

Vendere in Cina: sfide e opportunità

di Donata Vianelli

Non c'è azienda italiana che in anni più o meno recenti non si sia posta davanti all'alternativa "vendiamo o non vendiamo" nel mercato cinese. Di Cina si parla tanto, le esportazioni e gli investimenti italiani sono cresciuti del 45% nell'ultimo quinquennio (Istat, 2011), ma i prodotti italiani evidenziano ancora una presenza marginale che fa riflettere sulle strategie e politiche di internazionalizzazione delle nostre aziende in un paese che anche nel 2010, in periodo di recessione globale, ha avuto una crescita del Pil superiore al 10% (World Bank, 2011). Un recente studio di Confindustria (2011) segnala che "nel 2015 i cinesi benestanti [con un PIL pro-capite pari ad almeno 30.000 USD; NdA] ammonteranno a 201 milioni (il 14,5% della popolazione), una dimensione pari alla popolazione di Francia, Germania e Italia messe assieme". Ma se è evidente l'urgenza di una svolta da parte delle imprese italiane orientate ai mercati esteri e delle istituzioni che operano a loro supporto, è altrettanto evidente che le sfide da affrontare non saranno poche.

L'Italia in Cina

I dati parlano chiaro: con 8.171 milioni di euro (Ice-Istat, 2011) la Cina vale, come mercato di esportazione, ancora molto poco, certamente meno di mercati tradizionali come la Germania, la Francia, gli Stati Uniti, la Spagna e il Regno Unito, ma anche di paesi come la Svizzera, il Belgio e la Polonia. Se poi consideriamo i settori tradizionali del *Made in Italy* identificabili nelle "4 A", le performance sono ancora più deludenti. L'Abbigliamento-Moda raggiunge infatti un valore di export nel 2010 di 862 milioni di euro (10,5% sul totale esportazioni in Cina), seguito dall'Agro-alimentare con 190 milioni di euro (2,3%) e dall'Arredo-legno che ha registrato un valore delle esportazioni pari a circa 120 milioni di euro (1,5%). Fa eccezione l'Automazione – Meccanica, che rappresenta una delle aree di eccellenza dell'industria manifatturiera italiana, e quella con maggiore propensione all'export non solo nel mondo ma anche in Cina dove, con un valore delle esportazioni di 4 miliardi di euro, risulta coprire il 50% delle esportazioni italiane in quel mercato (Ice-ISTAT, 2011).

Se l'ingresso nel mercato cinese costituisce un'opzione non rinviabile se si vogliono cogliere i benefici legati all'essere presenti in un mercato grande e in rapida crescita economica, è naturale allora chiedersi quali siano non solo le difficoltà che oggi le nostre aziende affrontano, ma anche i driver che hanno loro consentito di entrare con successo e crescere nel mercato cinese. Lo abbiamo fatto intervistando 130 aziende italiane di diversi settori economici, coprendo l'intero territorio nazionale e focalizzandoci in prevalenza sulle Piccole e Medie Imprese che rappresentano la vera anima del tessuto imprenditoriale italiano. La realtà che ne è emersa sembra mettere in luce abbastanza chiaramente, già fin dall'analisi delle modalità d'entrata, i motivi della nostra presenza marginale nel mercato cinese.

Innanzitutto, le aziende italiane analizzate, pur evidenziando una consolidata esperienza nel settore e un buon grado di internazionalizzazione, in Cina hanno iniziato ad operare solo di recente (il 41% dopo il 2005 e il 32,60% tra il 2000 e il 2005), a conferma di come l'Italia si sia approssiata al mercato cinese con molto ritardo rispetto alle aziende di altri paesi europei, trovando di conseguenza un mercato molto competitivo se non addirittura già saturo (ad esempio nelle città di prima fascia quali Shanghai, Pechino, ecc.).

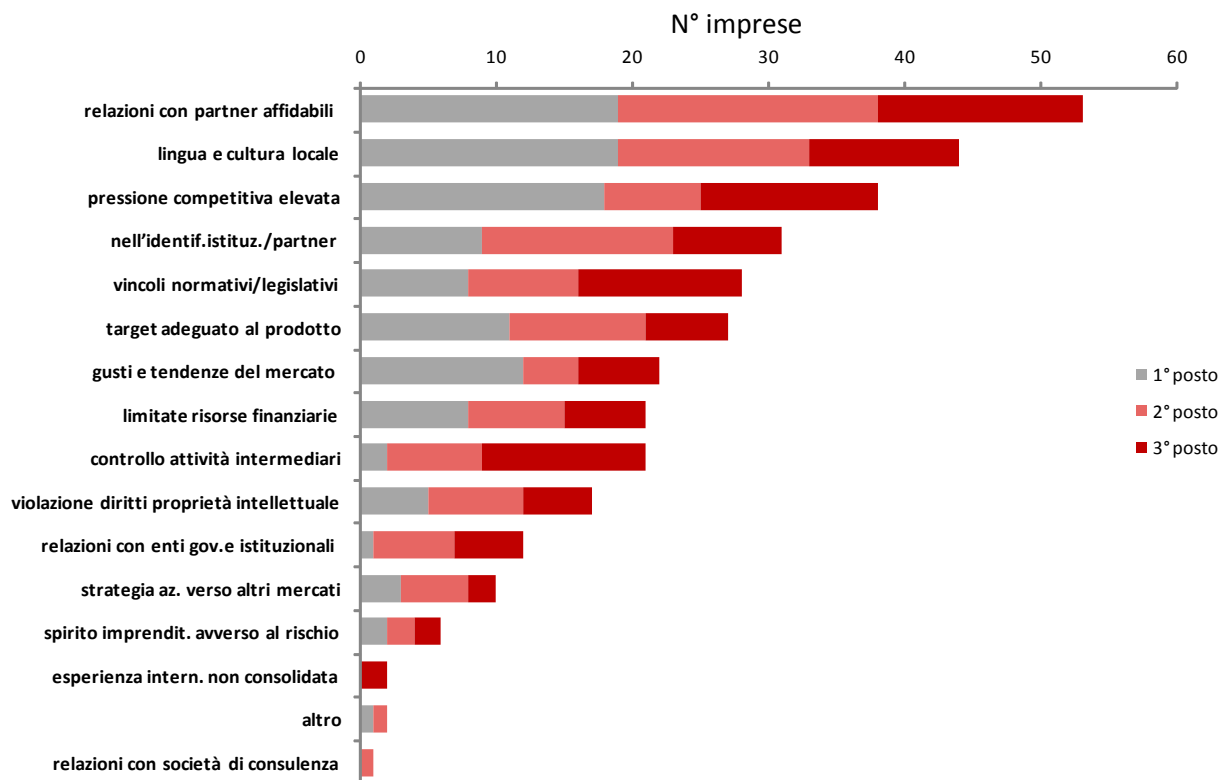
In secondo luogo, anche se vengono descritte numerose iniziative di successo, il fatturato realizzato nel mercato cinese rimane ancora molto limitato. Tra le imprese italiane del campione analizzato il 70,27% realizza in Cina meno di 2 milioni di €, cui si aggiunge un 16,22% che realizza un fatturato compreso tra i 2 e i 10 milioni di €. Questi valori rimangono bassi anche per le aziende che alla vendita uniscono la produzione nel mercato cinese, con il 41,67% che presenta un fatturato inferiore ai 2 milioni di € e il 25% tra i 2 e i 10 milioni di €.

Per quanto riguarda le modalità d'entrata e i canali di distribuzione, i dati che sono emersi evidenziano in generale un limitato grado di controllo del canale distributivo e del mercato finale, poiché le nostre aziende tendono a privilegiare, certamente perché meno rischiose e meno impegnative finanziariamente, le modalità di presenza indiretta. Nel campione di aziende analizzate, infatti, prevalgono le modalità esportative con il 53,70%, seguite dalle collaborazioni (23,40%) e dagli investimenti diretti (22,90%). L'esportazione è realizzata nella maggior parte dei casi con distributori, importatori o agenti. Nelle collaborazioni, se escludiamo la joint venture che, nella maggior parte dei casi, rientra nelle scelte produttive dell'azienda, negli ultimi anni ha cominciato ad affermarsi l'utilizzo del franchising (25%) nel settore dell'abbigliamento, ma rimane invece molto limitato nell'arredamento dove invece potrebbe offrire significative opportunità di valorizzazione del brand.

Quali difficoltà per il made in Italy in Cina?

Le aziende intervistate sono state molto chiare (Fig.1). Comprendere e gestire la cultura locale è una grande difficoltà. Diventa sempre più complesso anche inserirsi in un contesto competitivo che porta al confronto non solo con aziende occidentali che da anni già operano nel paese, ma anche con aziende locali che nel tempo sono riuscite a raggiungere standard qualitativi elevati. Ma sviluppare relazioni con partner affidabili è sicuramente la prima difficoltà da affrontare per entrare nel mercato cinese: se da un lato la complessità del mercato obbliga l'impresa ad affidarsi ad un partner locale, dall'altro il rischio di fallimento della relazione è altissimo. Molte sono le aziende italiane che dopo un inizio promettente hanno dovuto ricominciare da zero con un nuovo partner oppure hanno scelto di fare da sole investendo con una filiale commerciale nel mercato cinese. Queste ultime lo hanno fatto perché si sono rese conto che solo in questo modo avrebbero eliminato il rischio di comportamenti opportunistici e, soprattutto, sarebbero state in grado di offrire un elevato grado di servizio per creare fidelizzazione presso i clienti finali. E' evidente che l'investimento per instaurare una presenza stabile nel mercato cinese può essere elevato, ma le imprese non devono dimenticare che nel caso della Cina una presenza indiretta rischia di far perdere il valore del *Made in Italy* se non è almeno accompagnata da un'accurata attività di controllo. Alla domanda: "Come controllate l'attività del vostro distributore in Cina? C'è un controllo diretto da parte vostra?", qualcuno risponde che ogni tanto viene fatto un viaggio, e che comunque ci sono diverse aziende italiane in zona che si danno reciprocamente una mano per "dare un'occhiata che non ci siano problemi". L'approccio descritto non è sufficiente per impostare una crescita di lungo periodo. Entrare in Cina in realtà non significa solamente superare barriere culturali, difficoltà legislative e di comprensione del mercato. La Cina è un paese che richiede presenza, controllo e investimenti. Un approccio superficiale non consente la crescita in quanto viene a mancare la valorizzazione degli elementi del *Made in Italy* che rischia di depauperarsi all'interno del canale distributivo, traducendosi in scarsa efficacia nel raggiungere i propri segmenti target e nel gestire il corretto posizionamento strategico dei prodotti e dei brand.

Fig. 1 – Le prime tre difficoltà riconosciute dalle aziende italiane che operano nel mercato cinese

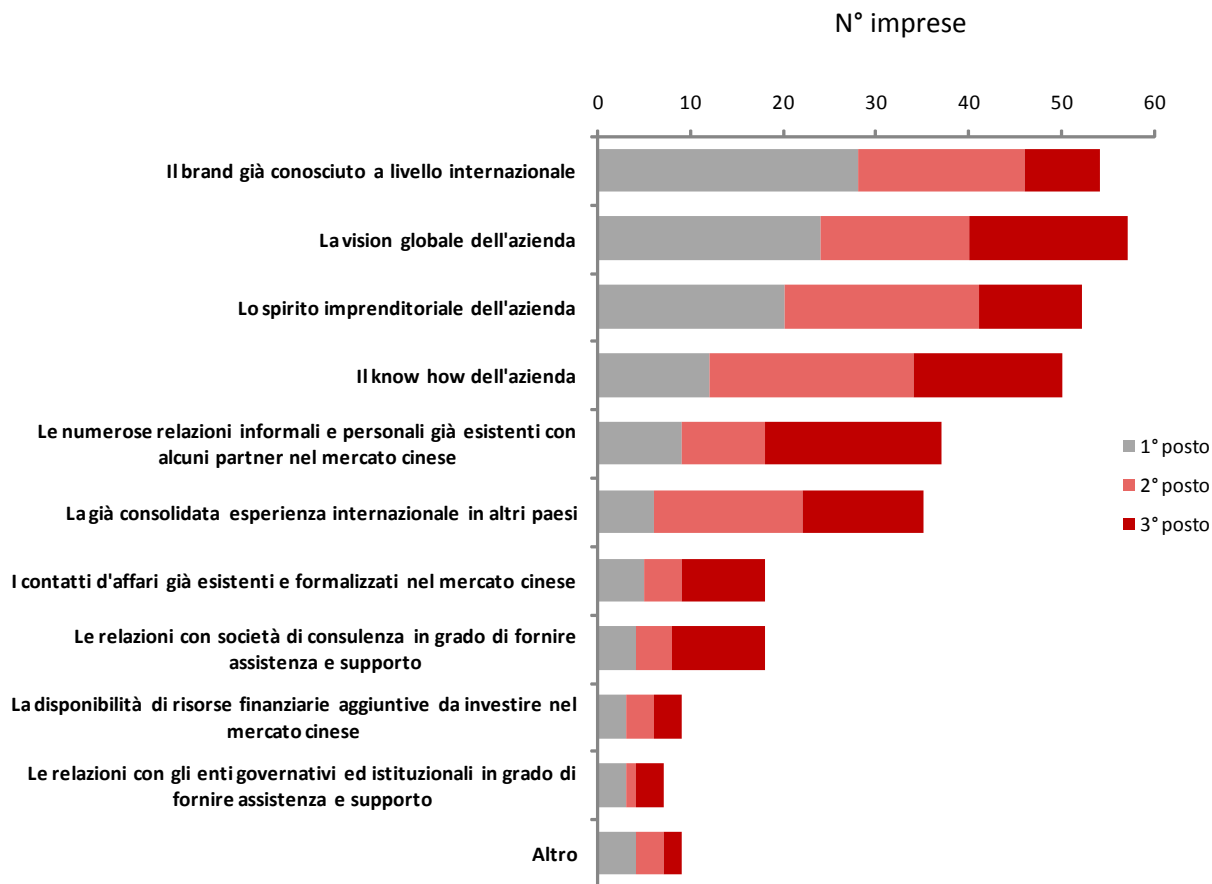


Imprese di successo: i fattori che ne hanno facilitato la crescita

Se le difficoltà sono certamente molte, il fatto che molte aziende italiane operino oggi con successo nel mercato cinese dimostra che la Cina può essere un mercato accessibile, oltre che attrattivo, per le nostre aziende. Ma quali sono stati i drivers, ovvero i fattori facilitanti, che hanno di fatto aiutato le imprese analizzate a superare gli ostacoli incontrati?

Come descritto in Figura 2, era ipotizzabile che fossero certamente avvantaggiate le aziende che si affacciano al mercato cinese con un brand già conosciuto a livello internazionale. Ma è certamente interessante notare come ai primi posti si collochino tutti fattori che fanno parte delle risorse interne all'impresa. In altre parole, ciò che davvero conta, oltre al brand che tuttavia non è rilevante in tutti i settori di attività, sono la vision globale, lo spirito imprenditoriale e il know how dell'azienda. Ciò consente di evidenziare come il successo nel mercato cinese dipenda in modo molto forte dalla strategia aziendale: solo le aziende con una vision chiara, che riconoscono all'entrata in Cina e, in generale, all'internazionalizzazione, un peso strategico rilevante, possono superare le difficoltà e raggiungere i risultati sperati. Le relazioni certamente contano ma non sono da sole sufficienti. Per entrare in Cina le aziende italiane devono mettere in gioco brand e/o know how, unite però ad una chiara visione imprenditoriale che creda nel successo futuro dell'azienda in quel mercato e abbia quindi il coraggio di investire e di costruirsi passo a passo le relazioni ed un network distributivo affidabile e coerente con le proprie scelte strategiche a livello internazionale.

Fig. 2 – I primi tre drivers riconosciuti dalle aziende italiane che operano nel mercato cinese



Quali vie da seguire?

Nel 1994 Martin Posth, Asia Pacific President del gruppo VolksWagen, diceva che non entrare in Cina avrebbe significato perdere l'opportunità di una vita. Siamo alla fine del 2011 e sono ancora molte le aziende italiane che si domandano se iniziare o meno l'avventura commerciale in Cina. Chi ha fatto questa scelta ci dimostra che questo paese emergente può rappresentare per le nostre aziende una grande opportunità, ma come abbiamo visto le difficoltà sono molteplici. Certamente non esiste una best way che porta le imprese, soprattutto se di piccole e medie dimensioni, al successo, ma dall'esperienza di chi la Cina l'ha già "vissuta", emergono alcune interessanti considerazioni chiave.

Innanzitutto è necessario un cambio di mentalità: bisogna mettere in gioco le proprie risorse interne, bisogna investire e bisogna crederci. Entrare in Cina marginalmente, con poca convinzione, non porta a nulla. Solo un'azienda che si impone con uno spirito imprenditoriale forte può riuscire ad affermarsi attraverso la creazione di un'identità di marca distintiva oppure differenziandosi facendo leva sul proprio know how.

In secondo luogo è fondamentale essere consapevoli delle difficoltà che dovranno essere affrontate. Anche se l'esportazione è spesso una scelta obbligata per le piccole e medie imprese, è importante comunque presidiare il mercato locale. Il Made in Italy, infatti, non è sempre sufficiente per imporsi sul cliente finale, ma rappresenta solo un punto di partenza favorevole che va consolidato con un adeguato posizionamento attraverso il duplice

coinvolgimento dell'azienda e, nella maggior parte dei casi, di un partner cinese. A tale proposito, se la maggior parte delle aziende che operano in Cina sostengono che una delle maggiori criticità è proprio quella della scelta e del controllo del partner commerciale, è altrettanto vero che la presenza dell'azienda italiana non è imposta solo dalla necessità di controllare il regolare svolgimento delle attività concordate per evitare comportamenti opportunistici e non etici. Infatti, il partner cinese, spesso poco preparato a gestire prodotti italiani, non può essere lasciato solo nello sviluppo delle strategie e politiche commerciali impostate dall'azienda, tanto più nel caso della Cina dove le dimensioni del mercato richiedono anche grandi investimenti, e dove lo stesso partner cinese si convince della bontà del prodotto italiano solo nel momento in cui vede l'azienda davvero impegnata nello sforzo di penetrazione commerciale. Alcune aziende l'hanno capito e oggi vedono gli anni a venire con l'entusiasmo di chi sta raccogliendo i frutti di anni e anni di investimenti necessari per supportare i propri partner cinesi nel marketing e nelle vendite, ed esercitando contemporaneamente una forte attività di controllo sul loro operato. Altre aziende, invece, ragionano ancora in una logica di superiorità del prodotto italiano la cui distribuzione e promozione ritengono debba essere solo ed unicamente responsabilità del partner cinese. E molto spesso, sopraffatte dalle difficoltà, sono costrette a fare marcia indietro e ritirarsi dal mercato.

Letture di approfondimento

Confindustria (2011). *Cina: nuovi ricchi concentrati nelle aree urbane costiere*. Nota dal C.S.C. Num. 11-1. testo disponibile al sito <http://www.confindustria.it> (ultimo accesso 20/08/2011).

Musso F., Bartolucci F., Pagano A. (2005), *Competere e radicarsi in Cina. Aspetti strategici e operativi*, Franco Angeli, Milano.

Vescovi (a cura di) (2011), *Libellule sul drago. Modelli di business e strategie di marketing per le imprese italiane in Cina*, Cedam, Padova

Curriculum

Donata Vianelli è professore associato presso la Facoltà di Economia dell'Università di Trieste, dove insegna Marketing Internazionale e International Business. Da alcuni anni studia l'internazionalizzazione del made in Italy nel mercato cinese, con particolare riferimento alle modalità d'entrata e alle strategie di vendita e distribuzione. Collabora con numerose università in Italia e all'estero (Francia, Cina, Austria, Slovenia e USA) ed è autore di diversi lavori in volumi e riviste italiane e straniere.