

**Donata Vianelli  
Patrizia de Luca  
Giovanna Pegan**

**MODALITÀ D'ENTRATA  
E SCELTE DISTRIBUTIVE  
DEL MADE IN ITALY  
IN CINA**

**FrancoAngeli**



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Donata Vianelli  
Patrizia de Luca  
Giovanna Pegan**

**MODALITÀ D'ENTRATA  
E SCELTE DISTRIBUTIVE  
DEL MADE IN ITALY  
IN CINA**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*Ai nostri genitori*



# INDICE\*

<b>Presentazione</b> , di <i>Tiziano Vescovi</i>	pag.	11
<b>Introduzione</b>	»	17

## PARTE PRIMA IL MADE IN ITALY IN CINA

<b>1. Il <i>made in Italy</i> in Cina: aspetti introduttivi e metodologici</b>	»	25
1.1. Il <i>made in Italy</i> nel mercato cinese: uno sguardo d'insieme	»	25
1.2. Le relazioni commerciali Italia-Cina	»	30
1.3. I principali settori esportati	»	36
1.4. Gli obiettivi e la metodologia della ricerca	»	38
<b>2. I settori del <i>made in Italy</i> in Cina</b>	»	43
2.1. L'agro-alimentare in Cina tra tradizione e innovazione	»	43
2.1.1. Lo stato dell'arte dell'export agro-alimentare italiano	»	48
2.1.2. Dal cioccolato al vino: i segmenti settoriali più rilevanti per il <i>made in Italy</i> .	»	49
2.2. La moda e il lusso nel mercato cinese	»	71
2.2.1. Il mercato dell'abbigliamento-moda in Cina	»	71

\* Il volume è frutto del lavoro congiunto degli autori. In sede di stesura finale, tuttavia, la parte prima (capitoli 1 e 2) sono attribuibili a Giovanna Pegan, la parte seconda a Donata Vianelli (capitoli 3 e 4) e la parte terza a Patrizia de Luca (capitoli 5 e 6). Introduzione e conclusioni sono state condivise.



2.2.2. La moda italiana: lo stato dell'arte delle esportazioni	pag.	76
2.2.3. Il lusso in Cina: caratteristiche distintive e tendenze future	»	80
2.2.4. Le peculiarità del consumatore cinese e la percezione del lusso	»	85
2.3. Caratteristiche e tendenze evolutive dell'arredo-casa in Cina	»	90
2.3.1. Trend di sviluppo e caratteristiche settoriali	»	90
2.3.2. Gusti e stili d'arredo tra modernità e tradizione	»	93
2.3.3. La percezione del consumatore cinese e le opportunità per l'arredo-casa <i>made in Italy</i>	»	96
2.3.4. Principali criticità per l'arredo-casa italiano in Cina	»	99
2.4. Automazione e meccanica: le prospettive per il <i>made in Italy</i>	»	102
2.4.1. Il settore meccanico in Cina	»	102
2.4.2. Macchinari e meccanica italiana nel mercato cinese	»	104
2.4.3. Opportunità di crescita e criticità del comparto	»	108

## PARTE SECONDA

### LE STRATEGIE D'ENTRATA DEL MADE IN ITALY IN CINA

<b>3. Modalità d'entrata in Cina: scelte strategiche e operative</b>	»	113
3.1. Entrare e crescere nel mercato cinese	»	113
3.2. Modalità d'entrata esportative	»	117
3.2.1. Le esportazioni indirette	»	119
3.2.2. Le esportazioni dirette	»	124
3.2.3. La relazione con il partner distributivo	»	128
3.3. Le modalità d'entrata contrattuali	»	137
3.3.1. Il <i>licensing</i> internazionale	»	138
3.3.2. Il <i>franchising</i> internazionale	»	141
3.3.3. Il <i>piggy back</i>	»	147
3.3.4. Il <i>management contract</i>	»	148
3.3.5. I contratti <i>turnkey</i>	»	149
3.3.6. Il <i>contract manufacturing</i>	»	151
3.3.7. I contratti di <i>assembly</i> e OEM	»	152
3.4. Modalità d'entrata con investimenti diretti esteri	»	152
3.4.1. Le joint venture internazionali in Cina	»	155
3.4.2. Le WOFE (Wholly Foreign Owned Enterprises)	»	163

<b>4. Le caratteristiche dell'impresa e del mercato nella valutazione delle modalità d'entrata in Cina</b>	pag.	167
4.1. Strategie d'entrata e fattori d'influenza	»	167
4.2. I fattori interni all'impresa	»	168
4.2.1. Le dimensioni dell'impresa	»	169
4.2.2. Le risorse finanziarie disponibili	»	170
4.2.3. Le caratteristiche del prodotto e del know how	»	170
4.2.4. La notorietà del marchio	»	175
4.2.5. Le caratteristiche del management	»	178
4.2.6. La cultura aziendale e l'orientamento al rischio	»	180
4.2.7. L'orizzonte temporale di riferimento	»	185
4.3. I fattori esterni all'impresa	»	185
4.3.1. La distanza socio-culturale	»	186
4.3.2. Rischio Paese e trend di mercato	»	188
4.3.3. Dimensione e caratteristiche della domanda	»	189
4.3.4. Le barriere commerciali	»	192
4.3.5. L'intensità della concorrenza	»	195
4.3.6. Canali e format distributivi	»	197
4.4. Le difficoltà percepite nel mercato cinese	»	200

## **PARTE TERZA**

### **LA DISTRIBUZIONE DEL MADE IN ITALY IN CINA**

<b>5. I canali di distribuzione nel mercato cinese</b>	»	207
5.1. La distribuzione in Cina: un inquadramento generale	»	207
5.1.1. Le peculiarità del Paese rilevanti per la distribuzione	»	209
5.1.2. Il quadro strutturale della distribuzione commerciale	»	212
5.2. La struttura dei canali di distribuzione	»	215
5.2.1. Il canale diretto	»	216
5.2.2. Il canale indiretto	»	220
5.3. Il ruolo delle FICE (Foreign Invested Commercial Enterprises)	»	230
5.4. Le potenzialità del canale online nel mercato cinese	»	233
<b>6. La distribuzione del <i>made in Italy</i> nel mercato cinese</b>	»	237
6.1. Il sistema della distribuzione al dettaglio in Cina	»	237
6.2. Le principali forme distributive presenti sul mercato cinese	»	244
6.3. La distribuzione nei settori del <i>made in Italy</i>	»	249

6.3.1. L'agro-alimentare fra canali <i>on-trade</i> e <i>off-trade</i>	pag.	250
6.3.2. La moda e l'abbigliamento nel retail esperienziale	»	256
6.3.3. L'arredo-casa: ambienti per valorizzare il <i>made in Italy</i>	»	263
<b>Conclusioni</b>	»	270
<b>Bibliografia</b>	»	275

# PRESENTAZIONE

di *Tiziano Vescovi*

La questione dell'accesso ai mercati internazionali è un tema classico dell'internazionalizzazione dell'impresa, della crescita di un'economia, dell'apertura di un Paese, dell'allargamento del mercato, che si fonda da tempo su basi consolidate formatesi dalle analisi svolte negli anni Ottanta e aggiornate via via gradualmente di fronte ai mutamenti strutturali e culturali che si presentavano. Il tema è stato storicamente affrontato e codificato nelle sue dimensioni da studiosi statunitensi, cui va il grande merito di aver costruito la cornice teorica e le modalità applicative dell'approccio ai mercati internazionali.

Queste basi poggiano soprattutto sull'esperienza d'internazionalizzazione delle grandi imprese (in prevalenza statunitensi) e sulla lettura della realtà dei mercati internazionali costruita, da un lato, sulla contrapposizione strategica globalizzazione/localizzazione e, dall'altro, sulla lettura degli elementi cross cultural che si incontrano nei diversi Paesi. Tale approccio ha fornito strumenti interpretativi agli studiosi e pratiche operative al management che sono stati adattati di volta in volta, non senza fatica e forzatura, a condizioni di diversità strutturali, per imprese medio piccole e per mercati di dimensioni molto diverse, e a realtà socio culturali fortemente disomogenee. Si tratta di un modello "occidentale statunitense" (grande impresa da grande mercato che esporta il modello manageriale verso mercati minori) sviluppato in una situazione internazionale bipolare culturalmente bloccata, secondo le direttrici West-East e West-South.

Lo scenario in cui le imprese stanno operando è molto mutato: grandissimi mercati emergenti, liquidità della situazione internazionale, riduzione del *Washington consensus* come approccio culturale al business. Lo sviluppo delle imprese di rete ha costretto a ripensare al modello dimensionale-organizzativo e, quindi, ai modi di raggiungere i mercati, mentre l'affacciarsi dirompente di mercati orientali di grandi dimensioni, con riferimenti culturali molto diversi, spinge a rivedere l'approccio cross-cultural tradi-

zionale. In questo contesto di obsolescenza dei modelli di approccio ai mercati internazionali di fronte l'emergere di forti elementi di innovazione, i saperi su cui si fonda la prassi manageriale risultano incoerenti dal punto di vista della teoria interpretativa e inadeguati nello sviluppo di strumenti normativo-operativi.

Si è aperto perciò uno spazio di studio, approfondimento, indagine e interpretazione per condizioni più vicine allo spazio diverso che altri Paesi e altri mercati a forte internazionalizzazione occupano esternamente rispetto ai riferimenti classici. Parlo delle imprese di dimensioni minori, dei grandi mercati di più recente apertura, dove il paradosso da risolvere è inverso, o comunque differente da quanto sperimentato in precedenza, dove le grandi imprese globali entravano in mercati minori rispetto a quello di origine: il paradosso di piccole imprese in grandi mercati.

Quando si citano *piccole imprese* ci si deve spogliare dalla retorica della "piccola meravigliosa straordinarietà". Le imprese minori che s'internazionalizzano sono minori in quanto non hanno le dimensioni di quelle di riferimento globale, ma non sono piccole o nemmeno spesso medie imprese, secondo classificazioni standard (meno di 50 e meno di 250 dipendenti) che andrebbero certamente riviste in un'ottica di mercati internazionali. Le imprese minori cui ci si riferisce, in particolare nel caso italiano, sono imprese che non raggiungono certo le dimensioni globali di quelle che si è abituati a vedere in ogni angolo del mercato mondiale, ma posseggono la caratteristica di *multinazionali tascabili* che affrontano il mare aperto della globalizzazione su imbarcazioni abbastanza robuste da superare la tempesta e spesso molto veloci nel raggiungere i fondali dei porti più ricchi.

Quando si parla di *grandi mercati* la frontiera più ambiziosa e sfidante è tracciata a Oriente e a Sud. In particolare, l'area geografica-culturale cinese costituisce una sorta di acceleratore delle dinamiche economiche per velocità e per massa (demografica e geografica). A ciò si aggiunga la coesistenza di segmenti differenziati (da mercati di base, a mercati estremamente avanzati) che rende ancora più significativa l'osservazione dell'intreccio tra logiche competitive.

Questo spazio è il campo di lavoro di Donata Vianelli, Patrizia de Luca e Giovanna Pegan, il cui volume è un importante contributo alla costruzione di un percorso di conoscenza, di riflessione e di suggerimento per studiosi e manager impegnati sulla frontiera della diffusione delle 4 A dell'export italiano: l'Agro-alimentare, l'Arredo-casa, l'Abbigliamento-modà e l'Automazione industriale. In particolare il caso cinese è un campo interessante di lavoro proprio per le particolarità che la Cina possiede e che si trasformano in sfide creative per le imprese italiane: la distanza culturale,

il gigantismo dimensionale, la velocità di trasformazione, l'attrazione internazionale.

Una riflessione sulle strategie di entrata scelte e definite dalle imprese italiane, argomento della seconda parte del volume, consente di identificare le modalità utilizzate dalle imprese con caratteristiche di multinazionale tascabile, che possiedono una dotazione di risorse (umane, finanziarie, tecnologiche, di immagine e di relazione) e di cultura manageriale, che non possono paragonarsi a quelle delle imprese globali, eppure trovano modi estremamente interessanti di giungere a mercati così lontani concettualmente e strutturalmente. Le specificità del mercato cinese, la necessità spesso di partnership, a volte obbligatoria, poi necessaria, costruiscono il terreno per apprendimenti nuovi delle imprese, che acquisiscono competenze replicabili in altri mercati nuovi, seppure con adattamenti necessari. L'idea stessa di non poter facilmente *fare da soli*, così lontana dalla cultura imprenditoriale che è stata il motore delle imprese italiane, apre alla necessità di nuovi modelli di business per le imprese minori.

La terza parte del lavoro affronta la distribuzione del *made in Italy* in Cina. Il mercato cinese rappresenta per le imprese italiane un'opportunità straordinaria sia per le dimensioni e il rapido sviluppo, sia per una minore esposizione alle crisi economiche degli ultimi anni. In questo mercato i network distributivi sono in forte sviluppo, ma non sono ancora consolidati: mentre nelle città principali hanno acquisito una forte caratterizzazione, nelle numerose province sono ancora in fase di costruzione e consolidamento. La caratteristica comunque di maggiore impatto sulle scelte aziendali è data dalla novità che il mercato e i consumatori cinesi possiedono, sia nella loro ancora costruenda competenza su marche e prodotti e sul valore del Paese d'origine, sia nei comportamenti di acquisto e consumo che si stanno sviluppando, sia nelle distanze culturali rispetto ai mercati di esportazione dei prodotti *made in Italy* più normali e consolidati. L'emergere di nuovi consumatori nelle aree urbane, l'apertura dei mercati del lusso e del divertimento, l'impatto dei mass media e l'occidentalizzazione dei modelli di consumo sono aspetti critici che hanno mutato di recente il mercato cinese.

La distribuzione rappresenta un fattore di rilevanza fondamentale in un mercato nuovo, differenziato ed enorme come quello cinese, sia per rendere disponibili e accessibili i prodotti ai consumatori, sia come modalità di costruzione e comunicazione del valore di marca. Ciò avviene su due piani, uno di carattere generale riguardante l'immagine Paese come ambiente di reputazione dell'offerta di un'impresa, uno di carattere specifico collegato alle scelte strategiche e di posizionamento della singola azienda. I due livelli devono risultare coerenti e compatibili, ma soprattutto sinergici.

In questo contesto di riferimento la distribuzione può contribuire a rafforzare e, in alcuni casi, addirittura a creare valore di marca nei prodotti *made in Italy* per i consumatori cinesi. Il lavoro di Vianelli, de Luca e Pegan analizza quali sono le fasi e i processi percorribili in particolare dalle piccole e medie imprese italiane per riuscire a passare da una logica di *made in Italy* orientato al prodotto a una logica allargata e di costruzione di valore complessivo dell'offerta sul mercato cinese. Tale obiettivo può essere perseguito in particolare attraverso il controllo della distribuzione, la costruzione dell'identità e della reputazione della marca mediante le relazioni personali, il livello di servizio, gli elementi polisensoriali del punto vendita, la sua localizzazione, i contesti commerciali e urbani, le dimensioni, la visibilità della marca nel luogo di vendita – sia esso fisico che virtuale – e attraverso la creazione di un vissuto simbolico della marca realizzabile attraverso logiche esperienziali attuabili nei format distributivi più innovativi.

La comprensione del mercato cinese e dei suoi consumatori è il primo passo per definire la strategia più consona per far arrivare i prodotti italiani ai consumatori cinesi. Per le peculiarità del mercato cinese alcuni suggeriscono la strategia “position non locally, act locally”. Da un lato, infatti, è necessario mantenere l'immagine occidentale/globale per soddisfare i bisogni emozionali/identitari del consumatore, ma dall'altro è necessario adattare alcuni attributi dei prodotti alle caratteristiche della popolazione locale. Considerazioni simili possono essere sviluppate relativamente ad altri elementi dell'offerta di marketing che devono rappresentare e sostenere il mondo e i valori della marca.

Occorre verificare l'importanza del Paese d'origine dell'insegna, soprattutto in presenza di bassa familiarità con la marca, poiché il fattore provenienza diventa un elemento informativo di cui disporre. Un elemento fondamentale della strategia di marca riconosciuto dalla letteratura internazionale è il punto vendita, poiché comunica al consumatore i valori della marca proprio nel momento dell'acquisto. I consumatori cinesi sono spesso influenzati nelle decisioni d'acquisto proprio dai rivenditori, che diventano quindi fondamentali nel successo del brand, soprattutto quando è necessario farlo conoscere e valorizzarlo. Nell'ambito della ricerca PRIN 2007 dalle cui radici genera questo lavoro, è emerso chiaramente che la parte dell'offerta e della comunicazione collegata ai punti vendita rappresenta sovente un punto di debolezza dell'offerta italiana sul mercato cinese. Le ragioni di ciò sono riscontrabili in tre aspetti principali. Innanzitutto un problema culturale, ad esempio la location del punto vendita è fondamentale, non solo per i normali aspetti di traffico commerciale e di immagine, ma anche per elementi di carattere simbolico e scaramantico che in occidente non si po-

trebbero comprendere. Certi luoghi sono, infatti, considerati negativi e sfortunati e i consumatori non sono propensi a frequentarli o a comprarvi alcunché. Un secondo problema è legato alla dimensione stessa del mercato che richiede investimenti molto elevati, spesso non affrontabili dalle PMI italiane. Un terzo problema riguarda invece una cronica debolezza e mancanza d'internazionalità del sistema della grande distribuzione italiana, che non è in grado di promuovere prodotti nazionali come invece riescono a fare i competitor francesi o tedeschi.

Le principali marche italiane sono presenti in Cina attraverso una percezione stand-alone e utilizzano in modo molto limitato un effetto d'immagine del Paese d'origine.

Le forti differenze esistenti nel mercato creano però una domanda disomogenea, richiedendo la definizione di molteplici strategie e politiche, rendendo più complessi gli accordi di distribuzione. Molte sono state le aziende che negli ultimi anni hanno incontrato forti difficoltà nell'ampliare la propria presenza in questo Paese. Da un lato alcuni ostacoli sono determinati dalle inferenze governative e dalle restrizioni legali, dall'altro dal lento sviluppo del mercato interno cinese.

Il contributo di Vianelli, de Luca e Pegan contribuisce a coprire in modo puntuale, rigoroso e approfondito uno spazio ancora poco esplorato dalla visuale italiana, ma più in generale anche da una visuale internazionale, quello delle imprese minori in grandi mercati emergenti. Un contributo prezioso, un lavoro scientifico importante in un'area di studio che sta riconsiderando gli stilemi del pensiero dominante, sta ricostruendo i riferimenti in un'evoluzione rapida e nuova dell'internazionalizzazione delle imprese che affrontano il cambiamento dei mercati, i nuovi primi attori economici e la crisi prolungata delle aree tradizionali. In questo contesto, c'è la necessità di rileggere e reinterpretare le conoscenze e i modelli interpretativi acquisiti, di aprire la mente in modo più libero per comprendere il nuovo non solo attraverso vecchie lenti ingiallite, ma con un approccio aperto. È la proposta contenuta in questo lavoro.

Ca' Foscari, Venezia, luglio 2012





## INTRODUZIONE

Oggi in tutto il mondo si parla della potenza economica cinese e, anche in Italia, i principali media evidenziano una presenza costante di informazioni legate a questo mercato asiatico: notizie di successi, cronache di fallimenti, storie di aziende cinesi che invadono i nostri mercati. Dopo anni di studi sull'internazionalizzazione delle imprese e sulle strategie di marketing internazionale, in particolare per le piccole e medie imprese, la ricerca che sta alla base di questo volume ha rappresentato quindi una tappa quasi obbligata. Non tanto perché si dovesse per forza parlare di mercati emergenti, tema di cui la letteratura aziendale e socio-culturale, soprattutto internazionale, è ormai molto ricca, quanto piuttosto perché ci si trova ad affrontare un contesto di internazionalizzazione di imprese del *made in Italy* che, davanti alle opportunità offerte dal mercato cinese, evidenzia risultati ancora modesti.

Le esportazioni e gli investimenti italiani in Cina sono cresciuti costantemente nell'ultimo decennio, ma la loro presenza è ancora marginale e non sono poche le difficoltà che le aziende affrontano per entrare e crescere in un Paese che, malgrado il periodo di recessione globale, continua ad espandersi in modo significativo. Ciò che fa riflettere è innanzitutto il valore molto contenuto delle esportazioni italiane in Cina, circa 10 miliardi di euro nel 2011, ben lontano sia dai valori registrati verso altri Paesi europei come Germania e Francia, ma anche dai valori delle esportazioni di questi stessi Paesi verso il mercato cinese. In secondo luogo, colpisce il ruolo dei quattro macrosettori dell'eccellenza manifatturiera italiana: metà delle esportazioni verso il mercato cinese è realizzata dalle aziende della meccanica, mentre non sono ancora adeguatamente sfruttate le potenzialità degli altri settori simbolo del *made in Italy*. L'agro-alimentare, la moda e l'arredamento, nonostante l'immagine di qualità e tradizione che sono in grado di convogliare al consumatore finale con prodotti e marchi noti e apprezzati in

tutto il mondo, registrano valori delle esportazioni che, seppure in crescita, sono ancora contenuti.

Nella prospettiva accademica dell'Economia e Gestione delle Imprese, i quesiti di ricerca che hanno guidato la presente analisi nascono proprio dalla volontà di delineare un quadro strutturato del *made in Italy* nel mercato cinese ed individuare le linee strategiche e operative seguite dalle imprese nel loro processo di internazionalizzazione.

Iniziando dallo studio delle opportunità settoriali e delle principali difficoltà riscontrate dal *made in Italy* nel mercato cinese, la ricerca si è focalizzata sull'analisi delle modalità d'entrata e delle scelte distributive. In particolare, si è voluto innanzitutto capire quali fossero le caratteristiche delle possibili alternative strategiche e operative di internazionalizzazione commerciale, delineando i vantaggi che possono derivarne ma, anche e soprattutto, la complessità dei problemi che il mercato cinese può presentare. In questa prospettiva, è stato importante analizzare in che modo le variabili interne, legate all'impresa, ed esterne legate al mercato, possono condizionare il percorso di sviluppo in un Paese emergente come quello cinese. Tale analisi ha consentito di identificare da un lato le principali difficoltà che spesso le aziende devono affrontare in questo scenario di mercato e, dall'altro, i fattori propulsivi che possono favorirne la crescita.

Per approfondire questi processi con riferimento all'esperienza delle aziende italiane in Cina, si è strutturato un progetto di ricerca<sup>1</sup> che, partendo dall'analisi della letteratura nazionale e internazionale, sviluppasse con rigore teorico un'articolata indagine quantitativa e qualitativa in grado di "far parlare" aziende di diversi settori e dimensioni, presenti nel mercato cinese. Questo dialogo tra teoria e prassi vuole essere il filo conduttore del presente studio. I temi affrontati, infatti, non possono staccarsi dal territorio, ovvero da quel tessuto costituito soprattutto da piccole e medie imprese che cercano di uscire da un mercato interno maturo e stagnante alla ricerca di nuove opportunità.

L'articolazione del volume segue il processo logico dell'internazionalizzazione commerciale.

<sup>1</sup> La ricerca presentata in questo volume è stata realizzata nell'ambito del Progetto finanziato dal Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica PRIN 2007 (2008-2011) dal titolo "Modelli di business e strategie di mercato per l'ingresso nel mercato della Cina da parte delle imprese italiane", che ha coinvolto quattro unità di ricerca delle Università Ca' Foscari di Venezia, Firenze, Macerata e Trieste. In particolare, il sotto-progetto coordinato dal gruppo dell'Università di Trieste, ha riguardato "La distribuzione e la vendita dei prodotti italiani nel mercato cinese: vantaggi competitivi e modelli di business".

Nella prima parte si è voluto fotografare lo stato dell'arte del sistema di relazioni commerciali Italia-Cina, introducendo la metodologia seguita nella ricerca empirica. Secondariamente, è stata effettuata una mappatura dei principali settori (le quattro A) particolarmente significativi per il *made in Italy*: Agro-alimentare, Abbigliamento-moda, Arredo-casa e Automazione-meccanica. Lo scopo è stato quello di delinearne la complessità, sia dal punto di vista della domanda che dell'offerta, evidenziando le principali opportunità e criticità che il *made in Italy* si trova ad affrontare.

La seconda parte si è focalizzata sulla scelta delle modalità d'entrata. L'obiettivo principale è stato quello di mettere in luce gli aspetti distintivi che aumentano la complessità delle scelte strategiche e operative attraverso le quali si attua il processo d'internazionalizzazione delle imprese italiane nel mercato cinese. In secondo luogo, si è ritenuto importante evidenziare quali siano le variabili che condizionano il processo decisionale. In particolare, si sono voluti mettere in luce non solo i fattori interni legati all'impresa e alle sue caratteristiche strategiche, gestionali e operative, ma anche i vincoli esterni legati alle caratteristiche di un mercato che, pur culturalmente distante dal mondo occidentale, sta rapidamente evolvendosi.

Infine, nella terza parte del volume, sono state approfondite le scelte distributive. Innanzitutto, dopo una panoramica sulla situazione commerciale del Paese, peraltro in costante mutamento, è stata rappresentata la struttura dei canali di distribuzione, anche in relazione alle scelte delle imprese italiane, evidenziando in particolare i vincoli e le opportunità che possono influenzare le decisioni in alcuni contesti settoriali. Si è successivamente focalizzata l'attenzione sulla distribuzione al dettaglio, in quanto anello fondamentale per la gestione del rapporto con i consumatori. Dopo aver delineato le caratteristiche e le tendenze delle forme distributive presenti in Cina, l'analisi si è estesa ai principali tratti distintivi della distribuzione nei settori *consumer* del *made in Italy*.

## **Ringraziamenti**

A conclusione di un lavoro di ricerca durato più di tre anni, desideriamo ringraziare tutti coloro che hanno contribuito, in ruoli diversi, ad arricchire i contenuti di questo volume. Riteniamo che il loro apporto sia stato fondamentale perché solo attraverso le riflessioni, il continuo confronto di idee e la presentazione di diverse prospettive di analisi e di impostazione metodologica, abbiamo potuto cogliere quegli elementi di complessità che caratterizzano il percorso di internazionalizzazione nel mercato cinese, e che spe-