Figura 2 – Rappresentazione grafica delle difficoltà di entrata nel mercato cinese collocate ai primi tre posti dalle imprese intervistate che vendono in Cina (frequenze)



b) Difficoltà d'entrata percepite dalle aziende che non vendono nel mercato cinese

L'analisi fattoriale applicata a questi dati ha evidenziato una struttura latente costituita da quattro fattori principali (Tabella 8), che spiegano cumulativamente circa il 63% della varianza totale. Il primo fattore – denominato “relazioni commerciali e istituzionali” - è riconducibile, anche in questo caso, alla dimensione relazionale, cui si aggiungono però anche gli aspetti normativi. Il secondo fattore è determinato dalle variabili connesse alle difficoltà derivanti dal “mercato”, con riferimento ai gusti, alla lingua e alla cultura locale e all'identificazione del target più adatto per il prodotto considerato.

⁶ La domanda è stata posta nel seguente modo: “Tra le difficoltà sopra indicate, quali sono ritenute le più critiche? Indicare le prime tre, in ordine di importanza decrescente”.

⁷ Si rinvia alla nota 3 per i commenti sulla valutazione dell'ordine di importanza attribuito dagli intervistati alle difficoltà considerate.

Tabella 8 – Difficoltà di entrata percepite dalle imprese che non vendono nel mercato cinese: i risultati dell'analisi fattoriale⁸

| <i>Variabili</i> | <i>F1 Relazioni comm. e istituz.</i> | <i>F2 Mercato</i> | <i>F3 Risorse interne</i> | <i>F4 Orientam. strategico</i> | <i>Alfa</i> | <i>Media var. fattore</i> | <i>Media var.</i> | <i>DS</i> |
|---|--|-----------------------|-----------------------------------|--|-------------|-----------------------------------|-----------------------|-----------|
| Difficoltà di stabilire relazioni con enti governativi ed istituzionali in grado di fornire assistenza e supporto | 0,844 | | | | | | 4,51 | 1,829 |
| Difficoltà di controllare l'attività svolta dagli intermediari | 0,829 | | | | | | 4,62 | 1,804 |
| Difficoltà nell'identificazione di istituzioni/partner commerciali che forniscano supporto informativo/operativo adeguato | 0,706 | | | | | | 4,67 | 1,721 |
| Difficoltà causate dai troppi vincoli normativi/legislativi | 0,695 | | | | 0,867 | 4,35 | 4,26 | 1,892 |
| Difficoltà di stabilire relazioni con società di consulenza in grado di fornire assistenza e supporto | 0,656 | | | | | | 3,98 | 1,820 |
| Difficoltà di stabilire relazioni con partner affidabili nel mercato cinese | 0,614 | | | | | | 4,83 | 1,818 |
| Difficoltà dovute al rischio di violazione dei diritti sulla proprietà intellettuale | 0,562 | | | | | | 3,59 | 2,099 |
| Difficoltà di ottenere informazioni sui gusti e le tendenze del mercato locale | | 0,810 | | | | | 3,80 | 1,823 |
| Difficoltà nel comprendere e nell'adeguarsi alla lingua e alla cultura locale | | 0,810 | | | 0,798 | 4,09 | 4,33 | 1,933 |
| Difficoltà di trovare un target adeguato al nostro prodotto | | 0,786 | | | | | 4,15 | 1,820 |
| Difficoltà dovute ad un'esperienza internazionale dell'azienda ancora non consolidata | | | 0,826 | | | | 3,54 | 2,104 |
| Difficoltà dovute alle limitate risorse finanziarie aggiuntive necessarie per investire nel mercato cinese | | | 0,753 | | 0,719 | 4,03 | 4,51 | 2,018 |
| Difficoltà legate ad una pressione competitiva molto elevata | | | | 0,776 | | | 4,52 | 1,931 |
| Difficoltà legate in generale ad una strategia aziendale maggiormente orientata verso altri mercati | | | | 0,709 | 0,682 | 3,48 | 3,15 | 1,683 |
| Difficoltà legate ad uno spirito imprenditoriale avverso al rischio | | | | 0,495 | | | 2,78 | 1,651 |
| Varianza spiegata | 25,038 | 15,258 | 13,502 | 13,144 | - | - | - | - |
| Autovalori | 5,625 | 1,747 | 1,347 | 1,321 | - | - | - | - |

Metodo di estraz.: Analisi delle componenti principali. Metodo di rotaz.: Varimax con normalizzazione di Kaiser. La rotaz. ha raggiunto i criteri di convergenza in 5 iterazioni.

⁸ Il test di sfericità di Bartlett è risultato significativo (.000, <0.05). La misura di adeguatezza campionaria KMO (Keiser Meyer Olkin) è pari a 0,793 (>0.50). Il coefficiente di affidabilità alfa di Cronbach è pari a 0,866.

Il terzo fattore è riconducibile alle “risorse interne”, connesse all’esperienza internazionale e alle fonti finanziarie. Infine, il quarto fattore è identificabile in termini di “orientamento strategico”, in quanto comprende gli aspetti connessi alle difficoltà competitive, alla scelta prevalente di operare in altri mercati e allo spirito avverso al rischio.

Ricorrendo ai valori medi dei fattori, dai dati risulta che prioritaria rilevanza è attribuita dalle imprese intervistate alle difficoltà derivanti dall’insieme delle “relazioni commerciali e istituzionali” (media fattore = 4,35), in particolare per quel che riguarda la difficoltà di stabilire relazioni con partner affidabili (media variabile = 4,83) e di identificare istituzioni e partner commerciali in grado di supportare adeguatamente l’azienda (media variabile = 4,67).

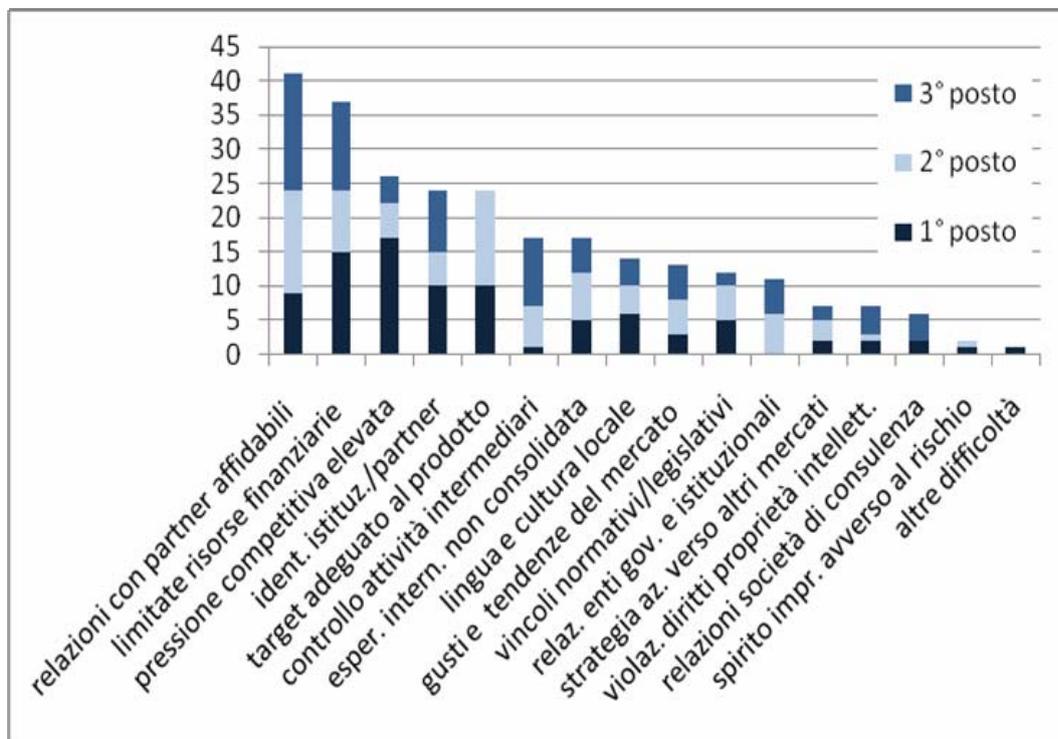
Tabella 9 – Le difficoltà di entrata nel mercato cinese collocate ai primi tre posti dalle imprese intervistate che non vendono in Cina (frequenze)

| <i>Difficoltà ...</i> | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>Totale</i> |
|---|----------|----------|----------|---------------|
| Difficoltà di stabilire relazioni con partner affidabili nel mercato cinese | 9 | 15 | 17 | 41 |
| Difficoltà dovute alle limitate risorse finanziarie aggiuntive necessarie per investire nel mercato cinese | 15 | 9 | 13 | 37 |
| Difficoltà legate ad una pressione competitiva molto elevata | 17 | 5 | 4 | 26 |
| Difficoltà nell’identificazione di istituzioni/partner commerciali che forniscano supporto informativo/operativo adeguato | 10 | 5 | 9 | 24 |
| Difficoltà di trovare un target adeguato al nostro prodotto | 10 | 14 | 0 | 24 |
| Difficoltà causate dai troppi vincoli normativi/legislativi | 5 | 5 | 2 | 12 |
| Difficoltà di controllare l’attività svolta dagli intermediari | 1 | 6 | 10 | 17 |
| Difficoltà dovute ad un’esperienza internazionale dell’azienda ancora non consolidata | 5 | 7 | 5 | 17 |
| Difficoltà nel comprendere e nell’adeguarsi alla lingua e alla cultura locale | 6 | 4 | 4 | 14 |
| Difficoltà di ottenere informazioni sui gusti e le tendenze del mercato locale | 3 | 5 | 5 | 13 |
| Difficoltà di stabilire relazioni con enti governativi ed istituzionali in grado di fornire assistenza e supporto | 0 | 6 | 5 | 11 |
| Difficoltà legate in generale ad una strategia aziendale maggiormente orientata verso altri mercati | 2 | 3 | 2 | 7 |
| Difficoltà dovute al rischio di violazione dei diritti sulla proprietà intellettuale | 2 | 1 | 4 | 7 |
| Difficoltà di stabilire relazioni con società di consulenza in grado di fornire assistenza e supporto | 2 | 0 | 4 | 6 |
| Difficoltà legate ad uno spirito imprenditoriale avverso al rischio | 1 | 1 | 0 | 2 |
| Altre difficoltà | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Totale parziale | 89 | 86 | 84 | 259 |
| Mancanti di sistema | 20 | 23 | 25 | 68 |
| Totale | 109 | 109 | 109 | 327 |

Analogamente a quanto fatto per i fattori facilitanti, oltre all’attribuzione di un punteggio da 1 a 7 per ciascun item (come già indicato in Tabella 2), nel questionario è stato chiesto anche di

esprimere quali fossero, in ordine di importanza decrescente, le tre difficoltà ritenute più critiche per l'entrata commerciale nel mercato cinese⁹. In Tabella 9 è riportata l'indicazione di quante volte un singolo fattore è stato indicato rispettivamente come primo, secondo o terzo, in ordine decrescente di importanza. Prendendo in considerazione il dato aggregato, risulta che le difficoltà esplicitamente indicate come più critiche sono quelle di stabilire relazioni con partner affidabili e di reperire le risorse finanziarie per investire nel mercato cinese (Figura 3).

Figura 3 - Rappresentazione grafica delle difficoltà di entrata nel mercato cinese collocate ai primi tre posti dalle imprese intervistate che non vendono in Cina (frequenze)



Conclusioni: limiti della ricerca, prospettive future e implicazioni manageriali

A conclusione del lavoro si propone una sintesi dei principali risultati raggiunti con riferimento ai quesiti di ricerca proposti.

Quali sono i fattori che hanno facilitato l'entrata delle aziende italiane nel mercato cinese?

I diversi aspetti considerati nello studio sono stati ridotti dall'analisi fattoriale a due dimensioni principali: le risorse relazionali e le risorse interne. Tra questi, per le imprese

⁹La domanda è stata posta nel seguente modo: "Tra le difficoltà sopra indicate, quali sono ritenute le più critiche? Indicare le prime tre, in ordine di importanza decrescente".

intervistate prevale il ruolo della dimensione interna ed in particolare dei seguenti aspetti che, nell'ordine, la determinano: spirito imprenditoriale, notorietà del brand, know-how aziendale, vision globale e consolidata esperienza internazionale.

Quali sono le principali difficoltà di entrata nel mercato cinese? Le difficoltà rilevate, sono ugualmente percepite dalle aziende già presenti o non ancora presenti in Cina?

Dalla ricerca è emersa l'opportunità di articolare la risposta in relazione alla presenza o meno delle aziende intervistate sul mercato cinese. Per quanto riguarda le imprese che già svolgono attività commerciale in Cina, i numerosi aspetti di ostacolo sono stati ridotti, con l'analisi fattoriale, a quattro dimensioni rilevanti, riconducibili essenzialmente ai fattori denominati "Relazioni con i partner", "Orientamento strategico", "Mercato" e "Legislazione". Nel loro ambito, considerando le singole variabili, prioritaria rilevanza è attribuita dalle imprese intervistate alle problematiche relazionali, soprattutto per la ricerca di partner affidabili, seguite dalle criticità derivanti dal mercato, in particolare per quel che riguarda l'adeguamento alla cultura e alla lingua locale e dall'elevata pressione competitiva.

Le imprese che non sono ancora presenti in Cina, relativamente alle difficoltà percepite, hanno comunque manifestato una struttura latente costituita da quattro fattori, in parte analoghi ai precedenti, ma raggruppati con un ordine diverso: "Relazioni commerciali e istituzionali", "Mercato", "Risorse interne" e "Orientamento strategico". Andando ad osservare la percezione con cui le imprese intervistate valutano l'importanza da attribuire alle singole variabili, si nota solo una parziale analogia rispetto al precedente gruppo di aziende osservato: se al primo posto si trovano sempre le difficoltà connesse alle relazioni con partner affidabili, subito dopo vengono collocate le criticità generate dalle limitate risorse finanziarie, che per le imprese ancora non entrate nel mercato cinese sembrano evidentemente costituire un'importante barriera all'entrata. Seguono, anche in questo caso, le difficoltà percepite relativamente alla pressione competitiva in Cina.

Con i dati a disposizione, le conclusioni non sono né semplici né univocamente determinabili. Si possono tuttavia cercare di sintetizzare i risultati in relazione alla tipologia di problemi individuati.

In merito ai fattori facilitanti, si può osservare come le aziende ritengano di dover cercare soprattutto al proprio interno quelle risorse necessarie per entrare e competere con successo nel mercato cinese. Questo potrebbe costituire un segnale di scarso riconoscimento del ruolo dei servizi di supporto all'internazionalizzazione sia italiani che cinesi. Ma nello stesso tempo potrebbe evidenziare anche un elevato individualismo che spinge le aziende italiane a "far da sole" anche nel mercato cinese, con tutti i rischi che ne possono derivare.

In merito alle difficoltà di entrata, sia per le imprese già presenti che per quelle ancora non presenti in Cina, le problematiche connesse alle relazioni con i partner sembrano essere la principale barriera effettivamente incontrata o comunque percepita dagli intervistati¹⁰; tuttavia se per le prime la dimensione del “partner” assume una connotazione indipendente da altri aspetti, per le aziende che ancora non vendono nel mercato cinese tale dimensione è collocata all’interno di un sistema relazionale più ampio, che comprende anche la dimensione normativa.

Un altro problema emerso nella ricerca è, come prevedibile, l’aspetto culturale e linguistico. Dai dati elaborati, si può infatti notare come le imprese già presenti attribuiscono a tale aspetto una rilevanza addirittura maggiore di quella attribuita dalle imprese ancora non presenti nel mercato. Questo risultato fa assumere una particolare rilevanza a questa problematica, di cui le imprese nuove entranti non sempre hanno una completa consapevolezza: la complessità che le imprese si trovano a dover gestire anche successivamente all’entrata nel mercato cinese è tale da poter essere percepita addirittura superiore alle aspettative.

Per le imprese non ancora entrate in Cina, un ruolo cruciale viene svolto anche dall’aspetto finanziario, collocato invece in posizione intermedia dalle aziende già presenti.

Infine, al terzo posto in ordine di importanza compare per tutte le aziende, presenti o non presenti, la percezione di una pressione competitiva molto elevata. Questa è del resto altamente probabile in un mercato di forte attrattività per gli investimenti nazionali ed esteri come quello cinese.

La ricerca presenta indubbiamente alcuni limiti. Dal punto di vista metodologico, va ricordata l’insuperabile difficoltà di individuare l’universo statistico di riferimento e quindi di estrarre un suo campione rappresentativo. Inoltre, non sono state considerate in questa sede tutte le possibili relazioni con altri aspetti che potrebbero in vario modo interagire con la percezione dei fattori facilitanti e delle difficoltà di entrata. Si pensi, a titolo esemplificativo, come questi possano essere variamente influenzati dagli obiettivi di mercato – ben diversi ad esempio per le imprese del settore moda rispetto a quelli del settore meccanico – o dalla dimensione aziendale, nel cui ambito la distinzione tra grandi, medie e piccole imprese potrebbe essere anche in tal caso particolarmente significativa.

Pur con i limiti evidenziati, i risultati della ricerca permettono comunque di proporre utili spunti di riflessione sulla commercializzazione e sulla vendita dei prodotti Made in Italy in

10 Un approfondimento delle problematiche derivanti dalle relazioni con i partner per le imprese italiane in Cina è proposto in Vianelli e de Luca (2010).

Cina, utili a tutti gli operatori economici in vario modo interessati al mercato cinese. Per le aziende già presenti, che si confrontano con una situazione direttamente vissuta sul campo, appare rilevante soprattutto la necessità di controllare e gestire nelle diverse fasi del percorso di sviluppo, anche dopo l'entrata, la complessità culturale e linguistica che caratterizza il mercato cinese. Per quelle che ancora non hanno affrontato il processo di entrata, emergono interessanti spunti di riflessione per acquisire una maggiore consapevolezza sui reali problemi da affrontare per l'entrata in tale mercato, a volte non compresi in tutta la loro articolata complessità. Infine, per le varie istituzioni che cercano di supportare il percorso di crescita all'estero delle imprese italiane, i dati presentati possono fare riflettere sulla necessità di percorsi differenziati di supporto per le aziende che si trovano in stadi diversi del processo di entrata e sviluppo nel mercato cinese.

Riferimenti bibliografici

- Ahroni Y. (1966). *The Foreign Investment Decision Process*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Alexander N. (1995). Expansion Within the Single European Market: A Motivational Structure. *International Review of Retail and Consumer Research*, 5(4): 472-487.
- Alon I., Chang J., Fetscherin M., Lattermann C. e McIntyre J. (2009). *China Rules*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Amighini A. e Chiarlone S. (2004). *Opportunità e rischi dell'integrazione commerciale cinese per il sistema manifatturiero italiano*. In ICE, L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2003-2004: 198-209.
- Andersson S. (2004). Internationalization in different industrial contexts. *Journal of Business Venturing*, 19, 6: 851-875.
- Baird I.S., Marjorie A.L. e Burdeane O. (1994). The Choice of International Strategies by Small Business. *Journal of Small Business Management*, 32 (January): 48-59.
- Benevolo C. e Bianchi L. (2005). L'internazionalizzazione delle imprese italiane in Cina: tra ostacoli e nuove opportunità. Il caso Esaote. *Impresa Progetto*, 2: 1-35.
- Birindelli&Associati (2006). *Quadro di riferimento legislativo e fiscale per gli investimenti stranieri in Cina*. www.bea-law.com
- Borgonjon J. e Hofmann D.J. (2008). The Re-Emergence of the Joint Venture?. *China Business Review*, 35 (3): 32-35.

- Boter H. (2003). Management Perspectives as Catalysts for Exporting: A Study of Nordic SMEs. *Journal of Global Marketing*, 16 (3): 31-52.
- Burt S. e Mavrommatis A. (2002). The International Transfer of Store Brand Image. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16 (4): 395-413.
- Calof J.L. e Beamish P.W. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalisation. *International Business Review*, 4 (2): 115-131.
- Campbell J. e Jones M. (2007). *Know China Business*. Taipei, Taiwan: www.knowchinabusiness.com.
- Caroli M.G. (2007). *Il processo di internazionalizzazione delle piccole imprese*. Milano: F. Angeli.
- Cavusgil S.T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8 (6): 273-281.
- Cavusgil S.T. (1992). *Doing Business in the Emerging Markets*. London: Sage.
- Cavusil S.T., Solberg C.A. (2006). *Advances in International Marketing: relationship between exporters and their foreign sales and marketing intermediaries*. Kidlington, Oxford, UK: Elsevier Science.
- Chapman J.C. e Xu W. (2008). The Road to China: Ten Key Lessons for Doing Business in China. *The Licencing Journal*, August: 8-12.
- Deloitte (2005). *China's Consumer Market: Opportunities and Risks*. 1-26.
- Demattè C. e Perretti F. (2005). *La sfida cinese. Rischi e opportunità per l'Italia*. Milano: Laterza.
- Dunning J.H. (1981). *International Production and the Multinational Enterprise*, London: Allen and Unwin.
- Fabbris L. (1997). *Statistica multivariata. Analisi esplorativa dei dati*. Milano: McGraw-Hill.
- Fernandez Z. e Nieto M.J. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, 18: 77-89.
- Fortis M. (2005). *Il Made in Italy nel nuovo mondo: protagonisti, sfide, azioni*. Bologna: Il Mulino.
- Hair J.F.Jr, Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E. e Taham R.L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hill C.W.L. (2008). *International Business*. Milano: Hoepli.
- Hui A.S.Y., Siu N.Y.M., Wang C.C.L. e Chang L.M.K. (2001). An Investigation of Decision-Making Styles of Consumer in China. *The Journal of Consumer Affairs*, 35 (2): 326-344.

- Ho S. e Tang F. (2006). An Exploratory Investigation into the Food-Shopping Attitudes and Behavior of Chinese Shoppers. *Journal of International Consumer Marketing*, 19 (2): 53-74.
- Hollensen S. (2008). *Essential of Global Marketing*. Harlow: Prentice Hall.
- Hutchinson K., Alexander N., Quinn B. e Doherty A.M. (2007). Internationalization Motives and Facilitating Factors: Qualitative Evidence from Smaller Specialist Retailers. *Journal of International Marketing*. 15 (3): 96-122.
- ISTAT (2008). *Internazionalizzazione delle medie e grandi imprese. Anni 2001-2006 e previsioni 2007-2009*.
- Kedl K. (2008). Risk Strategies for the Chines Market. *Risk Management*. 55 (6): 54-55.
- Keetan W.J. e Green M. (2008). *Global Marketing*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Keegan W.J. e Schlegelmilch B.B. (2001). *Global Marketing Management. A European Perspective*. Harlow: Prentice Hall.
- Leonidou L.C. (1998). Factors Stimulating Export Business: An Empirical Investigation. *Journal of Applied Business Research*, 14 (2): 43-68.
- Lin C.C. e Lin J. (2008). Capitalism in Contemporary China: Globalization Strategies, Opportunities, Threats, and Cultural Issues. *The Journal of Global Business Issues*, 2 (1): 31 – 40.
- Malhotra H.B. (2010). Trade Imbalance: Western Companies Losing Know-How to China. *The Epoch Times*, 28 September.
- McEwen W., Fang X. Zhang C. e Bukholder R. (2006). Inside the Mind of the Chinese Consumer. *Harvard Business Review*, March: 1-7
- Mechem R.M. (2004). Strategies for Investing in China. *The China Business Review*, September-October: 6-10.
- Ministero dello Sviluppo Economico (2010). *Dossier Cina. L'impresa verso i mercati internazionali*.
http://www.sviluppoeconomico.gov.it/pdf_upload/documenti/Dossier_Cina.pdf
- Musso F., Bartolucci F. e Pagano A. (2005). *Competere e radicarsi in Cina. Aspetti strategici e operativi*. Milano: F.Angeli.
- Nicholas A. (1990). Retailers and International Markets: Motives for Expansion. *International Marketing Review*, 7 (4): 75-85.
- Oliver C. e Coulter J.E. (2004). China Market Research Strategies. *The China Business Review*, May-June: 54-59.

- Parnell M.F. (2002). Marketing in China – Two Key Success Factors. *The Marketing Review*, 3: 83-102.
- Pellegrini L. (1994). Alternatives for Growth and Internationalisation in Retailing. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4 (2): 121-148.
- Perrone M. (2008), Seminario sul tema “L’innovazione nei processi di internazionalizzazione”, Osservatorio Asia, Udine, 11 Aprile 2008.
- Qiu Y. (2005). Problems of Managing Joint Ventures in China’s Interior: Evidence from Shaanxi. *Sam Advanced Management Journal*, 70 (3).
- Reuvid J. e Yong L. (2006). *Doing Business with China*. London: GMB Publishing.
- Romiti C. (2010), Seminario sul tema “Italia-Cina: cosa è cambiato in questi anni per il grandi e per i piccoli”, Fondazione Italia-Cina, Tavagnacco (UD), Giugno 2010. Sangiorgi D. (2005). Opportunità e minaccia: la contraffazione come zona d’ombra del rapporto Italia-Cina (Opportunity and threat: counterfeit as the shade of the relationship Italy-China). *Design/Focus News*, 4 (May-June). www.designfocus.it.
- Scott A. e Di Maggio R. (2008). Investire nei settori industriali cinesi ancora limitati agli investimenti stranieri. *China Briefing*, IX (III): 3 – 6.
- Sinha K. (2007). The Challenge for Brands in the Other China. *China Business Review*, 34 (5): 28-31; 60-62.
- Teng B.S. (2004). The WTO and Entry Modes in China. *Thunderbird International Business Review*, 46 (4): 381-400.
- Treadgold A. e Gibson C. (1989). *Retailing in Continental Europe: The Opportunities and the Costs*. In Sanghavi N. E Treadgold, eds. Yeovil, UK: Dower House Publications: 67-76.
- Valdani E. e Bertoli G. (2010). *Mercati internazionali e marketing*. Milano: Egea.
- Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A. (2009). *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell’era globale*. Milano: F. Angeli.
- Vianelli D. e de Luca P. (2010). La selezione del partner distributivo nei mercati esteri: l’esperienza delle aziende italiane nel mercato cinese. *VII Convegno SIM* (Società Italiana di Marketing) “Marketing & Sales oltre la crisi. Assetti organizzativi e opzioni strategiche per riconquistare il mercato”. Ancona, 23-24 settembre 2010.
- Vida I. (2000). An Empirical Inquiry into International Expansion of US Retailers. *International Marketing Review*, 17 (4-5): 454-475.

- Vida I. e Fairhurst A. (1998). International Expansion of Retail Firms: A Theoretical Approach for Future Investigations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 5(3): 143-151.
- Wiedersheim-Paul F., Olson F.H. e Welch L. (1978). The First Step in Internationalization. *Journal of Business Studies*, 9(1): 47-58.
- Wigley S., Moore C. e Birtwistle G. (2005). Product and Brand: Critical Success Factors in the Internationalisation of a Fashion Retailer. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 33 (7): 531-544.
- Williamson P. e Zeng M. (2004). Strategies for Competing in a Changed China. *MIT Sloan Management Review*. Summer, 45 (4): 84-91.
- Winch G. e Bianchi C. (2006). Drivers and Dynamic Process for SMEs Going Global. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(1), 73-77.
- Wong A. e Zhou L. (2005). Consumers' Motivations for Consumption of Foreign Products: an Empirical Test in the People's Republic of China. *U21Global-Working Paper*, 4: 1-11.
- Yueh L. (2005). The challenge for marketing in China. *Market Leader*, Spring: 42-46.
- Zain M. e Ng I. (2006). The Impacts of Network Relationships on SMEs' Internationalization Process. *Thunderbird International Business Review*, 48 (2), 183-198.