

# Internazionalizzazione delle imprese e sistema paese in Cina



BANCA D'ITALIA  
EUROSISTEMA

L. Bencivelli

Ambasciata d'Italia nella Repubblica Popolare Cinese

27 Marzo 2014



- 1 Introduzione
- 2 Tematiche Comuni
- 3 Mercati Specifici



- 8 interviste sull'area di Pechino e Shanghai
- 5 settori: metalmeccanica, servizi per le imprese, lusso, sport e alimentare
- Tematiche comuni: complessità del mercato, scelta del personale, rapporti con le istituzioni locali e con le istituzioni nazionali
- La presenza in Cina per affrontare il mercato cinese (eventualmente come centro acquisti)
- L'annunciato cambio del paradigma di crescita sta imponendo revisioni profonde delle scelte strategiche



**La Cina è un mercato molto complesso**, sicuramente non è un mercato per tutti, ma per molte imprese **è necessario presidiarlo**

- Barriere culturali (la lingua è una parte del problema)
- La scelta della dimensione aziendale
- Tutela della proprietà intellettuale e possibilità di uscita
- Mercato in continua evoluzione che richiede estrema flessibilità
- Per molti, il 2013 ha rappresentato un anno di svolta

Le caratteristiche del mercato cinese possono richiedere scelte difficilmente comprese dalle case madri



Per le imprese, il personale locale rappresenta una variabile cruciale:

- Vincoli legali: no. expats legato al capitale versato
- Formazione: scarsa disponibilità delle figure professionali ma anche specificità del business
- Costi: fine del lavoro a buon prezzo, in particolare per gli *skilled workers*
- Vantaggi comparati: superamento delle barriere culturali ma anche capacità specifiche
- Identificazione con il business: le aziende italiane spesso cercano di affermare prodotti per la prima volta

Le aziende si stanno affidando sempre di più al personale locale, in alcuni casi anche in ruoli apicali



## ● Locali

- Costi burocratici molto elevati nei settori regolamentati
- Difficoltà di ottenere risposte univoche e di definire procedure standard
- Tutele legali in progressivo miglioramento, verso std internazionali

## ● Italiane

- Le istituzioni sul territorio sono ritenute nel complesso collaborative
- La gamma dei servizi prestati, tuttavia, appare più adatta alle aziende esportatrici rispetto a quelle che aprono una presenza strutturata
- Molti lamentano l'assenza di un supporto istituzionale strutturato e sostenuto da una forte presenza governativa<sup>4</sup>

## I gruppi **A** e **B**

- Leader nella produzione di impianti per mining e metals
- Presenza in Cina dagli anni 80
- Prodotti altamente personalizzati
- Con i programmi di abbattimento della capacità produttiva in eccesso nasce la necessità di cambiare
- Presenza con rete commerciale e servizi di postvendita

### **A**

- Officina meccanica

### **B**

- Impianti di assemblaggio (circa 3000 dipendenti)
- Forte identità aziendale



Lo studio legale intervistato, arrivato per servire investimenti cinesi in Italia, ha dovuto rivedere due volte la propria strategia, (l'ultima nel 2013)

- Presenza in Cina per acquisizione
- Uno dei due studi riconosciuti dal Ministero
- Tre sedi in *Greater China*: socio italiano e avvocati locali
- I competitor sono principalmente gli studi internazionali
- Alcuni studi cinesi si stanno cominciando a strutturare
- Rispetto al volume di affari generato, struttura molto numerosa
- Nel 2013, il fatturato:
  - da clientela italiana cresciuto del 10%
  - da clientela cinese cresciuto del 200%





Il gruppo intervistato si commercializza in Cina attrezzatura sportiva (in particolare per la montagna) dal 2005 - 2006

- Ufficio essenzialmente commerciale, 28 dipendenti
- Il giro d'affari in Cina è cresciuto molto velocemente grazie al proliferare degli ski resort
- Distribuzione essenzialmente all'ingrosso (dettaglio ancora nelle fasi iniziali)
- Partecipazione al fatturato del gruppo ancora esigua, potenziale di crescita spiccato
- Forte coinvolgimento del personale locale
- Dal 2013 forte impegno sugli acquisti per il gruppo



La società intervistata opera nel ramo della consulenza fiscale e amministrativa

- Settore non regolamentato per ridurre i costi burocratici
- Servizi alla clientela italiana (parzialmente europea)
- Servizi e livello tariffario sostenuto
- Fatturato in crescita stabile
- Prospettive di apertura della quarta sede a Chongqing o Chengdu
- Staff interamente locale (eccetto il livello apicale)
- Alti costi di formazione del personale



Società di distribuzione e produzione alimentare, in Cina dal 2012, attualmente presente con 4 punti vendita.

- Presidio del prodotto: produzione presso il punto vendita ma controllo di qualità accentrato
- Presidio diretto del marchio: nessun partner locale nè adozione di franchising
- Personale locale sul punto vendita formato da casa madre
- Struttura di backoffice estremamente snella (forse eccessivamente per assecondare i piani di espansione)

## Struttura di commercializzazione di autovetture di lusso.

- La Cina conta 10% del mercato globale
- Struttura con una quindicina di persone, 2 italiani
- Formazione della personale anche presso la casa madre per consolidare la consapevolezza nel prodotto
- Crescita sostenuta del mercato nonostante la lotta alla corruzione (nicchia super sport sostanzialmente non toccata)
- Programmi di espansione legati all'ampliamento della gamma di prodotti



GRAZIE PER L'ATTENZIONE