

Imprese bergamasche in Cina. Opportunità, problematiche e bisogni.

INDAGINE PRELIMINARE



Premessa

Il presente report si pone all'interno di uno studio più ampio che il Centro di Trasferimento Tecnologico Italia - Cina (CITTC) sta attualmente svolgendo nel territorio industriale della provincia di Bergamo avente come obiettivo primario **l'analisi e identificazione delle principali problematiche affrontate dalle aziende italiane che hanno già attivato rapporti di natura industriale e commerciale con la Cina**, nonché dei bisogni di supporto per cogliere al meglio le opportunità di business e di collaborazione con partner industriali e commerciali del Paese asiatico.

È infatti fondamentale **raccogliere le esperienze e le buone pratiche** delle aziende per poter progettare dei percorsi di accompagnamento di valore e stimolare un confronto costruttivo a livello locale

A seguito di una selezione delle imprese bergamasche con interessi imprenditoriali in Cina, sono state condotte in questa prima fase 10 interviste semi-strutturate rivolte ai referenti interni per il mercato cinese. I dati raccolti sono stati poi rielaborati e integrati con un'identificazione dei trend di risposta.

Il campione di aziende

Il campione di imprese intervistate è composto da 10 realtà, in larga parte costituito da Piccole e Medie Imprese manifatturiere del territorio bergamasco.

Tutte le imprese intervistate possiedono una loro controllata in Cina. In alcuni casi la controllata è frutto di acquisizioni passate. Le filiali si concentrano nella zona costiera del territorio cinese, nello specifico nelle seguenti province: BEIJING, TIANJIN, JIANGSU, SHANGHAI, ZHEJIANG e GUANGDONG.



Fig. 1 Province cinesi nelle quali le aziende intervistate hanno un'unità produttiva o commerciale

Il 60% del campione presenta filiali in Cina **esclusivamente commerciali**, mentre le restanti possiedono anche un **impianto produttivo**.

In media le imprese intervistate sono presenti sul mercato cinese da 7 anni, al massimo da 10 anni e al minimo da 3.

L'ingresso nel mercato cinese

Fattori scatenanti

Le imprese intervistate dichiarano di aver voluto entrare nel mercato cinese per ragioni simili. Tali ragioni possono essere ricondotte a due gruppi:

- **riduzione del lead time di consegna** nei confronti dei clienti asiatici e aumento del livello di servizio (customizzazione e assistenza-post vendita);
- esigenza di **riduzione dei costi di produzione e della manodopera**.

Concentrazione della clientela

Il campione presenta due situazioni opposte in tal senso. Alcune aziende operano in un **mercato ad alta concentrazione** (hanno dunque pochi clienti cinesi, tipicamente grandi imprese) e altre hanno invece **tanti clienti piccoli e medi**; queste ultime sono presenti da più anni sul mercato cinese e tipicamente con una filiale che è anche produttiva. Entrambe le situazioni presentano criticità: avere pochi clienti di grandi dimensioni significa infatti essere più vulnerabili e spesso subordinati a tempi di pagamento dilatati. Altresì costruirsi una rete di clienti più estesa richiede un onere di mediazione e negoziazione considerevole.

Fattori ostativi e supporto ricevuto in passato

Oltre la metà del campione dichiara di aver avuto **problemi di natura burocratica** per la costituzione della filiale e l'avvio delle attività in Cina.

Secondariamente, diverse imprese riportano le difficoltà incontrate nel **reperimento di personale competente** e nella **scelta dell'assetto organizzativo** più adatto

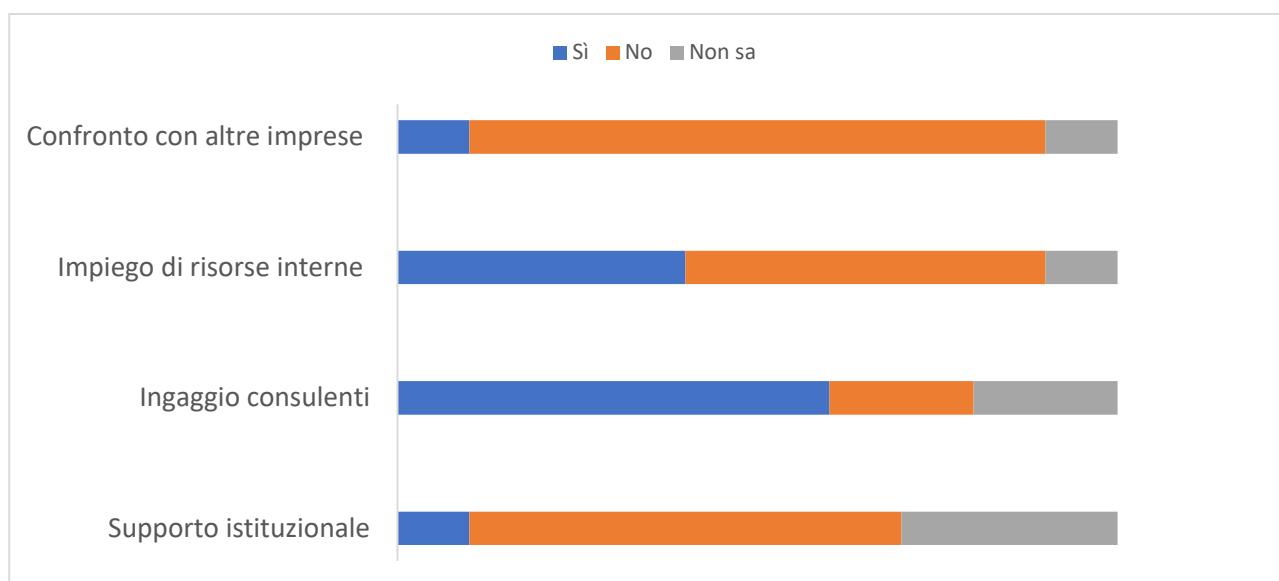


Fig. 2 Tipologia di supporto ricevuto dalle imprese intervistate

Come si nota dal grafico, oltre la metà delle imprese dichiara di essersi affidata a **consulenti esterni** per le problematiche legate all'ingresso nel mercato cinese. In misura più ridotta, alcune imprese si sono invece dotate di **risorse proprie**. Il **supporto istituzionale** e il **confronto con altre imprese** (non direttamente concorrenti) si rivelano essere casi isolati all'interno del campione.

Solo il 30% delle imprese si dichiara pienamente soddisfatto del supporto/consulenza ricevuti, mentre oltre la metà richiama di aver ricevuto un supporto da parte italiana (es: studi legali, commercialisti, ...) per il *soft landing*. Solo due imprese dichiarano di essersi affidate fin da subito anche a specialisti cinesi nel percorso di penetrazione del mercato, soprattutto per le attività di *recruiting*.

Quantificazione dell'impatto

Immagine e Fatturato

Il 70% delle imprese dichiara che operare nel mercato cinese ha avuto un **impatto positivo** sulla *brand reputation*.

La quasi totalità delle imprese ha avvertito un impatto positivo anche in termini di fatturato. Nello specifico, solo il 30% ha registrato un **trend crescente** negli ultimi anni. Le imprese rimanenti, probabilmente a causa della **contrazione del mercato cinese** degli ultimi anni, si trovano invece in una situazione stabile o di lieve calo della quota di fatturato relativa.

Cambiamenti nella Catena del Valore

L'ingresso nel mercato cinese ha comportato una riconfigurazione della catena del valore delle imprese, soprattutto per quelle presenti in Cina con un impianto produttivo.

Nello specifico:

- Solo una impresa tra le intervistate svolge attività di **Ricerca & Sviluppo** in Cina: tutte le altre mantengono la progettazione in Italia.
- Per quanto concerne la **fornitura**, per tutte le imprese del campione è stato possibile ridurre il Lead Time di approvvigionamento accedendo a fornitori cinesi.
- In termini di **qualità**, dal campione si rilevano due esperienze diverse, legate presumibilmente al settore merceologico di riferimento. Alcune imprese hanno deciso di adeguarsi ad uno standard qualitativo più basso, allineandosi alle richieste del mercato locale; altre hanno invece optato per una differenziazione ancora più netta offrendo una qualità tanto alta da competere su fasce di prezzo significativamente distanti dalle aziende cinesi.
- Grazie alle filiali produttive e commerciali si sono ridotti significativamente il lead time di consegna e i costi di **distribuzione** a valle della filiera. La quasi totalità delle imprese vende principalmente in Cina attraverso le controllate (a seguire l'Italia ed altri paesi asiatici, in percentuale significativamente minore).

Organizzazione del lavoro

Modello di *governance* della controllata

Nel 70% dei casi il responsabile della controllata è italiano e tipicamente vive in Cina (solo in due casi il responsabile opta per trasferte continue). In ogni caso si rende **necessario un forte coordinamento** con la controparte in Italia. È possibile che il responsabile non sia unico e che vi siano **più figure chiave** al vertice della controllata.

La quasi totalità del campione dichiara di avere **dipendenti esclusivamente cinesi** nella controllata. La maggior parte di queste rimarca l'importanza di avere dipendenti cinesi perché l'azienda venga 'percepita' come cinese da parte dei clienti locali (senza perdere però l'**italianità del brand** che è fortemente apprezzata).

Formazione dei dipendenti

Tra le aziende intervistate, l'80% dichiara di fare **formazione specifica** per i dipendenti. La maggioranza delle rispondenti rimarca inoltre che la formazione è **continua** e non solo limitata alla fase iniziale.

Solo un terzo delle imprese fa formazione in Cina ai dipendenti cinesi. Le altre invece organizzano percorsi formativi per i dipendenti cinesi in Italia.

Problematiche odierne

Difficoltà riscontrate

Come si evince dal grafico sottostante, le **problematiche di natura culturale** hanno interessato la maggior parte del campione. Metà del campione riporta inoltre che ad oggi vi sono ancora difficoltà di natura **organizzativa e burocratica**. Tali difficoltà sono ulteriormente acuite per le filiali produttive.

Con minore incidenza, alcune imprese riportano difficoltà legate alla **reperibilità delle competenze** e alla complessità di operare in un contesto di **mercato estremamente dinamico**. Secondo i rispondenti, la reperibilità delle competenze adeguate (non solo tecniche) è una delle più grandi sfide future per il mercato cinese.

Meno critiche sembrano essere le **questioni legali e fiscali**, così come i processi di **fidelizzazione** del cliente.

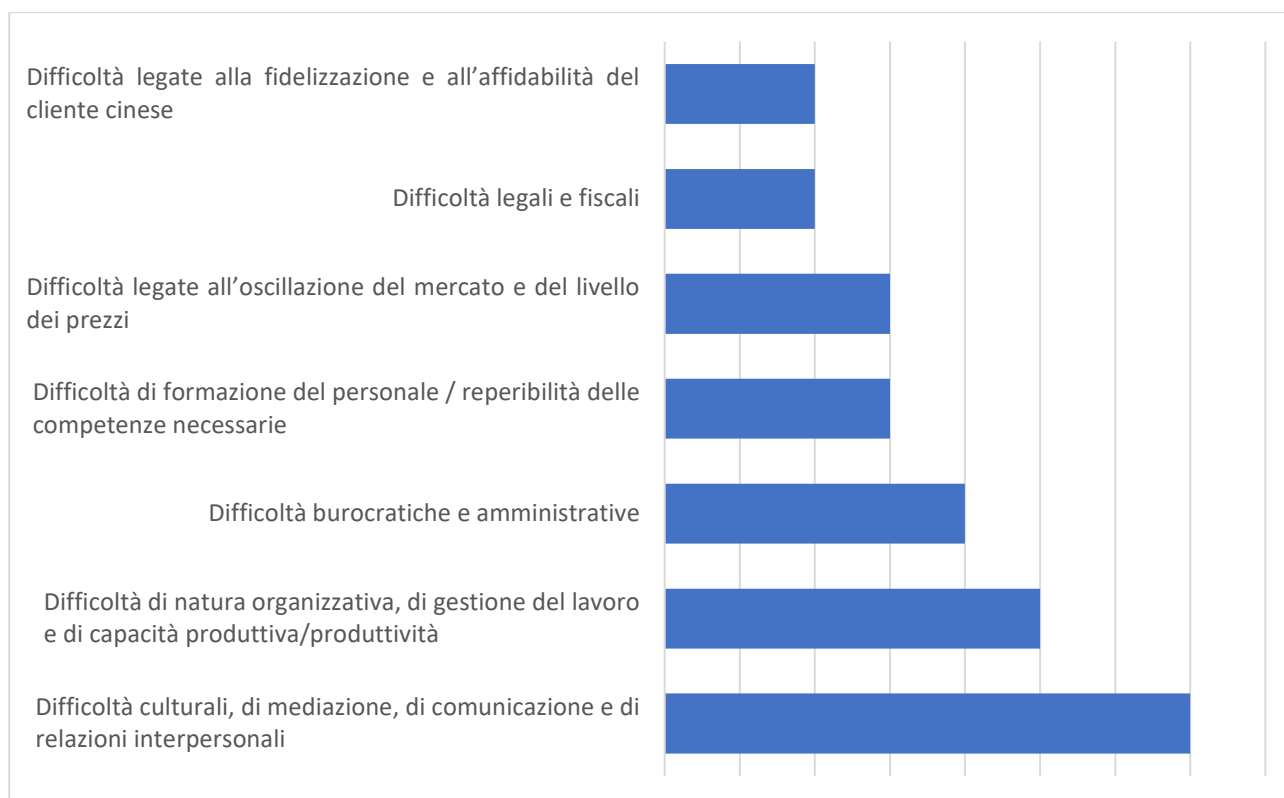


Fig. 3 Difficoltà riscontrate dalle aziende intervistate nel rapporto con la Cina

Soluzioni adottate

Per risolvere i problemi sopracitati, le imprese hanno ricorso (e stanno ad oggi ricorrendo) a diverse soluzioni che possono essere riassunte in:

- migliorare i **meccanismi di supervisione, coordinamento e monitoraggio**, e dialogare in maniera più stretta con i dipendenti cinesi; un assetto robusto è fondamentale per gestire una rete di distribuzione ampia come quella cinese;
- inserire figure cinesi nel management team con funzione di mediazione e per intensificare le attività di **networking**, particolarmente importanti in Cina;
- adottare i **principi 'lean'** nel design di prodotto e nell'organizzazione aziendale;
- investire nella formazione del personale cinese e **dare importanza alle soft skills**;
- istituire un **sistema di incentivi** per motivare i dipendenti e i responsabili.

Prospettive future

Il mercato cinese ieri e oggi

Secondo i rispondenti il mercato cinese è profondamente cambiato rispetto anche a solo 10 anni fa, non solo perché la Cina ha investito nelle **infrastrutture** e i cinesi, oggi più facoltosi, danno più peso alla **qualità della vita**. Il cliente cinese infatti oggi guarda al rapporto qualità/prezzo (non solo al prezzo) alla **sostenibilità** e all'ambiente. Non da ultimo, a una crescente attenzione per l'**innovazione** si affianca una sensibilità sostanziale per la protezione dei diritti di **proprietà intellettuale (IPR)**.

Direttrici di sviluppo

Le prospettive di sviluppo futuro per le imprese intervistate ricadono in due gruppi principali:

- **efficientamento interno (recupero costi** sui componenti a basso valore aggiunto, abbassamento dei costi logistici, investimenti in produzione, ...);
- **acquisizione/mantenimento delle quote di mercato** (in tal senso risulta fondamentale selezionare attentamente in quali **distretti tecnologico-industriali** insediarsi)

Conclusioni

Le imprese intervistate hanno tracciato un quadro interessante del mercato cinese, e grazie alle loro esperienze è stato possibile identificare **approcci strategici e operativi** di valore.

In un mercato dove la **competizione locale** cresce parallelamente all'**attrattività dei distretti industriali** e alla percezione della **qualità** di clienti sempre più esigenti, l'imprenditore interessato alla Cina deve interrogarsi su diversi fronti, complessi e interdipendenti: la **scelta del modello organizzativo**, la **riconfigurazione della filiera**, le attività di **formazione** e la **protezione della proprietà intellettuale**.

Non esiste risposta univoca e le esigenze sono certamente subordinate alla dimensione dell'azienda, al settore merceologico e alla volontà di rischiare in un mercato 'nervoso' e imprevedibile.