



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

# Corso di Laurea magistrale in Marketing e comunicazione

## Tesi di Laurea

### Web marketing B2B nei mercati internazionali: il caso IteMa Cina

**Relatore**

Ch. Prof. Tiziano Vescovi

**Laureando**

Thomas Sito

Matricola 806912

**Anno Accademico**

2012 / 2013

## Indice

<b>Introduzione</b>	<b>2</b>
CAPITOLO 1: IL WEB MARKETING NEI MERCATI BUSINESS-TO-BUSINESS	
<b>1.1 - Definizione e ruolo del <i>web marketing</i> nei mercati <i>business-to-business</i>.</b>	<b>4</b>
1.1.1 La comunicazione nel Web: uno sguardo generale	4
1.1.2 Il ruolo delle imprese industriali nel Web	6
<b>1.2 - Lo scambio relazionale nel <i>business-to-business</i> e gli strumenti forniti da Internet.</b>	<b>13</b>
1.2.1 Introduzione: lo sviluppo della relazione nei mercati industriali	13
1.2.2 Marketing relazionale, <i>networks</i> e Web 2.0	17
<b>1.3 - <i>Business-to-business web marketing tools</i>: come operare nei mercati <i>on-line</i> e nel Web 2.0</b>	<b>27</b>
1.3.1 <i>Business model</i> nel mercato <i>business-to-business</i>	27
1.3.2 Strumenti operativi per una strategia web di un'azienda operante nel B2B	32
CAPITOLO 2: LA CINA E LA COMUNICAZIONE BUSINESS-TO-BUSINESS PER IL MERCATO MECCANO-TESSILE	
<b>2.1 - Cina: economia, relazioni e le leve di <i>cross-cultural marketing</i>.</b>	<b>36</b>
2.1.1 L'evoluzione del sistema economico cinese: le tappe principali	36
2.1.2 Cina, internazionalizzazione e dinamiche di marketing	39
2.1.3 <i>Guanxi vs Relationship marketing</i> : la pratica delle relazioni in Cina	45
2.1.4 Aspetti operativi di <i>cross-cultural marketing</i> in Cina	51
<b>2.2 - Il mercato meccano-tessile in Cina.</b>	<b>55</b>
2.2.1 Il mercato meccano-tessile in Cina: uno sguardo generale	55
2.2.2 Il mercato meccano-tessile in Cina: <i>current issues</i> , trend di sviluppo e leve di marketing	61
2.2.3 Il mercato meccano-tessile in Cina: lo stato dell'arte delle aziende italiane	65
<b>2.3 La comunicazione nel <i>business-to-business</i> in Cina.</b>	<b>68</b>
2.3.1 Gli strumenti di comunicazione nel B2B	68
2.3.2 Gli strumenti di comunicazione nel B2B in Cina: la stampa specializzata	72
2.3.3 Gli strumenti di comunicazione nel B2B in Cina: le fiere	74
2.3.4 Gli strumenti di comunicazione nel B2B in Cina: Internet	76
2.3.5 L'integrazione dei media nel B2B in Cina	83
CAPITOLO 3: IL CASO ITEMA WEAVING MACHINERY CHINA	
<b>3.1 - Il gruppo itema.</b>	<b>86</b>
3.1.1 Breve storia e descrizione del gruppo	86
3.1.2 Mission, vision e product portfolio	88

<b>3.2 - Tema Cina: analisi competitiva, re-styling del sito web e attività di web marketing.</b>	<b>90</b>
3.2.1 Tema Cina: introduzione e breve storia	
90	
3.2.2 Tema Cina: analisi competitiva	91
3.2.3 Tema Cina: re-styling del sito web e attività di web marketing	102
<b>Conclusioni</b>	<b>115</b>
<b>Allegato 1</b>	<b>125</b>
<b>Allegato 2</b>	<b>126</b>
<b>Allegato 3</b>	<b>132</b>
<b>Allegato 4</b>	<b>138</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>147</b>

## ABSTRACT:

L'elaborato prende in analisi le attività di web marketing business-to-business in riferimento al mercato meccano-tessile cinese. Il paper è strutturato in tre parti che analizzano rispettivamente le attività di web marketing in generale, il mercato meccano-tessile cinese e, infine, il caso studio. La parte introduttiva è una fotografia dello stato attuale delle principali attività di web marketing nel business-to-business in un'ottica internazionale ed un approfondimento degli aspetti di *relationship marketing* in Internet. La seconda area d'analisi, partendo da una prospettiva macro, esamina il mercato cinese sia dal punto di vista socio-culturale, approfondendo il sistema delle relazioni cinesi (*guanxi*), sia, più nello specifico, il mercato meccano-tessile cinese e i relativi strumenti di comunicazione. Infine, nella terza parte, viene proposto il caso della sede cinese del gruppo Iteima, uno tra i principali attori del mercato meccano-tessile globale, che ha saputo riposizionarsi nel mercato attraverso un'attività di *web marketing* ad hoc.

The paper takes in the analysis of business-to-business web marketing in relation to the Chinese textile machinery market. The paper is structured in three parts which respectively analyze the practices of B2B web marketing in general, the market for Chinese textile machinery and, finally, the case study. The introductory part is a snapshot of the current state of the main activities of web marketing in the business-to-business from an international perspective and an in-depth aspects of relationship marketing on the Internet. The second area of analysis, starting from a macro perspective, examines the Chinese market from the point of view of socio-cultural, deepening the Chinese system of relationships (*guanxi*), and, more specifically, the market for Chinese textile machinery and related communication tools. Finally, in the third part, it is proposed the case of the Chinese office of Iteima Group, one of the major players in the global textile machinery market, which has been able to reposition itself in the market through an ad hoc process of web marketing.

## **Introduzione**

Il presente elaborato si pone come obiettivo quello di mettere in luce le dinamiche di comunicazione *on-line* che interessano il settore meccano-tessile in Cina, partendo da una prospettiva di web marketing B2B nei mercati internazionali, fino ad arrivare alle ultime tendenze di integrazione dei canali *on/off-line*.

Nel primo capitolo vengono esposte in generale le pratiche di *web marketing business-to-business*, attraverso un'analisi delle tendenze di *relationship marketing*.

Una prima fase di analisi evidenzia quale sia l'ambiente esterno all'impresa da un lato, e quali modifiche hanno subito internamente alcune aree aziendali dall'altro, rispetto le attività necessarie per svolgere una comunicazione *on-line* orientata all'internazionalizzazione, evidenziandone sia il processo strategico, che operativo.

Un'altra parte di analisi va ad indagare quali siano i principali trend di *web marketing* concernenti l'ambito delle relazioni digitali e le *community*. Appare sempre più inarrestabile, infatti, il fenomeno del Web 2.0 anche nel mondo *business*, dove si assiste ad una continua digitalizzazione delle aziende sia per quanto riguarda i processi organizzativi, che per gli aspetti di comunicazione. Proprio su quest'onda, un elemento sempre più emergente è l'approccio dell'Enterprise 2.0 e le sue diverse applicazioni.

Successivamente nel capitolo si prende in analisi la creazione della strategia di web marketing, dove viene focalizzata l'attenzione sia sulla parte legata alla definizione del business model, che sulle singole azioni da compiere rispetto alla formalizzazione manageriale, la profilazione del target e i principali strumenti on-line utilizzabili.

Nel secondo capitolo viene preso in analisi il mercato meccano-tessile cinese, sia da una prospettiva macro economica, che culturale; successivamente viene focalizzata l'attenzione sugli strumenti di comunicazione.

Detto ciò, nella stesura del testo, è stata necessaria l'aggiunta di un'iniziale permesso allo scopo di permettere una migliore comprensione dell'evoluzione storico-economica dell'ultimo trentennio cinese. A tale proposito si è preferito analizzare i principali fatti che hanno portato all'entrata della Cina nel WTO e i relativi sviluppi industriali. Tali informazioni sono risultate fondamentali per la successiva analisi del mercato.

La seconda area d'interesse è riconducibile all'approfondimento delle relazioni cinesi, le *guanxi*; queste appaiono ancora una delle principali leve nei mercati *business* sia dal punto di vista culturale, che manageriali per poter operare in Cina. Tale pratica è stata poi messa in relazione con quelle di *relationship marketing*.

Per concludere la prima fase di analisi, allo scopo di introdurre successivamente il caso aziendale, è stata messa in evidenza la comunicazione *b-to-b* rispetto al mercato di

riferimento: in tale parte vengono illustrati i principali strumenti utilizzati dai *player* del settore. Naturalmente, si è posta particolare attenzione all'analisi del Web sia come fenomeno, sia come canale di comunicazione; questo presenta infatti una risorsa potentissima per le imprese che intendono operare in Cina sia a livello di visibilità, che di proattività per la comunicazione.

Il terzo capitolo costituisce il *case study* dell'elaborato avvenuto mediante un periodo di tirocinio nella sede cinese del gruppo Iteima.

L'impresa opera fin dai primi anni sessanta nella produzione e commercializzazione di macchine tessili ad alta velocità. Inizialmente si è posizionata come leader del mercato cinese attraverso l'offerta di un particolare telaio progettato appositamente per le esigenze locali; col passare del tempo l'azienda ha subito dei profondi cambiamenti manageriali e di re-ingegnizzazione aziendale, che l'hanno portata nello scorso giugno 2012 ad ultimare il processo di *re-branding* e di riposizionamento a livello *corporate*.

All'interno dell'azienda sono ancora in atto dei cambiamenti legati a tali modifiche e, nonostante le difficoltà incontrate in conseguenza di tutto ciò, si sono comunque potuti raggiungere gli obiettivi prefissati, ossia indicare ed attivare le linee guida per l'attuazione della strategia di *web marketing* e le relative attività operative.

## CAPITOLO 1: IL WEB MARKETING NEI MERCATI BUSINESS-TO-BUSINESS

*"Una volta colte, le opportunità si moltiplicano"* (Sun Tzu, 1983).

## 1.1 DEFINIZIONE E RUOLO DEL WEB MARKETING NEI MERCATI BUSINESS-TO-BUSINESS.

### 1.1.1 La comunicazione nel Web: uno sguardo generale

Sin dagli anni '90 si parlava già di *New Economy* e di quello che sarebbe stato il futuro dell'economia stessa. Nonostante l'eccessivo ottimismo di quegli anni dovuto al relativo insuccesso che in parte ne conseguì, possiamo constatare vent'anni dopo come Internet abbia profondamente cambiato alcune dinamiche economiche. Ciò che appare interessante, per quanto concerne la disciplina di marketing, è che sin dal principio il Web è stato uno strumento di forte interesse per le imprese. Inoltre, per quanto riguarda la comunicazione in Internet, è necessario anticiparne la sua singolarità, elemento distintivo che ne ha fatto fino ai giorni nostri uno dei principali canali di comunicazione: l'interattività. Quest'ultima, deriva dall'utilizzo del canale *on-line* stesso ed è legata alla possibilità di disporre in modo personalizzato delle informazioni contenute nelle pagine web, pertanto l'utente è in grado di analizzare, confrontare e decidere, ossia è possibile abbattere l'asimmetria informativa tipica dei mezzi di comunicazione classici.

L'interattività è definita da quattro fattori chiave (Vescovi, 2007):

- reciprocità: la partecipazione degli attori è percepita come uno scambio d'informazioni attivo conseguente alla dinamicità dell'intervento partecipativo stesso;
- significatività: lo scambio informativo produce dei contenuti che soddisfano il fabbisogno che ne deriva dallo stesso;
- velocità di risposta: la Rete permette di percepire lo scambio come una concomitanza di risposte;
- informazione non verbale: Internet è multimedialità e permette una comunicazione multicanale.

Queste caratteristiche permettono di individuare subito la potenzialità di questo canale e il conseguente motivo che ha portato ad un continuo interesse e sviluppo da parte delle aziende.

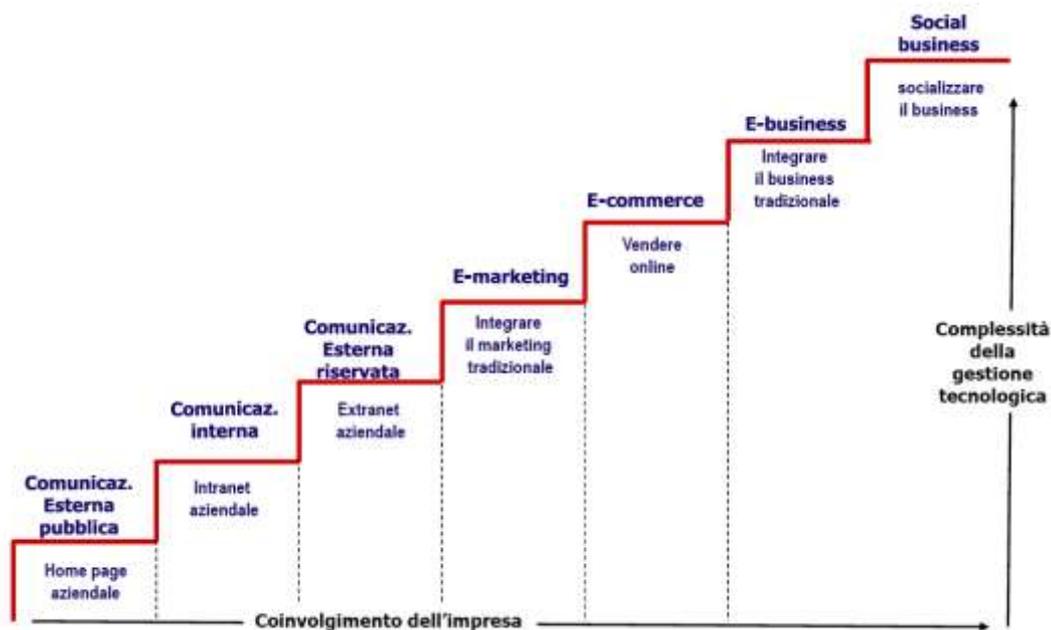
Definito tale concetto, si vuole ora approfondire la relazione che è venuta a crearsi nel tempo tra il fenomeno del Web e il marketing.

Sin dagli albori alcune aziende ne hanno intravisto le potenzialità ed hanno saputo investire prontamente e concretamente le risorse necessarie allo sviluppo di tale canale;

comprensibilmente però non tutte le imprese hanno saputo, allo stesso tempo, stare al passo con i progressi avvenuti in questi anni di attività *on-line*.

Ciò ha portato fino ai giorni nostri ad approcci diversi nell'utilizzo del canale web e a tal proposito è utile analizzare lo schema proposto da Vescovi (2007) relativamente alle sette fasi evolutive compiute dalle imprese (Fig. 1.1).

Fig. 1.1 – Fasi di sviluppo di Internet nelle aziende



Fonte: Vescovi (2007, p. 32)

Vediamo ora brevemente le finalità delle diverse fasi al fine di coglierne i progressi.

- Comunicazione esterna pubblica: è il primo passo per essere presenti nella Rete, solitamente si concretizza con il sito web, il quale ha un fine di mera comunicazione *corporate* e dell'offerta dell'impresa (informazioni dell'azienda e dei suoi prodotti);
- Comunicazione interna: *Intranet* permette uno scambio informativo all'interno dell'organizzazione aziendale per condividere *best practice* e *asset* aziendali;
- Comunicazione esterna riservata: il passo successivo è *Extranet*, ovvero un canale diretto tra impresa e attori (clienti importanti, forza vendita, ecc.);
- *E-marketing*: è l'integrazione delle attività di marketing tradizionale a nuove soluzioni on-line allo scopo di migliorare la relazione con i clienti;
- *E-commerce*: questo canale viene utilizzato dalle aziende in un *range* di possibilità vastissimo, dalla semplice vendita al cliente a un'integrazione con la *supply chain*;
- *E-business*: è l'integrazione del modello di business tra i canali off-line e on-line au-

mentando il valore dell'offerta effettuata dall'impresa.

- *Social-business*: è l'ultimo *step* compiuto dalle aziende nell'ambito del più ampio fenomeno del *Web 2.0*, ossia dove l'azienda ascolta e comunica in via diretta con i propri clienti mediante nuovi canali.

Conseguentemente a ciò che si è appena affermato, è utile sottolineare le motivazioni alla base del forte sviluppo di Internet nelle aziende operanti nel settore industriale, infatti, in questi mercati, è ormai prassi assodata che lo scambio informativo trovi un forte perno dal rapporto relazionale tra impresa e cliente, tale da generare fiducia tra gli stessi.

Per creare una relazione è necessaria una forte condivisione informativa partendo dalla soddisfazione dei bisogni, con lo scopo di assistere i propri clienti nelle diverse necessità e lavorando al mantenimento nel tempo di tale rapporto di fiducia, Internet a tal proposito si presta bene alle diverse attività relative le fasi di pre e post-acquisto.

### **1.1.2 Il ruolo delle imprese industriali nel Web.**

Nel mercato globale operano un'enorme quantità d'impresе ed altre organizzazioni che costituiscono il mercato *business-to-business*; quest'ultimo spazia dalle materie prime, ai semilavorati, alle parti componenti, agli impianti e attrezzature, alle macchine utensili, ai materiali di consumo e i servizi.

Le imprese operanti in questi mercati hanno tra i loro obiettivi prioritari la miglior comprensione di bisogni, risorse, politiche e procedure d'acquisto dei loro clienti e di fornire servizi post-acquisto (Kotler e Scott, 1993).

Con questo primo sguardo del mercato di riferimento è possibile abbozzare una prima descrizione delle pratiche di marketing industriale, le quali si riferiscono all'universo delle imprese che, attraverso l'approccio di marketing, permettono di operare nel mercato industriale mediante l'attivazione di strategie e politiche operative specifiche con l'obiettivo di rispondere al meglio alle determinate esigenze dei propri clienti offrendo un valore aggiunto (Foglio, 2000).

L'analisi che si vuole intraprendere ha lo scopo di osservare brevemente quali sono stati i principali sviluppi compiuti dagli operatori dei mercati business attraverso l'uso della Rete in relazione alle già consolidate pratiche di marketing industriale.

Nell'articolo di Lancioni, Schau e Smith (2003) viene analizzato lo scenario industriale globale dal punto di vista della *supply chain management* e gli effetti relativi all'introduzione di Internet. Ciò che gli autori evincono dalla loro analisi è la continua

evoluzione sia nell'ambito strategico sia in quello economico relativa ai continui mutamenti tecnologici che sono avvenuti e continuano ad avvenire, primo tra tutti Internet.

Il primo passo compiuto nei mercati industriali fu legato all'introduzione dell'*Enterprise Resource Planning* (ERP) e le relative funzioni della *Supply Chain* (*procurement, inventory control e logistic*), le quali hanno permesso nel tempo sempre un maggiore: abbattimento dei costi, incremento di efficienza e forte aumento dei profitti.

Detto ciò, è intuibile come l'evoluzione tecnologica legata alla rete e ai suoi diversi usi abbiano portato all'attuale scenario nelle attività d'impresa, ma ancor più di maggior spessore è il ruolo che hanno intrapreso le aziende rispetto alla pianificazione strategica trovando un connubio con Internet e le sue molteplici attività.

La presenza delle aziende come attori in Rete è divenuta quindi oggi un aspetto inevitabile, infatti da più di dieci anni lo scenario globale impone di presenziare attivamente on-line, poiché quest'ultimo si è affermato come, oltre che nuovo canale di comunicazione, un nuovo mercato (Lancioni, Schau e Smith 2003).

La Rete ha richiesto alle aziende inoltre di operare con un appropriato modello di business che veda un approccio integrato sia a livello strategico, sia nella parte strettamente operativa, rispetto a quanto già non venga fatto nel mercato *off-line*.

Allo stesso tempo però si sono profondamente modificate alcune dinamiche economiche e aziendali proprio in conseguenza all'integrazione *on/off-line*; le principali sono avvenute relativamente a:

- Organizzazione: la necessità di attuare tutte quelle funzioni richieste dalla rete stessa (ricerca, comunicazione, transazioni, ecc.) e le nuove figure professionali che si sono create.
- Commerciale – Distribuzione: la forte disintermediazione avvenuta ha richiesto di rivedere la struttura organizzativa a valle, e in alcuni casi la filiera nel suo complesso.
- Marketing: rispetto alle pratiche tradizionali la forte tendenza attuale è di saper integrare sempre di più le attività *on/off-line*.

Nella nostra analisi appare ora utile approfondire le dinamiche che hanno influenzato le strategie e le politiche operative di web marketing, infatti, come già accennato è necessario un approccio integrato oltre che ad una pianificazione strategica.

Foglio (2002) nella sua analisi pone l'accento sull'importanza di pianificare con cura le attività *on-line* considerando sia i fattori interni, che esterni all'impresa, individuare il *target* e attuare quindi la strategia e le relative politiche operative. Questo processo, che appare *standard* nelle attività di marketing, risulta completamente diverso quando

si parla della spazio-temporalità del mercato: la Rete infatti non ha confini geografici od orari.

Alla luce di ciò appare utile analizzare brevemente alcune valutazioni di tale autore (Foglio, 2002), le quali definiscono diverse caratteristiche da prendere in considerazione nel processo di pianificazione in Internet. Analizzando i mercati industriali rispetto all'ambiente esterno in cui opera l'impresa devono essere considerati:

- Fattori politici: la politica influisce sull'orientamento dei mercati e sulle possibili spinte o rallentamenti al web.
- Fattori economici: la situazione economico-finanziaria influisce sulle aziende e le relative decisioni ad investire e/o acquistare.
- Fattori sociali: tutti gli aspetti della vita sociale, quali lo stile di vita, la scolarizzazione, ecc., condizionano anch'essi il mercato e l'approccio che l'azienda deve utilizzare.
- Fattori culturali: l'azienda si può trovare a relazionarsi con clienti da tutto il mondo, con sinergie o abissi rispetto alla dimensione culturale; è necessario considerare attentamente questo fattore.
- Fattori legislativi: questi possono condizionare fortemente gli scambi commerciali in Rete, ad esempio legislazioni specifiche sulla *privacy*, imposizioni fiscali, ecc.

Questi fattori generali sono validi sia per un approccio ai clienti industriali, sia per consumatori del *mass market*. Per i fini della nostra analisi è ora necessario scendere nel dettaglio dei fattori critici per gli operatori dei mercati *b-to-b* (Foglio, 2000).

- Fattori demo-geografici: apportano un contributo significativo alla classificazione dell'impresa-cliente. Infatti, informazioni come anno di fondazione, localizzazione, dimensione, fatturato, ecc. sono il primo passo per operare una corretta pianificazione delle attività;
- Fattori gestionali: è utile identificare e conoscere il *management* dell'impresa per individuare l'orientamento strategico attuato dal cliente in modo da poter rispondere tempestivamente ai bisogni che possono emergere.
- Comportamento d'acquisto: nonostante il processo d'acquisto sia principalmente razionale, vista la complessità legata al prodotto, è utile considerare l'esistenza degli influenzatori (*influencer*) ed il loro ruolo.
- Fattori tecnologici: è necessario essere aggiornati sullo stato dell'arte della tecnologia presente nel mercato e relazionarla a quella dei clienti, specialmente se si vuole offrire soluzioni adatte alle necessità di quest'ultimi.
- Fattori produttivi: è fondamentale considerare il tipo di bene/servizio che si sta offrendo, il suo ciclo di vita, la marginalità che ne deriva e le eventuali possibilità che si

possono creare per offrire aumenti di produttività e quindi migliorare la produzione in generale.

La valutazione di questi fattori risulta preponderante per l'offerta dell'impresa poiché è necessario indirizzare al meglio le leve di marketing al *target*, quindi una conoscenza approfondita di tali dimensioni favorisce il raggiungimento degli obiettivi che si è posta l'azienda. L'analisi dell'ambiente esterno rispetto al Web da parte dell'impresa appare quindi fondamentale, ma non è l'unica attività che deve essere compiuta. Un altro aspetto che deve essere attentamente analizzato sono le motivazioni del processo d'acquisto *on-line* (Foglio,2002).

I mercati industriali possiedono una configurazione estremamente diversa da quelli *consumers*; è necessario considerare ulteriori variabili nel processo d'acquisto rispetto a quelle già definite dalla dottrina accademica, ovvero:

- i fattori tecnici e tecnologici, ben noti al cliente;
- le relazioni tra impresa e cliente, fondamentali per lo scambio informativo e la fiducia;
- il comportamento razionale all'atto d'acquisto, poiché operatore del settore.

Generalmente in questi mercati le considerazioni che vengono effettuate nella fase di pre-acquisto sono:

- a. la notorietà e la reputazione dell'azienda;
- b. la performance del prodotto;
- c. il *know-how* tecnologico dell'azienda;
- d. il prezzo e la redditività conseguibile;
- e. il servizio pre e post-vendita.

Questi elementi sono fondamentali nei mercati industriali, poiché la combinazione degli stessi fattori decisionali uniti alla facilità di reperire informazioni nel Web, comportano un ambiente maggiormente competitivo e dinamico; inoltre si assiste sempre più ad un reindirizzamento da mercato di prodotto a mercato di servizi (Vescovi, 2007).

Riassumendo brevemente ciò che è emerso finora, è utile evidenziare l'importanza ricoperta dall'analisi dell'ambiente e del *target* dell'azienda che decide di operare anche nel mercato *on-line*. Appare chiaro che l'impresa che vuole adoperarsi in tale contesto deve effettuare due importanti valutazioni: quali fattori esterni possono influire nelle scelte dell'azienda e quali saranno le motivazioni dei clienti, attuali e potenziali, rispetto alle attività che si vuole compiere o già compiute nel Web. È quindi fondamentale che l'azienda abbia un ruolo centrale e attivo nei confronti di Internet, oltre che ad una mera pianificazione delle attività (Giulivi, 2001).

Tornando alla pianificazione strategica che l'impresa deve attuare nel web, è ora utile

evidenziare alcuni aspetti che emergono dal *paper* “*Complete guide to B2B web strategy*” proposti dal MIT-Exchange (2012), dipartimento specializzato in questo settore.

Il primo punto riguarda gli obiettivi che l'azienda si propone di raggiungere mediante le attività *on-line*: questi generalmente sono legati esclusivamente all'ottica aziendale, mentre l'attuale contesto economico impone di considerare attentamente il fenomeno del *Web 2.0* e le sue implicazioni; è necessario quindi allargare la visione agli *user* anche in questi mercati.

Tipicamente l'obiettivo principale dell'impresa che utilizza il canale web è l'aumento di vendite e *brand awareness*, utilizzando un nuovo canale di comunicazione globale. Questo punto di vista appare però un retaggio della *New economy*, oggi è profondamente cambiato lo scenario anche nei mercati industriali. Detto ciò, l'azienda che pianifica una strategia web dovrà quindi considerare quali obiettivi interessano realmente ai clienti e ai visitatori.

La seconda azione da compiere è analizzare il profilo dell'*audience*, il quale non può essere legato solo ai criteri della segmentazione classica, ma deve introdurre nuove variabili collegate agli aspetti emozionali dell'utente, quali ad esempio gli interessi, tali da ridisegnare i segmenti e modificare l'offerta ad hoc. Il comune denominatore di quest'approccio è quindi quello di riuscire ad offrire contenuti interessanti agli utenti accostandoli ai classici atteggiamenti razionali tipici di questi mercati.

Un fenomeno amplificato dal *Web 2.0* e di forte interesse sia per la dottrina di marketing, rispetto alla produzione e condivisione di contenuti, che per il più ampio tema del coinvolgimento dell'utente, sono le *web community*. Rispetto a quest'ultime, sono state coniate diverse definizioni dalle varie discipline che le hanno prese in analisi, ma ciò che le accomuna è sostanzialmente l'unione di un gruppo di persone che condividono un particolare interesse.

Nella sfera di competenza del marketing sono riconosciute tre tipologie di comunità (Vescovi, 2007):

- Comunità di pratica: i membri condividono conoscenze specifiche e il fine è un miglioramento delle competenze professionali e di *problem solving*;
- Comunità utilitaristiche: lo scopo specifico è legato ad attività di utilità comune (politico, sociale, economico) e permangono fino al raggiungimento dell'obiettivo;
- Comunità di marca: il collante è la forte passione per la marca e l'identificazione nei valori del *brand*.

Alla base del marketing relazionale nei mercati industriali abbiamo le relazioni di medio-lungo periodo, le quali sono orientate al cliente mediante azioni dirette a soddisfar-

ne i bisogni. Tali azioni presuppongono una duplice volontà: cliente e fornitore hanno un interesse comune che li porta a coinvolgersi, adattarsi e fidarsi reciprocamente per costruire la relazione stessa.

Il paradigma di marketing è quindi il cliente relazionale, il quale richiede sia la soddisfazione del bisogno, ma è allo stesso tempo portatore di nuove soluzioni legate al bisogno stesso; va dunque abbandonata l'ottica della transazione isolata, poiché il rapporto che si è venuto a creare permette di ampliare l'offerta dell'impresa grazie al cliente che non è più passivo, ma diviene un soggetto attivo (Aiello, 2002).

Per quanto riguarda le attività di *web marketing* nei mercati *business-to-business* è utile scendere maggiormente nel dettaglio quando si parla di sviluppare e mantenere la relazione nelle *brand communities*. Quest'ultime, infatti, permettono di:

- fornire informazioni sui prodotti agli utenti, annullando l'asimmetria informativa;
- dialogare con i clienti interessati al prodotto/marca per coglierne le motivazioni e i comportamenti d'acquisto e poter operare con politiche di *follow-up*;
- individuare gli influenzatori e i sostenitori della marca, e/o prodotto, che divengono veri e propri veicoli della comunicazione.

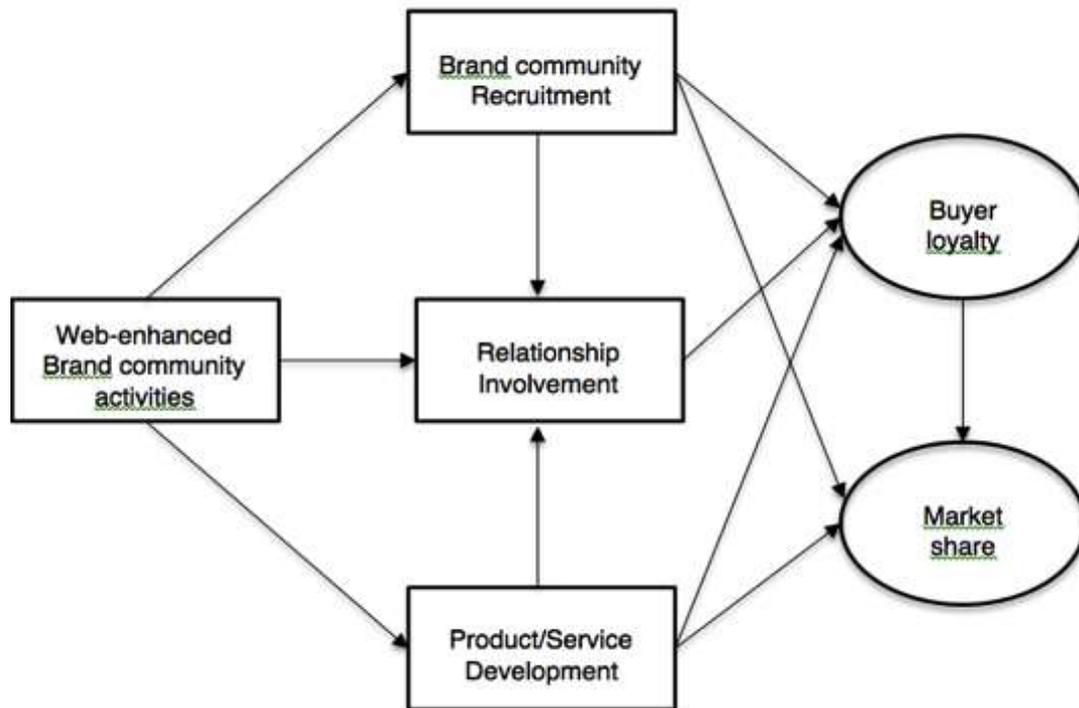
A tal proposito è necessario approfondire l'*engagement* che è possibile generare attraverso il Web per gli utenti, con particolare importanza per i clienti dell'azienda. Lo studio effettuato da Andersen (2004) evidenzia una stretta correlazione tra l'importanza di una *brand community* legata alla *web-enhanced* e i vantaggi derivanti dalla comunità stessa; questi sono legati a due già noti obiettivi di marketing, ossia:

- conservare i clienti fidelizzati, individuando potenziali sostenitori del *brand*;
- usufruire di un canale di comunicazione diretto e interattivo con i membri della comunità per lo scambio informativo.

Tutto ciò permette quindi di sviluppare e rafforzare sempre di più la *brand loyalty*, il coinvolgimento dei clienti e i valori della marca verso i propri clienti.

A conferma di questa tesi Andersen (2004) analizza nel suo articolo i diversi approcci utilizzati per la *web-enhanced* nelle *brand communities* sviluppate appositamente per i mercati *business-to-business* (Fig. 1.2).

Fig. 1.2 – *Web-enhanced e Brand communities*



Fonte: Andersen (2004)

Dalla Fig. 2 possiamo riportare l'analisi dell'autore, il quale individua quali sono le attività di *web-enhanced* che possono avvenire in una *brand community* e quali sono i benefici derivanti di quest'ultime. In particolare per questa pratica di marketing si prevedono tre specifiche azioni:

1. *Relationship Involvement*: la *brand community*, sia *on-line*, che *off-line*, è un incubatore per lo sviluppo e il coinvolgimento della relazione stessa, oltre a ciò la comunità è percepita come un set strutturato per relazioni sociali; infatti quest'ultime se alimentate all'interno di una comunità rafforzano significativamente la lealtà alla marca, ciò quindi porta ad un aumento della fedeltà da parte del cliente.
2. *Brand Community Recruitment*: le attività di *web-enhanced* permettono di sviluppare il *recruitment* nella comunità.  
 Infatti, questo può essere un potente strumento utile ad allargare il bacino di membri della comunità stessa e quindi favorire lo sviluppo di nuove relazioni; l'attività di reclutamento permette inoltre di aumentare la fedeltà dei membri, la quota di mercato e in assoluto la notorietà della marca rispetto ai potenziali clienti mediante l'appartenenza alla comunità stessa.
3. *Product/Service Development*: infine, tornando al dialogo che permette questo tipo di comunità, la possibilità di migliorare e personalizzare il prodotto, oltre alla possibilità di svilupparne direttamente di nuovi attraverso la raccolta delle diverse esigenze

emergenti e dei bisogni manifestati dagli stessi membri della comunità, le attività svolta all'interno della comunità permette di attuare un approccio che arricchisce la relazione, ossia il valore percepito è maggiore e più profondo; la conseguente reazione è la fedeltà da parte dei clienti e quindi l'aumento della quota di mercato.

Una comunità virtuale per i mercati *business-to-business* è quindi un insieme di attori economici e sociali specializzati, disaggregato geograficamente, ma unito da un *network* dinamico e strutturato ove i partecipanti dialogano, discutono e condividono tra loro e con l'azienda rispetto ad un determinato interesse professionale. Alla base di tale tipologia di *network* vi è un'area di scambio e comunicazione derivante dalle relazioni già instaurate tra i partecipanti stessi, oltre che con l'azienda (Vescovi, 2007).

## 1.2 LO SCAMBIO RELAZIONALE NEL BUSINESS-TO-BUSINESS E GLI STRUMENTI FORNITI DA INTERNET.

### 1.2.1 Introduzione: lo sviluppo della relazione nei mercati industriali.

Nello scenario dell'economia globale molte aziende operanti nei mercati industriali hanno dovuto ripensare alla propria strategia di marketing; tre fattori hanno contribuito in modo preponderante al cambiamento.

Il primo è stato la rapida crescita ed il grosso coinvolgimento delle imprese nel mercato internazionale, con particolare riferimento al vasto incremento di attività di *outsourcing* e la conseguente entrata di nuovi *players*; il secondo è relativo all'approccio olistico che la transazione ha preso forma, ciò è dovuto alla sempre più complessa gestione della *supply chain*, a cui è richiesto un sempre maggiore accentrato e coordinamento degli interi canali distributivi, le alleanze e gli scambi relazionali.

Infine, il terzo cambiamento è relativo a come è condotto il business e come lo scambio informativo avviene per transazioni elettroniche, con particolare riferimento all'accesso, l'immagazzinamento e il recupero di informazioni (Mehta, Larsen, Rosenbloom e Ganitsky, 2005).

Lo scenario appena presentato permette di intuire l'intensificazione delle attività di *B2B marketing*. Infatti, le tre forze esterne appena analizzate giustificano in buona parte la necessità di aumentare le attività stesse per ampliare il business a livello globale, spronando altresì lo sviluppo e l'ampliamento di un *network* a livello internazionale.

Secondo gli autori, però, questo cambiamento è da ricondurre necessariamente a tre

fatti che si sono verificati negli ultimi trent'anni ed hanno esaltato il processo di globalizzazione e quindi al forte cambiamento economico. Questi sono, innanzitutto, la creazione della Comunità Europea, la quale ha spinto alla liberalizzazione di beni, servizi e persone nel mercato interno da un lato e, dall'altro, l'istituzione di regolamenti comuni per il mercato domestico ed esterno; il secondo pilastro è stato il GATT del 1993, il quale ha uniformato le regole e le tariffe per i membri del WTO; Infine, la caduta del Muro di Berlino e quindi l'apertura dei mercati dell'Est. La situazione analizzata da questa prospettiva ci permette di intuire quali forze esterne hanno portato quindi ad un cambiamento dell'approccio strategico delle imprese, che necessitavano di mantenere un orientamento relazionale con i propri clienti nonostante il bacino d'influenza fosse globale. La Rete ha permesso quindi l'integrazione di: *supply chain*, alleanze e scambi relazionali. Questi risultavano molto onerosi in passato, poiché il modello di business era basato principalmente sulla mera transazione; mentre oggi, oltre ad essere diventate fondamentali per poter mantenere una *partnership* strategica a livello internazionale, hanno conseguentemente modificato il modello stesso. Infatti, le alleanze strategiche internazionali nei mercati business sono diventate critiche per la creazione di valore sia per incontrare le aspettative della clientela globale, sia per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Il beneficio di una *partnership* deriva dalla condivisione del rischio d'impresa da un lato e l'opportunità di aumentare il *know-how* dall'altro; il tutto con costi di transazione minori. Secondo gli autori oggi le aziende operanti nel mercato industriale devono sviluppare due abilità: creare e acquisire valore.

Un elemento che ha rivoluzionato il metodo per la creazione di valore in questi mercati è stato all'inizio l'*e-commerce*, poiché ha permesso di implementare sia la mera negoziazione che la conseguente fornitura contrattuale, coinvolgendo l'intero processo di *supply chain* e marketing.

Infatti, secondo gli autori (Mehta, Larsen, Rosenbloom e Ganitsky, 2005), ciò che Internet e il commercio *on-line* hanno portato è stata una sempre maggiore disintermediazione nell'offerta, ma allo stesso tempo la necessità di mantenere una profonda relazione con i partner affidabili, viste le barriere spaziali e i minori costi ottenuti dalla disintermediazione stessa. Mantenere le relazioni e accrescere il valore sono sempre state le prerogative di questo tipo di mercati, oggi però l'associazionismo non è più solo fisico, ma anche virtuale.

Ad oggi è sempre più in aumento la presenza di comunità *on-line* dove scambiare informazioni ed accrescere le proprie relazioni. Un altro aspetto fondamentale per la nostra analisi è la relazione presente nell'ambito dell'economia della conoscenza. È già

noto, infatti, come il Web abbia permesso un forte abbassamento dell'asimmetria informativa sia nei mercati industriali, che in quelli *consumer*.

Dall'analisi di Aiello (2002) appare chiaro il ruolo assunto dal marketing relazionale: quest'ultimo "*presidia i processi d'interazione e condivisione delle risorse cognitive con i soggetti economici della rete nella quale l'impresa compete e coopera*".

Con questa affermazione si vogliono chiarire le funzioni del marketing relazionale in questo nuovo scenario economico guidato dal Web, in cui la condivisione e la conoscenza permettono la creazione di valore attraverso l'arricchimento delle conoscenze cognitive e distintive, rendendo l'offerta dell'impresa maggiormente competitiva. Tali risorse divengono il valore aggiunto offerto dall'azienda al cliente, ossia permettono di mantenere la relazione nel tempo.

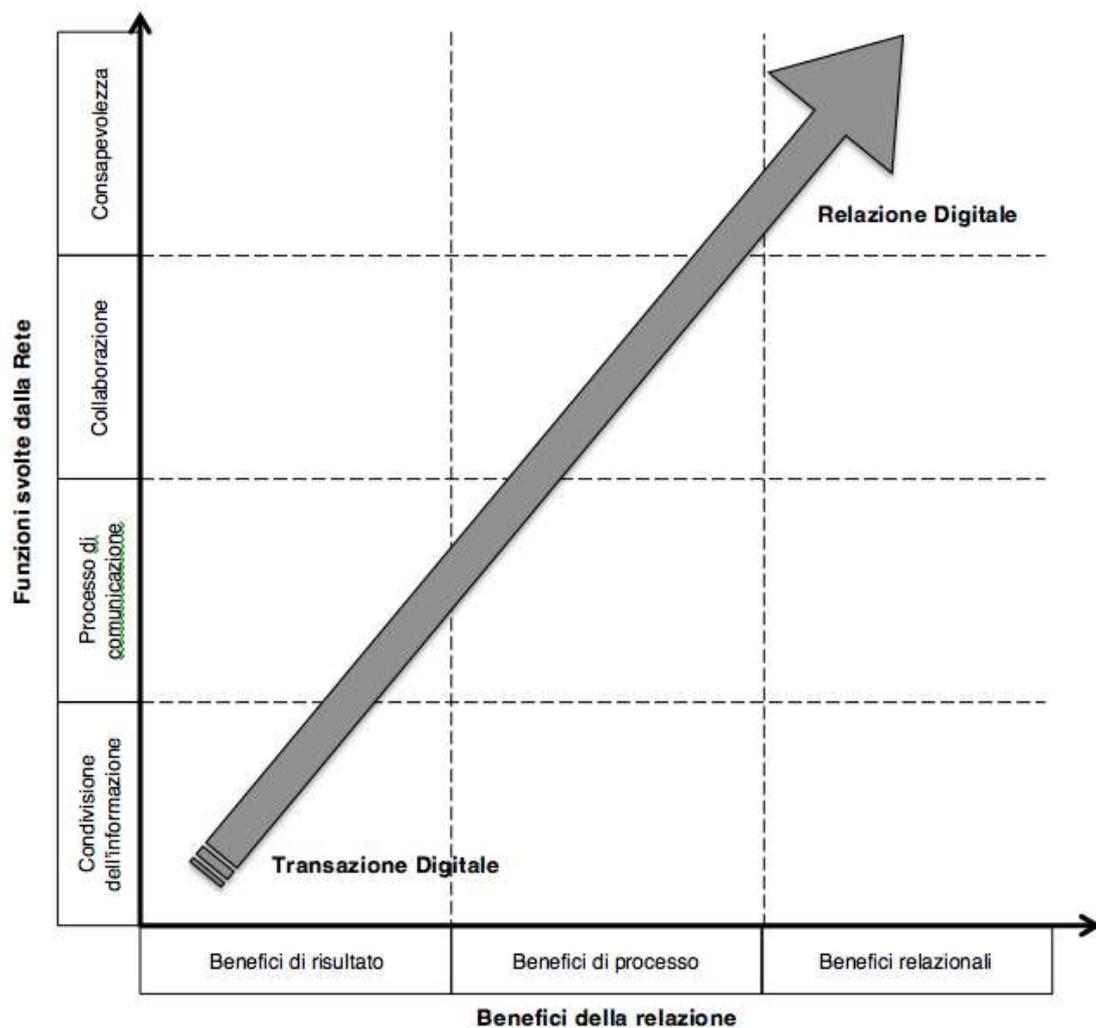
Come verrà discusso successivamente, la fiducia è il passo fondamentale per la crescita ed il mantenimento della relazione; tuttavia si vuole ora soffermarsi sul ruolo delle tecnologie digitali nelle relazioni di marketing.

Allo stato attuale l'impatto delle nuove tecnologie sulle pratiche di marketing relazionale è definibile come rivoluzionario, poiché la risposta degli attori coinvolti, in seguito al *Cluetrain manifesto* e al superamento dell'obsoleta visione legata alla *New economy*, ha portato ad un radicale cambiamento dei concetti di marketing rispetto alla letteratura presente sino a tal momento. Infatti, la mera transazione dell'*e-commerce* veniva interpretata come azione compiuta in un mercato diverso, come un fenomeno atipico; ciò che la disciplina di marketing ha saputo cogliere successivamente, specialmente osservando i mercati *business-to-business*, è stato un sistema di relazioni unico, tale che ogni singola relazione presupponesse scambi informativi attraverso la Rete e scambi sociali, diretti e interpersonali, tra gli attori.

Il Web ha permesso la convergenza di tecnologia e relative funzioni da un lato, dall'altro i soggetti coinvolti hanno saputo instaurare e mantenere interazioni a distanza che, mediante la realizzazione di attività comuni dedicate ad un unico scopo, hanno permesso la nascita e il successivo sviluppo della relazione stessa, legame non solo dovuto alla transazione, ma connotato di valore aggiunto.

Di seguito in Fig. 1.3 abbiamo la rappresentazione che riassume gli effetti delle funzioni svolte dalla Rete rispetto ai benefici della relazione (Aiello, 2002).

Fig. 1.3 – Funzioni della Rete e benefici della relazione.



Fonte: Aiello (2002)

Le imprese operanti nei mercati industriali possono beneficiare in tre modi distinti rispetto alla relazione:

- benefici di risultato: primo *step* che prevede la singola transazione *on-line*;
- benefici di processo: cliente e fornitore iniziano a collaborare avviando il ciclo della fiducia;
- benefici relazionali: la relazione è instaurata, mantenuta e migliorata nel tempo.

Il Web, a sua volta, in tale processo è sempre più protagonista attraverso l'intensività del suo utilizzo nella relazione stessa; infatti, partendo dal semplice scambio informativo, si arriva alla consapevolezza dei bisogni e delle richieste del cliente tali da essere soddisfatte al meglio, creando così il valore aggiunto tipico del marketing relazionale.

L'intreccio di Internet e i benefici della relazione permettono di indicare diversi approcci

che gli attori possono intraprendere partendo da una semplice transazione fino alla creazione di valore mediante una relazione digitale.

Alla luce di quanto emerso appare sempre più chiara la convergenza tra l'integrazione di Internet, le relazioni di marketing e i vantaggi ottenibili tra gli attori partecipanti; infatti, attraverso tale integrazione abbiamo la massimizzazione di (Aiello, 2002):

- flussi d'informazione;
- processi di comunicazione;
- attività di collaborazione;
- *customer life time value*.

Riassumendo i punti trattati sinora è innegabile il profondo cambiamento che il Web ha portato sia nel mercato, aumentandone la competizione, che nelle aziende, come struttura organizzata e realtà operanti, oltre che nelle pratiche transazionali, ossia diminuendo fortemente le asimmetrie informative e aumentando la trasparenza.

La situazione attuale richiede quindi un continuo incremento di differenziazione dei prodotti, personalizzazione e maggiori servizi, contrapponendosi ad un abbassamento dei livelli di prezzo (Giulivi, 2001).

### **1.2.2 Marketing relazionale, Networks e Web 2.0**

L'agguerrita concorrenza e il sempre più breve ciclo di vita dei prodotti hanno portato gli studiosi nel tempo a cambiare il focus di marketing: da relazioni legate da una semplice transazione ad un rapporto di scambio, quasi intimo, con il cliente.

Come già noto, infatti, il marketing relazionale si basa sulla comunicazione a due vie con il cliente allo scopo di coinvolgerlo in un dialogo, prerequisito fondamentale per stabilire un successivo rapporto di fedeltà verso la marca (Andersen, 2004).

Il tema della relazione nei mercati industriali è già noto nella dottrina ed è già stato in parte discusso sotto il punto di vista delle comunità, ma è comunque utile definire il concetto della relazione in un approccio di marketing. Il marketing relazionale nasce proprio dall'esperienza dei mercati *business-to-business* e pone fondamento sulla relazione tra fornitore e cliente, accentuando il legame di fiducia come valore aggiunto (Vescovi, 2007). Inoltre, i vantaggi conseguenti a tale relazione compongono in parte il plusvalore, essendo legati alla transizione stessa. Quest'ultimi sono riconducibili a:

- la conoscenza delle reciproche competenze, facilità d'individuazione delle necessità e rapidità di risposta a tali bisogni;

- la continuità del rapporto di fornitura, non solo il semplice prodotto ma anche le fasi antecedenti e successive all'acquisto;
- lo sviluppo di sistemi di offerta integrata, quali co-progettazione, co-produzione, ecc. per lo sfruttamento delle sinergie che si vengono a creare.

La relazione fornitore-cliente quindi permette uno scambio informativo che, se portato avanti nel tempo, crea valore aggiunto ad entrambi gli attori, ma questo può essere fortemente arricchito attraverso le tecnologie utilizzabili in rete, offrendo quindi vie molto più flessibili e dirette, se confrontato con i canali tradizionali, e a costi minori.

Per chiarire brevemente quali attività nelle pratiche di *relationship marketing* siano state profondamente modificate mediante l'utilizzo del Web come nuovo canale, è utile evidenziare la proposta di Giulivi (2001), il quale individua le seguenti aree:

- comunicazione, come già evidenziato nel paragrafo 1.1;
- *marketing intelligence*, cioè il sistema di analisi e monitoraggio dell'ambiente esterno;
- *procurement*, ossia la gestione del rapporto con i fornitori;
- *customer relationship management*, quella al cliente;
- *e-commerce*.

I cambiamenti avvenuti, oltre ad essere sono già noti in letteratura, sono accumulati fondamentalmente dall'abbassamento dei costi gestionali e dai successivi sviluppi assunti nelle attività di marketing relazionale. A tal proposito una delle pratiche, in parte già discussa in precedenza, è l'*e-loyalty*, ossia l'ottenimento della *brand loyalty* da parte dei propri clienti, costruendo e mantenendo una relazione di fiducia e quindi un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo attraverso la Rete.

Sia nella teoria, che nelle pratiche di marketing, la fidelizzazione alla marca è un obiettivo che viene perseguito mediante lo scambio relazionale.

Ciò che è caratterizzante nei mercati industriali è proprio questa pratica; infatti, è proprio dallo studio di questi mercati che è emersa la relazione tra l'azienda e il cliente ed il valore che ne deriva (Gommans, Krishnan e Scheffold, 2001).

Ad oggi quindi la sfida posta alle imprese è quella di conquistare non solo una fedeltà nei mercati *off-line*, ma anche in quelli *on-line* attraverso una strategia di *e-loyalty*.

Alla luce di quanto analizzato finora, è utile approfondire il ciclo della fiducia tra azienda e cliente. Questo viene proposto dagli autori nell'elaborato in questione (Gommans, Krishnan e Scheffold, 2001) e vede il fenomeno dell'*e-loyalty* come una naturale evoluzione rispetto alla classica fidelizzazione che si può sviluppare sia parallelamente ai clienti fidelizzati nel mercato *off-line*, sia integrato alle pratiche tradizionali, oppure essere pianificato specificamente per i mercati *on-line*. Il ciclo della fiducia è formato da

cinque fasi chiave e rispettivamente sono (Gommans, Krishnan e Scheffold, 2001):

**a) lealtà attitudinale:** rispetto al concetto tradizionale di fidelizzazione alla marca, dove vengono incluse le dimensioni affettive, cognitive e comportamentali mediante i diversi canali di comunicazione, negli *e-marketplace* è possibile enfatizzare la sfera cognitiva offrendo una customizzazione delle informazioni, oltre al rafforzamento della dimensione affettiva, garantendo sicurezza nella navigazione, nei pagamenti e nella *privacy*;

**b) intenzione comportamentale:** è la fase intermedia tra intenzione e atto d'acquisto vero e proprio; quest'ultima rappresenta l'intenzione di agire durante il processo decisionale d'acquisto. Nei mercati *on-line* la fase decisionale dell'atto d'acquisto è molto più veloce ed è fondamentale nelle pratiche di *e-loyalty* favorire ed enfatizzare la conversione da intento ad atto d'acquisto nel più breve tempo possibile;

**c) fedeltà comportamentale:** nei mercati *off-line* il cliente ha un set di variabili fisiche oltre che di valori rispetto alla fedeltà di marca; *on-line* è tutto più difficile poiché non esiste un punto vendita fisico, bensì l'esperienza è legata all'interfaccia del sito internet e alla ripetizione delle visite al sito stesso.

**d) attività di *brand building*:** per queste pratiche dobbiamo innanzitutto scinderle in due macro aree, una è legata a tutte le attività destinate a migliorare l'immagine di marca, l'altra è relativa ai *frequency programs*. Le attività di *brand image* generalmente sono calibrate nel breve periodo mediante le attività promozionali, viceversa, i *frequency programs* hanno un obiettivo a lungo termine.

Per quanto riguarda le possibilità offerte dal web si possono supportare tali attività mediante i database e la relativa personalizzazione della promozione, oltre a creare gruppi e comunità *on-line* a servizio del cliente;

**e) fiducia e fedeltà:** la fiducia gioca un ruolo centrale in entrambe le fidelizzazioni, sia comportamentale, che attitudinale, la quale si traduce nella capacità di influenzare le scelte dei propri clienti. Nella Rete tale pratica richiede particolare abilità da parte delle imprese considerando la facilità di cambiamento offerto da internet; se si ottiene la fiducia, l'azienda ha già compiuto il primo passo verso la fidelizzazione.

Come si evince dall'elaborato degli autori (Gommans, Krishnan e Scheffold, 2001), il ciclo della fiducia è una strada tortuosa che le aziende devono intraprendere attraverso un processo già noto nella letteratura di marketing.

Brevemente, ora si vuole approfondire la proposta fatta dagli autori, poiché quest'ultimi individuano nei seguenti fattori la "formula" per l'ottenimento dell'*e-loyalty*:

- *Value proposition*: la personalizzazione del prodotto, l'interattività, l'ampia possibilità

di scelta, qualità e garanzia, la notorietà di marca ed il prezzo; questi elementi permettono al cliente di ottenere un reale valore dell'offerta.

- *Brand building*: la costruzione e il coinvolgimento dell'immagine e della comunità di marca; queste sono, mediante il web, molto più veloci, flessibili e dirette.
- *Trust & security*: elementi come sicurezza nei pagamenti, *privacy*, reputazione, ecc. hanno da sempre rappresentato uno scoglio all'acquisto in Internet; oggi l'utente deve direttamente percepire che fiducia e sicurezza sono già intrinseche nel sito web.
- *Customer service*: il cliente richiede dei servizi divenuti nel tempo basilari, come la velocità di risposta, facilità nel metodo di pagamento, l'opzione di spedizione, ecc.; elementi che permettono di ridurre la resistenza all'acquisto rispetto al mercato *off-line*.
- *Website & technology*: l'interfaccia e la fruibilità del sito Internet, oltre al design, devono essere coerenti con il *target* dell'azienda.

Queste cinque leve assumono un ruolo determinante nel compimento del processo di fidelizzazione, che in letteratura fa riferimento al modello gerarchico (Fig. 1.4):

1. *Attitude*, ossia l'atteggiamento, il quale rientra nella sfera affettiva e cognitiva;
2. *Behavioral intent*, cioè l'intenzione d'acquisto che tocca la sfera conativa;
3. *Behavior*, si riferisce all'atto d'acquisto in sé.

Come evidenziato dagli autori le pratiche relazionali, rispetto all'utilizzo del canale Web, assumono sempre maggiore importanza e richiedono anche nei mercati industriali una forte attenzione da parte delle aziende e una pianificazione delle diverse attività.

Fig. 1.4 – *E-loyalty framework*



Fonte: Gommans, Krishnan e Scheffold (2001)

Alla luce dell'analisi che si sta compiendo appare oltremodo rilevante trattare di un aspetto assolutamente tipico dei mercati *business-to-business* unito alle pratiche di *relationship marketing*: i *networks*. In letteratura "la Rete è intesa come un sistema dove si stabiliscono, sviluppano e mantengono relazioni trasversali tra soggetti di diverse realtà economiche interdipendenti e specializzate, ossia può essere visto come un bacino dove vengono condivise risorse, ma allo stesso tempo, appare anche come un incubatore di competitività" (Aiello, 2001, pag. 97).

La suddivisione classica di marketing prevede quattro tipologie fondamentali di Reti, queste sono (Aiello, 2001):

- Gli *internal networks*: sono unità indipendenti all'interno dell'azienda stessa con competenze altissime, risorse specifiche e *task* differenti dalle altre. Operano in un ambiente fortemente competitivo e la rete interna supplisce alla gerarchia. Il marketing deve coordinare tali reti oltre che favorirne l'integrazione; in aggiunta il Web permette l'infomediazione delle risorse e delle relazioni tra le reti stesse.
- I *vertical networks*: sono formati da gruppi di aziende specializzate su un preciso prodotto, servizio o tecnologia, i quali si riferiscono a un'azienda focale che coordina da monte a valle la filiera. Il marketing è centralizzato e, tra i vari obiettivi, ha quello di integrare, mediante un processo di comunicazione interna efficiente, la rete con il mercato a valle.
- Gli *intermarket networks*: simili al tipo di rete precedente, questi *networks* hanno al loro interno però aziende operanti in settori diversi, ma strettamente connessi per un

determinato progetto comune, relazioni o zona geografica. Più di prima il marketing svolge una funzione di coordinamento, oltre che comunicazione esterna.

- Gli *opportunity networks*: questo è il classico caso dei distretti produttivi, in cui si presentano comunità di imprese-clienti che si interfacciano ad una azienda che fa da infomediatario con le aziende fornitrici. Le funzioni marketing sono di garantire la relazione tra i clienti e i fornitori e operare al meglio per soddisfare le richieste di entrambe le parti.

In linea generale è chiaro che il *network approach* sia già noto nella disciplina e che le reti siano integrate alle pratiche relazionali oltre che alla struttura organizzativa dell'azienda. Volendo ora evidenziare i profondi cambiamenti portati da Internet in tale ambito della letteratura di marketing è utile analizzare uno degli ultimi fenomeni di *network economy*: l'*Enterprise 2.0*.

Il concetto di *Enterprise 2.0* è stato introdotto da Andrew P. McAfee (2006) che, nell'articolo "*Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration*", l'ha identificato come "*l'uso di piattaforme di social software in modo emergente all'interno delle aziende o tra le aziende e i loro partner e clienti*" (McAfee, 2006, pag. 1).

Le piattaforme sociali descritte dall'autore sono alcuni degli strumenti e delle tecnologie del più ampio fenomeno del *Web 2.0*. È già noto come le imprese, sin dai tempi della *New economy* utilizzino diversi strumenti di comunicazione più o meno tecnologicamente avanzati, riconducibili a due macro-categorie principali (McAfee, 2006):

- i canali (come e-mail e messaggistica istantanea), in cui l'informazione può essere creata e distribuita da tutti, ma consultata e utilizzata solo dai destinatari;
- le piattaforme, ambienti di collaborazione e condivisione in cui il contenuto è generato da pochi e reso consultabile da tutti.

Le aziende hanno investito su entrambi i mezzi descritti, in passato però l'attenzione era rivolta principalmente ai canali; solo negli ultimi anni, grazie all'emersione del fenomeno del *Web 2.0*, hanno cominciato a dedicare maggiore attenzione anche ai *software enterprise*.

Quest'ultimi, infatti, sono strumenti potenzialmente in grado di supportare le aziende nelle attività della *knowledge management*. In generale siamo in grado di affermare che i *social software* e i *social media* hanno rapidamente ridefinito logiche e dinamiche di comunicazione e d'interazione nel Web.

Detto ciò, la prima analisi di McAfee (2006) è stata un passo importante per la descrizione di tale fenomeno, ma è focalizzata principalmente sul concetto di piattaforme di *social software*, il che esprime un approccio fortemente "tecno-centrico".

Il secondo passo dello studio effettuato dall'autore favorisce la visione sociale rispetto all'ambito tecnologico, definendo i *social software* "un insieme di tecnologie che consentono alle persone di incontrarsi, scambiare informazioni e collaborare utilizzando i device e sfruttando ambienti informatici (piattaforme) che rendono queste interazioni possibili in modo persistente nel tempo" (Epifani, 2009).

Tale considerazione introduce gli obiettivi di queste piattaforme e si ricollega ai principi, le logiche e le dinamiche di comunicazione, condivisione e collaborazione dell'*Enterprise 2.0*. Alla luce di ciò è quindi necessario analizzare i tre principali strumenti da cui si sviluppano i diversi modelli di attivazione dell'*Enterprise 2.0* nelle organizzazioni tradizionali:

- *Social software*: l'insieme degli strumenti che permettono ai soggetti che fanno parte di un'organizzazione di relazionarsi e collaborare, attraverso *community* interne al contesto aziendale mediante tecnologie informatiche;
- *Platforms*: ovvero ambienti digitali in cui i contributi di ciascun utente e l'interazione tra le persone all'interno dell'azienda sono visibili a tutti i partecipanti, in modo persistente nel tempo;
- *Emerging*: ossia l'emersione della struttura dell'applicazione e i modelli di utilizzo in base alle interazioni tra gli attori coinvolti direttamente e indirettamente.

Infine l'autore identifica che tale contesto di applicazione di *social software* e *platform* avviene sia all'interno delle imprese, sia tra imprese, sia tra partner, che tra clienti; tale novità introduce un ulteriore principio, alla base dell'*Enterprise 2.0* ma ancora di più del *Web 2.0*, che si conferma ogni giorno sempre più: il concetto di apertura.

In particolare quest'ultimo è indispensabile, poiché è direttamente collegato al concetto di piattaforma, cioè "l'ambiente digitale in cui contributi e interazioni sono resi disponibili in modo persistente nel tempo" (Epifani, 2009).

La prospettiva di McAfee (2006) permette quindi di identificare un primo modello di *Enterprise 2.0* (SLATES), che prevede l'utilizzo di strumenti e tecnologie di una piattaforma di *social software*:

- *Search*: un motore di ricerca interno;
- *Links*: la possibilità di aggiungere link interni o esterni;
- *Authorship*: la possibilità di creare e di modificare documenti e contenuti;
- *Tags*: la possibilità di catalogarli personalmente;
- *Extensions*: la possibilità di aggiungere funzioni che permettano di identificare i pattern d'impiego;

- *Signals*: la possibilità di segnalare agli utenti, mediante e-mail o feed Rss, tutte le modifiche.

Il modello *SLATES* di McAfee considera gli elementi essenziali del caso, ma si tratta di una concezione per certi versi troppo ristretta del fenomeno dell'*Enterprise 2.0*, legata a fattori e aspetti prettamente tecnologici. In relazione alla prima teorizzazione di McAfee, Dion Hinchcliffe (2009) ne critica in parte il modello di organizzazione che le aziende sono invitate a seguire e adottare; per l'autore infatti le imprese devono raggiungere il risultato di una progressiva evoluzione organizzativa, sociale e culturale caratterizzata dal *social networking*, il reale nuovo modello da adottare.

Hinchcliffe (2009), partendo dallo *SLATES*, presenta un modello più completo, il *FLATNESSES*, che aggiunge agli aspetti tecnico-funzionali la dimensione organizzativa e quella culturale alla base di un processo di adozione di tali piattaforme:

- *Freeform*: assenza di barriere per l'*Autorship*;
- *Network oriented*: orientamento alla rete collaborativa e la condivisione tra gli utenti;
- *Social*: esaltazione delle relazioni, collaborazioni e condivisioni tra gli utenti;
- *Emergence*: dinamiche spontanee di *bottom-up*.

L'Osservatorio *Enterprise 2.0* della *School of Management* del Politecnico di Milano, identifica nel suo report che il fenomeno dell'*Enterprise 2.0* non rappresenta una semplice piattaforma tecnologica (*Technology Push*) e non è neppure un effetto di *Demand Pull*, bensì, introduce un nuovo modello organizzativo. Quest'ultimo fa leva sul "*Social Driven*: ciò che davvero traina il fenomeno è una "mutazione" [...] nelle caratteristiche degli utenti, nella loro modalità di interagire tra loro e con le tecnologie, nei loro stessi bisogni" (<http://www.osservatori.net/enterprise> - 10/6/2013).

Il report, inoltre, identifica sei diversi "bisogni emergenti" dalle imprese, precisamente dai soggetti appartenenti alle stesse, che spingono e favoriscono l'adozione di un "modello 2.0":

- **social networking**: gli individui hanno sempre più bisogno di sviluppare e mantenere una rete di relazioni che rappresenta, sia per loro che per l'impresa, un *asset* sempre più importante per la *knowledge management*, tramite lo scambio e la condivisione di informazioni, *skills*, ecc.;
- **conoscenza in rete**: per tenere al passo le rispettive conoscenze e competenze è fondamentale costruirsi una propria rete di accesso a informazioni, accedendo a fonti diverse sia a livello esplicito (come i *feed RSS*), che tacito (solitamente informali come ad es. i forum);

- **collaborazione emergente**: le persone richiedono di creare ambienti di collaborazione veloci, flessibili e anche al di fuori dell'organizzazione aziendale classica;
- **riconfigurabilità adattativa**: i soggetti all'interno dell'azienda devono riconfigurare velocemente i propri processi e le proprie attività; l'obiettivo è di adattarsi con efficacia alle evoluzioni strategiche e organizzative;
- **global mobility**: le persone necessitano di fruire di informazioni, collaborare e condividere esperienze e conoscenze anche in condizioni di mobilità, a tal proposito le nuove tecnologie danno loro la possibilità di connettersi ovunque e in ogni momento della giornata alla propria rete, apportando così maggiore flessibilità;
- **appartenenza aperta**: i membri di un'azienda avvertono l'esigenza di una concreta apertura dei confini dell'organizzazione, per consentire un più efficace coinvolgimento degli attori esterni come fornitori, partner e clienti. Ciò è strettamente correlato al fatto che gli individui di un'azienda si sentono "appartenenti" a reti dinamiche allargate piuttosto che a una singola organizzazione.

Gli strumenti dell'*Enterprise 2.0* permettono un accesso sicuro e selettivo a informazioni, strumenti e relazioni. In considerazione delle necessità e dei "bisogni emergenti" specifici di ogni azienda, abbiamo diversi orientamenti:

- *Social enterprise*: questo tipo di approccio ha come obiettivo fondamentale la creazione di nuovi paradigmi di collaborazione, condivisione della conoscenza e gestione delle relazioni tra i soggetti all'interno dell'organizzazione. Per raggiungere tale scopo, la tecnologia rappresenta il fattore abilitante di tale cambiamento e riconfigurazione interna alle imprese;
- *Open enterprise*: questo modello tende invece ad una forte espansione e ad una concreta apertura dei confini dell'organizzazione, collaborazione e condivisione tra i membri dell'impresa e gli attori esterni. I sistemi informativi aziendali sono aperti ai contributi provenienti dallo staff interno e dalle diverse fonti esterne, offrendo servizi e informazioni in modo selettivo agli *stakeholder*, i quali a loro volta avranno nuove modalità di interazione con clienti, fornitori e partner;
- *Adaptive enterprise*: tale approccio si focalizza sulla flessibilità e la riconfigurabilità della gestione dei processi aziendali. La tecnologia permette la modifica tempestiva e *low cost* dei diversi processi.

A prescindere dall'approccio utilizzato, l'*Enterprise 2.0*, visto in una prospettiva più generale, è definibile come un vero e proprio modello imprenditoriale che riconfigura la struttura organizzativa, sociale e culturale dell'impresa, mediante la tecnologia e i suoi strumenti (Epifani, 2009).

L'Osservatorio *Enterprise 2.0* ha definito, nel report preso in analisi, che il “*Virtual work space è un approccio all'analisi e alla progettazione delle strategie di sviluppo dei nuovi sistemi informativi basato sulla centralità della persona e sul concetto di tecnologia come piattaforma abilitante dei processi e delle relazioni*” (<http://www.osservatori.net/enterprise>). Alla luce di ciò è utile evidenziare quali sono le pratiche operative per avviare l'*Enterprise 2.0*, queste operano sostanzialmente in tre settori:

- la comunicazione e la conoscenza: le attuazioni interne sono in grado di incrementare le dinamiche di collaborazione tra i membri all'interno dell'impresa;
- la tecnologica (IT): l'introduzione del *Web Operating Systems* (o *Web OS*), ossia i sistemi operativi *on-line*, i quali sono caricati direttamente sul *browser* e non installati localmente;
- il business: grazie alla sua stessa natura le reti di relazioni in cui gli attori si relazionano, collaborano e condividono, divengono il trampolino di lancio della *network economy*, tale per cui i *tools* del *Web 2.0* sono tra i fattori di successo per le imprese.

Terminando l'analisi su tale questione, possiamo affermare che l'*Enterprise 2.0* si qualifica come un reale supporto alle imprese nei processi d'implementazione della *knowledge management*, mediante l'impiego di strumenti in grado di localizzare, esplicitare e formalizzare in modo rapido ed efficace informazioni, esperienze e conoscenze fondamentali per la crescita professionale dei membri dell'organizzazione e il *network* relazionale che gravita attorno all'impresa stessa.

### 1.3 BUSINESS-TO-BUSINESS WEB MARKETING TOOLS: COME OPERARE NEI MERCATI ON-LINE E NEL WEB 2.0

#### 1.3.1 Business model nel mercato business-to-business.

Le riflessioni proposte fino ad ora spaziavano in diversi ambiti aziendali: dalla strategia, alla gestione delle relazioni, la fidelizzazione e l'organizzazione. Tali approfondimenti avevano l'obiettivo di esplorare le diverse dinamiche che la disciplina ha colto rispetto

alla repentina evoluzione del Web. A compimento di questa prima parte appare utile chiarire i modelli di business che concretamente hanno saputo evolversi in tale contesto e affermarsi come efficaci.

In prima istanza, è utile porre attenzione alle due principali definizioni che la letteratura ha prodotto rispetto ai *business model*.

La prima è opera di Timmers, Weill e Vitale (2001), i quali definiscono un *business model* come “*a description of the roles and relationships among a firm’s consumers, customers, allies and suppliers that identifies the major flows of product, information, and money, and the major benefits to participants*”.

Questa prima definizione e i relativi modelli identificati sono applicabili sia ai mercati *business*, sia a quelli *consumer*. Con il passare del tempo, dopo tale formalizzazione dei sopracitati autori, si è assistito ad un continuo avvicendamento nell’implementare la classificazione dei *business model*. Relativamente alla nostra analisi si vuole proporre una breve categorizzazione più aggiornata del Prof. Michael Rappa (2010), fondatore del sito [digitalenterprise.org](http://digitalenterprise.org), ritenuto uno dei maggiori esperti del mondo accademico; in Tab. 1.1 vengono elencati i modelli e una breve descrizione del loro funzionamento.

Il secondo contributo fondamentale è dato da Tapscott (2000), che introduce la “nuova generazione” di *business model*: “*Business web (b-web), which are inventing new value propositions, transforming the rules of competition, and mobilizing people and resources to unprecedented levels of performance. A b-web is a distinct system of suppliers, distributors, commerce service providers, and customers that use the Internet for their primary business communications and transactions*”.

Questo secondo approccio risulta molto più interessante ai fini dell’analisi che si sta compiendo, poiché si riferisce prettamente al mondo delle imprese e permette di comprendere al meglio il forte cambiamento avvenuto successivamente alla *New Economy* e ancora in auge ai nostri giorni.

Tab. 1.1 – Classificazione generale dei principali *business model*.

<b>Brokerage Model</b>	I <i>Broker</i> sono <i>market-maker</i> , il modello prevede che questi facciano incontrare compratori e venditori e ne facilitino la transazione. I <i>Brokers</i> operano sia nei mercati B2B, sia nei mercati B2C, che in quelli C2C. Normalmente questo modello di business guadagna attraverso il pagamento di una quota o commissione, per ogni transazione avvenuta.
<b>Infomediary Model</b>	I dati sui consumatori e sulle loro abitudini di consumo sono preziosi, specialmente se tali informazioni vengono attentamente analizzate ed utilizzate per raggiungere il <i>target</i> di marketing e comunicazione. A sua volta, la raccolta dati dei produttori e dei relativi prodotti è utile ai clienti nel momento in cui stanno considerando di fare un acquisto. Gli infomediari intermediano questo tipo d’informazioni utili sia ai compratori, che ai venditori di un determinato mercato.
<b>Merchant Model</b>	Grossisti e dettaglianti di beni e servizi. Le vendite avvengono o per listino o per asta (che possono essere tradizionali o “ <i>reverse</i> ”).

<b>Manufacturer o Direct Model</b>	Il "modello diretto", si è affermato grazie alla forza del web, permettendo ad un qualunque attore di raggiungere i compratori direttamente, in modo da ridurre le intermediazioni e il canale distributivo. Il modello diretto può essere basato su efficienza, miglioramento del servizio ai clienti e una migliore comprensione delle preferenze e dei bisogni.
<b>Affiliate Model</b>	Contrariamente ai <i>Portals</i> , che cercano di portare un alto traffico su un sito web, il modello affiliato, offre opportunità d'acquisto ovunque gli utenti navighino. Ciò è possibile attraverso l'offerta d'incentivi finanziari (una percentuale sulle entrate) ai siti affiliati. Gli affiliati forniscono un <i>purchase-point click-through</i> (PPCT) ai <i>Merchant</i> . Tale modello è definito <i>pay-for-performance</i> : se un sito affiliato non genera vendite, non è un costo per l'affiliatario. Questo modello è fortemente adatto al web e per tale motivo è frequentemente utilizzato. Alcune varianti sono i <i>banner</i> , il <i>pay-per-click</i> e i programmi <i>revenue sharing</i> .
<b>Community Model</b>	Il modello <i>community</i> è basato sulla fidelizzazione degli utenti. Questi hanno un forte coinvolgimento sia a livello temporale, che emozionale. I ricavi possono essere basati sulla vendita di prodotti ausiliari e servizi o mediante contributi volontari. Le comunità più sviluppate sono quelle specializzate, dov'è proposta pubblicità contestualizzata.
<b>Subscription Model</b>	Agli utenti è richiesto il pagamento di una <i>fee</i> periodica, giornaliera, mensile o annuale rispetto alla sottoscrizione di un servizio. È frequentemente utilizzata la formula di offrire gratuitamente la versione base e a pagamento quella <i>premium</i> ( <i>freemium</i> ).
<b>Utility Model</b>	Il modello <i>utility</i> o " <i>on-demand</i> " si basa sulla misurazione dell'utilizzo o sull'approccio " <i>pay-as-you-go</i> ". Inizialmente la connessione a Internet era fornita con tale modello.

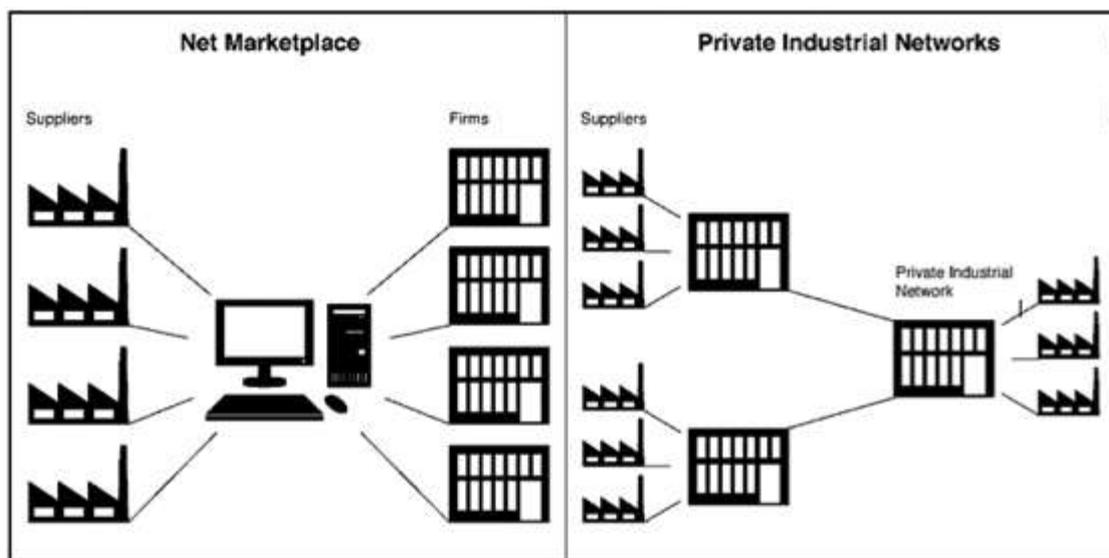
Fonte: adattato da Rappa (2010, <http://digitalenterprise.org/models/models.html> - 10/6/2013)

In linea generale, è ora necessario approfondire i trend che nel tempo hanno cambiato profondamente i modelli nel *business-to-business*. Innanzitutto, è utile vedere quali sono stati i macro-trend dei mercati industriali rispetto al web (Laudon e Traver, 2012):

- il maggior utilizzo da parte delle imprese dei canali *on-line*, essendo nettamente migliorata la sicurezza dei pagamenti e la fruibilità in generale;
- l'uso incrementale delle applicazioni *cloud* e *SaaS* (*Software as a Service*);
- la caduta dei costi d'accesso alle reti business, permettendo l'entrata delle PMI;
- il frazionamento dei sistemi B-to-B globali in sistemi centrati/specializzati per prodotto e regione, diminuendo così la complessità ed i rischi;
- il continuo sviluppo di community dello stesso settore industriale, riducendone così i costi e integrando i sistemi di ERP.

Gli autori (Laudon e Traver, 2012), inoltre, individuano due principali *B2B business model*: *Net marketplaces* e *Private Industrial Networks* (Fig. 1.5).

Fig. 1.5 – *Net Marketplaces* e *Private Industrial Networks*.



Fonte: adattato da Laudon e Traver (2012, pag. 785)

I **Net marketplaces** uniscono migliaia di potenziali compratori e venditori in un singolo *marketplace* digitale, operando anche al di là della semplice transazione *on-line*.

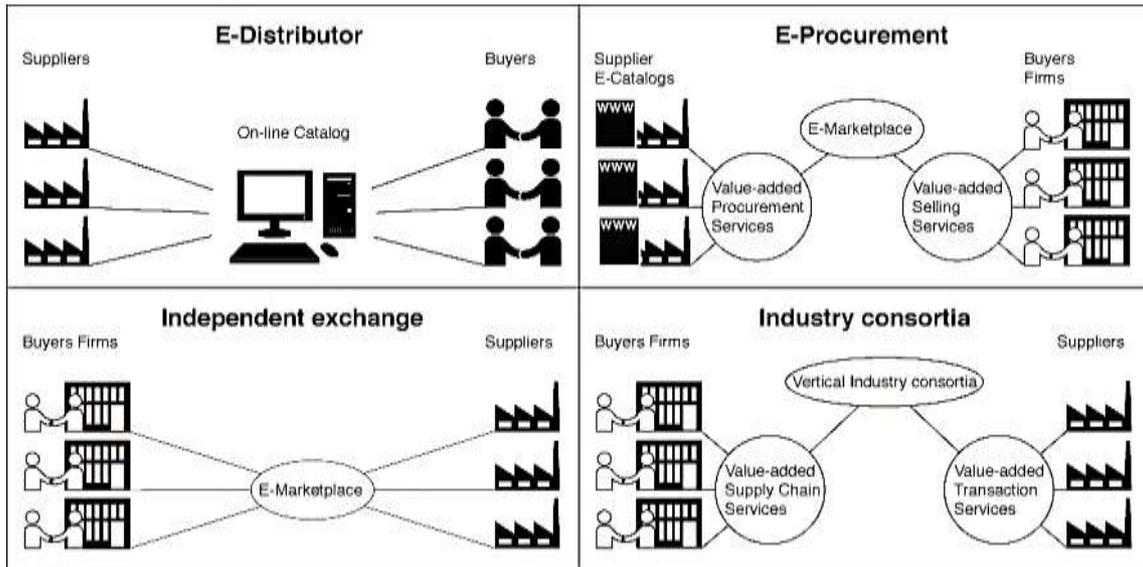
Di solito sono modelli *transaction-based* e agevolano sia le relazioni uno-a-molti, che molti-a-molti, poiché servono sia i *marketplace* verticali, che orizzontali. Nel caso di quelli verticali, operano vendendo beni utilizzabili per specifici settori; nei *marketplaces* orizzontali si vendono beni trasversali a più settori produttivi.

I **Private industrial networks**, a loro volta, raggruppano un numero ristretto di partner strategici per la conduzione del business e collaborano allo sviluppo di una efficiente *supply chain*. Queste reti, al contrario delle precedenti, sono basate sulle relazioni di lungo periodo e anch'esse possono operare sia nelle relazioni uno a molti, che in quelle molti a molti. I *Private industrial network* rappresentano la forma maggiore di *e-commerce* tra *players* del mercato *business-to-business*; questi solitamente utilizzano il Web per coordinare il flusso di comunicazione tra le aziende coinvolte.

Tornando ai *Net marketplaces*, Laudon e Traver (2012) li distinguono in base a:

- a. il meccanismo di formazione del prezzo, il tipo di mercato servito e la proprietà;
- b. la funzionalità: cosa (beni intermedi o finiti) e come (acquisto *spot* o fornitura a lungo periodo).

Fig. 1.6 – Tipi di *B2B business model*.



Fonte: Laudon e Traver (2012, pag. 787 – 793)

All'interno dei *Net marketplaces*, individuiamo quattro principali tipologie di *business model* utilizzati nei mercati business (Tab. 2):

1. *E-distributors*;
2. *E-procurement networks*;
3. *Independent exchanges*;
4. *Industry Consortia*.

Questi modelli presentano a loro volta continue evoluzioni; i trend relativi alle dinamiche di lungo periodo dei *Net Marketplaces*, infatti, stanno mutando da una visione di *pure e-market* ad un ruolo più centrale del processo di approvvigionamento, ossia diminuendo le transazioni *spot* e lavorando invece sulle relazioni nel lungo periodo. Si vede sempre di più che Consorzi ed *Exchange* iniziano a lavorare assieme in determinati mercati e, allo stesso modo, *E-distributors* si uniscono a grandi sistemi di *E-procurement*, avendo spesso come fornitori gli *Industry Consortia* (Fig. 1.7).

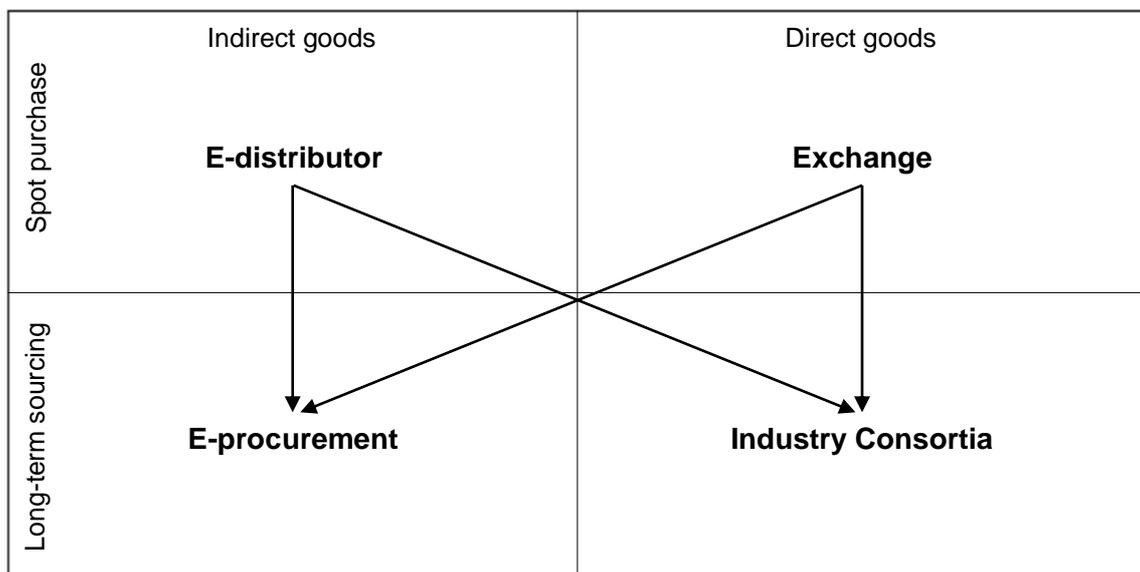
Tab. 2 – Tipi di *Net marketplaces*

E-distributor	E-procurement
Aziende che forniscono prodotti e servizi direttamente a singole imprese, il loro scopo è di fornire più clienti possibili. Sono il modello più comune tra i <i>Net marketplaces</i> , ossia intermediari indipendenti che presentano, mediante i cataloghi elettronici, i vari beni dei produttori diretti. Genericamente queste aziende lavorano con acquisti <i>spot</i> e per la loro conformità operano in <i>marketplaces</i> orizzontali; inoltre applicano uno sconto fisso per i clienti fide-	È un <i>e-marketplace</i> digitale dove fornitori e compratori effettuano delle transazioni <i>spot</i> . Di solito sono posseduti da imprese indipendenti, la cui finalità è creare un mercato. Tale modello è redditizio grazie agli addebiti delle spese per ogni transazione avvenuta. È genericamente utilizzato per i <i>marketplaces</i> verticali. Attualmente si è ridotta considerevolmente la loro presenza a causa della mancanza di liquidità che c'è stata nei mercati.

lizzati.	
Exchange	Industry Consortia
Aziende che creano e vendono accessi ad un <i>e-market</i> , ossia offrono un servizio alle imprese che preveda la possibilità di accedere ad un ampio set di strumenti per le attività di <i>sourcing</i> e <i>supply chain management</i> , ad esempio varie consulenze offerte per pacchetti o il servizio completo. Queste imprese sono intermediari indipendenti che connettono fornitori e clienti per forniture contrattuali a lungo periodo che aiutano a creare relazioni tra gli attori.	Possono essere <i>marketplaces</i> verticali di proprietà che servono specifici settori, oppure <i>marketplaces</i> orizzontali che operano in un vasto raggio di settori. Permettono ai clienti di acquistare gli input produttivi direttamente da un set limitato di fornitori. Questo tipo di modello è basato su stabili relazioni di lungo periodo e condivisione d'informazioni.

Fonte: adattato da Laudon e Traver (2012)

Fig. 7- Convergenza dei *Business models* nelle relazioni di lungo periodo.



Fonte: adattato da Laudon e Traver (2012, pag. 792)

I **Private industrial networks** sono definiti *Private Trading Exchanges* (PTX), ossia sono reti private per il coordinamento di processi di transazione e organizzazione, attivati *on-line* allo scopo di attuare il cosiddetto *collaborative commerce*.

I *Private Industrial networks* solitamente si focalizzano particolarmente sul processo di coordinamento aziendale, grazie alla concentrazione di un'unica impresa proprietaria della rete; inoltre, coinvolgono più produttori provenienti da uno o più settori legati all'impresa stessa, i quali supportano il *network*, allo scopo di ottenere sinergie produttive per l'intera *supply chain*.

Questa tipologia di reti permette quindi di raggiungere i seguenti obiettivi (Laudon e Traver, 2012):

- acquisto efficiente e vendita a livello di settore;

- pianificazione delle risorse del settore per integrarle a quelle aziendali;
- aumento della visibilità della *supply chain*;
- rafforzamento delle relazioni acquirente-fornitore;
- riduzione del rischio d'impresa, impedendo squilibri di domanda e offerta.

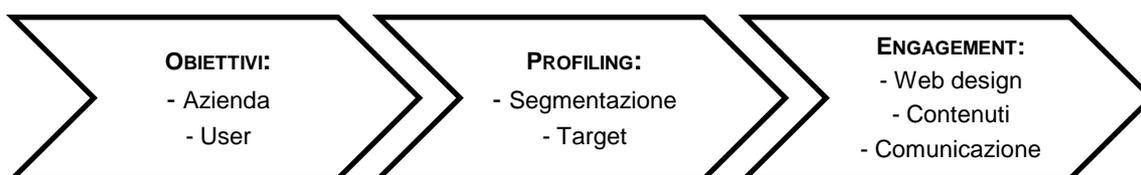
L'argomento appena affrontato risulta fondamentale nella letteratura, poiché è ormai consolidata l'importanza di una pianificazione strategica, relativamente all'attuazione di una strategia web e il relativo business model; quest'ultimo infatti rappresenta l'applicazione della strategia nel mercato.

### 1.3.2 Strumenti operativi per una strategia web di un'azienda operante nel B2B.

Sinora è stata trattata la letteratura riguardo alla comunicazione *on-line* da parte delle imprese operanti nei mercati industriali, l'importanza delle relazioni tra fornitore e cliente ed il *social business* con l'avvento del *Web 2.0*. Tali campi d'azione permettono di capire le motivazioni alla base della nuova conduzione manageriale dei nostri giorni, rispetto alla gestione, in parte errata, avvenuta negli anni '90 con la *New economy*.

A conclusione degli argomenti trattati, è volontà di chi scrive individuare quali sono gli strumenti operativi di *web marketing* e le relative modalità di utilizzo che un'azienda dovrebbe possedere per agire attualmente in Internet. L'uso del condizionale, infatti, è stato scelto perché sono ancora moltissime le realtà aziendali che si muovono in modo inappropriato nel web. Tale premessa trova forte corrispondenza e argomentazione in una pubblicazione ad opera del MIT-Exchange, nella quale viene descritta la costruzione di una "*Complete guide to B2B web strategy*" (<http://mitx.org/resources/891.aspx> - 10/6/2013). In linea generale vediamo ora quale dovrebbe essere la procedura corretta per la costruzione di una strategia web e, quindi, quali divengono i prerequisiti di un sito web aziendale, oltre agli strumenti base da utilizzare (Fig. 1.8).

Fig. 8 – Step per la costruzione di una strategia web.



Fonte: adattato da MIT-Exchange (2012)

## **OBIETTIVI**

### **Obiettivi dell'azienda.**

Un'impresa operante nel mercato industriale, deve lavorare sulla strategia web principalmente per identificare la prospettiva dei clienti e catturare informazioni salienti, al fine di far crescere nel tempo le vendite potenziali. Ciò non significa che non vadano previsti altri bisogni d'informazioni che gli utenti possono avere, come ad esempio:

- Rinforzare l'*awareness* e l'immagine *corporate on-line*: *“se viene applicata una strategia nel mercato off-line, perché non essere coerenti anche nel web?”*
- *Broadcast* dei messaggi aziendali: il sito web aziendale non è altro che una *“bacheca dove comunicare nel cyber spazio ed è a costo zero, perché non trarne vantaggio?”*

### **Obiettivi degli utenti.**

Nei mercati B2B solitamente gli *users* cercano informazioni sull'azienda, a tal scopo può essere utile:

- permettere di effettuare una valutazione economica e sullo stato di salute finanziario per un eventuale collaborazione di fornitura a lungo periodo o un investimento;
- cercare informazioni attuali e passate sull'azienda;
- ricercare informazioni sui prodotti, i servizi e i canali di vendita per compiere delle valutazioni per un eventuale acquisto futuro o fare un *benchmark* dei concorrenti.

## **SEGMENTAZIONE DELL'AUDIENCE E TARGET.**

Logicamente avere un sito Internet implica avere degli utenti che lo visitano e, a loro volta, ognuno di essi ha un determinato scopo relativamente alla navigazione in Rete.

Ciò che l'azienda deve fare è chiedersi quali siano i possibili frequentatori del loro sito web e quali motivazioni e/o interessi li abbiano portati all'*home page* aziendale, suddividendoli quindi in gruppi omogenei. Chiaramente, come si opera una segmentazione nei mercati *off-line*, deve essere operata una targetizzazione per gli utenti *on-line*.

## **ENGAGEMENT DEGLI UTENTI.**

**Web design:** *“Quale immagine si vuole comunicare? Che immagine c'è nell'off-line?”.*

Queste due domande sono le prime da porsi quando si progetta un sito web. *On-line* e *off-line* sono completamente integrati e gli utenti ne parlano in entrambi i canali; è dunque fondamentale essere coerenti. Detto ciò, esistono le altre leve di comunicazione per mantenere coerente non solo la *brand image*, ma anche il tono, la grafica, ecc.; quindi, quando si “disegna la struttura” del sito internet, per mantenere coerente l'immagine, è necessario usare gli strumenti appropriati che la rendano tale.

Il secondo passo riguarda l'*home page*: quest'ultima è un'istantanea dell'azienda, cioè deve comunicare immediatamente cosa offre l'azienda e permettere agli utenti di po-

tersi muovere agevolmente sul sito per individuare le informazioni necessarie. Infine, quando si naviga sul sito la “chiave di lettura” è l’interfaccia, questa permette all’utente di ricevere il messaggio che si vuole trasmettere in modo chiaro e corretto.

**Contenuti:** è oramai ridondante, anche in letteratura, quant’è importante per le aziende creare contenuti utili per gli utenti, assolvendo a due motivazioni critiche:

- il visitatore che naviga nel sito aziendale ricerca determinate informazioni,
- i contenuti aiutano il visitatore ad individuare il sito tramite il motore di ricerca.

Le principali guide linea per tale attività sono:

- testi organizzati per punti chiave, l’utente individuerà subito le informazioni che gli interessano;
- “*Shorter is generally better*”, l’utente non vuole perdere tempo, è necessario redigere testi brevi e semplici, che chiariscano subito il *core value* dell’impresa.

**Comunicazione:** una *web page*, per adempiere ai compiti base di comunicazione, deve contenere le seguenti pagine:

- Chi siamo: è la presentazione dell’azienda, sono possibili diverse *best practices*, ad esempio una breve descrizione, *storytelling*, ecc.;
- Prodotti: descrizione e foto dei prodotti, cataloghi *on-line*, ecc.;
- News ed eventi: sezione dove è possibile pubblicare tutte le comunicazioni istituzionali, ad esempio con la *press release*, e le attività svolte anche *off-line*, come gli eventi;
- Contatti: nei mercati B2B la localizzazione e la prossimità sono delle leve importanti da sfruttare, oltre alla necessità di permettere una comunicazione diretta, come e-mail, telefono, ecc.

I tre step visti fino ad ora, sono il reale primo passo per un’azienda che vuole operare in Rete, di seguito si vedranno brevemente altri possibili strumenti che arricchiscono la comunicazione dell’impresa e utili per la *web consistency* (De Felice, 2011).

Il *Direct E-mail Marketing* (DEM) è un’attività ben nota nella letteratura e, prima delle pratiche di *permission marketing*, in parte è stata fortemente criticata. Oggi questo tipo di comunicazione avviene in modo *pull*, quindi i benefici per l’azienda e l’utente sono maggiori, infatti, quest’ultimo accede a contenuti specifici del settore e di forte interesse per l’ambito professionale. L’impresa, a sua volta, aumenta la *brand awareness* e trasmette il proprio messaggio al suo *target* in modo diretto e chiaro (De Felice, 2011).

Il *Search Engine Marketing* (SEM) ha due principali forme di applicazione:

- il *Search Engine Optimization* (SEO) riguarda una migliore indicizzazione nell’*output*

del motore di ricerca; un esempio eloquente che viene proposto dal MIT è: *“avete mai provato a Googlare la vostra impresa? Siete sicuri che prima della vostra web page non ci sia un blog in cui venga raccontata una brutta esperienza con i vostri prodotti?”*.

Quindi effettuare il SEO non è solo apparire nei primi dieci posti, ma anche capire cosa gli utenti dicono di voi per ottimizzare al meglio il *ranking*;

- il *Pay Per Click* (PPC), tra le forme più classiche di *web advertising*, anche questo strumento innalza la visibilità della pagina Internet, ma solitamente è chiaro che è una forma di pubblicità.

L'elenco potrebbe continuare ancora, ma per finire è utile trattare alcuni strumenti del *Web 2.0* fortemente utilizzati dalle aziende. Nella presentazione di Sarah Sturtevant (2009) si individuano i seguenti *tools* fortemente utilizzati nel *B2B web marketing*:

- *Blog/Web community*: questo tipo di canale è solitamente molto specializzato e viene fortemente utilizzato dagli utenti per discutere di temi strettamente legati al settore, condividere esperienze e consigli, ad esempio i gruppi di LinkedIn;

- Canale video: le aziende caricano filmati di comunicazione istituzionale, performance di prodotto, ecc. tipicamente il più utilizzato è YouTube;

- *Wikipedia*: questa infatti permette alle aziende di essere parte del “sapere collettivo”, ma, essendo gestita e creata da e per gli utenti, richiede di essere trasparenti e veritieri, offrendo informazioni finanziarie, come il bilancio;

- Cataloghi *on-line* interattivi: cataloghi con performance di lettura aumentata, ossia è possibile avere lo zoom automatico delle immagini e visualizzarli in vari dispositivi (*tablet, smartphone, etc.*).

## CAPITOLO 2: LA CINA E LA COMUNICAZIONE BUSINESS-TO-BUSINESS PER IL MERCATO MECCANO-TESSILE.

*“Quando la Cina si sveglierà, il mondo tremerà: questa profezia di Napoleone – che la formulò nel 1816, dopo aver letto la relazione di viaggio del primo ambasciatore inglese in Cina, Lord Macartney – sembra oggi destinata ad avverarsi nella dimensione economica, prima ancora che in quella militare a cui pensava l'imperatore”* (Federico Rampini, *Il secolo cinese*, 2005).

### 2.1 CINA: ECONOMIA, RELAZIONI E LE LEVE DI CROSS-CULTURAL MARKETING.

#### 2.1.1 L'evoluzione del sistema economico cinese: le tappe principali.

Prima di addentrarsi specificatamente nel settore meccano-tessile, si vuole dare uno

sguardo generale agli enormi passi compiuti dalla “Terra di mezzo” (中国 - *Zhōngguó*) e alla sua crescita economica avvenuta negli ultimi trent’anni allo scopo di meglio comprenderne le dinamiche e gli sviluppi derivanti fino ai giorni nostri.

Ad oggi i sinologi non sono stati ancora in grado di definire propriamente il modello economico cinese, infatti, nell’opera a cura di Magda Abbiati (2006), l’autrice Valeria Zanier, pone un triplice quesito sulla definizione di tale modello: “*Cos’è la Cina? Un paese in via di sviluppo? Un paese ad economia socialista? Un’economia di mercato?*”. La Cina è ad oggi un paese socialista, governato dal partito unico che emana il Piano quinquennale dove pianifica ancora alcune aree economiche, definendo alcuni obiettivi non più legati al sistema produttivo ma ad uno sviluppo equo della collettività e dell’economia. Allo stesso tempo sono stati aperti i confini all’economia di mercato e alla libera concorrenza e, in parte, si stanno privatizzando alcune aziende statali. Per la conformità della situazione attuale, i governatori cinesi stessi, definiscono quest’ultima un “sistema economico socialista di mercato” (Abbiati, 2006).

Il *World Trade Organization* (WTO - <http://www.wto.org> - 18/6/2013) ha definito questo tipo di sistemi come “*economie di transizione*”; si tratta in particolare delle economie emergenti, dove è in atto un forte sviluppo e una crescita costante, ma allo stesso tempo, una parte della popolazione è ancora sotto la soglia di povertà. Ciò significa che, determinati campi economici, come ad esempio l’agricoltura, rientrano nelle politiche tipiche dei “Paesi in via di sviluppo”, mentre altre aree economiche abbracciano completamente l’economia di libero mercato, ossia industria e servizi.

Brevemente ora si vogliono individuare e descrivere le tappe fondamentali che hanno portato all’ascesa della Cina, per cogliere al meglio le dinamiche viste in precedenza.

Grazie alle riforme economiche e alla nuova politica di apertura dei confini avvenute nel 1978, l’anno successivo vede arrivare massicci investimenti diretti da parte dei Paesi stranieri (FDI - *Foreign Direct Investment*). Questi permisero per il ventennio successivo una rapida ed ampia crescita economica (Agarwal e Wu, 2004).

Per la prima decade successiva a tale apertura si registrò un PIL con un tasso di crescita annuo superiore al 10%; nel decennio tra il 1990 e il 2001, la Cina divenne la seconda meta globale degli investitori, dopo gli USA, confermandosi sempre più come economia di mercato e producendo una continua diminuzione di controllo da parte del governo. In tale periodo i tassi di crescita furono attorno al 15%. Nel dicembre 2001 la Cina entrò a far parte del WTO, era il primo paese per FDI e l’ottava economia al mondo. Infine nell’ultimo decennio l’economia cinese iniziò una rapida scalata tra le otto, conquistando la seconda posizione dal 2009 e mantenendola sino ad oggi, con per-

centuali di crescita sempre attorno al 10% (Abbiati, 2006).

Questi ultimi trent'anni di brusca impennata sono riconducibili a due principali fattori: da un lato l'apertura iniziata da Deng Xiaoping, leader del partito unico, che indirizzò il paese verso una nuova economia "globale" e, dall'altra, la grande industrializzazione avvenuta sotto la guida dei forti investimenti che colsero le enormi possibilità di crescita di tale mercato (Fig. 2.1 e 2.2 - PIL cinese sia quantitativo che per settori economici).

Gli ultimi trent'anni di sviluppo hanno quindi permesso alla Cina di ottenere:

1. una posizione rilevante nello scenario internazionale;
2. le riforme normative per l'apertura verso i mercati internazionali;
3. lo sviluppo di aziende competitive.

La Fig. 2.1 e Fig. 2.2 risultano estremamente esplicative della vocazione industriale della Cina; le economie sviluppate vedono una predominanza del settore dei servizi nelle componenti del PIL ma, nonostante questo settore sia effettivamente cresciuto e ne costituisca una parte preponderante, l'industria rimane una voce fondamentale, che ha saputo mantenere nel tempo il suo ruolo nel sistema economico. Il comparto produttivo industriale cinese più competitivo riguarda i settori *labour-intensive*, quali: il tessile abbigliamento, l'elettronica e le telecomunicazioni, elettrodomestici ed industria farmaceutica (Abbiati, 2006).

L'asset principale di tale competitività si basa sul comun denominatore di un basso costo della forza-lavoro, un largo impiego di FDI e un forte sviluppo delle imprese private.

Fig. 2.1 – Proiezione del PIL cinese nel trentennio 1978-2012.

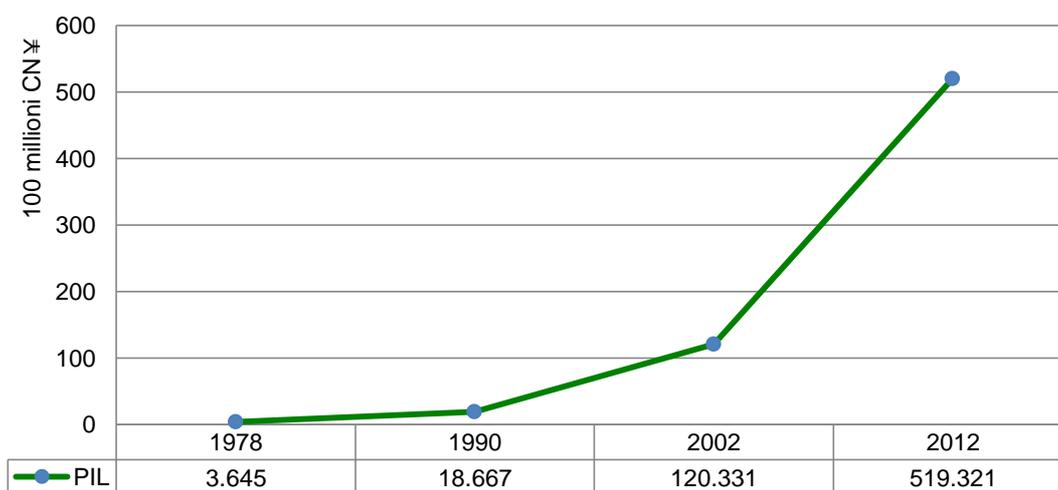


Fig. 2.2 (A) – Composizione PIL cinese dei settori economici a valore.

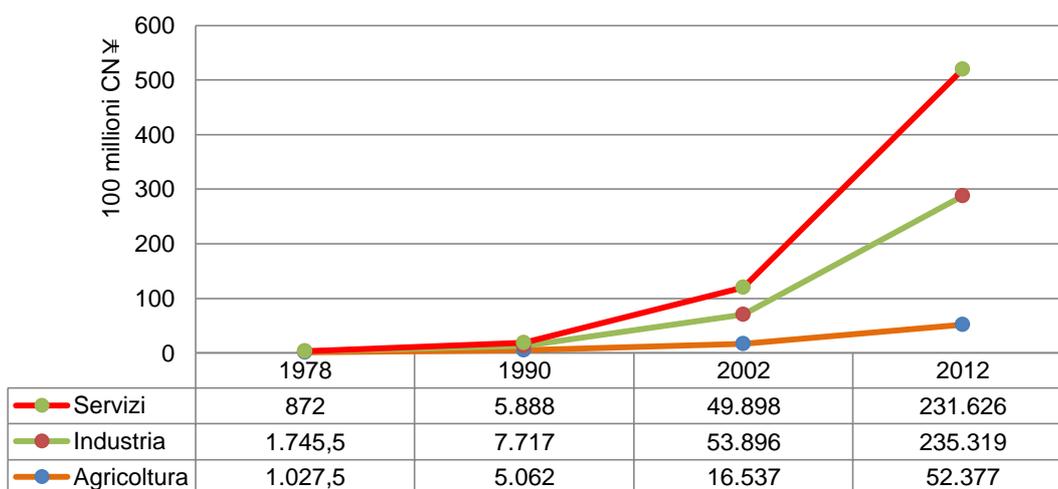
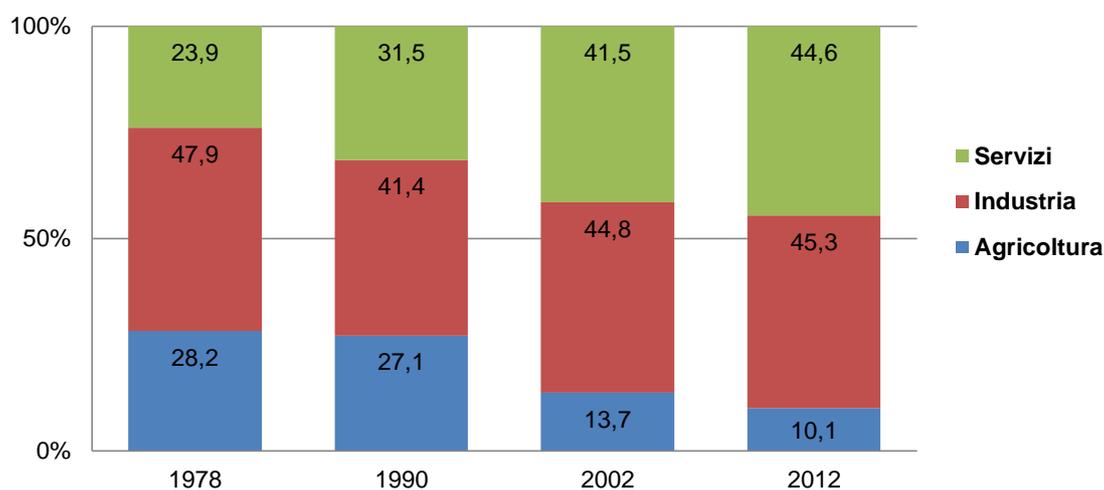


Fig. 2.2 (B) – Composizione PIL cinese dei settori economici in percentuale.



Fonte: adattato da <http://www.stats.gov.cn/english/> - 18/6/2013

### 2.1.2 Cina, internazionalizzazione e dinamiche di marketing.

Nell'analisi effettuata da Agarwal e Wu (2004) viene proposta una riflessione rispetto al tema dell'adesione al WTO della Cina e alle implicazioni di marketing derivanti.

Il regime economico cinese e le relative istituzioni governative non si presentavano completamente compatibili con i principi, le normative e le regole del WTO. Ciò ha portato alla preannunciata politica di riforma interna per rispondere alle problematiche emerse in relazione al commercio internazionale nelle seguenti tematiche:

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| A. Titoli di import ed export; | G. Misure di salvaguardia;                             |
| B. Norme sull'origine;         | H. Diritti della proprietà intellettuale;              |
| C. Valutazione doganale;       | I. Misure d'investimento per il <i>trade-related</i> ; |
| D. Standard;                   | L. Commercio di servizi;                               |

E. Sovvenzioni e misure compensative; M. *E-commerce*.

F. Misure *anti-dumping*;

In Tab. 2.1 si propone una sintesi dell'analisi svolta dagli autori (Agarwal e Wu, 2004).

Tab. 2.1 – Cambiamenti, effetti e implicazioni di marketing dall'entrata nel WTO.

<b>A) TITOLI IMPORT-EXPORT:</b>
Con l'ingresso nel WTO furono emanate norme in materia di diritti di negoziazione e di distribuzione, su una programmazione triennale, e gradualmente rimossi gli MFA ( <i>Multi-Lateral Fiber Agreement</i> ) contro le esportazioni tessili dalla Cina.
<b>EFFETTI:</b>
Le esportazioni sono aumentate significativamente, soprattutto per i prodotti <i>labor-intensive</i> (es. tessile e abbigliamento), inoltre il mercato agricolo interno è ancora svantaggiato rispetto a quello industriale e risente della sempre più consolidata concorrenza internazionale.
<b>IMPLICAZIONI DI MARKETING:</b>
L'aumento delle esportazioni cinesi nel mercato globale e della concorrenza nei settori industriale, <i>wholesale</i> e <i>retail</i> richiede di: accorciare il canale di distribuzione e migliorare la qualità da un lato, sviluppare relazioni di marketing tra imprese e i molteplici <i>stakeholders</i> dall'altro.
<b>B) NORME SULL'ORIGINE</b>
Armonizzazione della normativa sul paese di origine non preferenziale (criterio economico) e regole preferenziali in materia di accordi, con eventuali blocchi commerciali (criterio preferenziale). L'obiettivo di tali norme è basato sullo standard d'importazione che rispecchi trasparenza, comprensibilità e riconducibilità dei prodotti.
<b>EFFETTI:</b>
Le importazioni aumentano mentre le controversie commerciali diminuiscono, di conseguenza, le esportazioni basate su tali importazioni, aumentano a loro volta.
<b>IMPLICAZIONI DI MARKETING:</b>
I criteri sia economici, che preferenziali, determinano il prezzo d'importazione. Si modifica sia il concetto di <i>value chain</i> , ossia avviene una ridistribuzione della produzione dei prodotti globali, che la strategia di <i>global sourcing</i> , influenzando sulla leva del paese d'origine per i prodotti realizzati in molteplici paesi; è fondamentale sviluppare una forte attività di marketing relazionale con i fornitori a monte.
<b>C) VALUTAZIONE DOGANALE:</b>
È basato sul valore delle transazioni, in generale, anche se in alcuni casi può essere deduttivo e quindi ricalcolato.
<b>EFFETTI:</b>
Difficoltà ad utilizzare i prezzi di trasferimento, questi possono influenzare i FDI sia verso l'interno che verso l'esterno del Paese.
<b>IMPLICAZIONI DI MARKETING:</b>
I prezzi di trasferimento sono stabiliti tra la sede centrale e le filiali mediante il modello del prezzo comparabile non controllato e solo successivamente vengono verificati.
<b>D) STANDARD:</b>
Conformi all'accordo sulle barriere tecnologiche per il commercio in generale, ancora in definizione rispetto ai requisiti di <i>local content</i> e <i>technology transfer</i> .
<b>EFFETTI:</b>
Le importazioni aumenteranno se le barriere negli scambi saranno realmente diminuite, inoltre, se i requisiti di trasferimento tecnologico saranno eliminati, si presenterà un aumento di accordi commerciali e <i>joint-venture</i> .
<b>IMPLICAZIONI DI MARKETING:</b>
I vantaggi sono conseguibili con l'applicazione delle norme ISO 9000 e gli standard tecnici di produzione.
<b>E) SOVVENZIONI E MISURE COMPENSATIVE:</b>
Si è assistito ad un graduale allineamento imposto dal WTO verso tutte le sovvenzioni e misure compen-

sative dei beni nazionali rispetto a quelli importati.
<b>EFFETTI:</b>
Le esportazioni sono più competitive nel mercato globale e la riallocazione intersettoriale di risorse permette di ottenere incrementi di efficienza e di vantaggio comparato.
<b>IMPLICAZIONI DI MARKETING:</b>
I prezzi delle esportazioni e dei prodotti interni sono basati su una dinamica di <i>fair competition</i> , attraverso lo sviluppo del sistema di prezzo del mercato concorrenziale.
<b>F) MISURE ANTI-DUMPING:</b>
Attivazione delle norme anti-dumping del WTO, oltre ad una graduale progressione alla trasparenza.
<b>EFFETTI:</b>
Le esportazioni cinesi sono aumentate nel tempo, come i prezzi interni, e si sono sostituiti i prezzi nazionali di riferimento con quelli di un "paese terzo", come riferimento all'economia di libero mercato; a loro volta le importazioni cinesi sono aumentate poiché si sono ridotte le misure <i>anti-dumping</i> nei confronti dei concorrenti stranieri.
<b>IMPLICAZIONI DI MARKETING:</b>
Fare un modello di prezzo dei beni esportati basato sul <i>domestic price</i> , piuttosto che prendendo un prezzo di riferimento di un "paese terzo", permette di essere più competitivi nel mercato globale e meno soggetto a procedimenti legali. La strategia di penetrazione di prezzo può innescare a sua volta azioni <i>anti-dumping</i> , solitamente quella di differenziazione del prodotto, integrata con diversi livelli di servizio, può ridurre i casi.
<b>G) MISURE DI SALVAGUARDIA:</b>
Sono vietate le pratiche di "Grey area" e la clausola di decadenza ( <i>Sunset clause</i> ) in conformità agli accordi del WTO su tali misure preventive, oltre al sollievo temporaneo fornito ai membri stessi.
<b>EFFETTI:</b>
Le misure di salvaguardia specifiche per prodotto avviate da alcuni membri del WTO hanno avuto un effetto limitato e temporaneo, moderando le esportazioni della Cina nel breve periodo; mentre nel lungo tempo, si è assistito ad un aumento delle esportazioni.
<b>IMPLICAZIONI DI MARKETING:</b>
È stato più difficile per i membri del WTO e dei paesi sviluppati imporre dazi e restrizioni quantitative o altre misure di salvaguardia a causa dell'abolizione delle pratiche <i>Grey area</i> , verificandosi un maggiore accesso al mercato e un aumento di competitività a livello globale da parte degli esportatori cinesi.
<b>H) DIRITTI DELLA PROPRIETÀ INTELLETTUALE:</b>
Conformi all'accordo sui diritti di proprietà intellettuale (TRIPS), oltre ad un graduale aumento dell'istituzione di un appropriato sistema giudiziario di tutela.
<b>EFFETTI:</b>
Nel breve termine, è avvenuto un aumento dei prodotti contraffatti; nel periodo di transizione e nelle esportazioni a lungo termine i prodotti contraffatti sono diminuiti. In generale ci sarà sempre più un aumento di accordi contrattuali, come il <i>licensing</i> o <i>joint-venture</i> , per ridurre la diffusione e quindi con una maggiore conformità con gli accordi dei TRIPS.
<b>IMPLICAZIONI DI MARKETING:</b>
La protezione dei diritti d'autore, marchi, brevetti, ecc. comporterà una crescita, da un lato, delle attività di R&D in società controllate a livello strategico e, dall'altro, di diversi modi di immissione nel mercato mediante accordi contrattuali, quali le licenze, <i>franchising</i> , alleanze strategiche, ecc.
<b>I) MISURE D'INVESTIMENTO PER IL TRADE-RELATED:</b>
È previsto il requisito di trasferimento locale di contenuti, in conformità alle misure d'investimento correlate al <i>trade</i> (TRIM); ossia la Cina può imporre il trasferimento di tecnologia, sempre rispettando i TRIPS.
<b>EFFETTI:</b>
Aumento in entrata e in uscita dei FDI, promozione delle esportazioni e del trasferimento tecnologico, sempre rispettando i TRIPS.
<b>IMPLICAZIONI DI MARKETING:</b>
Crescita del <i>capital-formation</i> degli addetti grazie al trasferimento di tecnologia e agli investimenti.
<b>L) COMMERCIO DI SERVIZI:</b>
Da un settore fortemente regolamentato con restrizioni territoriali, quantitative e qualitative, è ora confor-

me con l'accordo generale sul commercio dei servizi (GATS), vedendo fasi progressive nel tempo, data la forte transizione e l'acerbità del settore dei servizi in Cina.
<b>EFFETTI:</b>
Data la sua natura di "mercato in transizione", vi sono stati consistenti FDI e accordi contrattuali che hanno permesso un rapido sviluppo di vari settori terziari, quali il commercio all'ingrosso e <i>retail</i> , telecomunicazioni, banche e assicurazioni.
<b>IMPLICAZIONI DI MARKETING:</b>
L'aumento della concorrenza per le imprese nazionali nel settore dei servizi ha portato ad una maggiore qualità del servizio e miglioramento tecnologico, oltre la crescita delle imprese pubblicitarie globali in Cina e, quindi, un forte rapporto tra agenzia e cliente nel processo decisionale.
<b>M) E-COMMERCE:</b>
Internet è tuttora fortemente controllato dal governo, ma l'e-commerce è stato gradualmente liberalizzato grazie a tre fattori che ne hanno trainato lo sviluppo, ossia i forti investimenti di diretti stranieri, l'estesa penetrazione di Internet nella popolazione e il graduale abbattimento delle restrizioni geografiche.
<b>EFFETTI:</b>
La crescita dei servizi di fornitura di Internet e i contenuti sono stati liberalizzati gradualmente, unitamente ad una debole infrastruttura di servizi e un forte controllo del governo, l' <i>e-commerce</i> ha rallentato inizialmente la crescita, ma nel lungo periodo ha avuto un'espansione fortissima.
<b>IMPLICAZIONI DI MARKETING:</b>
Alto potenziale di Internet come mezzo promozionale e pubblicitario; la crescita nel commercio elettronico è continua e fortemente utilizzata dagli utenti mediante siti portali <i>b2b</i> , <i>b2c</i> , <i>c2c</i> ed <i>e-marketplace</i> .

Fonte: adattato da Agarwal e Wu (2004).

Le diverse *issues* individuate dagli autori sfociano in diversi ambiti di tipo economico, legislativo e finanziario. Ai fini dell'analisi che si vuole compiere, è utile approfondire i cambiamenti, gli effetti e le implicazioni di marketing concernenti l'*e-commerce*.

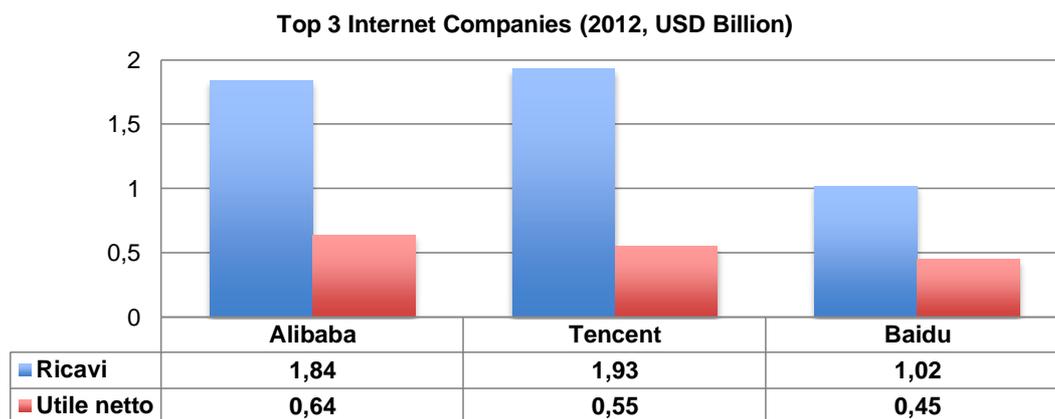
L'*e-commerce*, strumento utilizzato come nuovo canale di vendita, è stato testimone di una crescita eccezionale in Cina, come in molti altri Paesi, attraverso un continuo e sempre maggiore utilizzo di Internet negli anni recenti. Ciò è stato possibile grazie ad un iniziale avvallamento e la successiva promozione attiva del governo cinese integratore dello sviluppo di Internet ed economico in generale.

A prescindere dalla "naturale" crescita di Internet e nonostante il massiccio controllo da parte del governo ancora oggi, in conseguenza all'adesione del WTO, gli investimenti stranieri nei confronti delle attività di business *Internet-related* sono mutati fortemente: prima erano ristretti e di difficile accesso, specialmente se legati a servizi di *web provider* o di contenuti; poi, con l'adesione al WTO, sono stati liberalizzati assieme al mercato delle telecomunicazioni, Internet e le attività di *e-commerce* (Agarwal e Wu, 2004). Da tale momento, nei successivi tre anni si sono susseguiti tre passi fondamentali: il primo vedeva la possibilità di creare una joint-venture, con una quota non superiore al 30% tra le città di *Pechino*, *Shanghai* e *Guangzhou*; l'anno successivo, la quota salì al 49% di proprietà e comprendeva altre quattordici città; infine, nel terzo passo le aziende potevano possedere una quota pari al 50% e i vincoli geografici furono eliminati.

Alla luce di tale evoluzione, negli ultimi dieci anni le attività nel Web e l'*e-commerce* in

Cina hanno avuto una fortissima crescita, e nonostante il permanente controllo da parte delle autorità locali, si assiste sempre più ad un ruolo centrale di entrambi gli strumenti tra gli utenti cinesi, siano essi del mondo *business* e/o *consumer*. Per comprendere al meglio la rilevanza di tale mercato è utile osservare in Fig. 2.3 i ricavi e l'utile netto rispetto al quarto periodo del 2012 delle tre principali *Internet company* cinesi.

Fig. 2.3 - Ricavi e utile netto Q4, 2012 delle tre principali Internet Company cinesi.



Fonte: adattato da [www.chinainternetwatch.com](http://www.chinainternetwatch.com) - 24/6/2013

A completamento dell'analisi compiuta rispetto all'entrata della Cina nel WTO, si vogliono evidenziare le principali variazioni avvenute nelle classiche leve del *marketing mix* rispetto alle aziende che hanno cavalcato l'onda iniziale della delocalizzazione e che oggi beneficiano della presenza in tale mercato.

### **Strategie di prodotto.**

La differenziazione di prodotto e le norme tecniche possono ostacolare la produzione di massa di un prodotto standardizzato, infatti, la sostanziale trasformazione del ruolo del *country-of-origin* ha permesso alle attività di marketing di massimizzare i benefici nella produzione di prodotti modulari. Oggi, infatti, le parti componenti di molti prodotti distribuiti a livello globale sono prodotti da più paesi, rendendo complessa l'identificazione e la reale provenienza di origine. A tal proposito è necessario comprendere le norme che si riferiscono alla tutela del paese d'origine e sviluppare una strategia ad hoc, tale per cui la trasformazione del bene ottimizzi l'*outsourcing*.

Le norme sul paese d'origine hanno anche un impatto sul numero e sul tipo di fornitori, quindi le aziende hanno bisogno di stabilire una relazione di lungo periodo. In aggiunta, le imprese possono beneficiare anche delle innovazioni apportate dai fornitori e di maggiori riduzioni dei costi legati alle economie di scala dei componenti standard.

Infine, è utile incoraggiare l'introduzione delle norme ISO sulla qualità per affrontare le

barriere tecnologiche introdotte per aumentare la quota di mercato globale e la redditività (Agarwal e Wu, 2004).

### **Strategie di prezzo.**

Le strategie internazionali di *pricing* sono un elemento chiave del *marketing mix* per operare nel mercato globale, poiché coinvolgono il ROI conseguito dalle imprese internazionalizzate attive in Cina. Ancora, la leva di prezzo può essere utilizzata come arma strategica, consentendo alle imprese multinazionali di dare forma all'ambiente competitivo in Cina; infatti, data la sua adesione al WTO, il governo cinese ha accettato di consentire che i prezzi dei beni e dei servizi scambiati in ogni settore siano determinati dalle forze di mercato e le pratiche tariffarie multilivello sono state eliminate.

Nelle strategie di marketing rivolte al prezzo in Cina è necessario considerare che i prezzi di penetrazione verso i mercati esteri possono innescare azioni *anti-dumping*, è utile quindi considerare altre pratiche strategiche legate alla differenziazione del prodotto o al miglioramento del servizio (Agarwal e Wu, 2004).

### **Strategie di distribuzione.**

Un altro aspetto chiave delle aziende internazionalizzate è la strategia di distribuzione. Nel caso della Cina, il sistema di vendita al dettaglio era piuttosto frammentato, vedendo lunghi canali di distribuzione, a volte con più livelli di intermediazione. Dopo l'ingresso nel WTO, le imprese estere hanno beneficiato dell'autorizzazione a distribuire i propri prodotti in Cina e quindi la possibilità di possedere e gestire le reti di distribuzione: *wholesale*, punti vendita *retail* e/o magazzini.

Il risultato finale per le imprese straniere è stato quello di decidere indipendentemente la propria strategia distributiva e che tipo di servizio post-vendita fornire. Inoltre, la progressiva crescita dell'*e-commerce* ha permesso una significativa riduzione dei livelli di intermediazione del canale, sia nel *business-to-business* che nel *business-to-consumer* (Agarwal e Wu, 2004).

### **Strategie di comunicazione.**

Nelle tematiche di marketing e comunicazione, un elemento critico è quello di comunicare e promuovere globalmente i propri prodotti ai potenziali acquirenti e distributori in modo corretto. In Cina sono vari canali di comunicazione, tra questi principalmente abbiamo: vendita diretta, promozione delle vendite nella GDO, Internet e la pubblicità.

Le aziende sempre più di frequente scelgono di utilizzare la vendita diretta, oppure la pubblicità, altre utilizzano più canali simultaneamente. Inizialmente, con l'adesione al WTO, le imprese straniere sono state autorizzate ad investire in Cina nell'industria pubblicitaria solo tramite *joint-venture*. Ad oggi, lo scenario che ne è derivato è che le

agenzie posseggono i diritti esclusivi per concludere trattative e lavorare come agenti pubblicitari: si è assistito ad una rapida crescita delle maggiori agenzie già presenti a livello mondiale. Con l'emergere di marchi globali, nonostante la scarsità di talenti creativi, le agenzie locali cinesi sono in grado di competere attraverso il consolidamento territoriale e sfruttando la profonda conoscenza culturale.

Nel settore della vendita diretta, il ruolo dei venditori è per lo più di costruire e mantenere relazioni con i clienti a lungo termine, creare valore non solo con la vendita, ma offrire un concreto servizio post-vendita e quindi ottenere la fiducia, come vedremo in seguito non è solo *relationship marketing*, bensì le *business guanxi*.

Le imprese in Cina che utilizzano queste pratiche dovrebbero saper costruire dei team di venditori formati ad hoc, sviluppando la loro capacità di leadership e di gestione dei rapporti con i clienti (Agarwal e Wu, 2004).

L'ingresso della Cina nel WTO è di grande importanza non solo per l'economia cinese, ma anche per quella mondiale, poiché garantisce ai prodotti cinesi un accesso al mercato mondiale e agli altri paesi nuove opportunità in mercato enorme, quello cinese.

### **2.1.3 Guanxi vs Relationship marketing: la pratica delle relazioni in Cina.**

#### **Definizione**

关系 (*Guānxi*) sono due caratteri che compongono il termine *guanxi*, il primo (关 *Guān*) come sostantivo significa letteralmente passaggio o barriera, come verbo significa chiudere. Il secondo carattere (系 *Xi*) come sostantivo significa sistema, come verbo significa legare o collegare (Fan, 2002).

Il termine cinese *guanxi*, traducibile come relazione speciale o rapporto interpersonale, viene individuato negli scritti di business occidentali per la prima volta nel 1980, identificandolo come un fattore culturale che influenza la gestione degli affari in Cina.

All'epoca era credenza comune che la giusta *guanxi* fosse un fattore vitale per il business, la quale avrebbe portato inoltre ad una vasta gamma di benefici, quali: garantire risorse rare, saltare o diminuire la burocrazia, ottenere informazioni importanti e privilegi, la sicurezza di vendere beni "invendibili"; ossia tale prassi era l'assicurazione contro l'incertezza del mercato e la soluzione a possibili problemi imprevisti.

Oggi il ruolo delle *guanxi* è stato ampliato e approfondito e vengono definite come (Fan, 2002):

1. una delle chiavi di successo se si vuole operare in Cina;
2. una fonte di vantaggio competitivo sostenibile nel tempo;
3. il terzo paradigma di marketing, collegandole ai concetti di marketing relazionale.

In altre parole, le *guanxi*, sono viste come una pratica soluzione per la maggior parte dei problemi se si opera in Cina. Negli ultimi anni si è visto un crescente numero di pubblicazioni rispetto a tale tematica, specialmente dal punto di vista di manageriale, concentrandosi su due ambiti principali:

- a. le implicazioni di business rispetto ai benefici delle *guanxi*;
- b. i possibili legami tra le *guanxi* e alcuni concetti occidentali, come vantaggio competitivo, *networking* e *relationship marketing*.

Allo scopo di comprendere l'importanza di tale aspetto culturale si vogliono ora esplorare le diverse sfaccettature relative alla definizione di *guanxi* prodotte dalla letteratura. Una prima versione definisce le *guanxi* come: “*relazione speciale che hanno due persone*”; un'altra le attribuisce il significato di “*connessione o legame particolaristico*”. In aggiunta alle precedenti, si può dire che: “*le guanxi sono un rapporto interpersonale tra una persona che ha bisogno di qualcosa e una persona che ha la soluzione, ossia la capacità di dare o fare quel qualcosa*” (Fan, 2002).

Infine nella sinologia, la *guanxi* è stata definita come “*un affetto con forte coinvolgimento e un continuo scambio di favori*” (Abbiati, 2006).

È utile chiarire fin da subito che quando si parla di *guanxi* esiste una relazione. Viceversa, le relazioni non comportano necessariamente una *guanxi*. È questo concetto che si vuole ora approfondire analizzando i principali elementi emersi in letteratura e nelle pratiche di business.

### **Guanxi come relazione.**

Le relazioni *guanxi-based* possono essere classificate in tre categorie (Fan, 2002):

1. per nascita o parentele familiari (legami di sangue);
2. per “natura”:
  - località (città natale, regione, ecc.),
  - compagno di classe, *alumni*, insegnante-studente, ecc.;
  - collega di lavoro: in ufficio, superiore-subordinato, azienda, ecc.;
3. rapporto acquisito, ad esempio un conoscente, mediante la presentazione di un amico in comune (intermediario).

Il primo gruppo, basato sui legami di sangue, è largamente predominante. La seconda e la terza categoria sono legate alle “*social bases*”.

### **Una relazione non è una guanxi.**

Come annunciato in precedenza, la *guanxi* è logicamente anche una relazione; all'opposto, non esiste alcun legame inverso per cui una relazione sia necessariamente una *guanxi*. Ciò che emerge dall'analisi dell'autore (Fan, 2002) in primo luogo è: l'esistenza

di una relazione di per sé non porta automaticamente a produrre o attivare *guanxi*, è solo possibile rafforzare il rapporto fino a farla divenire una “relazione speciale” solo se si condividono determinati fattori (*triggers*). Quindi per ottenere una *guanxi* è necessario che le due parti coinvolte siano a conoscenza, o lo scoprono successivamente, che condividono uno o più *triggers*.

In altre parole, è possibile avere un rapporto con le caratteristiche *guanxi-based*, ma non è detto che sia attiva una *guanxi*. Tipicamente un soggetto può sviluppare e gestire solo poche *guanxi-activated*, le quali hanno scopi specifici e una durata relativa, poiché sono richiesti grossi sforzi di denaro, energia e tempo; tutte risorse limitate.

Appare chiaro che l'esistenza di una relazione di tipo *guanxi-base* non è quindi sufficiente a definire l'esistenza di una *guanxi* o una *lianxi* (letteralmente “contatto stretto”), ma è necessaria la presenza di altri fattori che ne inneschino lo sviluppo. Quest'ultimi sono prodotti da finalità comuni e stabiliti per uno specifico scopo.

Contrariamente alla definizione convenzionale della letteratura, è emersa, inoltre, la possibilità di avviare una *guanxi* anche tra due soggetti che non condividono una relazione; questo processo risulta più difficile da avviare e richiede un maggior tempo, ma non è raro. Il motivo principale di tale fenomeno è riconducibile a quello di trovare una soluzione ad un determinato problema (Fan, 2002).

#### ***Guanxi* come connessione.**

Come appena detto, la relazione tra due soggetti potrebbe essere statica, remota o fredda; le *guanxi* sono differenti, sono un collegamento attivo, vivo, dinamico e funzionante (Fan, 2002).

La *guanxi* possiede una caratteristica unica, è possibile infatti ottenere l'accesso a un *network* molto più ampio di connessioni dello stesso tipo: più relazioni speciali un soggetto possiede, maggiori opportunità privilegiate gli si possono aprire.

#### ***Guanxi* come scambio.**

La *guanxi* è uno scambio reciproco tra due persone per raggiungere uno scopo specifico. L'elemento di scambio è un favore per “*Qinqing*”, “*Ganqing*” o “*Renqing*”; è importante però distinguerli, nonostante tutti si riferiscano al sentimento dell'affetto, la differenza sta nella varietà dei soggetti coinvolti e l'intensità del sentimento stesso:

- *Qinqing*: affetto per i propri cari;
- *Ganqing*: affetto per gli amici;
- *Renqing*: scambio di favori con i conoscenti.

Un favore, inoltre, può essere un bene intangibile come consulenze, informazioni, ecc.; o tangibile come regali, posti di lavoro, case o altri prodotti e servizi (Fan, 2002).

### **Guanxi come risorsa.**

La *guanxi* è inquadrabile come una forma d'investimento o un capitale sociale, ossia è una risorsa importante che, colui che la possiede, ne può attingere quando ne ha la necessità allo scopo di trovare un aiuto o un supporto.

Il *Guanxi-equity* è un insieme di attività e passività legate ad una relazione speciale, ogni transazione (scambio di favore) andrà quindi ad aggiungersi o sottrarsi al bilancio dei favori (Fan, 2002).

### **Guanxi come proprietà personale.**

La *guanxi* è di proprietà personale, ossia è un "bene" posseduto da un individuo solo a livello personale e/o lavorativo. Nel processo d'interazione personale è un singolo che chiede un favore da un altro individuo; ossia vi è un impegno in uno scambio personale che comporta a sua volta un legame con obbligo reciproco (Fan, 2002).

### **Guanxi vs Relationship marketing.**

Il marketing relazionale è tipicamente impersonale e avviene principalmente a livello di organizzazione: gli scambi tra due parti nelle imprese occidentali tendono ad avere un coinvolgimento puramente economico e impersonale e la rete relazionale è primariamente associata agli obiettivi commerciali.

Le *guanxi* intese come relazioni di marketing, viceversa, vanno oltre il mero scambio commerciale e i membri del *network* si apprestano a scambiarsi sia favori, sia *ganqing* (affetto) al punto che il valore affettivo è ritenuto più importante del valore monetario nelle interazioni sociali. Quindi ciò che emerge è che la *guanxi* agisce a livello personale, basandosi su sentimenti di affetto. Dal punto di vista di *business*, le relazioni con *ganqing* presentano una maggiore attenzione tra i soggetti implicati, richiedendo da quest'ultimi un comportamento amichevole piuttosto che di semplici *business-partner*.

La *ganqing* gioca quindi un ruolo chiave nel mantenimento e valorizzazione di una relazione speciale e permette di rendere un impersonale rapporto d'affari molto più personale e intimo.

Alla luce di ciò l'autore (Wang, 2005) descrive una relazione di *business guanxi* come un forte vantaggio competitivo, che non può essere facilmente imitato dai concorrenti. La *guanxi*, infatti, agisce mediante la "*Ganqing Touze*" (influenza sugli investimenti), ossia coinvolgendo i soggetti in un rapporto personale che raggiunge un livello molto più profondo. Tutti i soggetti coinvolti hanno bisogno di acquisire una conoscenza approfondita dei loro partner commerciali e dei relativi bisogni personali e d'affari.

### **Guanxi come processo: una nuova definizione.**

Le *guanxi* sono definibili come un processo d'interazione sociale che coinvolge inizial-

mente due individui, nel nostro esempio A e B. Il processo inizia successivamente alla richiesta di aiuto del soggetto A a B: A chiede un favore a B, ricercando una soluzione a un'istanza. Il soggetto B può avere già la soluzione o, come più di frequente accade, dovrà ricercarla attraverso altre connessioni, cioè iniziando un nuovo processo d'interazione con un altro soggetto (Fan, 2002).

In generale, esistono quindi almeno quattro possibili scenari che possono presentarsi:

1. Il favore è stato fatto da B;
2. Il favore è stato fatto, ma da un terzo soggetto sconosciuto ad A e connesso a B;
3. Il favore è stato fatto e il terzo soggetto connesso a B che è stato introdotto ad A, ossia si è ampliata la rete delle *guanxi*;
4. Non è stato possibile farlo, si può iniziare un altro processo con un soggetto diverso.

L'autore (Fan, 2002) si allontana significativamente dalla letteratura per due principali motivazioni: in primo luogo, sottolinea che la *guanxi* è un processo dinamico che inizia con due persone, ma può coinvolgere più soggetti nelle fasi successive; in secondo luogo, una relazione forte o debole che sia, permane nel tempo, viceversa una *guanxi* intesa come un processo ha un inizio e una fine. Quest'ultima è quindi un processo *multi-path* che inizia tra due soggetti, si evolve coinvolgendo più parti e termina solo se è individuata una soluzione o viene abbandonata la ricerca.

#### **Classificazione delle *guanxi*.**

Fan (2002) classifica le *guanxi* in tre tipologie: "famiglia, aiuto e lavoro". *Family guanxi* e *Helper guanxi* risultano molto simili e vengono classificate in termini di "legami emotivi" e "legami strumentali". Le *Business guanxi* rientrano nel processo di ricerca di soluzioni lavorative attraverso le connessioni personali. La suddivisione proposta in Tab. 2.2 è prettamente accademica, nella realtà non c'è un confine netto tra le tre tipologie.

Tab. 2 – Classificazione delle *guanxi*.

Tipologia:	FAMILY GUANXI	HELPER GUANXI	BUSINESS GUANXI
<b>Definizione:</b>	Relazione speciale, legame espressivo	Processo di scambio di favori	Processo di ricerca di soluzioni di business mediante le connessioni
<b>Natura:</b>	Emozionale e strumentale	Strumentale/utilitaristica	Utilitaristica puro
<b>Radici culturali/ sociali</b>	Valori della cultura cinese	Valori culturali e fattori socio-economici	Struttura politica ed economica attuali
<b>Fondamenta: (Basement)</b>	Principalmente legami di sangue e sociali	<i>Social base</i>	Principalmente mediante intermediario
<b>Core Value:</b>	" <i>Qinqing</i> ": affetto, obbligazione, empatia	" <i>Renqing</i> ": reputazione, fiducia credibilità	" <i>Renqing</i> ": reputazione, potere, influenza
<b>Motivazioni e obiettivi:</b>	Dipendenza mutuale, <i>emotion-driven</i>	"Avere la soluzione", <i>utility-driven</i>	Acquisire risorse scarse o avere un trattamento speciale
<b>Funzione:</b>	Mezzi e fini	Mezzi	Mezzi

Tipologia:	FAMILY GUANXI	HELPER GUANXI	BUSINESS GUANXI
Scambio	Amore e affetto	Favori	Soldi e potere
Condizione di scambio:	Obbligo normativo. La reciprocità non è condizione necessaria, può essere altruista	La reciprocità è prevista, ma i benefici per la parte più debole sono maggiori	Rigorosamente scambio reciproco, vantaggi e svantaggi della connessione
Relazione:	"Zijaren": membro della propria famiglia	"Shouren": persona familiare, può essere conosciuta o estranea	"Shengren": estraneo, misto di rapporti privati e relazioni tra imprese
Qualità del legame	Forte e stabile	Medio, normalmente instabile	Variabile, dipende delle altre basi della connessione
Svantaggio	Nepotismo	Peso dei conoscenti ( <i>Renqing</i> )	Corruzione, perdita sociale
Durata	A lungo termine o permanente	Varia o una tantum	Temporanea

Fonte: adattato da Fan (2002)

### **Le Business guanxi.**

Nell'analisi di Fan (2002) sono rimarcati con vari esempi l'esistenza di relazioni interpersonali in varie forme nelle società umane. Tuttavia, la *guanxi*, è considerata come un costrutto unico cinese riconducibile ad un prodotto dei valori confuciani adeguatosi al sistema politico e socio-economico contemporaneo.

Le *Business guanxi* e i benefici prodotti rimangono in gran parte di tipo speculativo, ma solitamente ciò che permette una migliore risoluzione dei problemi è legato alla connessione dell'intermediario utilizzato con il tipo di *business* in cui l'impresa opera e che quale ruolo possiede quest'ultimo.

### **Business guanxi: B2B e B2G.**

Fan (2002) suddivide i soggetti coinvolti nelle *Business guanxi* in due ulteriori tipi:

- 1) B2B *guanxi*, entrambe le parti del rapporto sono imprese;
- 2) B2G *guanxi*, una parte è un'azienda mentre l'altra è un funzionario del governo.

Le B2B *guanxi* si riconducono alla relazione fornitore-cliente tipica della cultura occidentale e di marketing relazionale, ma c'è una differenza fondamentale: nella fattispecie la B2B *guanxi* coinvolge due individui, piuttosto che due imprese. Viceversa, la B2G *guanxi* rappresenta un modo per aggirare le leggi ed i regolamenti attraverso l'uso delle connessioni personali con i funzionari di governo e quindi ottenere un trattamento speciale o l'accesso a risorse scarse.

Le B2G *guanxi* sono molto più note e ampiamente discussa perché è la forma predominante di connessione quando si opera in Cina (Fan, 2002).

### **Guanxi come meccanismo di Governance.**

La *guanxi* si è confermata preziosa nel mondo degli affari sia nei contesti economici ed istituzionali, che nelle relazioni *business*. A tal proposito Yang e Wang (2011) analizzano come le *guanxi* possano influenzare positivamente le *decision-making* prese in

condizioni d'incertezza.

Le conseguenze derivanti dall'utilizzo delle stesse esercitano sì un effetto positivo sulla qualità della relazione, l'interdipendenza, l'aumento delle vendite e la performance di mercato, ma hanno un basso impatto sull'aumento degli utili. Dal punto di vista della *governance* s'identificano tre aspetti unici. Il primo richiede che un manager debba mantenere un giusto equilibrio tra tre elementi chiave (Yang e Wang, 2011):

1. *Qing*: emozione/affetto;
2. *Li*: reciprocità;
3. *Liyi*: vantaggi utilitaristici.

I punti cardine alla base del *Qing* sono insiti nella cultura cinese e consistono in:

- *Renqing*: lo scambio di favori, sia nella sfera emotiva che economica, seguendo alcune norme sociali e comportamentali, meccanismo alla base anche delle *guanxi*;
- *Mianzi*: "la faccia", intesa come la reputazione, quest'ultima è infatti un valore socio-culturale tipico e realmente sentito in tale sfera d'azione;
- Favore, inteso come il compimento dell'atto stesso.

Il secondo elemento chiave è la reciprocità (*Li*), in questo caso, la *Business guanxi*, ha un'evoluzione iniziale che parte da una relazione interpersonale e rigida arrivando a successive attività volontarie e flessibili. Infine, il perseguimento dei fini aziendalistici (*Liyi*), cioè del profitto, è un obiettivo fondamentale nelle relazioni commerciali, anche se gli obiettivi economici sono spesso già incorporati nel "*Qing*" e nel "*Li*". La seconda caratteristica si riferisce alla dinamicità, ossia il passaggio da *guanxi* individuale ad organizzativa. Le *guanxi* si basano su connessioni personali, viceversa le relazioni interpersonali sono convertibili a connessioni organizzative secondo la: cultura organizzativa, struttura aziendale e gli accordi istituzionali. Trasformare la connessione (*guanxi*) dal piano personale a quello organizzativo è considerato come il passo necessario per migliorare la *governance*, le competenze di marketing e la *performance* di mercato.

Infine, il terzo fattore è legato al concetto di *Guanxi networking* (*Quanzi*). Una rete di *Business guanxi* è simile al concetto di social network e apporta una serie di vantaggi che spaziano dalla classica attività di socializzazione ad altre funzioni, quali: la condivisione di risorse, l'apprendimento interorganizzativo, il trasferimento di conoscenze e le attività di cooperazione.

La ricerca degli autori (Yang e Wang, 2011) non ha sviluppato una teoria concreta sulla *Governance Guanxi-based* nel mercato *business-to-business*. Ciò che è emerso è come ciascuna delle tre caratteristiche individuate siano già presenti nelle pratiche manageriali, sotto diverse forme o nomi, ma solo che nel caso di aziende internazionaliz-

zate ed operanti nel mercato cinese risultino necessarie per giocare un ruolo attivo. Infatti, non è raro che le *guanxi* vengano utilizzate per contrastare gli squilibri di potere, le posizioni di dipendenza o gli svantaggi competitivi.

#### **2.1.4 Aspetti operativi di *cross-cultural marketing* in Cina.**

Nei rapporti commerciali tra Paesi diversi è doveroso attenersi ad etichette e comportamenti ormai divenuti standard nella cultura occidentale.

Quando ci si approccia ad un Paese come la Cina, la realtà si rende molto più complessa e diversa dalle normali prassi utilizzate nell'approccio commerciale e, se non prese seriamente in considerazione, è facile che si generino problemi di comunicazione e malintesi, tali da poter disturbare o addirittura pregiudicare l'esito della contrattazione (Abbiati, 2006).

Sinora è stata presa in analisi l'evoluzione della Cina sia dal punto di vista economico, sia culturale: scopo di questa parte è di collegare i due mondi in chiave di marketing.

All'origine dei fraintendimenti risiedono delle generalizzazioni legate a pregiudizi e stereotipi che non permettono una lettura corretta del sistema socio-culturale.

Nonostante lo sviluppo economico e le continue contaminazioni derivanti da una sempre più massiccia presenza di "stranieri", vi sono alcuni fattori culturali radicati nella Cina del nuovo millennio, a cui è necessario prestare attenzione:

- il tempo;
- la gerarchia, lo status, il prestigio e il riconoscimento sociale.

La percezione del tempo rispetto alla trattativa commerciale o un meeting con i partner cinesi è assai diversa poiché è prassi mantenere relazioni interpersonali assieme a rapporti business. È molto difficile, infatti, che un cinese scinda le due cose. Operativamente, ciò significa che è pressoché normale "*spendere alcuni momenti a chiacchiere di fatti personali e, in generale, rapportarsi come tra amici*" (Abbiati, pag.174, 2006).

Gerarchia, status e riconoscimento sociale sono un'altra caratteristica fondamentale in Cina: specialmente in ambito aziendale, è necessario essere consapevoli della gerarchia, manifestando il relativo rispetto e riconoscimento.

In Cina, contrariamente alla cultura occidentale, lo status non è meritocratico, bensì è legato alla famiglia, al partito unico e alle *guanxi*, specialmente nelle aziende statali. Inoltre, è utile ricordare quanto sia importante il rispetto verso gli anziani e il loro ruolo, tipicamente detentori della *leadership* proprio per la loro età e l'esperienza.

Questo tipo di prassi socio-culturale è un fenomeno ancora tipico delle zone rurali e, in generale, nell'entroterra, mentre nelle città costiere sono decisamente minori, poiché il boom economico ha creato la nuova classe media e quindi i nuovi valori della società, legati al successo economico e al consumo ostentativo (Abbiati, 2006).

I due precedenti fattori sono inquadrabili in una prospettiva commerciale, ma allo stesso tempo, sono anche elementi generali nell'ambito culturale.

Parlando nello specifico d'incontri d'affari e, quindi, rientrando nella sfera del *business-to-business*, è ora il caso di sottolineare alcune prassi che un manager straniero dovrebbe prendere in considerazione in Cina. Confucio e il suo pensiero, nonostante siano riconducibili a circa 2.500 anni fa, continuano a dare forma alla cultura cinese come codice di condotta morale, ciò significa che: adempimento dei doveri familiari e rispetto verso i genitori, lealtà verso gli amici, modestia, sincerità e cortesia sono tutt'oggi i principi della base culturale.

Alla luce di tale premessa, la prima cosa da considerare è che la struttura gerarchica di un'azienda cinese si riferisce a quella della famiglia confuciana: è piramidale con a capo, tendenzialmente, gli anziani. A loro volta, i subordinati hanno un forte senso di obbedienza, di rispetto e di lealtà (Abbiati, 2006).

Le presentazioni sono molto importanti in Cina ed è fondamentale conoscere due regole consuetudinarie: la stretta di mano e il bigliettino da visita.

La stretta di mano in occidente è la forma di presentazione e di saluto, in Cina è generalmente accettata, anche se la presa non è forte, ma può durare anche diversi minuti. Molto più aderente alla cultura asiatica è il rituale della consegna del bigliettino da visita (名片 *Míngpiàn*): deve essere rivolto verso l'interlocutore e consegnato tenendolo con entrambe le mani con pollice ed indice. Il bigliettino rappresenta la persona che lo consegna, deve essere quindi letto dimostrando rispetto, ed è gradito, inoltre, se stampato in fronte-retro, sia nella propria lingua, che in cinese.

Un altro aspetto già ampiamente trattato sono le *guanxi*, infatti, è fondamentale coltivare i rapporti personali per guadagnare la fiducia e il rispetto degli altri. Ciò che spesso non è compreso dagli occidentali è che ogni cinese ha già un proprio *network*. Se si viene accettati in tali reti, oltre all'onorificenza del gesto, è necessario lo scambio di favori nel lungo periodo. Anche in questo caso va però pesata bene la dinamica descritta, tali *network* hanno molta più forza nelle aree settentrionali rispetto alla costa, in conseguenza dello squilibrio economico delle due aree.

A prescindere dalla rilevanza della rete, è utile porre l'accento alla pratica dei doni.

Questi sono espressione di un legame di amicizia o di buon auspicio per gli affari: sono letti come un segnale per concludere positivamente una trattativa o come ringraziamento per un favore ricevuto. Il loro valore è più simbolico che economico. Inoltre, è complesso rifiutare un favore o un dono: può essere interpretato come un'offesa o, nei casi estremi, come la volontà di interrompere il rapporto (Abbiati, 2006).

In Cina è ritenuta molto importante la posizione sociale e il prestigio, infatti, come accennato in precedenza, è su tali valori che si basa il concetto di "*Mianzi*" (faccia): esprime il prestigio agli occhi dei propri pari ed è legata alla dignità dell'individuo.

Per comprendere meglio tale qualità, basti pensare all'ossessione per lo *shopping* dei cinesi: tale fenomeno è direttamente correlato al consumo ostentativo, che va oltre al "valore feticcio" del bene, ossia il godimento dello stesso, poiché si ottiene un ulteriore valore mero dal possesso: il prestigio. La "faccia" quindi deve essere considerata come una marca, cioè un capitale con dei valori e una reputazione. Questa dinamica interessa sia la vita pubblica, sia il mondo *business*.

Ciò che si vuole far emergere rispetto a tale *issue* è l'importanza di non fare o dire nulla con il partner cinese che possa causare la "perdita della faccia" a se stessi, al socio o a qualcun altro di estraneo alla relazione. Comprendere l'importanza della *Mianzi* di un *partner* cinese è quindi una chiave di successo nelle trattative commerciali (Abbiati, 2006).

In ultima istanza, è utile approfondire la rilevanza della scelta del nome cinese. Come già detto il mercato cinese è estremamente competitivo e l'importanza della marca è decisamente da non sottovalutare. A tal proposito è necessario focalizzare l'attenzione su alcuni obiettivi di marketing:

- riconoscibilità del *brand* e del prodotto (*awareness*);
- *customer care* e *service*;
- presenza sul territorio.

Questi tre fattori sono fondamentali per attivare una strategia d'internazionalizzazione e quindi poter competere nel mercato cinese. È proprio da ciò che deriva l'importanza della scelta del nome. Per essere riconosciuti in un mercato dove l'*awareness* è messa doppiamente in crisi, sia da barriere linguistiche, che dal mercato stesso, è fondamentale fare una scelta oculata.

Inizialmente si credeva che i marchi stranieri avrebbero da subito dominato la scena, ma nel corso del tempo i fatti hanno dimostrato l'opposto. Il cliente cinese, nonostante abbia un'ottima considerazione dei prodotti stranieri, in quanto portatori di quei valori

innovativi dell'Occidente, ha manifestato un forte attaccamento alla cultura e alle tradizioni.

Quando si sceglie il nome, è doveroso compiere i seguenti passi (Abbiati, 2006):

- a) Analizzare il settore in cui l'azienda si propone: le marche già esistenti, linguaggio utilizzato e i riferimenti culturali;
- b) Effettuare la traduzione, o meglio, "adattarla" al cinese, si possono avere tre casi:
  - I. gli ideogrammi esprimono il significato originale del *brand*:  
es. Volkswagen="Danzhong Qiche", automobile del popolo.
  - II. gli ideogrammi si avvicinano al suono originale del *brand*:  
es. Parmalat="Pàmǎlātè", "fazzoletto Maria tirare speciale".
  - III. un compromesso tra suono e significato originale del *brand*:  
es. Coca Cola="Kěkǒu Kělè", "tasty, refreshing, suitable, bringing happiness".
- c) Scegliere con cura i colori (ad esempio il bianco è il colore del lutto, mentre il rosso indica potere, prosperità e autorità) e, se presenti, i numeri (ad esempio il 4 e il 14 sono molto negativi e richiamano il concetto di morte; viceversa l'8 significa ricchezza e benessere. Il 3 esprime la longevità);
- d) Registrare il marchio, infatti, in Cina vige il principio *first-to-file*.

Generalmente, l'obiettivo di *naming* per il lancio di un nuovo *brand* in lingua cinese è quello di suggerire il *concept*, piuttosto che affermarlo. La spiegazione di tale operazione trae origine dal cinese stesso, infatti un singolo ideogramma può avere più significati simbolici e culturali. Si possono quindi generare due situazioni (Abbiati, 2006):

- 1) Si creano delle associazioni positive per rafforzare e consolidare la marca e il prodotto nell'immaginario del consumatore;
- 2) Se non verificata attentamente il risultato semantico e fonetico, anche solo in varianti dialettali o locali, si possono produrre confusioni e negatività nell'interpretazione della marca o del prodotto stesso.

## 2.2 IL MERCATO MECCANO-TESSILE IN CINA.

### 2.2.1 Il mercato meccano-tessile in Cina: uno sguardo generale.

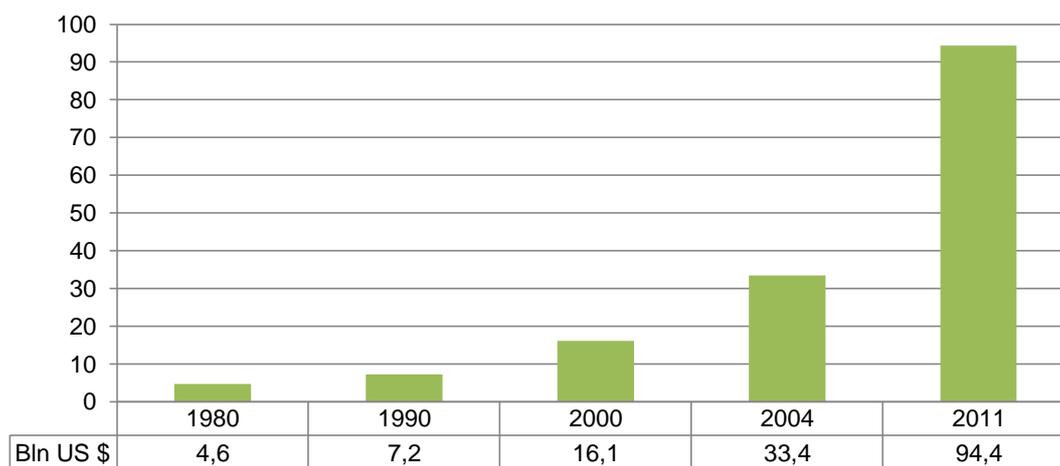
L'industria tessile mondiale nell'ultimo decennio ha subito cambiamenti radicali e continui dovuti alla nuova concorrenza internazionale decretata con l'adesione al WTO della Cina e i relativi investimenti che hanno riallocato la produzione nell'intera area del Sud-est asiatico. Oggi la Cina è il leader mondiale nella produzione di prodotti tessili. I dati

sono molto chiari rispetto alla crescita costante che ha il settore: nel 2011 essa ha, infatti, registrato 94,4 miliardi di dollari per le esportazioni di tessile e di 153,8 nell'abbigliamento, occupando così una quota di mercato a livello globale pari al 32% e registrando una crescita complessiva del 20% ([www.wto.org](http://www.wto.org) - pdf\_its12\_highlights).

Prima di addentrarci nell'ambito specifico delle macchine tessili, è utile toccare le tappe storiche che interessano il comparto del tessile cinese.

Dai tempi antichi, la Cina ha avuto un ruolo chiave nel mercato tessile. È molto difficile individuare esattamente quando l'industria tessile ha avuto inizio. Studi archeologici indicano che il primo tessuto, diverso da pellicce o pelli cucite insieme, fu il feltro e le aree dove sono stati ritrovati i primi manufatti tessili sono: l'Egitto, l'India, la Turchia e la Cina. Le prime testimonianze di produzione tessile in Cina sono un bozzolo di baco da seta risalente tra il 5000 e il 3000 a.C. e ritrovamenti di frammenti tessili datati circa al 4000 a.C. Da ciò si nota quanto questo settore faccia parte del DNA del popolo cinese. Tornando al presente, è utile sottolineare quali sono stati i passi rilevanti e gli sviluppi del settore tessile in Cina (ACIMIT, 2005): il primo è legato all'iniziale politica di apertura di Deng Xiaoping con il conseguente sviluppo legato agli investimenti esteri degli anni '90. La seconda fase di crescita è legata alle quote del tessile imposte con l'accordo multifibre del WTO, terminato nel gennaio 2005, che ha dato poi il reale via al boom produttivo in tale area, permettendo alla Cina di affermarsi come attuale leader del settore (Fig. 2.4).

Fig. 2.4 – Export cinese di prodotti tessili 1980-2011



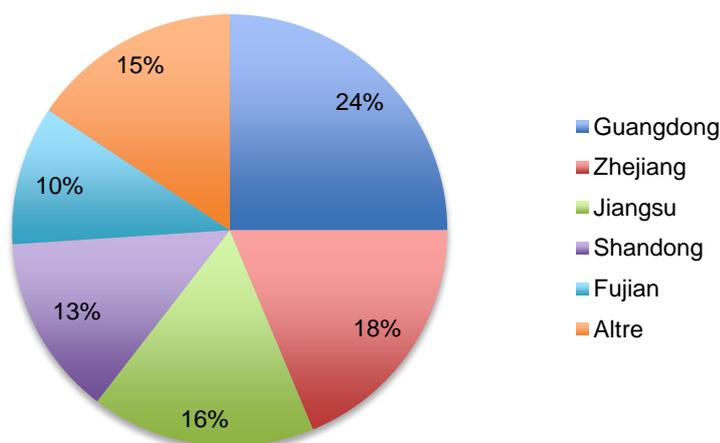
Fonte: [http://www.wto.org/english/thewto\\_e/minist\\_e/min05\\_e/brief\\_e/brief23\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/minist_e/min05_e/brief_e/brief23_e.htm) - 20/7/2013

A sua volta, la diffusione produttiva a livello geografico vede cinque province cinesi leader del tessile. Queste sono situate nella zona costiera est, ossia la più sviluppata

economicamente e sono: *Guangdong*, *Zhejiang*, *Jiangsu*, *Shandong* e *Fujian*. Assieme raggiungono una capacità di produzione pari ad una quota dell'85% dell'intero settore (Fig. 2.5).

La provincia del *Guangdong*, da sola, produce quasi un quarto del totale nazionale. Lo sviluppo in queste zone è legato sia alla posizione geografica che al forte supporto fornito dal governo alle imprese durante gli anni '90 (ACIMIT, 2011).

Fig. 2.5 – Top 5 province cinesi leader nella produzione tessile nel 2011.



Fonte: adattato da Osservatorio ACIMIT (2011)

Alla luce di ciò, possiamo intuire come il settore tessile sia un reale *driver* per l'economia cinese e, con il boom delle esportazioni tessili, ci sia stata una notevole influenza anche sul mercato delle macchine tessili.

Grazie alla nascita di questo nuovo scenario competitivo, è stato quindi necessario per le aziende straniere produttrici di macchine tessili riconsiderare le proprie strategie rispetto al continente asiatico. Infatti, se è vero che è esplosa la domanda di nuove macchine, la situazione che si è venuta a creare, ha portato a sua volta ad una formazione di "due differenti mercati": da un lato, un numero ristretto di grandi imprese internazionalizzate produttrici di telai con standard ad alto livello tecnologico e performance eccellenti, si sono trovate in concorrenza tra loro in un segmento di mercato, dall'altro, un proliferare di aziende locali minori, si posizionano al di sotto di tali standard e giocano principalmente sulla leva di prezzo (ACIMIT, 2005).

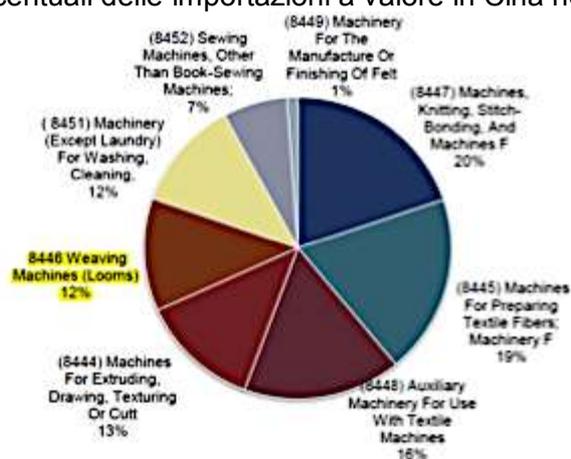
In prima istanza, è necessario ora accennare quali sono le tre differenti tecnologie tessili esistenti, allo scopo di comprendere qual è il mercato di riferimento ([wikipedia.org](http://wikipedia.org) - 25/07/2013):

- a. *Weaving*: è la tecnica di tessitura che prevede l'intreccio ortogonale di trama e ordito, i fili di ordito sono posti verticalmente e sono divisi in due serie, pari e dispari. La tessitura avviene aprendo le due serie, rispettivamente in alto e in basso, si ha l'inserimento di un filo orizzontale: la trama.
- b. *Knitting*: è la tecnica di lavorazione a maglia e prevede consecutivi di cicli di annodamento ad anello (*loop*), chiamati punti di sutura; ogni ciclo compone una linea di tessuto e, una volta che quest'ultima è completata, si procede ad un nuovo *loop*.
- c. *Non-woven*: è la tecnica di produzione di un tessuto in cui le fibre presentano un andamento casuale, ossia senza una struttura ordinata poiché quest'ultime sono disposte a strati o incrociate e unite insieme meccanicamente, con adesivi o con processi termici.

Il segmento che si vuole esaminare è strettamente specifico e riguarda le “*weaving machines shuttleless*”. Queste utilizzano la tecnologia *weaving* e rientrano nella categoria dei telai industriali ad alta velocità (*high-end loom*). Per essere definiti tali, devono possedere una performance superiore ai 500 RPM (*Revolutions Per Minute*) durante il processo di tessitura (fonte aziendale).

La Cina è attualmente il maggior importatore di questa categoria di macchine tessili, in conseguenza della *leadership* nelle esportazioni di prodotti tessili. Infatti, per quanto riguarda le *looms*, importa una quota pari al 12% delle importazioni nazionali rispetto all'intero settore del meccano-tessile (Fig. 2.6).

Fig. 2.6 – Quote percentuali delle importazioni a valore in Cina nel 2011.



Fonte: *Italian Trade Commission (ICE) - Shanghai Office (2012)*

Le motivazioni legate a questa situazione sono da ricercare nelle scelte d'acquisto fatte dai produttori cinesi di prodotti tessili e abbigliamento. Questo perché (ACIMIT, 2005):

- la qualità e la *performance* del telaio d'importazione sono uno dei principali aspetti

- chiave, viceversa i produttori cinesi non riescono ancora a soddisfare tali *standard*;
- una macchina tessile importata presenta un ulteriore valore aggiunto legato al concetto di affidabilità e stabilità, sia a livello tecnologico cioè l'ambito ingegneristico, sia per la qualità dei materiali, ossia il ciclo di vita e la manutenzione del prodotto;
- generalmente, il servizio post-vendita è offerto in modo più efficace ed efficiente, oltre che ad essere meno richiesto e necessario;
- i telai cinesi richiedono un forte *know-how* da parte degli operatori tecnici che li utilizzano, viceversa quelli di importazione presentano una forte programmazione del macchinario stesso.

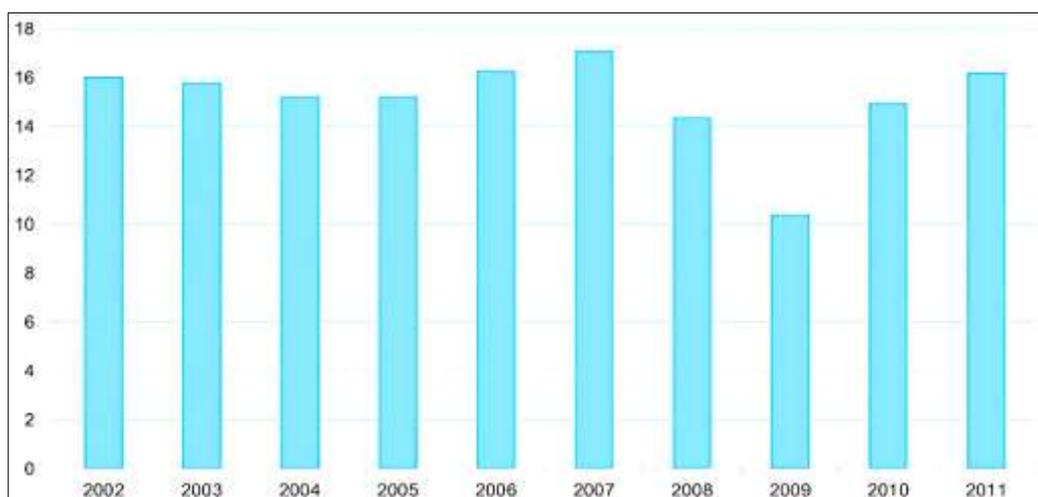
Il comparto tessile, nonostante la contrazione globale del mercato successiva alla crisi del 2007, è tornato ad essere un forte traino in Cina. Quest'ultima ha saputo riprendersi e raggiungere dei tassi di crescita rilevante.

Per cogliere le dinamiche a livello macro-economico appare utile osservare brevemente i dati relativi alle esportazioni globali delle macchine tessili (Fig. 2.7).

La ripresa del settore è poi avvenuta a livello globale, registrando nel 2011 vendite oltre i 16 miliardi di euro e con un incremento dell'8,4% rispetto al 2010 (Osservatorio ACIMIT, 2011).

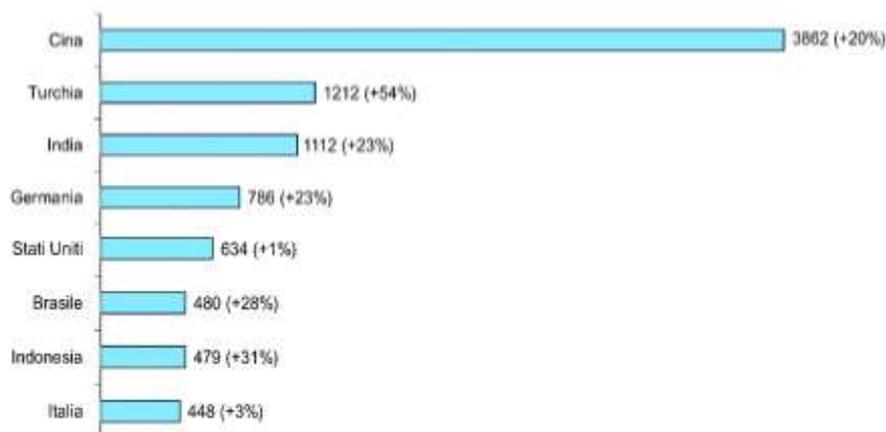
Ciò che risulta realmente interessante da questa *overview* è come la Cina ha saputo mantenere la *leadership* nelle importazioni di macchinari e nelle esportazioni di prodotti tessili, aprendo così nuovi spiragli per le imprese importatrici (Fig. 2.8).

Fig. 7 – Export mondiale di macchine tessili a valore (miliardi di euro)



Fonte: Osservatorio ACIMIT (2011)

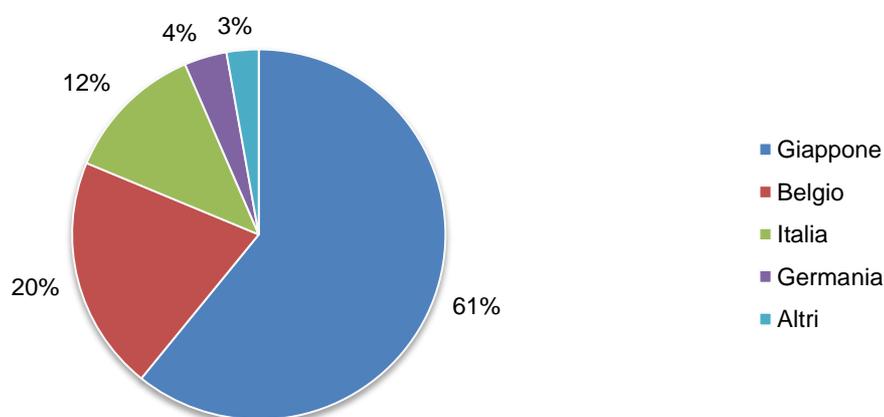
Fig. 2.8 – Importazioni di macchine tessili per Paese nel 2011 a valore (milioni di euro)



Fonte: Osservatorio ACIMIT (2011)

Come è possibile evincere dai dati presi in analisi, le aziende straniere operanti nel mercato di riferimento occupano un segmento molto specifico. Inoltre, la domanda di telai con questo tipo di caratteristiche si concentra verso un target riferibile soprattutto alle aziende cinesi che generalmente esportano nei mercati occidentali. Finora abbiamo parlato di imprese straniere esportatrici, vediamo ora i principali Paesi (Fig. 2.9).

Fig. 2.9 – Importazioni in Cina per Paese nel 2011.



Fonte: adattato da Parker (2011)

Come è possibile intuire, i principali *player* internazionali sono costruttori belgi, italiani, tedeschi e giapponesi. La maggior parte di questi hanno già avviato stabilimenti produttivi direttamente in Cina, assemblando così i telai in loco attraverso l'importazione di buona parte dei componenti (Parker, 2011).

Tale decisione di delocalizzazione permette di ottenere vantaggi sia dal punto di vista delle *operation*, che di marketing poiché è possibile (ACIMIT, 2005):

- servire in modo più efficace ed efficiente il mercato grazie alla presenza reale dell'azienda stessa;
- sviluppare innovazioni di prodotto direttamente collegate alle specifiche richieste emergenti;
- velocizzare i tempi di realizzazione, consegna e assistenza post-vendita.

### **2.2.2 Il mercato meccano-tessile in Cina: *current issues*, trend di sviluppo e leve di marketing.**

*“Il Ministero dell’Industria tessile cinese ha recentemente emesso delle direttive che fissano nuovi limiti rispetto ai diversi consumi dei processi produttivi a cui le aziende dovranno adeguarsi. Aumentano sempre di più le richieste legate all’ambiente, quali: minori consumi energetici, eliminazione dell’utilizzo di sostanze ritenute nocive nei processi dyeing & finishing, installazione e controllo degli scarichi e riduzione del consumo di acqua”* (Il Sole 24 Ore, 2012 [http://www.newsmercati.com/Cina\\_primo\\_mercato\\_per\\_i\\_costruttori\\_italiani\\_di\\_macchine,-\\_25/07/2013](http://www.newsmercati.com/Cina_primo_mercato_per_i_costruttori_italiani_di_macchine,-_25/07/2013)).

La notizia appena riportata ha lo scopo di presentare le nuove opportunità di crescita del mercato cinese legate alla generale tendenza di ridurre i livelli d’inquinamento e i consumi di risorse dovute al divario tecnologico e impiantistico.

Allo stato attuale, il livello della tecnologia cinese è più che discreta e tendenzialmente sempre in costante miglioramento. Quest’ultima però si posiziona ancora nella fascia medio-bassa del mercato. Le imprese produttrici locali sono potenzialmente in grado di raggiungere standard più elevati, ma la bassa quantità di macchine che sono in grado di realizzare e la scarsa qualità dei materiali utilizzati, non gli permette di essere realmente competitivi (ACIMIT, 2012). Vedremo meglio nel prossimo capitolo chi sono i *player* cinesi che competono realmente in tale mercato.

Nel rapporto sul mercato cinese delle macchine tessili dell’ICE (2011) emergono alcune tematiche che è utile analizzare per comprendere qual è la situazione attuale:

- Il governo centrale cinese ha emesso nel settembre 2007 il "*Catalogue for Technologies & Products Encouraged for Import* ", spingendo per la prima volta le importazioni di macchinari e offrendo prestiti agevolati. Tra questi vi sono anche le macchine tessili *high-end*;
- Nel luglio 2009, il governo ha emesso di nuovo il Catalogo sopracitato, rinnovando la stessa politica di incentivi, al fine di migliorare il livello produttivo e i relativi consumi, per mantenere la politica *green* annunciata in precedenza;

- La bassa capacità di innovazione delle aziende cinesi;
- La stabilità e la qualità non sono ancora eguali alle macchine importate;
- L'utilizzo della tecnologia eco-sostenibile, della modularizzazione e dell'automazione non hanno ancora raggiunto gli standard del settore.

Nel report in questione, l'ICE (2011) identifica i primi due punti elencati sono dei segnali dell'amministrazione di Pechino di cambiamento cruciale per l'industria tessile cinese: nei prossimi cinque anni l'obiettivo è passare da una semplice crescita quantitativa ad un miglioramento della *supply chain* anche a livello qualitativo. I successivi punti, inoltre, restano fondamentali per avviare una reale trasformazione del settore, specialmente nell'ambito della tecnologia eco-sostenibile. Quest'ultima, infatti, è prevista ed è obiettivo del Piano quinquennale 2011-2015 emanato da Pechino.

L'obiettivo di tale cambiamento è legato alla non totale capacità di competere all'interno della pressante concorrenza che si è venuta a creare a livello globale, ma specialmente in tutta l'area del Sud-est asiatico.

Per l'amministrazione centrale, le opportunità e le sfide derivanti da tale situazione hanno trovato quindi una possibilità di successo in una nuova strategia di sviluppo che mette al centro la sostenibilità. Quest'ultima, infatti, diviene un'importante leva del settore tessile e, a sostegno di tale prospettiva, è stato necessario da parte del governo stesso l'introduzione di una riforma di facilitazione per le aziende ad investire nell'eco-sostenibile, allo scopo di introdurre la nuova tecnologia come spinta al rinnovamento.

Nel report dell'ICE (2011) vengo quindi riportate le riforme programmate nel piano quinquennale, necessarie ad avviare questa radicale trasformazione pronosticata con lo scopo di mantenere il settore tessile competitivo. È necessario quindi che avvenga:

- **L'espansione della domanda interna:** la sostenuta e rapida crescita economica della Cina tende ad un miglioramento continuo dei livelli di reddito, consentendo quindi una maggiore spesa anche per l'abbigliamento. Inoltre, la prevalente tendenza di basso inquinamento porta sempre di più i consumatori a richiedere e acquistare prodotti eco-sostenibili e *green*. La riduzione dei consumi e dei livelli di inquinamento per i prodotti tessili assume un nuovo valore per il quale i clienti industriali e i consumatori finali saranno quindi disposti a pagare di più.
- **L'accelerazione dell'adeguamento strutturale.** Il Ministero dell'Industria Tessile in Cina sta spingendo verso una radicale ottimizzazione strutturale del settore allo scopo di bilanciare le inefficienze tra risorse e capacità produttive. Le statistiche (ICE, 2011) hanno individuato che, oltre il 90% delle imprese sono piccole e medie. Queste utilizzano energia e risorse in modo nettamente superiore ai livelli internazionali: ciò è

dovuto in parte all'utilizzo di attrezzature e tecnologie obsolete. Anche in questo caso si avvalorano le opportunità di un'intensa attività d'investimento in telai importati.

- **Il miglioramento della capacità d'innovazione.** L'innovazione e le nuove tecnologie sono *driver* fondamentali; inoltre, queste si prestano fortemente alla diminuzione dei costi e delle risorse utilizzate, oltre che alla soddisfazione dei bisogni di eco-sostenibilità. L'industria tessile in Cina si concentrerà sul miglioramento dei meccanismi di innovazione, incentivando la ricerca e l'industrializzazione e garantendosi così la futura capacità di innovazione e di tecnologie all'avanguardia.
- **La promozione dell'eco-sostenibilità.** Il comparto industriale si sta concentrando sull'abbassamento e il maggior controllo sia dell'inquinamento che del risparmio energetico. Per raggiungere questi obiettivi, si sta assistendo ad una accelerazione nel rinnovamento degli impianti esistenti grazie agli incentivi di agevolazione e alla spinta verso la ricerca. Le nuove tecnologie sono legate a: produzione più *green*, riciclaggio dei rifiuti, risparmio energetico, utilizzo di materiali ecologici. Inoltre, si punta alla formazione e specializzazione del personale tecnico all'interno delle imprese.
- **Rafforzamento della *brand building*.** La costruzione di un marchio forte è sempre stato il punto debole dell'industria tessile cinese. Lo sviluppo delle imprese tessili si sta concentrando sulla creazione di un nuovo sistema di *brand value*. Poiché la politica di "*environment friendly*" è un aspetto critico per l'immagine aziendale, la sostenibilità diviene quindi uno dei fattori chiave per la costruzione di una *brand value chain*.

Lo scopo di tale analisi ha l'obiettivo di introdurre un'innovazione apportata dall'Associazione Costruttori Italiani Macchine Tessili (ACIMIT, 2011) in conseguenza del gap che si è creato tra la spinta *green* promossa in Cina e lo stato della tecnologia cinese. Per sopperire a questo divario, l'ACIMIT ha lanciato il progetto *Sustainable Technologies* attraverso la "*Green Label*". Quest'ultima consiste in una certificazione che si propone di individuare e rendere facilmente comprensibili le prestazioni energetiche e ambientali del macchinario tessile, oltre a rilevare la quantità di emissioni equivalenti di carbonio prodotte durante il funzionamento del telaio. ([www.fibre2fashion.com/news/Associationnews/acimit/newsdetails.aspx?news\\_id=113316](http://www.fibre2fashion.com/news/Associationnews/acimit/newsdetails.aspx?news_id=113316) – 25/07/2013).

In prima istanza, prima di approfondire tale novità, è utile vedere quali sono gli standard ambientali maggiormente utilizzati in Cina nell'industria tessile: questi sono le certificazioni ISO14000 e il *Cleaner Production Standards*.

Il governo cinese, inoltre, ha istituito la CSC9000T (*China Social Compliance 9000* per il Tessile e l'abbigliamento).

Infine, un'altra associazione da considerare è la RSCA (*Responsible Supply Chain*

*Association*), quest'ultima è un organismo dedicato alla promozione della responsabilità sociale ed è direttamente collegato alla CNTAC (*China National Textile and Apparel Council*). La RSCA si compone di vari attori all'interno della filiera tessile ed ha l'obiettivo di utilizzare le risorse e i punti di forza degli *stakeholders* dell'intero settore per promuovere l'adozione della sostenibilità.

L'adozione del concetto "*Green Labeled*" per le macchine tessili definisce però un ulteriore passo: quest'ultima possiede lo stesso ruolo positivo delle precedenti, ma in aggiunta si presenta come un nuovo strumento di comunicazione e promozione del mecano-tessile italiano.

La RSCA, a sua volta, collabora con le istituzioni italiane sulla divulgazione del concetto di *Green Label* attraverso eventi co-organizzati e workshop per le imprese tessili cinesi, in particolare in queste manifestazioni si promuove (ACIMIT, 2011):

- il miglioramento delle *management practices*, ossia la responsabilità sociale d'impresa per le condizioni di lavoro e le risorse umane;
- la sostenibilità delle imprese, promuovendo l'immagine e la reputazione a livello internazionale, incentivando così una strategia di sviluppo a livello nazionale di lungo periodo, legata al risparmio energetico e alla riduzione delle emissioni, rispettando anche gli standard internazionali imposti dal WTO;
- la riduzione dei rischi operativi per le imprese, in particolare le inefficienze legate alle tecnologie obsolete e i costi derivanti da quest'ultime.

In ottica di marketing si vuole ora individuare, rispetto alla *Green Label*, quali sono le pratiche da utilizzare nei confronti delle istituzioni e dei clienti cinesi. In particolare:

A) Creare una connessione tra i vari livelli dei responsabili governativi (B2G *business guanxi*): questi ultimi sono responsabili di produrre i regolamenti, poiché vige il concetto di *authority-based*, ed hanno quindi efficacia obbligatoria;

B) Promuovere l'accessibilità a incentivi in materia di tassazione e sussidi nell'acquisto di macchine con la *Green Label*. Anche qui sono richieste *business guanxi* sia a livello governativo (B2G), sia con le banche (B2B).

C) Individuare gli influenzatori dei *policy makers*. Tipicamente questi sono ex-funzionari di governo e, in generale, *opinion leader* ed esperti legati a prestigiose università: questi solitamente vengono interrogati per emanare nuove leggi e normative industriali.

D) Continuare a investire nella R&D legata all'eco-sostenibilità. L'innovazione diviene quindi un reale *driver*, offrendo così un valore aggiunto concreto.

### **2.2.3 Il mercato mecano-tessile in Cina: lo stato dell'arte delle aziende italiane.**

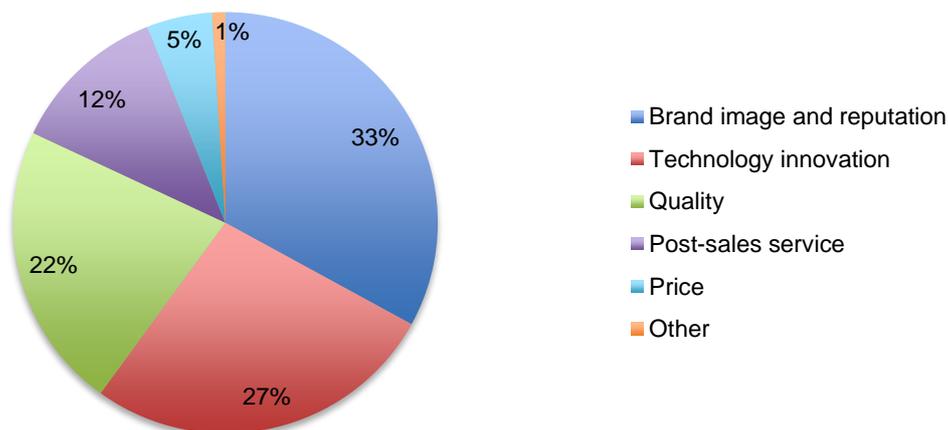
La forte collaborazione delle istituzioni e le aziende italiane con quelle cinesi richiede di soffermarsi brevemente sull'analisi del posizionamento che i prodotti meccano-tessili italiani ricoprono in questo mercato.

Nel settore, le aziende italiane, sono repute dalla controparte cinese ben insediate e con una buona presenza nel territorio sia con filiali commerciali che con stabilimenti produttivi, anche se quest'ultimi però sono in netta minoranza (ACIMIT, 2011).

I fattori di competitività delle imprese italiane fanno principalmente leva su (Fig. 2.10):

- la reputazione e l'immagine di marca;
- l'innovazione tecnologica;
- la qualità dei prodotti.

Fig. 2.10 – I fattori di competitività delle aziende italiane



Fonte: adattato da Osservatorio ACIMIT, 2011

Come abbiamo già visto, la composizione dell'offerta è molto specializzata in nicchie di mercato, dove sono ancora presenti pochi *competitors*: infatti, le imprese italiane sono posizionate al terzo posto rispetto ai Paesi importatori (Osservatorio ACIMIT, 2011).

Per quanto riguarda l'innovazione tecnologica, l'Osservatorio ACIMIT (2011) ha rilevato direttamente dalle aziende associate i seguenti *trend* relativamente all'investimento in ricerca e sviluppo (Fig. 2.11 e Fig. 2.12):

- una buona percentuale di imprese reinveste oltre il 5% del fatturato in R&D;
- si nota una leggera crescita nella ricerca in collaborazione con le università;
- il deposito di brevetti è ristretto e in continua diminuzione dal 2006.

Fig. 2.11 – Distribuzione del budget annuo in R&D delle imprese meccano-tessili.

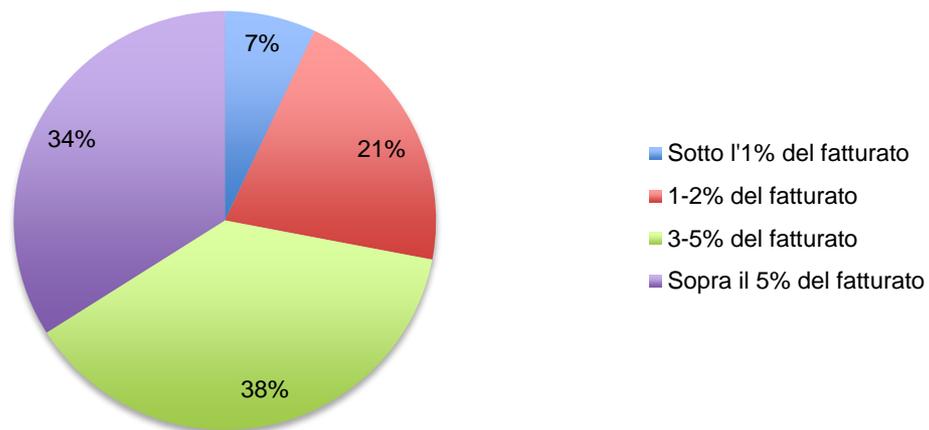


Fig. 2.12 – Soggetti con cui avviene la R&D da parte delle aziende italiane.



Fonte: Osservatorio ACIMIT, 2011

Per quanto riguarda le strategie di sviluppo nel mercato cinese emergono i seguenti comportamenti da parte delle aziende italiane (Fig. 2.13 e Fig. 2.14):

- Massiccio investimento di risorse in accordi commerciali con *partner* cinesi;
- Fusioni/acquisizioni attuate prevalentemente in conseguenza della congiuntura economica negativa;
- Sviluppo di nuovi prodotti anche per differenziarsi in altri settori collegati;
- Processo di razionalizzazione e concentrazione della produzione per offrire linee di prodotto complete;
- Crescente delocalizzazione di filiali per essere più presenti nel territorio;
- Mantenimento delle nicchie di mercato dei tessili tecnici mediante innovazione di prodotto rivolta ad una maggiore flessibilità, efficienza e sostenibilità;
- Nuove esigenze da parte della domanda cinese rispetto al bisogno di ottimizzare i macchinari per l'ottenimento di *output* tessile di fascia superiore.

Fig. 2.13 – Strategie di sviluppo applicate dalle aziende italiane.

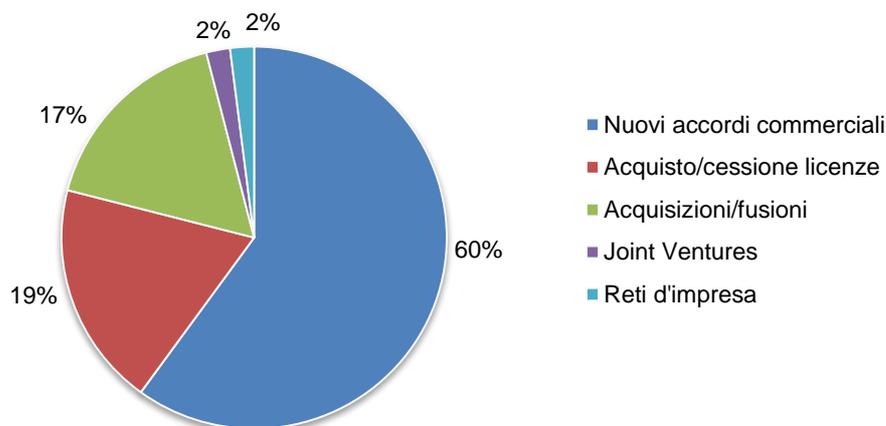


Fig. 2.14 – Principali obiettivi delle aziende italiane nel mercato cinese.



Fonte: adattato da Osservatorio ACIMIT, 2011

Alla luce degli argomenti trattati si vuole ora unire le diverse informazioni discusse allo scopo di cogliere i reali punti di forza e debolezza del mercato rispetto all'azione compiuta dalle imprese italiane.

È chiaro che il ruolo delle aziende italiane nel mercato cinese è costante e vi è un reale impegno per mantenere la forte competitività dimostrata sinora, allo stesso tempo però, è anche vero che una quota di mercato del 12% è relativa: i *players* italiani dovranno quindi riconsiderare in parte le loro strategie allo scopo di aumentare le vendite a discapito dei concorrenti internazionali, specialmente nei confronti dei giapponesi e belgi, oltre a non farsi cogliere impreparate dalle aziende locali cinesi. Il secondo aspetto rilevante è legato alla sostenibilità. È elogiabile la velocità con cui i vari produttori hanno saputo cogliere l'importanza delle innovazioni tecnologiche dedite alla corrente *green*, ma è necessario che le aziende continuino a reinvestire anche

nell'efficienza produttiva e nelle *performance* di prodotto, essendo le aziende cinesi prossime a divenire dirette concorrenti. Un altro aspetto che non viene trattato, inoltre, è l'importanza delle relazioni con i clienti non tanto intese esclusivamente come *guan-xi*, ma come approccio relazionale tipico del mondo *business-to-business*. Rispetto alla reportistica analizzata, emerge che le aziende italiane non sono allineate a questa tipologia di orientamento di marketing. In ultima istanza, è necessario che le aziende prestino maggiore attenzione alla comunicazione poiché l'immagine e la reputazione di marca fanno sì parte dei fattori di competitività ma, proprio per questo motivo, è necessario un costante mantenimento delle attività. Inoltre, in periodi di crisi internazionale e di competizione estrema, la comunicazione deve anche fornire strumenti efficaci di vendita e di supporto tecnico.

Le imprese italiane hanno dovuto quindi modificare l'offerta in modo propositivo mediante nuove soluzioni: tecnologiche, di vendita e di assistenza post-vendita rispetto alle diverse necessità emerse dai nuovi clienti. La nostra analisi ora vuole approfondire le dinamiche e le leve operative di marketing e comunicazione con cui le imprese possono agire nel mercato tessile cinese.

## 2.3 LA COMUNICAZIONE NEL BUSINESS-TO-BUSINESS IN CINA.

### 2.3.1 Gli strumenti di comunicazione nel B2B.

Il marketing nei mercati B2B è condizionato dalle relazioni tra imprese: la domanda di beni e servizi deriva direttamente dalla domanda dell'impresa acquirente a valle della filiera. L'intero processo di acquisto è caratterizzato da un processo razionale e collaborativo tra acquirente e venditore (Giacomazzi, 2002).

I criteri alla base della comunicazione *business* privilegiano le logiche di prodotto.

La comunicazione, infatti, non rileva un bisogno soddisfabile mediante un bene o un servizio, ma piuttosto riveste un ruolo fondamentale nell'influenzare la scelta finale d'acquisto del prodotto. In tale contesto le strategie di comunicazione destinano un messaggio che presenta le seguenti caratteristiche:

- selettivo: non si rivolge ad un pubblico di massa;
- informativo: non è una comunicazione aggressiva;
- razionale: il tono non usa aspetti emozionali.

In sintesi, nella letteratura di marketing industriale, per fare comunicazione tra imprese assumono importanza i fattori distintivi quali la relazione, la personalizzazione, l'intera-

zione e il coinvolgimento (Collesei e Ravà, 2008).

La comunicazione *business-to-business* ha quindi per oggetto beni e servizi fortemente specialistici pertanto, ciò che contraddistingue il messaggio, è un tono settoriale dove emergono le caratteristiche tecniche. L'*audience* sono principalmente soggetti con un forte *know how* tecnico e professionisti.

Generalmente, gli strumenti di comunicazione *business-to-business* si suddividono in proattivi e reattivi rispetto alla relazione con il cliente. Questi sono (Giacomazzi, 2002):

- stampa specializzata;
- Internet e *on-line advertising*;
- *Public Relation*;
- *Direct Marketing*;
- *Direct E-Mailing* (DEM);
- sito web;
- fiere.

Ciascuno strumento di comunicazione ha, infatti, dei punti di forza e di debolezza: per raggiungere il massimo dell'efficacia mediatica è necessario attivare una campagna di comunicazione integrata che utilizzi un approccio multicanale.

Come già discusso ampiamente, nei mercati industriali vi è lo scopo di raggiungere un rapporto diretto con i clienti. Per quanto riguarda la Cina, quest'ultimo può essere di *relationship marketing*, o tipicamente di *business guanxi*.

Dal report "*MarketingSherpa: B2B Marketing Benchmark Survey*" (Doyle, 2011, [www.MarketingSherpa.com](http://www.MarketingSherpa.com) - 10/08/2013) sul summit annuale delle *best practices* e le ultime novità del web per il comparto *business*, emergono le seguenti attività (*ndr.* le percentuali si riferiscono alle aziende che hanno indicato molto efficace ogni tattica proposta):

A) *Top 5* tattiche maggiormente efficaci per la generazione di domanda:

- |  |     |
|--|-----|
| - Sito web: design, contenuti e ottimizzazione | 31% |
| - SEO  | 29% |
| - <i>E-mail marketing</i>                      | 26% |
| - <i>Content marketing</i>                     | 23% |
| - Fiere  | 20% |

B) *Top 3* tattiche per la creazione e l'*engagement* dei contenuti, ossia indirizzare ai clienti giusti proposte di valore che risuonano e si differenziano rispetto alle informazioni che ricercano:

- |  |     |
|--|-----|
| - Strategia di comunicazione integrata multicanale | 46% |
|--|-----|

- Miglioramento della *leadership* di pensiero 45%
- Segmentazione della distribuzione di contenuti 37%

C) La media di *B2B inquiries* qualificate e pronte alla vendita sono il 27%, mediante:

- *Lead generation* 60%
- Conversione di contatti in clienti paganti 57%
- *Branding reputation e awareness* 45%

D) La percentuale media di aziende che ottiene un vantaggio commerciale reale dai contatti generati, prima di trasformarli in vendita è il 56%.

E) La percentuale media di *B2B lead* che effettua l'acquisto è del 20%.

Tali attività confermano l'importanza dell'integrazione multicanale per la comunicazione d'azienda e quanto le pratiche di *web marketing* siano pervasive nelle campagne per la generazione di contatti allo scopo di arrivare alla *call-to-action* e, quindi, alla vendita.

Rispetto alle considerazioni fatte sinora, per quanto riguarda il meccano-tessile si prenderanno in analisi tre strumenti correlati al caso del terzo capitolo:

- le riviste specializzate;
- le fiere;
- il sito web e l'*on-line advertising*.

In prima istanza è utile guardare ai numeri delle *Trade fair*. Quest'ultime, nei mercati *business*, rappresentano una grossa fetta della comunicazione. Rispetto alla macro area dell'Asia, il "Mainland" ha registrato *revenue* per 759 milioni di dollari e *Hong Kong* da sola altri 330 milioni. Inoltre, a livello geopolitico, vediamo sempre più affermarsi di città chiave quali *Hong Kong, Shanghai, Guangzhou, Pechino e Shenzhen* (Fig. 2.15 e Fig. 2.16).

Fig. 2.15 – Quota a valore (US\$) delle *Trade fairs* nel contesto asiatico

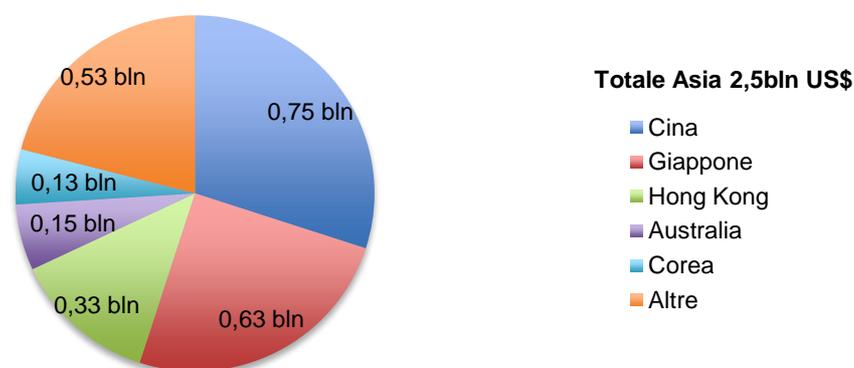
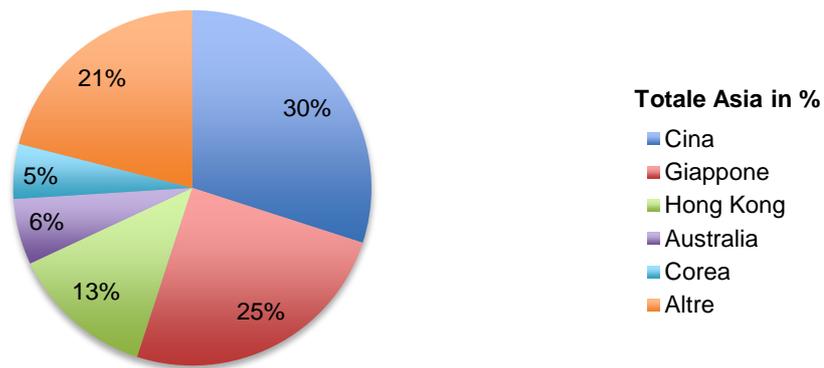


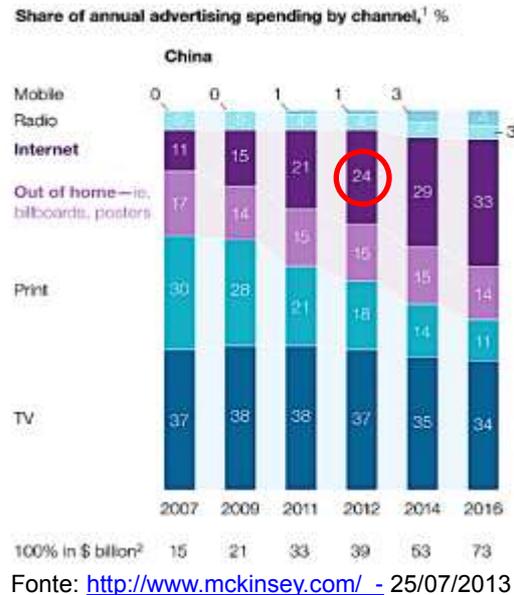
Fig. 2.16 – Quota percentuale delle *Trade fairs* nel contesto asiatico.



Fonte: adattato da BSG (2007)

A conclusione di questa breve introduzione è utile osservare la crescita della spesa pubblicitaria in Cina di Internet rispetto ai mezzi classici nel 2012 (Fig. 2.17).

Fig. 2.17 – Investimento pubblicitario Cina.



### 2.3.2 Gli strumenti di comunicazione nel B2B in Cina: la stampa specializzata.

La stampa specializzata è definibile come una rivista/*magazine* periodico in formato cartaceo o digitale, che tratta di argomenti e fornisce contenuti strettamente settoriali e specifici. Gli autori solitamente sono professionisti del settore e accademici: l'obiettivo è di agevolare la diffusione e l'apprendimento delle novità ai tecnici e ai professionisti ([http://www.marketingpower.com/ layouts/Dictionary.aspx?source=footer](http://www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx?source=footer) - 10/8/2013).

Per quanto riguarda il mercato cinese sono degne di nota due riviste specializzate che hanno saputo affermarsi come *influencer*. Queste sono:

- 1) *China Textile* “中国纺织”.

2) *China Textile & Apparel* (CTA) e *Asia Textile & Apparel* (ATA).

*China Textile*, rivista fondata nel 1951, è un mensile dedicato al settore del tessile e dell'abbigliamento redatto dal CNTAC (*China National Textile and Apparel Council*).

La rivista ha lo scopo di servire l'intera industria tessile, offrendo un servizio alle imprese e sostenendo in generale i vari operatori del tessile e dell'abbigliamento.

I contenuti pubblicati riguardano svariati articoli sul settore tessile nazionale, mediante interviste a imprenditori, professionisti, accademici ed esperti da un lato, e analisi sulle tendenze di mercato e i trend futuri dall'altro. Gli ambiti trattati variano dalle materie prime, macchinari e processi, imballaggi, test sulla sicurezza ed utilizzo e rapporti sulla ricerca e sviluppi della tecnologia tessile.

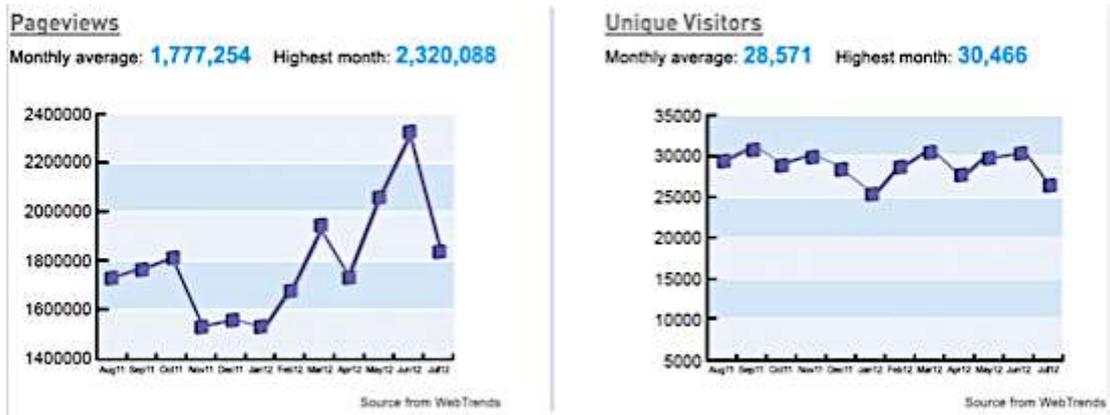
L'*audience* sono i manager e i *buyer* delle imprese dei vari *cluster* dell'industria tessile sia cinesi che internazionali, le associazioni di categoria, le amministrazioni nazionali e locali, le agenzie di intermediazione e le università. Gli strumenti pubblicitari che offrono sono banner online, *publicity* e spazi pubblicitari nelle pagine (<http://baike.baidu.com/view/2929004.htm#4> - 10/08/2013). Essendo tale rivista controllata da organi governativi, non è stato possibile accedere ai dati sui lettori.

CTA e ATA sono anch'esse due riviste specializzate, l'unica differenza tra loro è che sono editate rispettivamente in cinese e in inglese. Entrambe appartengono al gruppo *Adsale Publishing*. Quest'ultimo è un *trade media* operante nell'area Asia-Pacifico ed è stato fondato nel 1978. Anche in questo caso, le pubblicazioni forniscono le ultime notizie del mercato, informazioni sulla tecnologia e approfondimenti di *management*. Lo scopo dei contenuti rispetto all'*audience* è di fornire autorevoli riferimenti ai *buyer*, influenzatori e professionisti del settore tessile e abbigliamento in tutto il mondo.

Dal *media kit* emerge che i lettori sono 211.390, inoltre, possiamo individuare i seguenti dati ([www.adsaleata.com/Publicity/lang-eng/MediaKit.aspx](http://www.adsaleata.com/Publicity/lang-eng/MediaKit.aspx) - 10/8/2013):

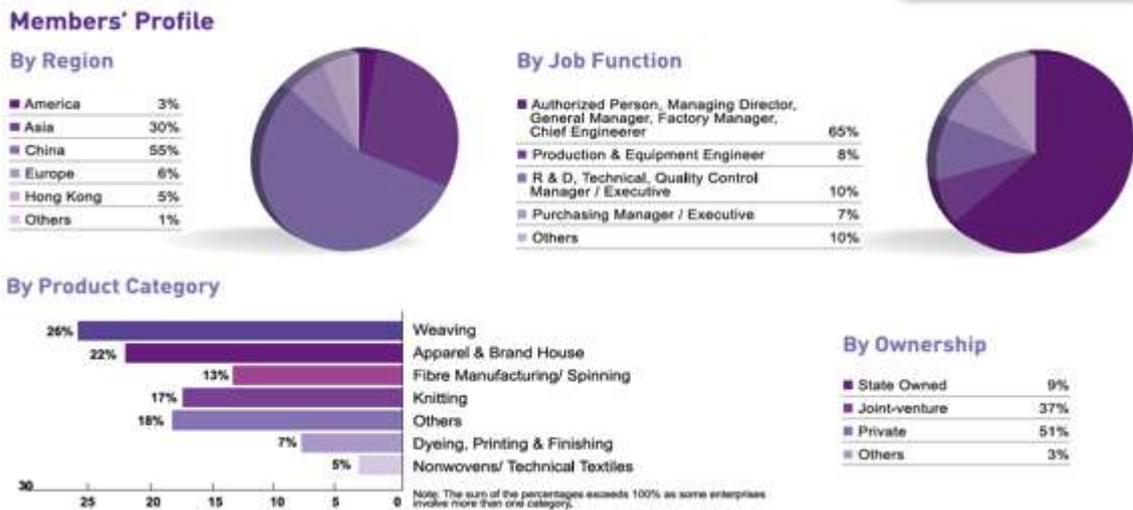
- la visualizzazione del sito web ha una media mensile superiore ad un milione e settecentomila di *page views* e di circa ventottomila visitatori unici (Fig. 15);
- il *target* suddiviso per paese, posizione lavorativa e categoria di prodotto (Fig. 16);
- *banner* pubblicitari in diverse posizioni della pagina (Fig. 17);
- vari servizi di promozione e visibilità sia di *e-mailing*, che con tecnologia *mobile*, come *media partner* durante la fiera *ShanghaiTex*.

Fig. 15 – Visualizzazione sito web CTA e ATA



Fonte: <http://www.adsaleata.com/> - 10/08/2013

Fig. 16 – Targetizzazione dei lettori



Fonte: <http://www.adsaleata.com/> - 10/08/2013

Fig. 17 – Disposizione dei banner pubblicitari.



Fonte: <http://www.adsaleata.com/> - 10/08/2013

### 2.3.3 Gli strumenti di comunicazione nel B2B in Cina: le fiere.

Le fiere vengono definite sotto una duplice prospettiva e vengono ricondotte a:

1. la vendita: una mostra in cui un certo numero di produttori esibisce i propri prodotti;
2. la promozione vendite: un evento periodico in cui i produttori, fornitori e distributori di un particolare settore o mercato connesso, presentano i loro prodotti e forniscono informazioni a potenziali acquirenti (al dettaglio, all'ingrosso, o industriale).

(<http://www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx?source=footer> - 10/8/2013)

Alla luce di tale definizione, è ora utile approfondire degli aspetti più operativi proposti da ITC - *International Trade Centre* (2012) con il paper "*Basics for organizing Trade Fairs: a guide for developing countries*" ([www.intracen.org/Basics-for-organizing-trade-fairs/](http://www.intracen.org/Basics-for-organizing-trade-fairs/) - 10/08/2013). Nel paper vengono espone le tematiche sia strategiche, che operative, rispetto all'organizzazione di una fiera in Paesi in via di sviluppo e i relativi vantaggi.

Detto ciò, è chiaro che i continui sviluppi di Internet e dell'ICT hanno permesso l'accesso ad un'enorme massa di informazioni e ridotto le distanze spazio-temporali. Ciò ha drasticamente modificato le abitudini e i comportamenti anche nel mondo degli affari. Per quanto riguarda il *business-to-business*, tale cambiamento è avvenuto attraverso servizi basati su: Internet, i *marketplace*, i siti portali e i database aziendali. Può sembrare quindi che le fiere siano divenute oramai strumenti inefficienti rispetto agli altri mezzi elencati (ITC, 2012).

Ciò che ora si vuole approfondire sono, invece, i vantaggi di partecipare ad una fiera per quanto riguarda il mercato cinese.

Il primo spunto di riflessione che emerge a discapito dell'ICT è legato all'attitudine e alla costanza degli operatori nei confronti di tutte le attività aggiornamento. Esempi come la mancata sistematicità nel visitare i marketplace o aggiornare i database, sono frequenti *issues* in ambito aziendale (ITC, 2012). L'intenzione non è quella di ridurre l'importanza e il grande sostegno offerto dai servizi online. Questi restano fondamentali per le attività di comunicazione. Ciò che ancora oggi è profondamente radicato nelle relazioni di business, specialmente in Cina, è il dialogo e il negoziato tra le parti: il rapporto *face-to-face* è necessario a sviluppare la comprensione e la fiducia reciproca. Alla luce di ciò, possiamo comprendere che i vantaggi di una fiera sono collegati alla visibilità dell'impresa e alla dimostrazione del prodotto a livello fisico, oltre che all'identificazione e ampliamento dei contatti commerciali (ITC, 2012).

Un altro aspetto di comunicazione che non va trascurato è la pratica dei cosiddetti eventi collaterali. Quest'ultimi, nell'ambito del B2B, possono consistere in (ITC, 2012):

- Conferenza e seminario tecnico;
- *Meeting* compratore-venditore;
- Eventi collaterali, ossia non connessi all'ambito *business*, quali sfilate, *hostess* e *steward*, spettacoli folkloristici o attività di *guerilla marketing*.

Infine, le motivazioni di partecipazione a una fiera non sono solo legate al rapporto fornitore-cliente, ma hanno molti aspetti di natura orizzontale, quali (ITC, 2012):

- Sondare il mercato, osservando le nuove tendenze;
- Raccogliere informazioni sulle innovazioni di prodotto e sui concorrenti;
- Confrontare il *marketing mix* dei *competitors*, specialmente gli attributi del prodotto;
- Assistere agli eventi collaterali per amplificare la propria rete di contatti.

Chiariti i principali vantaggi delle fiere come strumenti di comunicazione, si vuole ora analizzare brevemente le due principali in Cina:

- 1) ITMA Asia + CITME;
- 2) ShanghaiTex.

L'ITMA Asia + CITME si è ormai affermata come fiera leader. Questa, infatti, si caratterizza per essere l'evento più completo per quanto riguarda il settore tessile, variando da macchinari per filatura, *dying & finishing*, *weaving*, *knitting* e *non-woven* e gli accessori, oltre al confezionamento, la stampa e il trattamento per l'abbigliamento. Gli espositori dell'ultima edizione erano 1.300 e provenienti da 28 Paesi.

I visitatori sono stati oltre 92.000 da 106 Paesi (Fig. 2.18). Durante questo evento, è da sottolineare anche la massiccia presenza di rappresentanti e funzionari del governo, associazioni tessili delle province cinesi e associazioni di categoria internazionali. Le

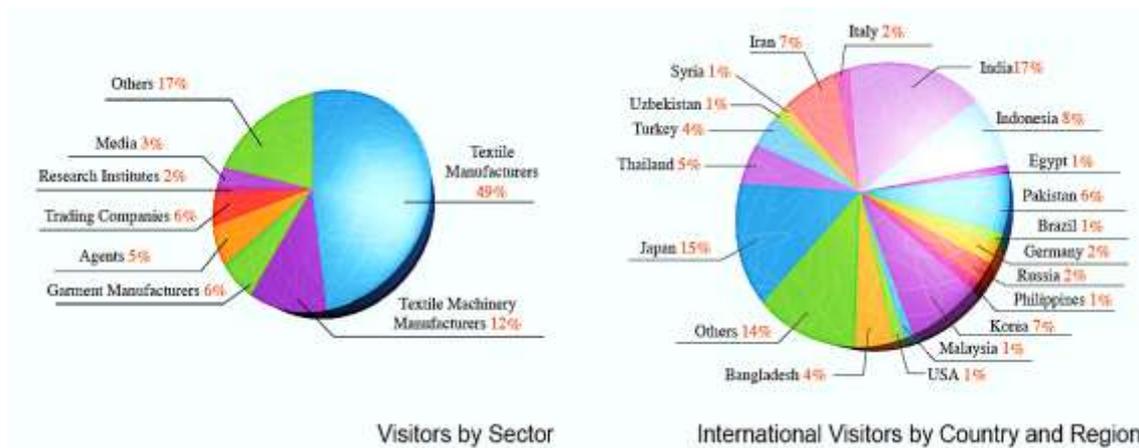
principali sono: CEMATEX (*Comité Européen des Constructeurs de Machines Textiles*), CCPIT TEX (*Chinese Council of Textile Industry*) CTMA (*China Textile Machinery Association*), JTMA (*Japan Textile Machinery Association*) e CIEC (*China International Exhibition Center Group Corp*).

La ShanghaiTex è la stessa tipologia di evento fieristico ma rispetto alla precedente, quest'ultima è promossa principalmente dall'amministrazione autonoma di Shanghai.

La principale differenza da ITMA Asia, inoltre, è legata alla focalizzazione sulla "*leadership of the transformation and upgrade of China Textile Industry*".

La ShanghaiTex si è infatti distinta e specializzata nella presentazione dei prodotti più innovativi del settore. Gli espositori dell'ultima edizione erano oltre 1.000 e provenienti da 25 Paesi. I visitatori sono stati oltre 60.000 ed erano presenti 30 associazioni e delegazioni da tutto il mondo. (<http://www.shanghaitexonline.com/STX13/Media/lang-eng/nid-39753/Show PressData-ils.aspx> - 10/08/2013).

Fig. 2.18 – Quote percentuali dei visitatori per settore e per Paese.



Fonte: <http://www.itmaasia.com/2014files/2014brochure.pdf> - 10/08/2013

### 2.3.4 Gli strumenti di comunicazione nel B2B in Cina: Internet.

Internet in Cina è un fenomeno incredibilmente sviluppato e in continua crescita. Prima di analizzarlo come strumento di comunicazione, è utile dare un breve sguardo in generale.

La CNNIC - *China Internet Network Information Center* (2012) ha riportato nel 29<sup>th</sup> Report che i Netizen in Cina hanno raggiunto quota 564 milioni di utenti alla fine del 2012, a dimostrazione della rapida e continua crescita già annunciata (Fig. 2.19).

Il tasso di penetrazione on-line in Cina è incrementato al 42,1% e si prevede di rag-

giungere il 52,1% nel 2016. Il tempo medio settimanale trascorso *on-line* è di 20,5 ore rispetto alle 18,7 ore del 2011.

Per quanto riguarda il *mobile*, è utile analizzarne brevemente gli sviluppi. Gli utenti sono 420 milioni e rappresentano il 74,5% dei *Netizen* (Fig. 2.20).

Come possiamo intuire dai dati riportati, i canali web e *mobile* stanno crescendo inesorabilmente sia a livello di utenti, sia rispetto la fruizione di tali canali, che il tempo trascorso *on-line* (Tab. 2.3).

Fig. 2.19 – *Netizen* in Cina nel 2012.

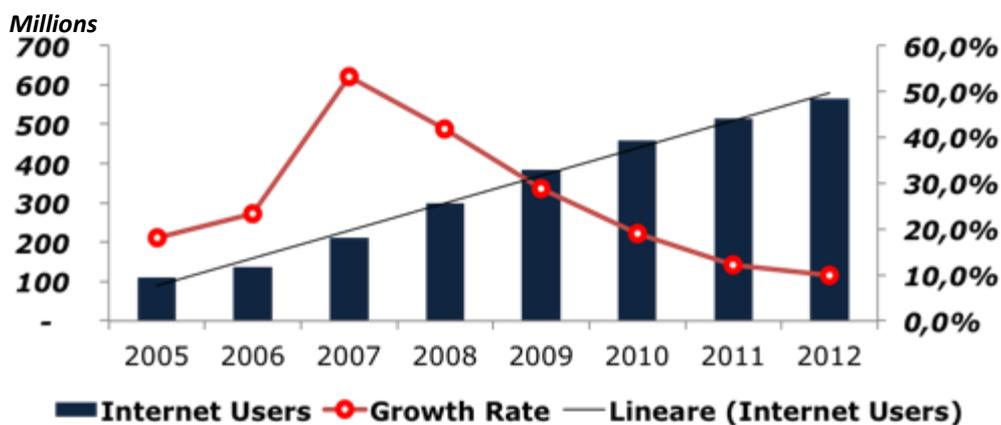
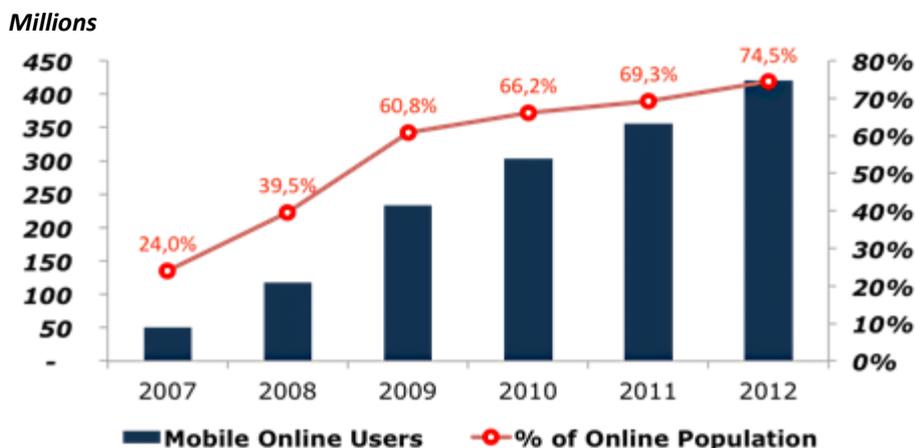


Fig. 2.20 - *Mobile Online Users* in Cina.



Fonte: adattato da CNNIC 29<sup>th</sup> Report (2012)

Tab. 2.3 – *Media channel*: tempo medio per strumenti *above* e *below the line*.

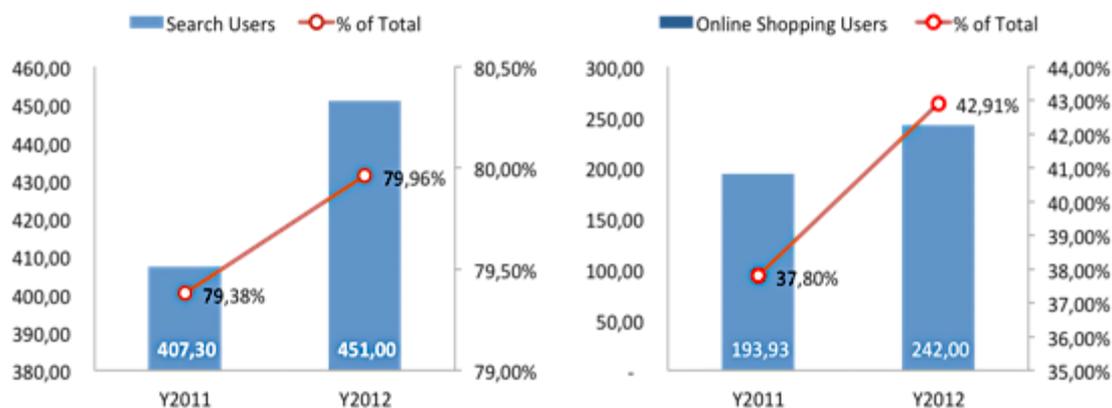
MEDIA	2009 TEMPO MEDIO	2012 TEMPO MEDIO	VARIAZIONE %	
TV	3h 9min	3h 2min	-4%	↓
Broadcast	16min	15min	-6%	↓

<b>Magazine</b>	6min	6min	0%	=
<b>Newspaper</b>	37min	32min	-15%	↓
<b>Outdoor</b>	2h 7min	2h 12min	+4%	↑
<b>Internet</b>	1h 15min	2h 5min	+67%	↑
<b>Mobile</b>	6min	17min	+191%	↑

([http://www.adsage.com/files/attachmentFiles/The%20prospection Baidu%20presentation.pdf](http://www.adsage.com/files/attachmentFiles/The%20prospection%20Baidu%20presentation.pdf) -10/8/2013)

Rispetto al comportamento dell'utente *on-line*, è ora utile approfondire due aspetti: l'utilizzo dei motori di ricerca e l'*e-commerce* (Fig. 2.21). Questi, infatti, sono in continua e rapida crescita: le ricerche effettuate dagli utenti hanno raggiunto quota 451 milioni e sono cresciute dell'11% rispetto all'anno precedente, mentre lo *shopping on-line* ha raggiunto i 242 milioni con un aumento del 25% rispetto al 2011 (CNNIC, 2012).

Fig. 2.21 – Utenti utilizzatori di motori di ricerca e acquisto online.



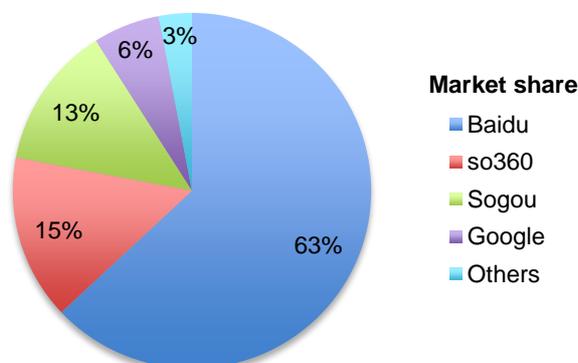
Fonte: adattato da CNNIC 29<sup>th</sup> Report (2012)

Infine, a conclusione di questa breve *overview* sullo status quo del Web in Cina, è utile considerare i *social media*. I *Social Network* cinesi hanno superato i 500 milioni di utenti, altrettanto, i *Micro-Blog* e gli *Instant messaging* rilevano dati significativi arrivando a quota 309 milioni di utilizzatori (CNNIC, 2012). Per quanto riguarda il *Video sharing* sono stati registrati 503 milioni di visitatori unici sia con accesso diretto, sia mediante *link*, sia come risultato della ricerca organica (Youku Tudou Inc. - Annual report, 2012).

Alla luce di ciò, appare utile addentrarci nelle possibilità del web come strumento di comunicazione nel mercato meccano-tessile. In particolare, rispetto ai temi trattati nel primo capitolo e i risultati emersi dal *summit* annuale, riportati da *MarketingSherpa* in precedenza, è utile approfondire il tema del *Search Engine Marketing* (SEM), rispetto all'importanza delle *inquires*, e dei *Web portals*, riallacciandosi ai *business model*.

L'odierno scenario dei motori di ricerca in Cina vede la seguente situazione (Fig. 2.23):

Fig. 2.23 – Quote percentuali delle *search queries* dei principali motori di ricerca cinesi.



Fonte: Charm Communications Inc. - <http://www.charmclick.com/> - 10/08/2013

Baidu è leader del mercato, possiede il 95% di copertura del web (*online coverage*) e registra mediamente 5 miliardi di ricerche giornaliere da 138 Paesi. Gli strumenti di SEM offerti da Baidu sono riconducibili principalmente a tre funzioni ([http://media.corporate-ir.net/media\\_files/IROL/18/188488/2012\\_20F.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/18/188488/2012_20F.pdf) - 10/08/2013):

- Ricerca: *Brand Campaign, Product Campaign, Targeting Campaign* (Fig. 2.24);
- Contenuti: *Keyword Targeting, Re-Targeting* (Fig. 2.24);
- *Brand Zone*: Differenti tipi di *format* personalizzabili con elevata visibilità (Fig. 2.25).

Nel caso della ricerca e dei contenuti, l'area delle *impression* (SERP - *Search Engine Result Page*) è caratterizzata dai seguenti parametri: analisi di marca, prodotto, *keyword* dei concorrenti e *customer-action*; inoltre, le modalità di vendita della *keyword* possono essere asta per il *ranking* o CPC (*Cost Per Click*). Viceversa, per quanto riguarda la *Brand Zone*, l'area delle *impression* è nettamente maggiore e diretta. Il risultato della ricerca presenta la marca o il prodotto in modo preponderante: aumenta la *brand awareness* e la *credibility*, oltre a offrire il tasto di scelta rapida per tutti i prodotti e i servizi apparsi. È emerso, inoltre, un CTR superiore al 70%. Le modalità di vendita dello spazio sono quelle dell'inserzione pubblicitaria (<http://www.charmclick.com/> - 10/8/2013).

Fig. 2.24 – Baidu SERP.

意达织造 (ITEMA Weaving)

百度一下

**意达纺织**

意达纺织机械(中国)有限公司 提供织造系统,包括织布机,织造用附件,备件 和技术服务——旗下全球领先的品牌:意达 **意达织造**——您的利益时刻在我心!...  
www.itemachina.com/ 2013-8-23 - 百度快照

Branding: focus su marca e descrizione

**[ITMA 2008]意达集团织造系统展示三大品牌织机新品**

2008年7月14日 - [ITMA2008]意达集团织造系统展示三大品牌织机新品,意大利意达集团织造部将在本届展览会上展示旗下三大著名品牌——舒美特(Somet)、范美特(Vamatex)和苏尔...  
www.texindex.com.cn/Articles/2008-7-... 2008-7-14 - 百度快照

User Targeting: focus sui contenuti

**意达织造 (ITEMA Weaving) - 织机及附件的新基准 百度文库**

★★★★★ 评分:5/5 2页  
意达织造 (ITEMA Weaving) - 织机及附件的新基准意达织造 (ITEMA Weaving) - 织机及附件的新基准隐藏>> 意达织造(ITEMA Weaving) – 织机及附件的新基准...  
wenku.baidu.com/view/18d6e0dcad51f01... 2012-4-13

General: focus su keyword, marca e descrizione

为高端产品客户定制的织机——意达织造在印度孟买Techtextil....pdf 评分:0/5 2页  
更多文库相关文档>>

Re-Targeting

**意达织造(ITEMA Weaving) – 织机及附件的新基准 - 培训资料 - 道...**

PDF文档(共2页) - 下载需500积分  
由此产生的广泛的专业技术和经验的整合效应无疑有利于我们的客户获得最高的灵活性...  
www.doc88.com/p-9733123019...html 2013-5-25 - 百度快照

Keyword Targeting

**泉州市龙意达服装织造有限公司 - 闽南网**

泉州市龙意达服装织造有限公司热烈庆祝“海峡都市报创刊15周年”暨“闽南网改版上线”!——泉州市龙意达服装织造有限公司介绍 晋江市龙意达服装织造有限公司位于福建省...  
www.hdmnw.com/html/03/n-1582...html 2013-6-10 - 百度快照

Competitors: focus su marca e descrizione

**意大利意达集团织造系统展示三大品牌织机新品-纺织学院-中国纺机网**

2008年7月18日 - 中国国际纺织机械展览会暨ITMA亚洲展览会(ITMA ASIA+CITME2008)将于2008年7月27日~31日在上海新国际博览中心举办, 意大利意达集团织造部将在本届展览...  
www.ttmn.com/school/schoolsh...asp?i... 2008-7-18 - 百度快照

General: focus su keyword, marca e descrizione

Fonte: aziendale

Fig. 2.25 (a) – Baidu Brand Zone



Fig. 2.25 (b) – Baidu eyetracking: differenze senza (sx) e con (dx) la Brand Zone.



Fonte: Charm Communications Inc. - <http://www.charmclick.com/> - 10/08/2013

L'analisi vuole porre l'accento sull'importanza che assume sempre più il web nella comunicazione *business-to-business*. In un mercato così grande sia a livello di opportunità, che geografico è fondamentale essere presenti e possedere una certa visibilità: questa forma di comunicazione permette quindi di raggiungere tali obiettivi senza richiedere un forte investimento. Inoltre, è auspicabile non solo cavalcare l'onda di Internet, ma appare sempre più emergente la necessità di guardare all'integrazione anche del canale *mobile* nella strategia di comunicazione.

Per quanto riguarda il secondo strumento utilizzabile per l'*on-line advertising* è ora utile analizzare i portali: i *marketplace* generalisti e *web portal* specialisti.

La definizione accademica individua il portale come un sito che propone una serie di servizi ad uso comune, che serve come punto di partenza ed è frequentemente usato come porta d'accesso nelle ricerche *on-line* (portale generale) o per un argomento di nicchia (portale specialista) ([http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?source=footer](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?source=footer) - 10/08/2013).

Prima di analizzare un portale specialista, molto più consono al tipo di mercato preso in analisi, è utile prendere in considerazione l'analisi di Davison e Ou (2008) sull'influenza degli intermediari generalisti *on-line* in Cina, ossia i *marketplace business-to-business*. Gli autori hanno preso in analisi l'impatto di quest'ultimi rispetto al sistema delle *guanxi*, pratica fondamentale nei processi *business* cinesi. L'analisi ha infatti individuato che si sta assistendo ad un reale cambiamento con l'utilizzo dei portali B2B: le *business guanxi* diminuiscono la loro posizione dominante a discapito delle opportunità offerte dal Web.

I *marketplace* stanno effettivamente sostituendo in misura proporzionale le tradizionali reti sociali cinesi che si basano sulla "tacita conoscenza" (*guanxi*), facendo leva sulla

diffusione della “conoscenza esplicita”, cioè la trasparenza della Rete, nell’intero processo di approvvigionamento aziendale. Il Web diviene dunque un efficace meccanismo di cambiamento rispetto al modo di condurre gli affari e la posizione occupata dalle *guanxi* in Cina (Davison e Ou, 2008). Lo scopo della ricerca effettuata dagli autori è quello di ampliare le pratiche di management in Cina che tradizionalmente includono le norme culturali e la conoscenza tacita. Quest’ultima fa principalmente leva sul rapporto personale, ma proprio in controtendenza con questo, il Web permette invece una rappresentazione esplicita e diretta.

Appare chiaro quindi che stia avvenendo uno *shift* da rapporto personale a rappresentazione esplicita, correlata direttamente alla forte crescita delle transazioni commerciali *on-line*, proprio in riferimento ai mercati *business-to-business* (Davison e Ou, 2008).

Alla luce delle considerazioni fatte rispetto ai portali generalisti, per quanto riguarda il mercato del meccano-tessile, si vuole ora trattare un caso fortemente settoriale.

Il *web portal* che si andrà a vedere è legato ad una precedente ricerca di chi scrive durante il tirocinio nell’azienda, che verrà presa in analisi nel prossimo capitolo. Infatti, in conseguenza di tale indagine è emerso che questo portale si posiziona come leader rispetto all’*audience* cinese.

Il sito internet in questione è TTMN.com (Fig. 26) ed è un portale specialista che tratta esclusivamente il mondo delle macchine tessili, ma rispetto agli altri si distingue per un ampio approfondimento sulle *shuttleless loom*.

Il *payoff* è 中国纺织机械专业门户 (*Zhōngguó fǎngzhī jīxiè zhuānyè ménhù*), ossia *China* (中国) *Textile Machinery* (织机械专) *business portal* (业门户).

I visitatori unici nel 2011 sono stati superiori ai 300 mila e le *page view* mensili medie si aggiravano attorno a 90 mila ([www.ttmn.com](http://www.ttmn.com) - 10/08/2013). I servizi offerti sono:

- *Publicity*: descrizione azienda, prodotti e video-intervista in azienda o in fiera;
- *Banner*: posizionati in base al tipo di *account* che si acquista;
- *Marketplace*: attraverso il *business model* dell’*Independent exchange*.

L’immagine del sito TTMN (Fig. 2.26) è stata suddivisa in tre parti per agevolare la lettura. Nel riquadro 1 (rosso) abbiamo il *frame* con le diverse categorie contenute nel sito (Tab. 2.4) e nello spazio sottostante i relativi *tag*. Nel secondo (blu) abbiamo lo spazio dedicato ai banner pubblicitari ed infine, nel terzo (verde), le diverse categorie elencate nel *frame* in successione con i tasti di “scelta rapida” e “in evidenza”.

Fig. 2.26 – Interfaccia del sito TTMN.com



Tab. 2.4 – Frame del sito TTMN.com

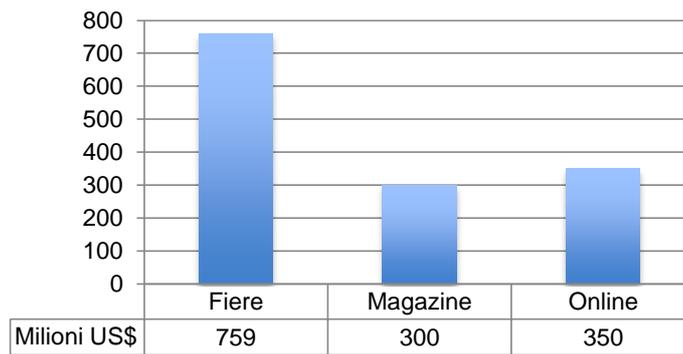
A	首页	Home	H	视频中心	Video Center
B	纺机商城	Textile Mall	I	技术中心	Technology Center
C	公司库	Companies	L	采购指南	Buyer's Guide
D	产品库	Product	M	国际纺机展	ITMA Asia
E	样本库	Samples Gallery	N	上海纺机展	ShanghaiTex
F	新闻中心	News	O	旧站	Previous Site
G	选型中心	Selection Center	P	营销	Marketing

Fonte: [www.ttmn.com](http://www.ttmn.com)

### 2.3.5 L'integrazione dei media nel B2B in Cina.

Analizzando la presentazione di Paul Woodward di BSG - *Business Strategies Group* (2007), effettuata per la *Global Association of the Exhibitions Industry* ([www.ufi.org](http://www.ufi.org) - 10/08/2013), emerge che in Cina stampa specializzata, fiere ed eventi business, sono sempre più integrati con Internet. (<http://www.slideshare.net/pwoodward/b2-b-media-in-china-integration-and-face-to-face> - 10/08/2013). Nel 2007 il totale degli investimenti in comunicazione delle aziende *business-to-business* in Cina, rispetto ai tre mezzi presi in considerazione, ha superato 1,4 miliardi di dollari (Fig. 2.27).

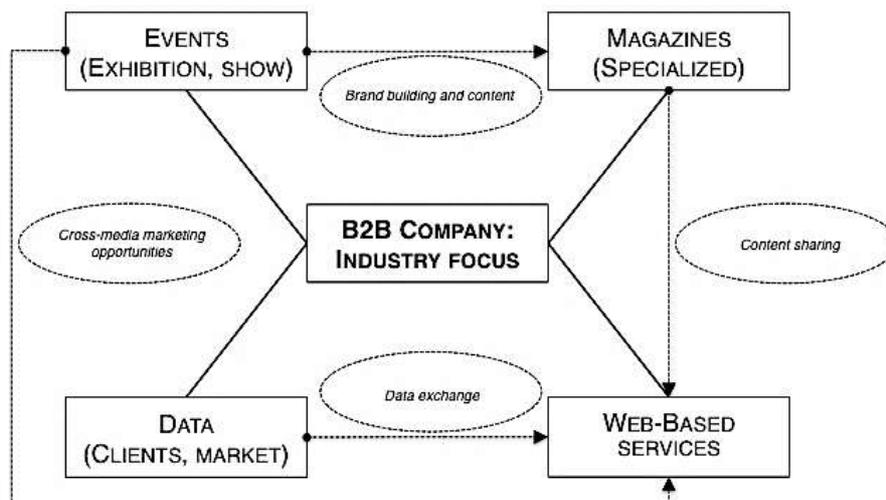
Fig. 2.27 – Spese in comunicazione totali in Cina nel 2007.



Fonte: adattato da BSG (2007)

Alla luce di ciò, si vuole approfondire ora come l'autore individui tale integrazione di Internet con gli strumenti. Infatti, ciò che appare utile al fine dell'analisi compiuta sinora, è la tendenza all'integrazione dei canali *on/off-line* anche nel *business-to-business*. A tal proposito, si propone il modello di Woodward (2007) in Fig. 2.28.

Fig. 2.28 – Integrazione dei *media* business-to-business.



Fonte: adattato da BSG (2007)

Ciò che emerge dallo schema è già noto rispetto agli obiettivi di comunicazione d'impresa: i diversi mezzi vengono integrati tramite Internet, contribuendo così all'aumento della visibilità, *brand awareness* e *image*, nonché alla creazione di contenuti per l'*engagement* dei clienti.

Gli strumenti visti finora richiedono delle considerazioni aggiuntive rispetto alla mera integrazione proposta dall'autore.

In prima istanza, è necessario sottolineare come la stampa specializzata presenti già

una forte convergenza al *digital*, offrendo ad esempio servizi promozionali di *e-mailing* o *mobile* durante le fiere. A loro volta, le fiere possiedono una forte partecipazione di *media partner* direttamente dal mondo *on-line*. Quindi è fondamentale programmare una strategia di comunicazione e la relativa campagna con i diversi strumenti possibili, ma è necessario verificare che non si crei una cannibalizzazione tra gli stessi.

Una seconda considerazione che non viene approfondita è legata all'indicizzazione nei motori di ricerca: il sito Internet per il 31% delle aziende genera nuovi contatti, di questi poi, il 20% si trasforma in vendita ([www.MarketingSherpa.com](http://www.MarketingSherpa.com) - 10/08/2013).

È fondamentale integrare i canali *on/off-line* in Cina mediante una strategia di comunicazione multicanale, ma Woodward (2007) pone l'accento anche su un'altra leva: il rapporto *face-to-face*. È utile considerare brevemente il processo di vendita nei mercati *business* e come quest'ultimo richieda l'interazione tra cliente e venditore. Infatti, in Cina è necessario l'utilizzo del *communication mix*, il quale funge da *business facilitator*, ma allo stesso modo è necessario il rapporto *face-to-face*. Quest'ultimo permette la creazione del valore aggiunto, delle leve di differenziazione rispetto ai concorrenti e del rafforzamento della fiducia e fidelizzazione.

Il nuovo punto di vista introdotto dall'autore si pone quindi come meccanismo di completamento per un'efficace comunicazione, la *sales force* diviene un mezzo indispensabile che concorre alla comprensione del messaggio e ha l'obiettivo di facilitare il processo d'acquisto per il cliente (Woodward, 2007).

Nonostante, quest'ultima argomentazione sia in opposizione con la visione di Davison e Ou (2008), poiché associa il ruolo chiave dell'intero processo di vendita agli agenti a discapito dell'attitudine che possiede il Web a raggiungere la forma di concorrenza perfetta, è volontà da parte di chi scrive, appoggiare entrambe le posizioni: queste si possono definire complementari piuttosto che avverse.

Relativamente alla letteratura considerata, non è apparso un reale *trait d'union* tra le due attività, ma rispetto all'esperienza svolta, è emerso il bisogno di attuare una strategia di comunicazione che presenti coerenza in tutti i suoi contenuti ed integrazione tra i diversi canali, utilizzando anche la forza vendita come ulteriore via per la distruzione dei contenuti di marketing, attraverso una pronta formazione della stessa.

### CAPITOLO 3: IL CASO ITEMA WEAVING MACHINERY CHINA

*"Weaving in motion!" o "Because we believe"* (Itema, 2012).

## 3.1 IL GRUPPO ITEMA

### 3.1.1 Breve storia e descrizione del gruppo.

La storia del gruppo Itema inizia nel 1967 con la costituzione della Società Meccanica Tessile (SO.ME.T). I fondatori, nonché attuali detentori del pacchetto di maggioranza, sono i membri della famiglia Radici (Radici Holding Group) che, a seguito della costituzione di Itema holding nel 2001, possiedono una quota in controllata pari al 60% del gruppo stesso. In meno di cinquant'anni la Radici Holding Group è divenuta uno tra i principali *player* del mercato di riferimento, mediante varie acquisizioni e fusioni, attuando una complessa integrazione verticale della filiera produttiva. Dopo il processo di riorganizzazione, attuato nel 2008 per consentire una maggiore flessibilità produttiva, oggi il gruppo rispecchia il modello del *b-web* di Tapscott (2000), mantenendo *in-house* tutte le aree di *know how*, ossia progettazione, assemblaggio, ricerca e sviluppo, utilizzando una rete di fornitori esterni.

Brevemente, vediamo le tappe fondamentali del gruppo aziendale:

- 1967: Fondazione di SO.ME.T (Società Meccanica Tessile) a Casnigo (Bergamo);
- 1973: Fondazione di VAMATEX in Valseriana (Bergamo);
- 1982: Acquisizione di MASCHINENFABRIK RUTI da parte di SULZER e lancio del nuovo *brand* SULZER-RUTI;
- 1992: Acquisizione di VAMATEX da parte di SOMET;
- 1993: Acquisizione di OMV da parte di SOMET;
- 1998: Acquisizione di CINCLA da parte di SOMET;
- 2000: Acquisizione di FIMTEXTILE, produttore di ratiere per macchine tessili, da parte di SOMET e creazione di PROMATECH con la fusione di SOMET e VAMATEX;
- 2001: Costituzione di Itema Group holding;
- 2002: Fondazione di F.I.R.S.T., creata dalla fusione di OMV e CINCLA;
- 2003: Apertura della sede Itema Weaving Machinery Cooperation a Shanghai e acquisizione di SULTEX, ramo d'azienda di SULZER-RUTI, in Itema Holding;
- 2008: Unificazione di PROMATECH, SULTEX, Itema Shanghai e FIRST a livello manageriale con il progetto *"One company model"*;
- 2009: Fusione di PROMATECH e FIRST e *re-branding* da SULTEX a Itema Switzerland e da Itema Shanghai a Itema China;

- 2011: Re-branding da PROMATECH in IteMa S.p.A.

Oggi, il gruppo IteMa ha un giro d'affari complessivo che si aggira attorno a 200 milioni di euro e una quota di mercato a livello globale pari al 10% (dati aziendali).

### **Descrizione del gruppo**

*“IteMa combina la precisione svizzera con la creatività italiana: ogni giorno le nostre macchine tessili lasciano le linee di assemblaggio da Italia, Svizzera e Cina con il noto marchio IteMa”.* Questa è la breve descrizione con cui il gruppo si autodefinisce nell'area *company profile* ([www.itemagroup.com](http://www.itemagroup.com) - 01/09/2013).

Oggi, la struttura del gruppo IteMa è ancora quella di una *holding* ed è composta dai tre stabilimenti di assemblaggio. Il *core business* dell'impresa è chiaramente rappresentato dal mercato delle *weaving machine* e la struttura dell'offerta è composta da:

- a. *WEAVING SYSTEM*: è l'unica azienda che offre tre sistemi di inserimento trama (*weft insertion system*) su quattro esistenti. Le tecnologie a disposizione dell'azienda sono “pinza” (*rapier*), “aria” (*air-jet*) e “proiettile” (*projectile*), quest'ultima è un brevetto esclusivo dall'impresa. I tre sistemi d'inserimento garantiscono la possibilità di una gamma di produzione in grado di rispondere alle esigenze di qualunque tipo di tessuto. Infatti, l'output varia da *commodity* a tessuti di alta qualità e industriali.
- b. *CUSTOMIZED WEAVING TECHNOLOGY*: la seconda specificità dell'offerta aziendale è la possibilità di personalizzazione dei macchinari in base alle richieste dei clienti industriali; è possibile adattare i telai rispetto sia la larghezza dell'output, da 1,90 m fino a 6,55 m, che la performance produttiva, fino a 15.000 N/m (*Newton per metro*, unità di misura del momento meccanico), specialmente nel caso dei telai a proiettile.
- c. *MACHINERY UPGRADES AND ACCESSORIES*: è possibile effettuare l'aggiornamento delle macchine tessili adattandole al soddisfacimento delle diverse necessità produttive emergenti; il miglioramento della performance e della qualità dell'*output* finale avvengono mediante l'installazione di nuovi software (*loom browser*) e accessori.
- d. *ACTIVE TEXTILE SERVICES*: l'azienda offre un servizio tecnico di consulenza su come ottimizzare la preparazione dell'ordito e sui processi di tessitura, ossia il *Textile Technical Consulting* (TTC), oltre ad un servizio post-vendita a livello globale per i pezzi di ricambio e di assistenza da parte di tecnici locali.

### **3.1.2 Mission, vision e product portfolio**

#### **Mission**

*“Your Business in our minds! Il successo dei nostri clienti è il motore della nostra motivazione quotidiana a soddisfare i loro bisogni. Prodotti rivoluzionari combinati con un*

supporto e un servizio locale in oltre 100 paesi ci fanno essere i reali fornitori di soluzioni locali” ([www.itemagroup.com](http://www.itemagroup.com))

### **Vision**

“*Our Solutions*”: IteMa è tra i principali *player* nell’industria meccano-tessile a livello mondiale. Tale ruolo è giocato attraverso una capacità reattiva di risposta alle esigenze del mercato, una tecnologia innovativa per le diverse esigenze dei tessuti e la massima qualità. Le soluzioni offerte dalla gamma di prodotti e servizi aziendali hanno lo scopo di ottenere la massima soddisfazione del cliente.

“*Our Employees*”: con le sue capacità ed esperienza, lo *staff* IteMa garantisce soluzioni di valore ai propri clienti. Il supporto fornito ai clienti avviene per tutte le attività di *business* in modo preciso, sostenibile e creativo.

“*Our Attitude*”: IteMa ha un atteggiamento basato su un approccio imprenditoriale orientato ai massimi obiettivi, con un forte impegno personale e un elevato grado di coerenza.

“*Our Environment*”: i prodotti e servizi IteMa rispecchiano la costante ricerca di un’offerta di valore aggiunto e, allo stesso tempo, esprimono la preoccupazione per l’impatto ambientale e sociale.

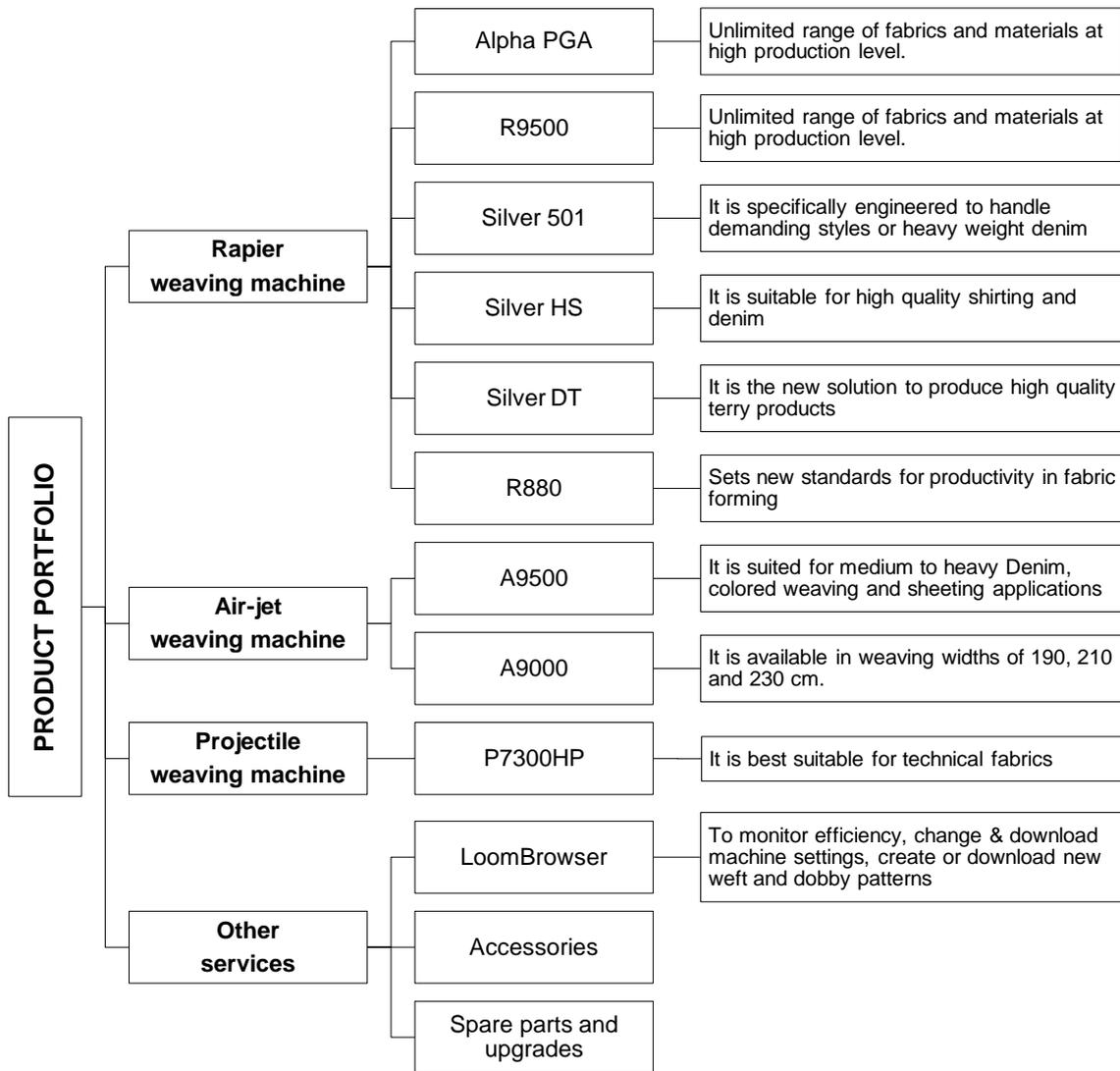
Questa breve *overview* del gruppo IteMa richiede di chiarire alcuni aspetti in ottica di marketing. L’azienda, così come si presenta nel sito web, appare solida e strutturata rispetto alle esigenze di *customer relationship management* (CRM) e con un approccio, specialmente nella *vision*, di *corporate social responsibility* (CSR). Inoltre emergono i *brand value* di innovazione e qualità, *driver* importantissimi nel mercato.

La struttura dell’offerta mette al centro l’esperienza e la specializzazione nella *weaving technology* sia a livello di gamma dei prodotti offerti, che nella predisposizione ad offrire soluzioni personalizzate rispetto alle esigenze dei clienti. A completamento di questo aspetto, nella *mission*, viene messo in evidenza come la soddisfazione dei bisogni dei clienti sia per l’azienda il principale obiettivo.

### **Product portfolio**

Concludendo la breve analisi del gruppo, è ora utile vedere com’è composto il portafoglio prodotti di IteMa group (Fig. 3.1).

Fig. 3.1 – Portafoglio prodotti di IteMa group.



Fonte: dati aziendali

### 3.2 ITEMA CINA: ANALISI COMPETITIVA, RE-STYLING DEL SITO WEB E ATTIVITÀ DI WEB MARKETING.

#### 3.2.1 Itema Cina: introduzione e breve storia.

Itema Weaving Machinery (China) Co., Ltd. ha come forma giuridica quella di *Corporate Limited* ed è un'unità produttiva legata direttamente all'*headquarter* italiano.

La prima sede cinese venne aperta ad *Hong Kong* con la funzione di ufficio commerciale, ma ben presto emerse l'esigenza di una struttura produttiva che potesse essere un buon compromesso tra qualità e un prezzo competitivo adatto al mercato cinese.

Con il fenomeno della globalizzazione e della delocalizzazione produttiva nel territorio cinese avvenuto in conseguenza all'entrata nel WTO, divenne fondamentale per il gruppo essere operanti e presenti anche a livello produttivo.

L'attuale sede cinese è, infatti, operante da dieci anni ed è destinata all'assemblaggio di due prodotti del portafoglio aziendale, che sono stati adattati ad hoc per il mercato locale durante gli anni di attività. I telai sviluppati per il modello cinese sono un telaio a pinza, il modello R880HD, ed uno ad aria, il modello A9000.

Lo stabilimento di Shanghai, oltre all'attività di assemblaggio, eroga i servizi post-vendita quali installazione, riparazione e manutenzione, ed opera nel *business* della componentistica di ricambi e degli accessori originali, oltre a svolgere corsi di *Textile Technical Consulting*. È disponibile, inoltre, la possibilità di acquistare telai italiani e svizzeri importati.

Vediamo le principali motivazioni dell'apertura e le tappe evolutive della sede in Cina:

- Nel 2003 apertura dello stabilimento allo scopo di presenziare in Cina;
- Nei successivi sei anni, l'azienda, inizialmente superò la fase di avviamento sotto la guida di un manager italiano, poi si preferì sostituirlo con un manager locale.

Durante tale periodo era presente solo la produzione del telaio a pinza, il modello K88, il quale possedeva la tecnologia di tessitura italiana e allo stesso tempo era stato adattato alle esigenze del mercato cinese; il K88 fu uno dei prodotti pionieri in Cina, poiché possedeva un'alta velocità di tessitura (circa 500 RPM) ad un prezzo minore rispetto ai prodotti importati;

- Nel 2009 avvenne il terzo passaggio fondamentale, attraverso un cambiamento nel *top management* sia nell'*headquarter*, che nello stabilimento cinese, in conseguenza al progetto "*One company model*".

Il manager era nuovamente italiano e il nuovo orientamento strategico dell'azienda prevedeva uno snellimento produttivo a livello di struttura e si focalizzava sull'implementazione e innovazione tecnologica. Venne così lanciata la prima versione del R880 e fu sviluppata la tecnologia ad aria, con il lancio del telaio A9000;

- Durante il 2011 fu messo in atto un forte investimento locale nell'ambito della ricerca e sviluppo, attraverso lo studio di possibili migliorie del prodotto legate alle esigenze

espresse dai clienti. Questo processo portò all'introduzione di una nuova soluzione ingegneristica permettendo il lancio del modello R880HiDrive (un telaio con motorizzazione diretta della macchina, attraverso un motore *brushless*) e al consolidamento della versione dell'A9000;

- l'ultima novità del 2012 è stata il lancio del prototipo T880, macchinario destinato alla tessitura della spugna (*Terry*) e diretta evoluzione del modello R880.

Attualmente la sede cinese presenta un fatturato superiore ai 400 milioni di RMB, di cui il mercato cinese incide per una quota che si aggira tra il 55 e il 60% (fonte aziendale).

### **3.2.2 Tema Cina: analisi competitiva.**

#### **Strategia**

L'attuale strategia Tema Cina è riconducibile a quella che accademicamente è definita come "*second best*", essendo passata nel corso degli anni da una posizione di leadership ad una di *follower*, ma allo stesso tempo in fase di crescita rispetto ai concorrenti.

La strategia si può definire prossima e non coincidente alla letteratura, poiché diverge sul fatto che l'azienda non imita il prodotto per poi migliorarlo, bensì si sta differenziando attraverso un forte servizio post-vendita allo scopo di riconquistare quote di mercato e rilanciare la *corporate reputation*.

Le leve considerate di riposizionamento sono:

- qualità e innovazione: lavorando sul costante miglioramento della performance e il continuo perfezionamento qualitativo rispetto le esigenze dei clienti;
- relazione: sviluppando e mantenendo un forte *network* collaborativo con i clienti, l'introduzione di una nuove rete di venditori diretti e una comunicazione proattiva.

#### **Target**

Il target dell'azienda si compone sostanzialmente di tre tipologie di clienti:

- "*Jeansaioli*": sono i nuovi ricchi cinesi, solitamente uomini di mezza età con un livello d'istruzione medio basso. Sono molto legati al prezzo e alla performance del prodotto.

Il loro atteggiamento è tipicamente imitativo dei loro concorrenti, con i quali tendono sempre a confrontarsi e avere forti flussi informativi sul prodotto, tipicamente questi sono collocati nell'area del *Guangdong* e, in generale, nel sud della Cina.

- “*Setaristocratici*”: sono imprenditori legati a una forte tradizione commerciale, specialmente nella produzione di seta; sono più sofisticati rispetto alla nuova classe imprenditoriale emergente e riconoscono il valore aggiunto del prodotto e le sue caratteristiche come qualità, servizio post-vendita e telai importati. Il prezzo è meno rilevante ma richiedono standard qualitativi altissimi, specialmente con l’utilizzo dello *Jacquard*. Questi solitamente sono collocati nell’area di *Shanghai, Jiangsu e Zhejiang*.

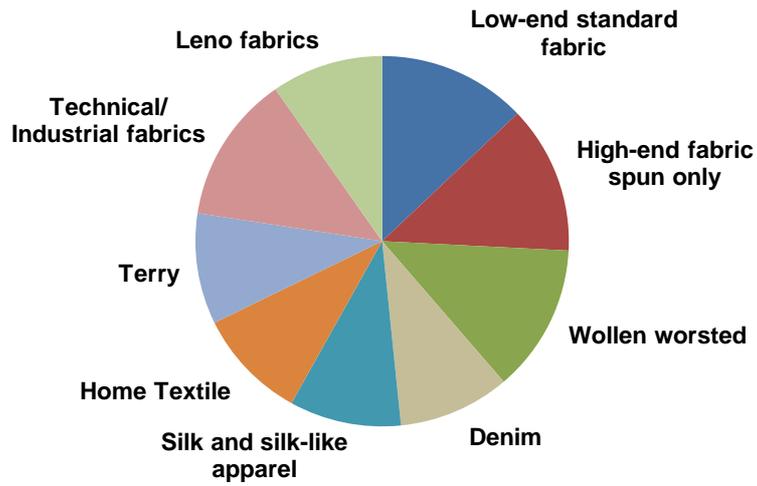
- “*MacTela*”: sono i grandi gruppi tessili che solitamente lavorano per i principali marchi stranieri esportatori. Tendenzialmente queste aziende fanno grossi acquisti per implementare o rinnovare la capacità produttiva ogni due o tre anni. Le richieste qualitative sono elevate e richiedono, inoltre, una costante attenzione ai consumi e un adeguato servizio post-vendita, questi sostanzialmente hanno l’*headquarter* a Hong Kong e le *mills* nell’area di *Shenzhen*.

### **Segmentazione**

L’azienda utilizza un approccio di marketing differenziato nel processo di segmentazione del mercato, il quale è legato al tipo di output prodotto dalle macchine tessili.

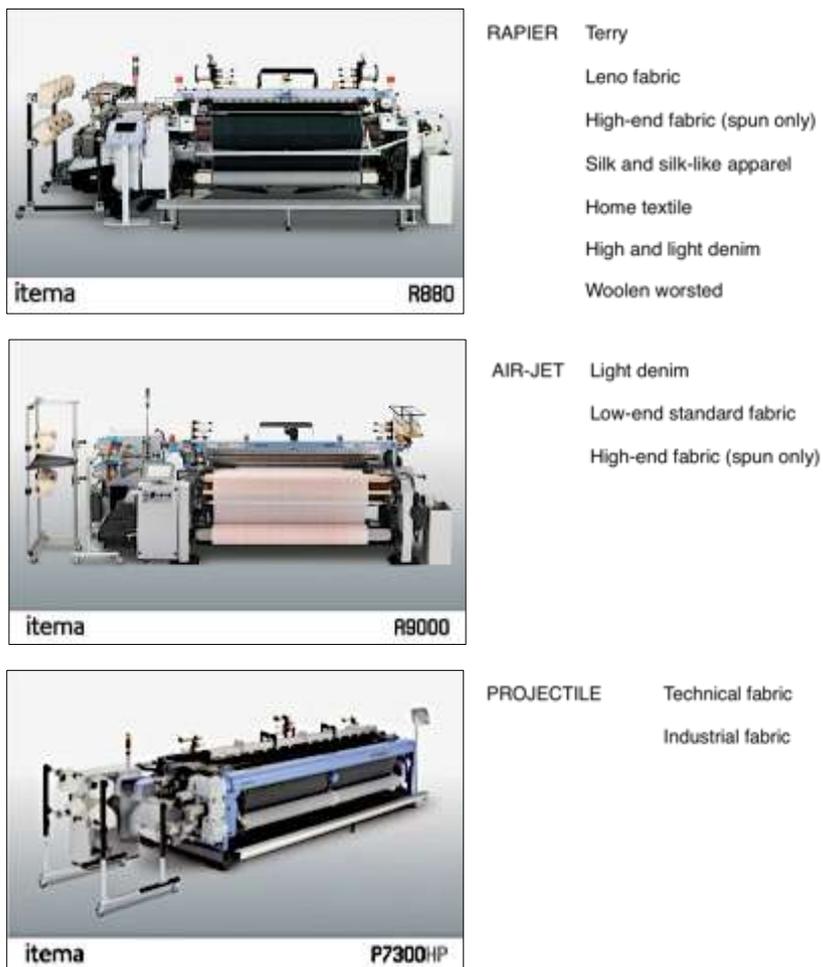
Come già descritto in precedenza, le fasce di mercato del telaio sono legate alle caratteristiche tecniche di tessitura e alla performance. I telai R880 e A9000 si posizionano nella fascia degli *high-end loom*, ossia macchinari la cui rapidità d’inserimento della trama deve essere superiore ai 500 RPM. Tornando alla definizione dell’output, lo scenario attuale distingue nove tipi di prodotti tessili (Fig. 3.2), ognuno dei quali può essere prodotto da una delle tre tecnologie (Fig. 3.3)

Fig. 3.2 – Tipologie di output tessile.



Fonte: dati aziendali

Fig. 3.3 – Segmenti in base al tipo di tessuto delle tecnologie di tessitura.



Posizionamento nel mercato.

Prima di svolgere l'analisi dei concorrenti e del posizionamento nel mercato, è necessario fare una breve considerazione sui telai a proiettile. Questi ultimi, infatti, sono prodotti nello stabilimento svizzero e interessano una particolare nicchia di mercato e, come già annunciato, il gruppo Ite ma ne detiene il monopolio della tecnologia, perciò non verranno considerati nell'analisi. In prima istanza è necessario sottolineare che i concorrenti di Ite ma Cina e in generale del gruppo, sono distinti in base al sistema di inserimento trama offerto e dalla leva del *country of origin*.

Alla luce di ciò, è ora il caso di approfondire com'è suddiviso il mercato cinese rispetto ai concorrenti internazionali (importatori) e quelli locali (produttori cinesi).

In riferimento ai volumi di vendita del mercato cinese, per quanto riguarda i telai a pinza importati, abbiamo i seguenti *player* (Fig. 3.4):

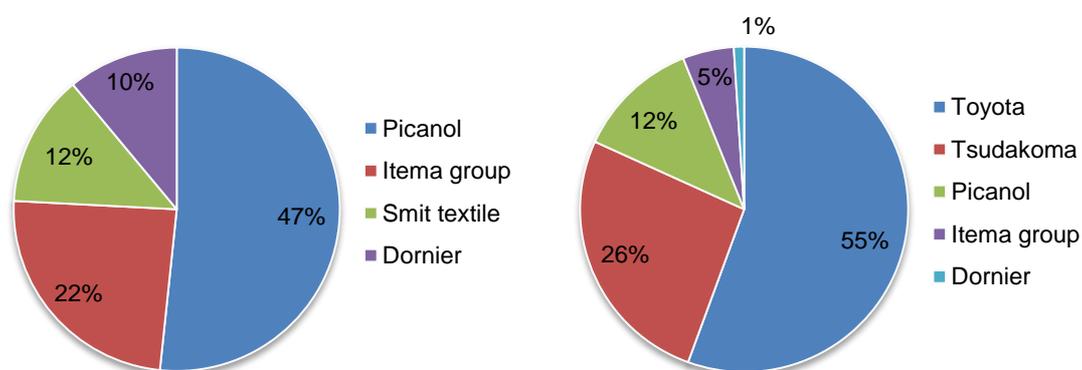
- Picanol: attuale leader di mercato con una quota pari al 47%;
- Ite ma GROUP: è il secondo attore principale con una quota del 22%;
- Smit Textile: che possiede una quota pari a circa il 12%;
- Dornier: con una quota di mercato che si aggira all'10%.

Rimanendo sempre nell'ambito dei telai importati, ma con tecnologia ad aria, abbiamo:

- TOYOTA: leader di mercato con una quota superiore al 55%;
- TSUDAKOMA: secondo attore principale del mercato con circa il 26%;
- Picanol: detiene una quota pari al 12%;
- Ite ma GROUP: possiede una quota del 5%;
- Dornier: si aggira a circa l'1% della quota mercato.

È evidente dai dati riportati che entrambi i mercati sono di tipo oligopolistico.

Fig. 3.4 – Ripartizione del mercato dei telai a pinza e ad aria importati.



Fonte: dati aziendali

Vanno ora analizzati i concorrenti locali; per quanto riguarda le leve di differenziazione dei produttori cinesi, abbiamo una velocità di tessitura inferiore rispetto ai prodotti im-

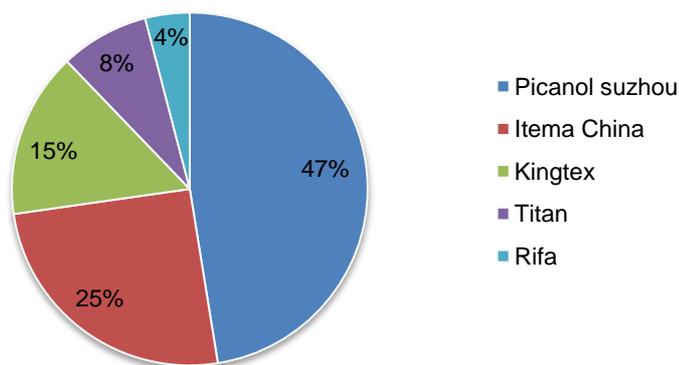
portati, ma allo stesso tempo, un prezzo minore. La competizione locale, inoltre, avviene esclusivamente per i telai a pinza, poiché gli *standard* di *performance* e tecnologici dei telai ad aria sono nettamente maggiori.

I principali *players* del mercato cinese sono (Fig. 3.5):

- PIKANOL SUZHOU: (stabilimento cinese di Picanol) leader con una quota pari al 47%;
- ITEMA CHINA: secondo attore principale con una quota del 25%
- KINGTEX: possiede una quota superiore al 15%;
- TITAN: detiene una quota leggermente inferiore all'8%;
- RIFA: si aggira al 4% della quota di mercato.

Nonostante anche in questo caso il numero di *players* sia esiguo, alla luce dell'analisi compiuta nel secondo capitolo, si vuole sottolineare che alcuni produttori locali sono già dei *competitors* ed è quindi auspicabile da parte di IteMa prendere le dovute misure rispetto a questa dinamica.

Fig. 3.5 – Ripartizione del mercato dei telai a pinza locali.



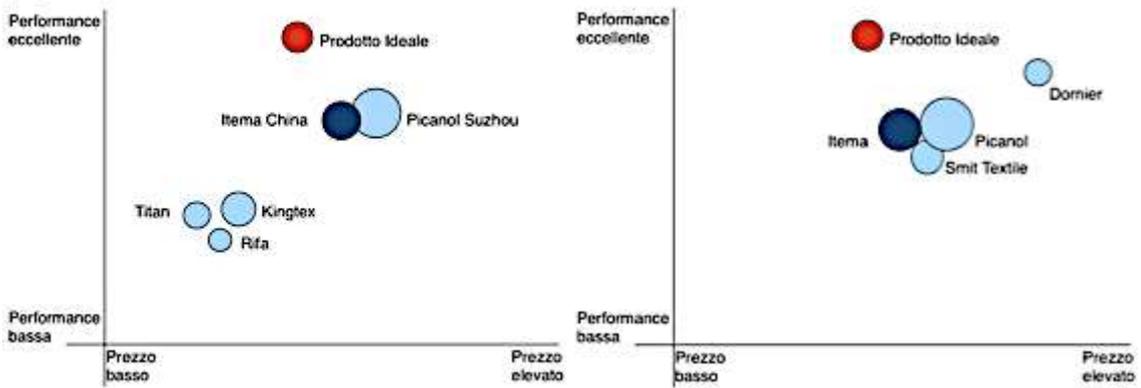
Fonte: dati aziendali

Alla luce di com'è suddiviso il mercato tra i diversi *competitors*, si vuole proporre ora una mappa di posizionamento e analisi di similarità tra marchi (Fig. 3.6 e Fig. 3.7).

Fig. 3.6 – Analisi di similarità tra marchi per le *rapier weaving machines*.

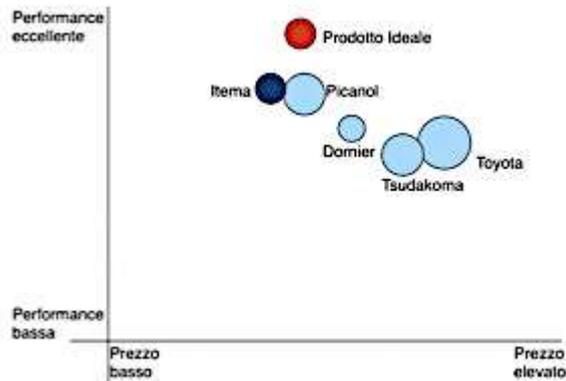
A. Tra concorrenti locali

B. Tra concorrenti globali (importatori)



Fonte: dati aziendali

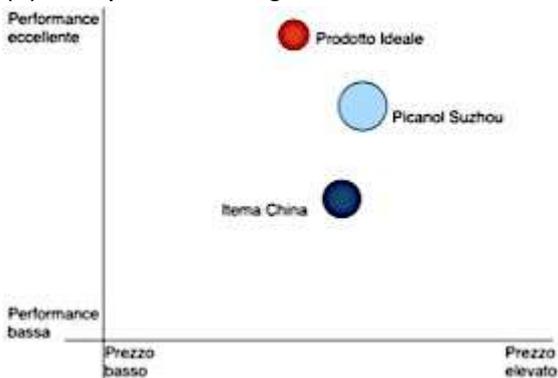
Fig. 3.7 – Analisi di similarità tra marchi per le *air-jet weaving machines*:



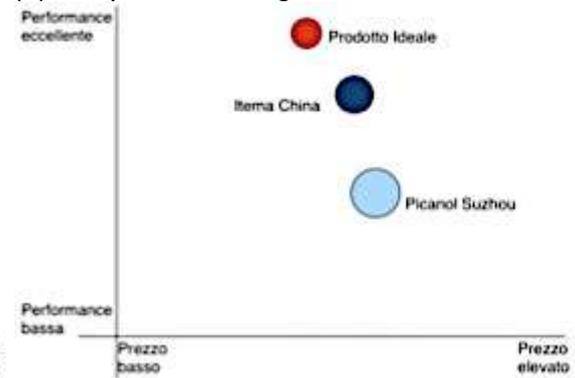
Fonte: dati aziendali

Fig. 3.8 – Analisi sulla percezione dei clienti sulla *performance* tra IteMa e Picanol.

(a) *Semplice weaving machine*



(b) *Jacquard weaving machine*



Fonte: dati aziendali

Rispetto alla situazione creatasi in Cina (Fig. 3.8), è facilmente intuibile come il gruppo abbia subito una flessione rispetto al vantaggio avuto con l'iniziale penetrazione del mercato mediante il lancio del K88. Ciò è dovuto al profondo processo di riorganizza-

zione aziendale, che ha visto in un periodo di tre anni il cambiamento del *management*, sia nell'*headquarter*, che nella filiale cinese. Inoltre, il processo di *re-branding* e le diverse reazioni derivanti da tale cambiamento hanno portato ad una forte perdita di *brand equity* e difficoltà di riconoscimento del marchio.

È ora utile vedere quali sono i vantaggi e gli svantaggi emersi per Iteca Cina; rispettivamente, i primi sono riconducibili a:

- una struttura dei costi più flessibile della sede cinese;
- un maggiore approccio relazionale verso i clienti e una forte attenzione alle richieste che emergono dal mercato;
- un forte investimento in innovazione e lancio di nuovi prodotti.

Viceversa, la ristrutturazione aziendale ha portato, a sua volta, vari svantaggi quali:

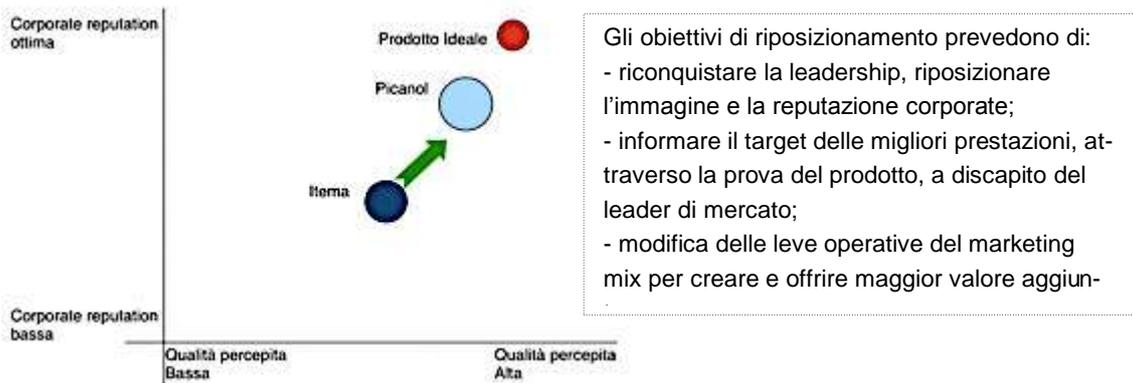
- un'eredità della passata gestione da rilanciare e implementare sia a livello di organizzativo, che di *branding*, specialmente l'*awareness*, l'*image* e la *reputation*;
- una riduzione del personale sia in amministrazione, che nelle *operation*, e un successivo ridimensionamento di alcune aree strategiche, tra cui marketing e *after-sale*.

Alla luce di ciò, è doverosa un'osservazione mirata sulla percezione che i clienti hanno avuto successivamente ai cambiamenti sia del *brand value*, che della *performance*.

È stato constatato, attraverso alcune interviste in profondità ai clienti, che un calo delle vendite e della quota di mercato sono dovute alla *bad reputation* che si era creata nei confronti del modello K88 e, quindi, della precedente gestione, a causa di un approccio strategico e operativo non in linea con le esigenze dei clienti. Il nuovo *management*, successivamente alla situazione creatasi, ha pertanto dovuto formulare una strategia di riposizionamento attraverso interventi sia nella fase di progettazione, che di marketing, allo scopo di migliorare la *brand reputation* rispetto al mercato cinese, e riconquistare la fiducia dei clienti, implementando le relazioni con gli stessi.

Infine, per quanto riguarda il mercato delle macchine ad aria, questo ha sempre visto i giapponesi come primi entranti e maggiori *player* (Toyota e Tsudakoma). L'azienda, solo successivamente allo sviluppo di questa tecnologia, ha iniziato nel 2011 la penetrazione di questo mercato, il quale ha forti margini di crescita se si segue la spinta tecnologica e della *performance* di prodotto.

Fig. 3.9 – Proiezione del nuovo riposizionamento

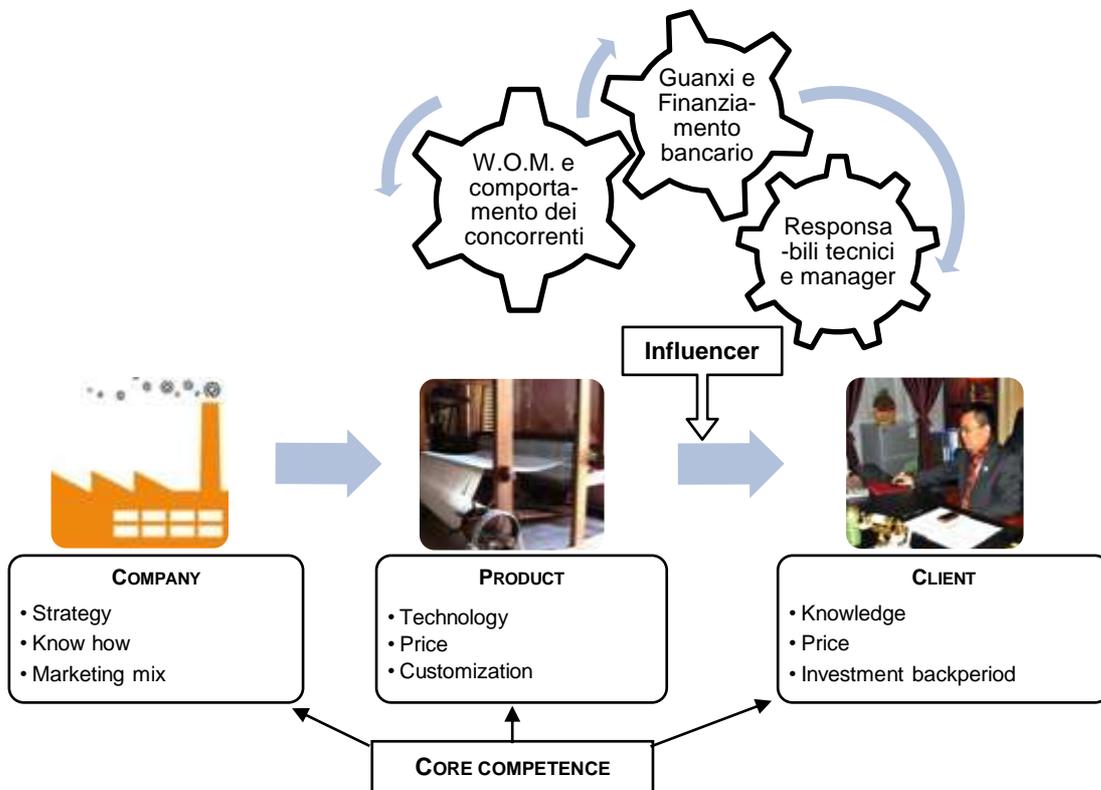


Fonte: dati aziendali

### Il processo d'acquisto.

Il processo d'acquisto delle macchine tessili coincide con quello classico descritto in letteratura come quello rispetto ai beni complessi. L'acquisto vede i seguenti passaggi chiave (Fig. 3.10): percezione del bisogno; ricerca d'informazioni; valutazione delle alternative, anche attraverso l'azione di un influenzatore; decisione d'acquisto; acquisto.

Fig. 3.10 – Il processo d'acquisto del prodotto



Fonte: dati aziendali

Ciò che varia profondamente dalla descrizione da manuale, è il contesto sia geografico che socio-culturale dove opera l'azienda. Infatti, come già emerso in precedenza, il target diverge profondamente in relazione alla zona geografica di provenienza e il tipo di mercato in cui opera.

Rispetto ai fattori geografici e socio-culturali dei clienti, si vuole approfondire quali sono i diversi comportamenti adottati dal target e dall'azione dell'influente.

Il segmento dei “*Jeansaioli*” è fortemente condizionato durante la decisione d'acquisto dalla marca che hanno acquistato le altre aziende più prossime, poiché non è raro che in questi contesti vi siano uno o più soggetti maggiormente competitivi che generano negli'altri un comportamento paragonabile a quello dei *follower*.

Nella zona meridionale della Cina, contrariamente al contesto occidentale, è ancora frequente lo scambio di informazioni tra imprenditori tramite il *word of mouth*, perciò per operare con questo segmento è fondamentale una buona *brand reputation* per favorire la decisione finale d'acquisto.

Il gruppo dei “*Setaristocratici*”, invece, è molto più legato alle caratteristiche tecniche e di performance del prodotto, infatti frequentemente questi sono “figli d'arte” ed hanno una forte tradizione nel settore. In generale, l'imprenditore è assistito da un tecnico (es. capo ingegnere, *operation manager*, ecc.) durante la fase di valutazione.

Per entrambi i segmenti considerati, vanno aggiunte altre due categorie di influenzatori: da un lato le associazioni tessili, tipicamente collegate ad un rappresentante governativo (B2G *guanxi*), dall'altro le *family e/o business guanxi*.

Per quanto riguarda il segmento dei “*MacTela*”, possiedono posizioni più forti durante la trattativa legate ad un forte acquisto, perciò l'*influencer* è generalmente identificabile nelle banche, rispetto alla disponibilità di concedere finanziamenti, e in figure professionali rilevanti, che fungono da consiglieri tecnici, quali *mill manager*, *operation manager*, ecc. Anche in questo caso è preferibile un approccio di *networking* (B2B *guanxi*) allo scopo di facilitare il credito o rientrare nel bacino dei possibili candidati dei *buyer*.

### **Leve di differenziazione del marketing mix.**

Itema Cina produce e commercializza due macchine tessili, rispettivamente i modelli R880 e A9000. Alla luce delle considerazioni fatte sinora rispetto all'analisi compiuta, appare ora utile vedere le leve di differenziazione del *marketing mix*. Queste sono riconducibili a tecnologia, performance, prezzo e qualità dei componenti.

- **Tecnologia:** le tre tecnologie d’inserimento della trama sono, infatti, la prima leva di differenziazione, poiché in base alla categoria di *output* che si vuole produrre è necessaria un predeterminato processo di tessitura.
- **Performance:** la complessità del prodotto richiede una continua ricerca e sviluppo di soluzioni tecnologiche e adattamenti alle condizioni locali atti a migliorarne costantemente la *performance*.  
Tali fattori divengono sempre più i driver principali per la differenziazione del prodotto stesso rispetto ai concorrenti. Altro elemento di eccellenza dell’azienda, è la minore presenza di “*stopmark*” (difetti dell’*output* tessile) rispetto ai concorrenti.
- **Prezzo:** l’azienda opera una politica di prezzo che si posiziona in linea con il livello di mercato, mediamente in un *range* che varia tra il 2-5% rispetto ai concorrenti diretti. La differenziazione di prezzo è legata alla valorizzazione della prestazione tecnica delle macchine rispetto all’*output* finale.
- **Qualità delle parti componenti:** il prodotto finale si differenzia, inoltre, per alcune sue parti componenti uniche, sia come progettazione, che come fornitura. Tale primato è legato al forte *know how* di progettazione che il gruppo ha saputo conservare ed implementare successivamente alle varie fusioni e acquisizioni avvenute.

### Il processo di *re-branding*.

Il gruppo Ite ma, come già anticipato, è il risultato di varie fusioni e acquisizioni avvenute tra più di aziende. Detto ciò, è utile analizzare i tre passaggi che l’azienda ha compiuto per terminare tale processo (Fig. 3.11). Nonostante la sua costituzione in un unico gruppo, il portafoglio marchi era ancora vasto e non unificato e solo in seguito si iniziò a comprendere l’esigenza di rendere unica la *corporate image*: il primo grande passo di *re-branding* si concluse nel 2006 (Fig. 3.12). Successivamente l’azienda ha eliminato la parola “*weaving*” ed ha creato un marchio unico, Ite ma, associato ai nomi delle tre società, modificando inoltre i loghi del prodotto (Fig. 3.13); infine a giugno 2012 ha presentato l’ultimo logo, il quale consiste solo nel nome Ite ma (Fig. 3.14).

Fig. 3.11 – Tappe fondamentali del processo di re-branding del gruppo.

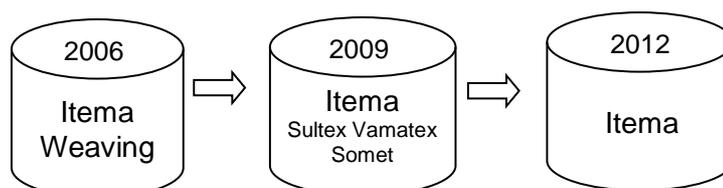


Fig. 3.12 – Prima unificazione dei marchi del gruppo Ite ma.



Fig. Fig. 3.13 – Secondo passaggio del processo, progetto “One company model”.

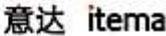


Fig. 3.14 – Ultimo passaggio e nuovo logo.



Rispetto all'intero processo di *re-branding*, appare necessario approfondire gli aspetti di *cross-cultural marketing* in riferimento all'ultimo logo *corporate*. Il *Corporate design guidelines* sono molto chiare rispetto all'utilizzo del logo cinese: ogni prodotto, comunicazione o documento per la Cina deve possederlo (Fig. 3.15). Ciò è finalizzato ad una sempre maggiore comprensione del mercato cinese e dell'efficacia derivante dall'utilizzo di un *brand* in cinese. Gli ideogrammi 意达 (*Yì dá*) rappresentano il nome cinese e giocano, da un lato, sull'assonanza di IteMa e, dall'altro, sull'utilizzo del primo carattere e la similarità fonetica rispetto alla parola "Italia" (意大利 - *Yì dà lì*).

Fig. 3.15 – Estratto del *Corporate Design guidelines*.

Register's entries and legal entities			
Country	Register's entry	Legal Entity	Logo
Italy	IteMa S.p.A.	IteMa S.p.A., Italy	
Switzerland	IteMa (Switzerland) Ltd.	IteMa (Switzerland) Ltd., Switzerland	
India	IteMa Weaving (India) Private Limited	IteMa Weaving (India) Private Limited, India	
Japan	IteMa Weaving (Japan) Limited	IteMa Weaving (Japan) Limited, Japan	
USA	IteMa America Inc.	IteMa America Inc., USA	
China (Shanghai)	IteMa Weaving Machinery (China) Co., Ltd.	IteMa Weaving Machinery (China) Co., Ltd., China	
China (Hong Kong)	IteMa Asia Limited	IteMa Asia Limited, Hong Kong	

Fonte: aziendale

### 3.2.3 IteMa Cina: *re-styling* del sito web e attività di *web marketing*.

Il periodo di formazione trascorso nella sede cinese di IteMa ha permesso a chi scrive di trascorrere un'esperienza altamente formativa sia a livello professionale, che personale. Nell'allegato 1 è presente una breve *timeline* del semestre trascorso.

Rispetto all'elaborato, è ora utile chiarire quali sono state le attività in termini di marketing; successivamente al periodo di *training*, le richieste da parte del *management* prevedevano, da un lato, una profonda analisi delle attività di *branding*, principalmente sulla notorietà e reputazione del marchio; dall'altro, creare proposte di valore rispetto le attività di comunicazione svolte allo scopo di aumentare le vendite.

In prima istanza è necessario esplicitare la strategia di *web marketing* proposta e iniziata ad intraprendere. Inizialmente l'azienda presentava una comunicazione statica legata esclusivamente alle fiere e al sito web. In seguito all'analisi dello scenario, la prima azione intrapresa è stata rivolta a migliorare le attività di *web marketing* accostandole sia ad una logica di CRM, che ad un'integrazione del canale *on/off-line*.

Le principali azioni di *web marketing* effettuate sono riconducibili a:

- l'introduzione della pagina "News & Event" destinata alla *Press Release* (Fig. 3.16);
- l'acquisto delle *keyword* su Baidu (Fig. 2.24 – pag. 77);
- l'acquisto di uno spazio pubblicitario su TTMN.com (Fig. 3.17);
- la creazione del canale aziendale YouKu (Fig. 3.18).

Inoltre, tra le proposte fatte, ma non ancora attuate, vi è l'area di "QQ's chat" allo scopo di permettere una comunicazione proattiva.

Fig. 3.16 (A) – "News & Event" webpage: concept

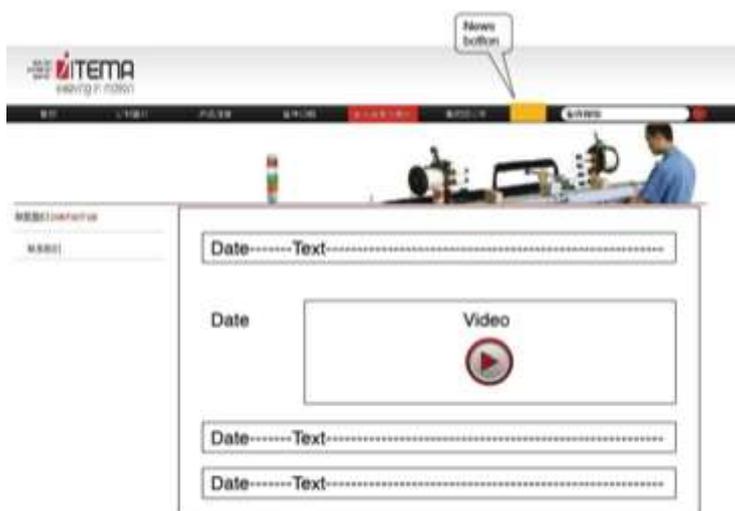


Fig. 3.16 (B) – "News & Event" on-line webpage



Fig. 3.17 – Itema Cina's web page on TTMN.com



Fig. 3.18 – IteMa China’s YouKu channel



Gli obiettivi della strategia sono di aumentare la *web presence* e *consistency* rispetto alla comunicazione *corporate*. Coerentemente con la *web strategy* intrapresa, il secondo *step* ha visto un iniziale studio di alcune *keyword* acquistabili su Baidu e, una volta individuate (Tab. 3.1), un iniziale periodo di test e la successiva decisione di mantenere solo le due parole chiave più efficaci: queste sono “剑杆织造” *Rapier weaving machine* e “喷气织造” *Air-jet weaving machine*.

L'utilizzo delle *keyword* ha permesso di dare visibilità al sito Internet in pratica in tutte le regioni della Cina (Fig. 3.19) e di comprendere in quali di queste si concentrasse il *target audience* dell'impresa (Fig. 3.20).

Infine, come già annunciato in precedenza, dopo un'attenta analisi è stato identificato il *web portal* TTMN.com come il migliore per il settore meccano-tessile e a completamento della strategia, oltre che in linea con i trend generali del web marketing B2B, è stato creato un canale on-line con lo scopo di presentare la performance prodotti.

Tab. 3.1 – Proposta iniziale delle keyword

	Keyword	Traduzione		Keyword	Traduzione
1	意达	IteMa	6	舒美特	Somet
2	剑杆织造	Rapier weaving machine	7	范美特	Vamatex
3	喷气织造	Air-jet weaving machine	8	苏尔寿	Sultex
4	R880		9	织造	Loom
5	A9000		10	纺织机配件	Textile spare parts

Fig. 3.19 – Page View per regioni prima e dopo l'utilizzo delle *keywords*.

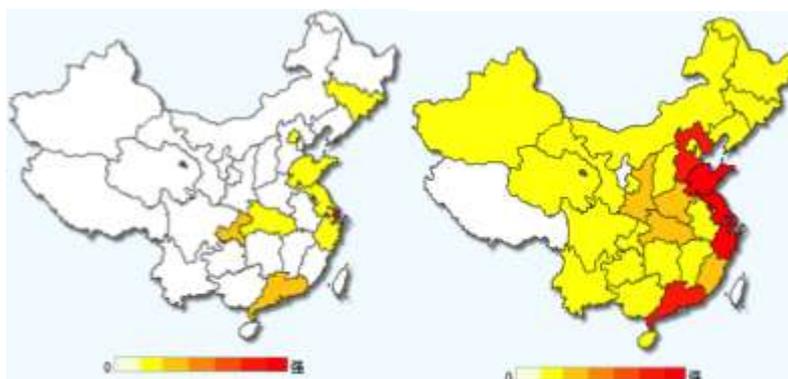
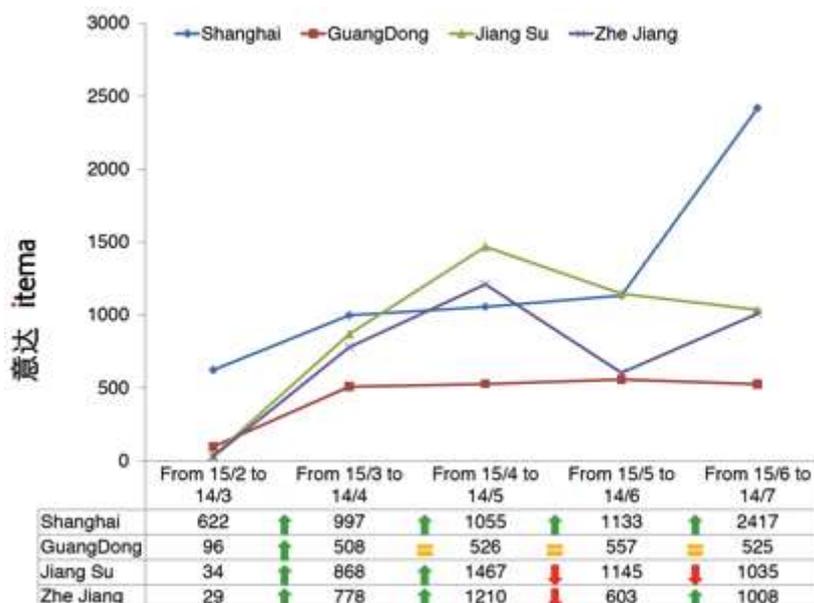


Fig. 3.20 – Page View delle principali aree dell'audience cinese.



A completamento delle attività di *web marketing* è utile vedere i principali interventi effettuati in collaborazione con l'IT manager al fine di rendere coerente il sito web cinese alla nuova *corporate image*. Questi si ponevano l'obiettivo di avvicinare il *layout* del sito alle nuove linee guida, sia a livello estetico, che semiotico (Fig. 3.21).

Fig. 3.21 – *Re-styling* del sito itemachina.com

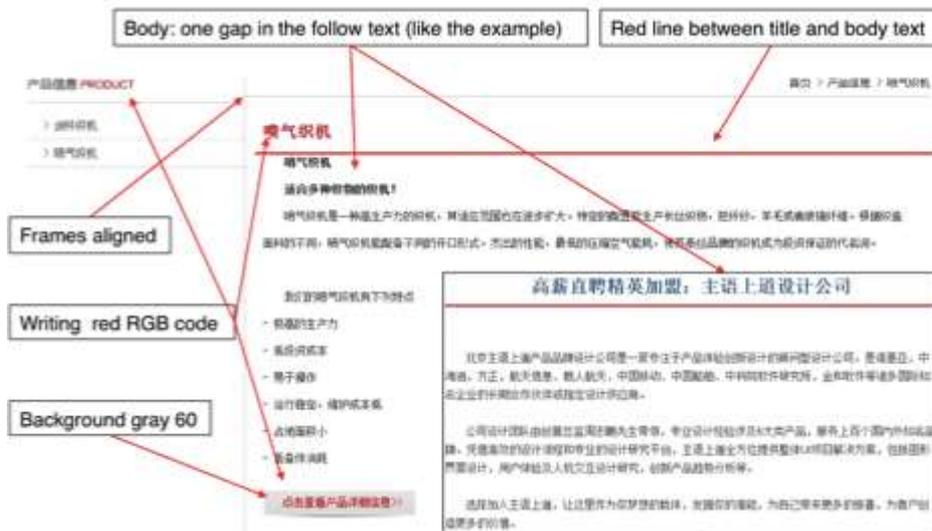
(A) *Layout* prima del *re-branding*



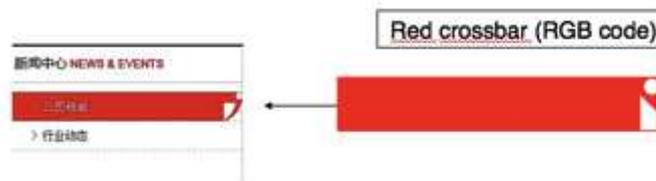
(B.1) Modifiche effettuate



(B.2) Modifiche effettuate



(B.3) Modifiche effettuate



(C) Nuovo layout



Compatibilmente con le problematiche di IT, il risultato ottenuto ha permesso una tangibile coerenza sia con le *corporate guidelines*, che con le prassi di web design cinesi. Relativamente alla strategia adottata, è ora utile dare uno sguardo ai risultati ottenuti nel semestre in questione:

- Page view: aumento medio della visibilità del 22% con le keyword Baidu e del 12% attraverso il portale TTMN.com;
- Lead generati: una media di 1,8 nuovi contatti al mese;
- Nuovi clienti: 2 *mills*.

Dal canale YouKu, è emerso un risultato importante rispetto al target, infatti, questo appare interessato alla visione di filmati sulla performance di prodotto ed ha registrato, inoltre, un alto numero di visualizzazioni (7.095) di cui (20/09/2013):

- R880 *rapier weaving machine*: 2.232;
- A9000 *air-jet weaving machine*: 2.094;
- R880 *jacquard weaving machine*: 1.499;
- Silver 501 *rapier weaving machine*: 855.

Proseguendo con l'analisi, vediamo ora le attività di comunicazione *off-line* effettuate:

- *pubblicità* su stampa specializzata: un articolo su CTA in previsione alla partecipazione della fiera ITMA Asia;
- fiere ed eventi business: principalmente ITMA Asia ed eventi “*Open door*” in aree commercialmente strategiche.

Per quanto riguarda l'articolo su stampa specializzata, questo viene redatto direttamente dall'*headquarter* in Italia ed ha una frequenza biennale.

Viceversa, la fiera e l'*open door* sono state organizzate dalla sede cinese e hanno visto una collaborazione attiva da parte di chi scrive sia nel *team*, che in progetti individuali.

L'*open door* è stato a *Xiqiao (Guangdong)* ed è stato presentato il progetto “*Itema Family*” (Fig. 3.22), oltre all'organizzazione dell'evento stesso (Fig. 3.23).

Fig. 3.22 – *Itema Family*: concept e prodotto



Fig. 3.23 – *Open door* a *Xiqiao*



Rispetto alle immagini appena viste, è utile esaminare la strategia di comunicazione e le relative leve cross-culturali utilizzate allo scopo di meglio comprenderne il legame con le attività di *web marketing* trattate in precedenza, ma specialmente si vuole chiarire le dinamiche concerni l'integrazione del canale *on/off-line*.

Per quanto riguarda il *concept Itema Family* sono stati utilizzati i seguenti *driver*:

- la famiglia moderna: padre, madre e figlio unico;
- l'abbigliamento: il vestito da *businessman*, il "qipao", l'abito tradizionale delle donne cinesi, e il denim, *core product* nell'area di *Xiqiao*;
- il *payoff*: l'utilizzo di caratteri per esprimere un significato legato fortemente alla tradizione e alla cultura, da un lato, e ai valori dell'azienda, dall'altro (Tab. 3.2).

A sua volta, lo stand è stato allestito con alcuni dettagli tipici dell'area del *Guangdong* e, in generale, della cultura classica cinese; queste consistevano nell'utilizzo di simboli e colori fortemente tradizionali, quali gli archi d'entrata con i dragoni, le lanterne e, non di meno, il preponderante uso di rosso e oro. La strategia di comunicazione per questo tipo di eventi è, quindi, legata ad un messaggio fortemente *local*, ossia l'obiettivo è quello di esprimere una forte comprensione e conoscenza degli aspetti socio-culturali del target. Inoltre, in questi eventi è consuetudine invitare le associazioni tessili locali, concedendogli uno spazio espositivo, allo scopo di sviluppare e/o mantenere *business guanxi*.

In aggiunta, con la somministrazione dei questionari vi è stata un'ulteriore comunicazione del sito internet e dell'attivazione del catalogo *on-line* delle *spare parts*. Al termi-

ne dell'evento, oltre il comunicato stampa, è stato pubblicato sia sul sito, che sul canale YouKu l'intervista effettuata dalla tv locale di *Xiqiao* allo scopo di ottenere una maggiore *redemption* nel canale *on-line*.

Tab. 3.2 – Caratteri del payoff

	<b>Padre (mod. A9000)</b>
Caratteri prima riga	父辈
Traduzione	Padri/Antenati
Caratteri seconda riga	引领先进的技术
Traduzione	<i>Leading</i> nella tecnologica avanzata
	<b>Madre (mod. Silver 501)</b>
Caratteri prima riga	母爱
Traduzione	Amore materno
Caratteri seconda riga	贴心的服务
Traduzione	Servizio attento/premuroso
	<b>Figlio unico (mod. R880)</b>
Caratteri prima riga	财富
Traduzione	Abbondanza/benessere
Caratteri seconda riga	创造最佳的性能
Traduzione	Generare/creare la migliore <i>performance</i>

Se da un lato Itema Cina opera a livello regionale con una strategia di comunicazione *local*, dall'altro il gruppo ha un'immagine *corporate* di tipo *global*.

Rispetto a tale dinamica è ora utile prendere in analisi la fiera ITMA Asia: questa, nonostante sia focalizzata su tale mercato, è allo stesso tempo un evento internazionale con visitatori provenienti da tutto il mondo.

La strategia del gruppo Itema, in conseguenza del cambiamento ai vertici, per questi eventi è stata una comunicazione con approccio di tipo *glocal*.

In prima istanza, dal progetto *Itema Family*, è stata mantenuta l'idea di associare ad ogni telaio un manichino, ossia la "personificazione" della macchina stessa. A tale scopo è stato traslato il *concept* da un'immagine di famiglia tradizionale ad una più coerente al nuovo processo di *re-branding*: l'obiettivo del messaggio è di ricordare il gusto e lo stile italiano, oltre a rimarcare il reale cambiamento del gruppo (Fig. 3.24).

Fig. 3.24 – Render dello stand



Relativamente al *concept* dello stand per la fiera ITMA Asia (Allegato 2), è utile chiarire un fattore chiave rispetto alla progettazione: l'utilizzo del logo sia cinese, che internazionale, è stato un segno tangibile del cambiamento rispetto alle precedenti edizioni e alla strategia di comunicazione finora utilizzata.

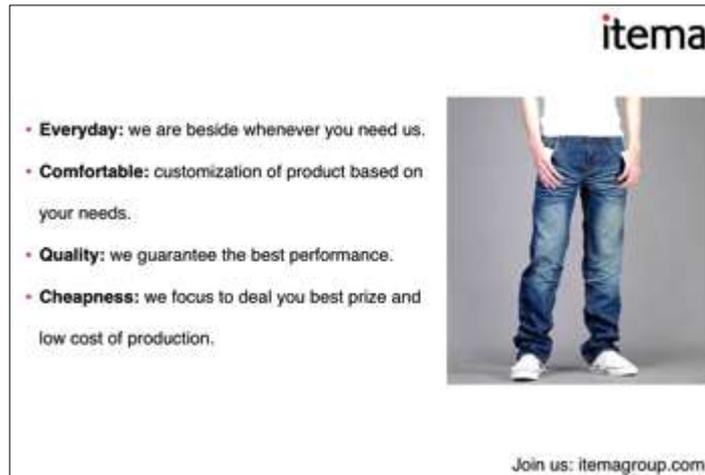
Durante l'organizzazione, inoltre, sono state fatte alcune proposte che avevano anche qui lo scopo di integrare il canale *on/off-line* attraverso l'*engagement* del visitatore; tra queste è utile citare il *merchandising* (Fig. 3.25) e la "*Dragon lottery*" (Allegato 3).

Per quanto concerne il *merchandising*, quest'ultimo era una *shopping bag* in denim che aveva l'obiettivo di coinvolgere il visitatore grazie alla diversità del materiale e i dettagli utilizzati rispetto i classici articoli. Inizialmente era previsto anche un *flyer* fronte-retro, inglese e cinese, da inserire nella tasca per agevolare la *call-to-action* (Fig. 3.26); quest'ultimo è stato poi ritenuto non coerente con l'immagine del *re-branding*.

Fig. 3.25 – *Concept della shopping bag.*

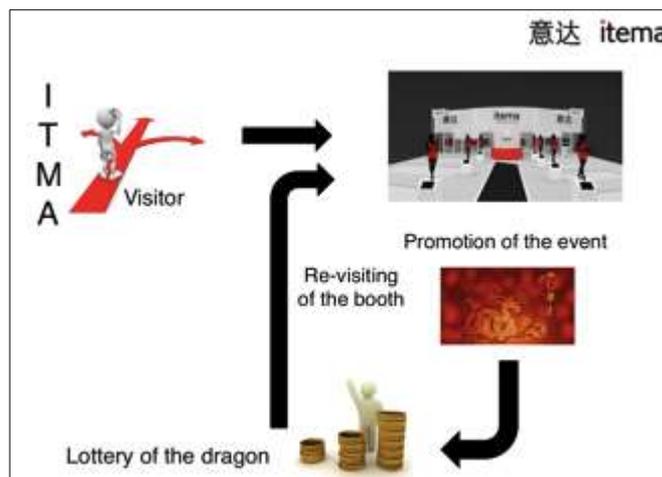


Fig. 3.26 – *Concept del flyer (inglese).*



La *Dragon Lottery* (Fig. 3.27) è stata concepita come un evento collaterale, riconducibile alle pratiche di *in-store activation*, allo scopo di permettere un'associazione positiva del brand rispetto la visita dello stand, ma quest'ultima appariva un'attività troppo *local*. L'obiettivo dell'evento era di coinvolgere il visitatore, specialmente quello cinese, attraverso una leva cross-culturale legata alla figura del dragone, poiché nel calendario cinese il 2012 era l'anno del dragone. Quest'ultimo è un simbolo tradizionale di potere, forza e buon auspicio; nel significato odierno indica persone eccellenti ed eccezionali, inoltre, vi sono vari proverbi e modi di dire che rimandano al successo personale ([http://en.wikipedia.org/wiki/Chinese\\_dragon](http://en.wikipedia.org/wiki/Chinese_dragon) - 20/09/2013). Operativamente, la lotteria premiava il vincitore con un buono di 8.888 RMB, numero fortunato in Cina e pari a circa € 1.100, per l'acquisto di pezzi di ricambio allo scopo di espanderne il *business*.

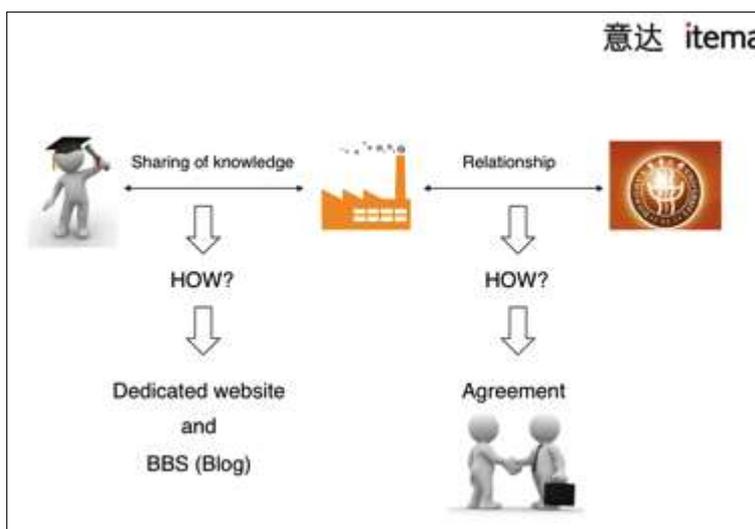
Fig. 3.27 – *Concept della Dragon Lottery.*



Infine, un'altra proposta accettata e pianificata dal management di Iteima China è il progetto: “*The art of weaving*” (Allegato 4). Quest'ultimo consiste in una sponsorizzazione proposta al mondo accademico del tessile in Cina, in conseguenza all'importanza riscontrata in questo settore e alla rilevanza economica che ha questo mercato per i cinesi stessi. Il progetto si compone delle seguenti attività:

- presentazione dell'azienda e lancio del workshop alla *Donghua University* (Shanghai);
- *open doors*, ossia visite guidate in azienda per studenti e professori;
- *workshop*: lancio annuale di un *challenge* dedicato agli studenti, inerente l'ingegneria meccano-tessile, allo scopo di ricevere proposte innovative e/o eventuali soluzioni;
- sito web dedicato all'evento, con *form* di registrazione e blog;
- cerimonia e premiazione dei tre migliori progetti.

Fig. 3.28 – “Iteima: *the art of weaving*”.



*The art of weaving* si propone due obiettivi principali: aumentare e migliorare la notorietà e la visibilità dell'azienda verso il pubblico degli influenzatori attuali e futuri, allo scopo di creare una nuova e stretta relazione e migliorare l'immagine e la reputazione *corporate*, attraverso un contatto più diretto con il *target audience*.

Indirettamente, il progetto ha lo scopo di far percepire le caratteristiche intrinseche dell'azienda (performance di prodotto, qualità e servizio post-vendita) allo scopo di aumentare le vendite e il bacino dei potenziali clienti. Inoltre, da un lato ha lo scopo di creare il W.O.M., dall'altro di ottenere risonanza mediatica sulle principali testate di stampa specializzata. Anche quest'attività ha una diretta correlazione con la strategia web intrapresa: l'*enhancement* dell'integrazione tra il canale *on/off-line*.

Alla luce delle attività svolte e proposte, è utile osservare gli strumenti utilizzati nel *communication mix* di IteMa China rispetto ai concorrenti (Fig. 3.29).

Dal *benchmark* effettuato è chiaro come IteMa China abbia una maggiore completezza dei canali utilizzati, ma allo stesso tempo, tale vantaggio è relativo: in meno di un anno Picanol ha lanciato il proprio sito web in cinese e si è iscritta ad un *web portal*, inoltre è necessario che IteMa China mantenga aggiornati gli strumenti del *communication mix* e i relativi contenuti.

Fig. 3.29 – Analisi dei canali utilizzati dai concorrenti

Aziende	Stampa Specializzata	Fiera	Sito web in cinese	Web portal	YouKu channel
意达 itema	✓	✓	✓	✓	✓
 PICANOL YOU ARE ALWAYS AHEAD	✓	✓	✓	✓	
 SMIT TEXTILE weaving excellence	✓	✓			
 DORNIER	✓	✓			
 TOYOTA	✓	✓			
 TSUDA KOMA	✓	✓	✓	✓	
 金德 KINGTEX	✓	✓	✓	✓	
 RIPA 日发纺机	✓	✓	✓	✓	
 TAITAN	✓	✓	✓	✓	

### Conclusioni.

“Plans are nothing; planning is everything” [Dwight D. Eisenhower - [www.weeklymarketingquote.com](http://www.weeklymarketingquote.com)]

Pensare globale, agire locale: questo è uno tra i principali approcci quando si decide di fare comunicazione nei mercati internazionali; tipicamente l'*headquarter* specifica le linee strategiche a livello *corporate* e definisce il marketing mix, e, solo successivamente, gli operatori delle filiali locali manovrano le leve operative per adattare le attività alle diverse realtà.

Questo approccio diviene più complesso quando il canale di comunicazione è Internet. Il sito web nei mercati *business-to-business* è la chiave d'accesso al mercato globale, dove avviene l'annullamento delle barriere fisiche ed istituzionali; allo stesso tempo però, le specificità locali rivestono ancor di più un'importanza cruciale. Le dinamiche che influenzano le strategie e le politiche operative nel *web marketing* B2B, derivano quindi da un modello ibrido che richiede una pianificazione a livello centrale e un adattamento locale delle stesse strategie di marketing e comunicazione per i prodotti offerti nel mercato di riferimento. L'efficacia nel veicolare il messaggio è direttamente legata al grado di esperienza e conoscenza del singolo mercato.

Alla luce di ciò, la seconda considerazione da fare riguarda il Web: questo sta diventando sempre più importante nelle dinamiche *business*, ma con specifico riferimento alla Cina, è stato già discusso qual è il fermento in atto; infatti, nel 2012 gli utenti *on-line* hanno raggiunto i 564 milioni, il tasso di penetrazione ha superato il 42% e il tasso di crescita dei nuovi utenti si aggira al 10%.

Internet, in accordo con la rapida crescita cinese, permette di vedere un continuo sbocciare di *web portal* specialisti, che divengono sempre più una fonte importante per lo scambio informativo e la generazione di nuovi *leads* per le aziende operanti nel mercato locale.

La scelta degli strumenti di comunicazione *on-line* più efficaci è fondamentale se si vuole operare coerentemente in Cina allo scopo di avvicinarsi al *target audience* e raggiungere la copertura massima. Per conseguire con successo tale obiettivo è altamente raccomandato, da parte di chi scrive, l'utilizzo di un approccio di pianificazione di marketing: analizzare il contesto, individuare il target e attivare tutte le leve appropriate per il coinvolgimento dello *user*.

A tale proposito, nel *business-to-business* sono ormai sempre più diffuse nel web le brand community, queste infatti si dovrebbero porre come mezzo di contatto tra azien-

da e clienti business da un lato e, dall'altro, permette lo scambio di esperienze tra gli utilizzatori.

Le comunità virtuali nei mercati industriali sono rappresentate da un insieme di attori economici e sociali, specializzati e disaggregati geograficamente, che si uniscono in un network dinamico e strutturato, dove i partecipanti dialogano, discutono e condividono tra loro e con l'azienda un determinato interesse professionale. Alla base del networking vi è un'area di scambio e comunicazione derivante dall'ambito relazionale.

Le aziende devono porre molta attenzione rispetto al tema dei network, poiché, nel contesto cinese, viene posta molta importanza alle relazioni (*guanxi*), l'immagine e la reputazione (*mianzi*, "la faccia").

Il secondo macro argomento è appunto l'ambito relazionale: il principale orientamento nei mercati industriali sono le pratiche di *relationship marketing*, a sua volta, la *guanxi* è il principale mezzo relazionale per fare business in Cina.

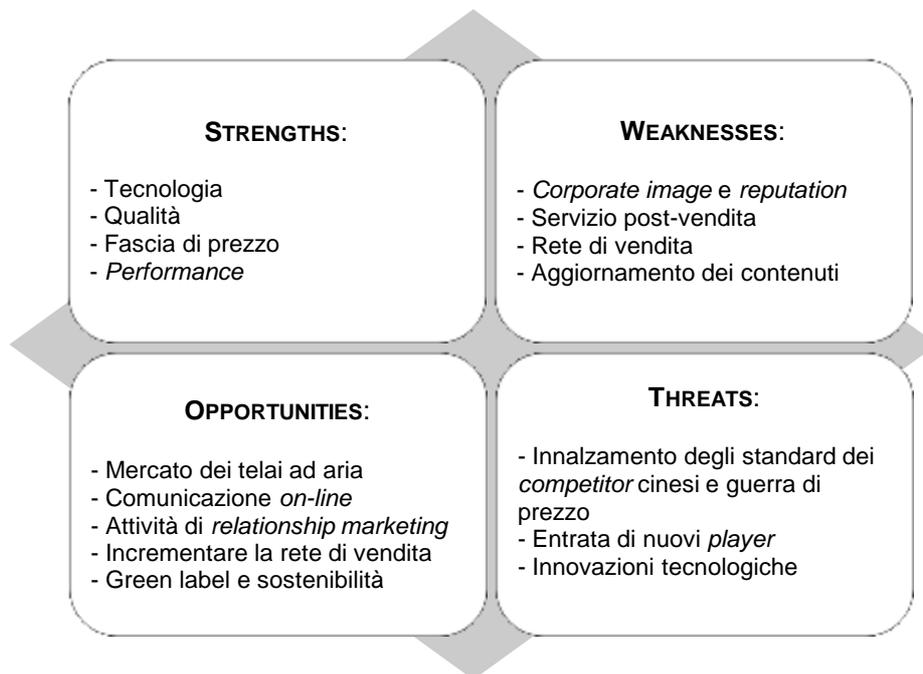
Marketing relazionale e *guanxi*, infatti, hanno delle basi comuni: la dinamica di ascolto e collaborazione reciproca allo scopo di sviluppare e mantenere una relazione orientata al lungo periodo.

Alla luce di ciò, è stato riscontrato anche nella letteratura che il marketing relazionale è tipicamente impersonale e avviene principalmente a livello di aziende: gli scambi tra le imprese occidentali tendono ad avere un coinvolgimento esclusivamente economico e impersonale, quindi la rete relazionale è generalmente associata agli obiettivi di vendita. Viceversa, le *guanxi*, intese come relazioni di marketing, vanno oltre il semplice scambio commerciale e i membri del network si apprestano sia ad aiutarsi reciprocamente, che a scambiarsi favori, il *Renqing*; dal punto di vista sociale questo tipo di connessione possiede anche un valore affettivo, che è alla pari di quello monetario.

Quindi, quando le aziende decidono di andare ad operare nel mercato cinese, è fondamentale che vi sia una pianificazione dei seguenti aspetti:

- analisi dello scenario competitivo rispetto al mercato di riferimento;
- pianificazione della strategia web;
- creazione di un network (*guanxi*);
- apporre degli operatori con una conoscenza approfondita degli aspetti culturali e sociali.

Per concludere le tematiche affrontate nell'elaborato e nel caso aziendale è ora utile analizzare la SWOT *analysis* di IteMa China.



Alla luce dell'analisi SWOT presentata, si vuole ora approfondirne i quattro punti. È evidente che le leve di differenziazione, nonché i punti di forza, sono il reale patrimonio dell'azienda grazie alla sua lunga storia, all'attenzione nel mantenere il *know how* a livello centrale e alla capacità di sfruttare la continua ricerca e sviluppo per i diversi sistemi di inserimento trama. Infatti, tre di questi sono direttamente collegati all'ambito più ingegneristico del prodotto, principale ragione per cui è ancora tangibile una reale differenza tra prodotti importati e locali.

Rispetto alla scelta attuata da IteMA China di uniformare la fascia prezzo a quella di Picanol, è opinione di chi scrive che questa rientri nella nota strategia di attacco, mediante appunto la leva di *pricing*. Infatti, come già trattato nell'analisi competitiva, questo tipo di approccio, se non correttamente pianificato, tenderà a identificare l'azienda come un *follower* del leader di mercato: il nuovo *management* dovrà individuare altri fattori di competitività per riposizionarsi sia nel mercato cinese, sia a livello globale.

Le caratteristiche dei punti di forza del gruppo IteMA sono ancora un patrimonio di conoscenza che ha permesso all'azienda di riuscire ad affermarsi nel mercato internazionale come uno dei maggiori *player*, ma è ancora necessario proseguire il lavoro svolto sinora sia verso i clienti, che nella comunicazione *corporate*, poiché la scalata per la *leadership* appare ancora ardua e complessa.

Il posizionamento strategico assume sempre più rilevanza anche nella comunicazione, infatti, se da un lato il progetto "*One company model*" ha permesso la creazione di

un'unica immagine aziendale sempre più coerente ed internazionale, allo stesso tempo, è necessario che venga ottimizzata la strategia di comunicazione *corporate*.

In particolare, per quanto concerne la *brand awareness*, è stata svolta una ricerca sia durante l'*open door* a *Xiqiao*, che in occasione della fiera ITMA ed è emerso dai questionari che i clienti valutano positivamente i vecchi marchi, specialmente SOMET e VAMATEX, e difficilmente li riconducono al marchio IteMa; tutto ciò va proprio a dimostrazione di una perdita di *brand equity* e, quindi, del bisogno di continuare ad investire in tale attività.

A sua volta, IteMa China, oltre al miglioramento della *brand awareness*, è necessario che continui a lavorare anche sulla *brand reputation*. In questo caso, oltre all'eredità delle precedenti gestioni, il *management* si è trovato a dover attuare nelle aree della rete di vendita e *aftersales* profondi cambiamenti, i quali sono ancora in atto. Inoltre, rispetto al lavoro svolto nelle attività di *web marketing* avviate, non vi è stata una continuazione nella generazione di contenuti aggiornati e un reale mantenimento delle stesse. È quindi necessario, secondo l'opinione di chi scrive, incentivare tale attività, specialmente alla luce dei risultati raggiunti.

Se nei punti di forza e di debolezza si può comunque notare il concreto intervento del *management*, la reale attenzione del gruppo IteMa dovrà poi spostarsi sulle opportunità e le minacce.

Innanzitutto è certamente rilevante come l'azienda abbia saputo intraprendere una penetrazione del mercato dei telai ad aria, tale da spostare gli equilibri rispetto agli *standard* qualitativi e di *performance*. Questa strategia espansiva, se correttamente perseguita, risulterà sicuramente un'opportunità di ulteriore crescita per l'azienda, specialmente all'interno delle dinamiche del mercato cinese.

A sua volta, è necessario che l'azienda mantenga e migliori ulteriormente il percorso intrapreso nel garantire un'eccellente qualità di prodotto, migliorare il servizio post-vendita e continuare l'investimento in innovazione tecnologica.

Parlando di ricerca e sviluppo non è da sottovalutare inoltre il tema della sostenibilità, specialmente in conseguenza della spinta *green* che Pechino sta promuovendo.

A tale proposito, infatti, l'azienda ha già ottenuto la *green label* proprio in conseguenza dei bassi consumi ottenuti durante la *performance*: questo riconoscimento è certamente motivo di vanto da un lato, ma dall'altro anche in questo caso l'azienda non l'ha ancora saputo promuovere propriamente.

Ciò che si propone rispetto a questa situazione, è di attivare prontamente gli strumenti maggiormente indicati e specifici per cogliere queste possibilità sia a livello di comuni-

cazione istituzionale, come la partecipazione agli eventi in collaborazione con gli organismi governativi, che a livello di sviluppo e mantenimento delle relazioni, ad esempio incentivando gli agenti a sviluppare B2B *business guanxi*.

Un altro ambito dove si presentano nuove opportunità sia ad IteMa China, che al gruppo in generale, è legato all'ottimizzazione della rete di vendita: questa, nonostante sia ancora in fase di cambiamento, presenta dei reali margini di miglioramento sia a livello di copertura geografica, sia nella possibilità di applicare le principali azioni di *relationship marketing*, che nel cogliere i vantaggi dei principali strumenti offerti dal Web, in particolare quelli propri delle *community* B2B. Nella letteratura presa in analisi, infatti, è ridondante la necessità di attivare il ciclo della fiducia allo scopo di arrivare alla fidelizzazione, specialmente se quest'ultima viene applicata anche *on-line*.

A sostegno di ciò, si vuole richiamare il concetto dell'evoluzione da transazione a relazione digitale: la forza di vendita ha appena iniziato ad usare gli strumenti del Web 2.0 ed è stato riscontrato un concreto *engagement* del cliente, sia dai benefici ricavati nei processi di comunicazione, che nella gestione della relazione.

Viceversa, le minacce che si presentano, necessitano un'ulteriore riflessione e prontezza da parte dell'impresa: è ben noto, infatti, come il governo di Pechino in primis e le aziende cinesi stesse siano orientate ad un reale miglioramento del prodotto.

Tutto ciò, alla luce delle dinamiche di crescita e sviluppo che ha tuttora il paese, apre le porte ad un possibile scenario caratterizzato da un'estenuante concorrenza, basata sulla guerra di prezzo. Come già trattato in precedenza, nonostante sia ancora netta la separazione tra la tecnologia dei prodotti importati e quelli costruiti a livello locale, e il gruppo IteMa continui ad investire sia in ricerca e sviluppo, che in adattamenti rispetto alle esigenze dei clienti locali, tutto ciò non garantisce una reale barriera d'entrata di mercato per nuovi *player* o innovazioni tecnologiche sia incrementali, che radicali dei *competitor*.

Direttamente collegato alle minacce, ma anche alle opportunità, è lo spazio di mercato ancora presente nella comunicazione *on-line*: è convinzione di chi scrive, in base ai frutti raccolti, che la rete permetta ancora un'ampia possibilità di crescita, ma allo stesso modo, com'è stato riscontrato con Picanol, vi sia una certa determinazione anche da parte dei concorrenti ad utilizzare prontamente le leve del Web.

A conclusione dell'approfondimento sulla SWOT è giudizio personale che, osservando anche il contesto macro economico, l'azienda ha saputo reagire alle dinamiche di mercato e le azioni intraprese per ottenere il riposizionamento desiderato sono state nel

complesso efficaci, ma allo stesso modo, la strada è ancora lunga e tortuosa per raggiungere la meta preposta.

Proseguendo con le considerazioni finali, è ora necessario spostare il focus sui temi precedenti al caso aziendale allo scopo di coglierne il nesso logico e di marketing.

Rispetto alle dinamiche economiche, è evidente come la Cina, in conseguenza all'entrata nel WTO, si sia saputa affermare in poco più di dieci anni come la seconda economia al mondo. Inoltre, è sempre più emergente quanto la comunicazione *on-line* è divenuta pervasiva nella popolazione in conseguenza sia delle dimensioni geografiche, che del suo basso costo. Sono in particolare questi due fattori che hanno infatti spinto chi scrive a voler intraprendere un percorso legato a sviluppare un'intensa attività di *web marketing*.

Il *trait d'union* è riscontrabile nel paesaggio metropolitano che la sede di Shanghai offre: il dinamismo economico-sociale che si coglie quotidianamente, unito ad un atteggiamento fortemente propenso all'utilizzo della tecnologia *mobile*, rende immediato il bisogno di approfondire la conoscenza di queste dinamiche; perciò, rispetto alla parte prettamente teorica trattata nel primo capitolo, è stata compiuta coscientemente la scelta di svolgere un'analisi generalista sulle principali tendenze dei mercati *business-to-business* allo scopo di rafforzare l'argomentazione delle decisioni prese.

Come già emerso nella letteratura del marketing industriale, quest'ultimo ha tra le sue finalità lo sviluppo e mantenimento della relazione; questa, attraverso l'utilizzo degli strumenti *on-line*, può creare un ulteriore valore aggiunto sia nell'aspetto più commerciale, agevolando il processo d'acquisto durante la vendita, che di comunicazione, partendo dalle pratiche più note come l'*e-loyalty*, le *community*, ecc. fino ai fenomeni più attuali quali l'*enterprise 2.0*.

Il secondo aspetto caratterizzante le pratiche di *web marketing* B2B è il tema della strategia web: è necessario definirla, individuare un *business model* e utilizzare gli strumenti più efficienti ed efficaci allo scopo di raggiungere la *web consistency*. È parere di chi scrive, infatti, che troppo spesso s'imbocchino strade più operative legate principalmente a fenomeni *mainstream*, senza una reale pianificazione delle attività.

Tutto ciò sfocia frequentemente in atteggiamenti da parte delle aziende inquadabili nella perdita del focus primario: l'obiettivo di mantenere una coerenza nella comunicazione e nell'immagine relativamente ai vari livelli dell'organizzazione aziendale e, quindi, rispetto le diverse leve utilizzate nel *communication mix*.

Il suddetto approccio deve essere quindi in grado di offrire una copertura efficace del messaggio: a tale proposito i risultati ottenuti e analizzati in precedenza hanno permesso di non rendere vani gli sforzi impiegati nel periodo in questione.

Rispetto alla rilevanza nel mercato cinese, se da un lato è discutibile la scelta di non aver approfondito il tema dell'*e-commerce* rispetto ai mercati *business*, tipicamente presi come riferimento per i vasti margini di crescita del settore, è anche vero che, alla luce del processo d'acquisto dei beni complessi, non vi è ancora una reale tendenza all'utilizzo di questo canale per la vendita. Viceversa, nell'analisi rispetto ai principali B2B *business model*, è possibile cogliere le dinamiche concernenti la gestione della *supply chain*, caratterizzando l'itema China nel modello *b-web* di Tapscott (2000). In aggiunta, alla luce dell'importanza che assume la prassi delle *guanxi* e le sue profonde radici a livello socio-culturale, si è preferito analizzare l'ambito relazionale sia dal punto di vista del marketing, che di quello cinese.

Come già illustrato, la *guanxi* è fondamentale per la buona riuscita del business in Cina; rispetto a tale dinamica si è poi svolta una comparazione rispetto alle pratiche di *relationship marketing* per evidenziarne le principali differenze.

L'esito di tale analisi ha poi permesso a chi scrive, una volta formalizzato il processo d'acquisto, di approfondire la ricerca rispetto agli influenzatori: il risultato derivante ha portato alla conferma che il peso delle *guanxi* è nettamente superiore alle mere pratiche relazionali. È quindi un pensiero personale suggerire agli operatori cinesi di porre le dovute attenzioni a tale pratica, oltre che considerarla una priorità, possibilmente attraverso una profonda conoscenza ed un largo uso dei comportamenti tradizionali.

Rispetto all'analisi svolta sui principali strumenti di comunicazione utilizzabili nel mercato di riferimento, è preminente da parte dell'autore porre l'accento su un altro punto emerso sia nella letteratura, che dalle iniziative intraprese dal *management* cinese: l'*engagement* del *target audience* assume sempre più importanza e rilevanza anche nel mondo *business*.

A livello personale, in accordo con il manager della sede cinese, si riconosce in quest'attività un ruolo fondamentale, ma, alla luce dei progetti presentati allo scopo di coinvolgere il *target*, è emerso un differente approccio strategico.

Durante la presentazione dei progetti, infatti, si è riscontrato un braccio di ferro ideologico tra le due visioni manageriali; quella cinese presentava infatti una propensione reale all'attuazione di questi ultimi, viceversa, quella italiana ha avuto un ruolo più critico e detrattore. È opinione di chi scrive che tali comportamenti siano fondati su una differente conoscenza sia del mercato, che della cultura cinese.

Alla luce delle divergenze emerse nel processo di *decision-making* e dell'analisi compiuta nel secondo capitolo, è facilmente intuibile quanto sia fondamentale considerare le leve cross-culturali rispetto al mercato cinese dal punto di vista sia della comunicazione, che delle esigenze di prodotto.

La parte dell'elaborato in questione è stata infatti svolta allo scopo di permettere una chiara comprensione delle dinamiche di mercato da un lato e, allo stesso tempo, comprendere quali siano gli strumenti più contemporanei rispetto all'attività di comunicazione in Cina. A tale proposito, un elemento inaspettato, che inizialmente ha suscitato una certa diffidenza nella sua attuazione, è stato il canale su YouKu: considerando il prodotto in questione, non si prevedeva un numero così alto di visualizzazioni ma, allo stesso tempo, è stata riscontrata durante l'analisi dei *competitor* cinesi la ricorrente presenza del video di presentazione aziendale e le relative visualizzazioni.

Tutto ciò ha fatto nascere l'intuizione di spingere i progetti che avessero la finalità di coinvolgere l'utente del sito web o, nel caso di eventi *business* e fiere, il visitatore, con l'obiettivo ultimo di permettere un'esperienza positiva da associare al *brand*.

L'analisi compiuta sui *web portal* ha permesso, a sua volta, di comprendere quanto sia una realtà pervasiva l'utilizzo del web come canale informativo nelle dinamiche *business*, ma la reale scoperta che ne è derivata è quella relativa al canale di *instant messaging* e del largo uso effettuato da parte degli utenti cinesi.

La rilevanza di questo mezzo è da ricercare sia nell'ambito più funzionale di Internet, in quanto strumento interattivo, sia nella sfera sociale; come già detto infatti la "faccia" è uno dei principali fattori da preservare nella cultura cinese e, proprio grazie all'uso della *chat*, questa viene tutelata attraverso l'intermediazione del dispositivo.

Allo stesso modo, però, tale canale permette un abbattimento delle dinamiche tradizionali della contrattazione, velocizzando fortemente lo scambio informativo o, nel caso di clienti fidelizzati, il rapporto relazionale.

Un'altra sfera di analisi importante per comprendere al meglio la situazione in cui si è operato, è il mercato meccano-tessile: quest'ultimo è decisamente un elemento traino dell'economia cinese e, nonostante una situazione economica di crisi dove si sta assistendo a un riassetto degli equilibri globali, il mercato si è dimostrato non ancora saturo e con tangibili margini di crescita.

Alla luce di ciò, si ritiene fondamentale proseguire con le attività di comunicazione intraprese e, in un futuro non troppo lontano, incrementare l'area della CRM (*customer relationship management*). Infatti, se è generalmente associata alle aziende cinesi la propensione ad intraprendere un tipo di concorrenza legata alla leva di prezzo, è altret-

tanto reale il valore che le aziende possono creare attraverso i servizi: l'unione di un'efficace strategia di comunicazione multicanale con l'aumento dei servizi post-vendita potrà essere una concreta azione per il rafforzamento dell'immagine del gruppo Ite ma e un nuovo paradigma di differenziazione, che consentirà il mantenimento del *premium price* nel mercato di riferimento.

In relazione alla suddetta dinamica, infatti, è opinione di chi scrive suggerire all'azienda di guardare con il dovuto interesse alle piattaforme *SaaS (software as a service)* proprie dell'*Enterprise 2.0*: queste permetterebbero una standardizzazione dei flussi informativi sia all'interno del mercato cinese, sia a livello globale.

Tale strumento permetterebbe, infatti, una concreta applicazione delle pratiche di *data mining* allo scopo di poter comunicare sia internamente, che esternamente eventuali problematiche o esigenze di prodotto e, allo stesso modo, creare delle procedure operative per migliorare il servizio post-vendita sia a livello di *know how* per l'operatore tecnico, che nel *follow-up* all'area *engineering*.

Un'altra raccomandazione che appare necessaria è rivolta al concreto impegno nel mantenersi aggiornati rispetto alle dinamiche del Web.

Infatti, è ancora distante il momento in cui sarà possibile applicare, ad esempio, le pratiche di *m-commerce (mobile commerce)* per l'acquisto di un impianto di telai, ma è comunque emergente sia dalla letteratura, che dai dati una maggiore propensione all'utilizzo dei diversi *device* per l'acquisto on-line, oltre ad un principio d'inversione nelle tendenze del comportamento d'acquisto. Inoltre, come già accennato, attraverso l'utilizzo dei *marketplace*, rispetto alla pratica della *business guanxi*, iniziano a presentarsi delle realtà commerciali fortemente legate alla libera concorrenza e, quindi, alle logiche di mercato.

Infine, alla luce della crescita costante che presentano sia Internet, che il numero degli utenti *on-line* cinesi, appare necessario, da parte di chi scrive, invitare l'azienda ad osservare tale fenomeno per poter cogliere le future opportunità che la rete è in grado di offrire, lasciandosi alle spalle timori e freni all'azione.

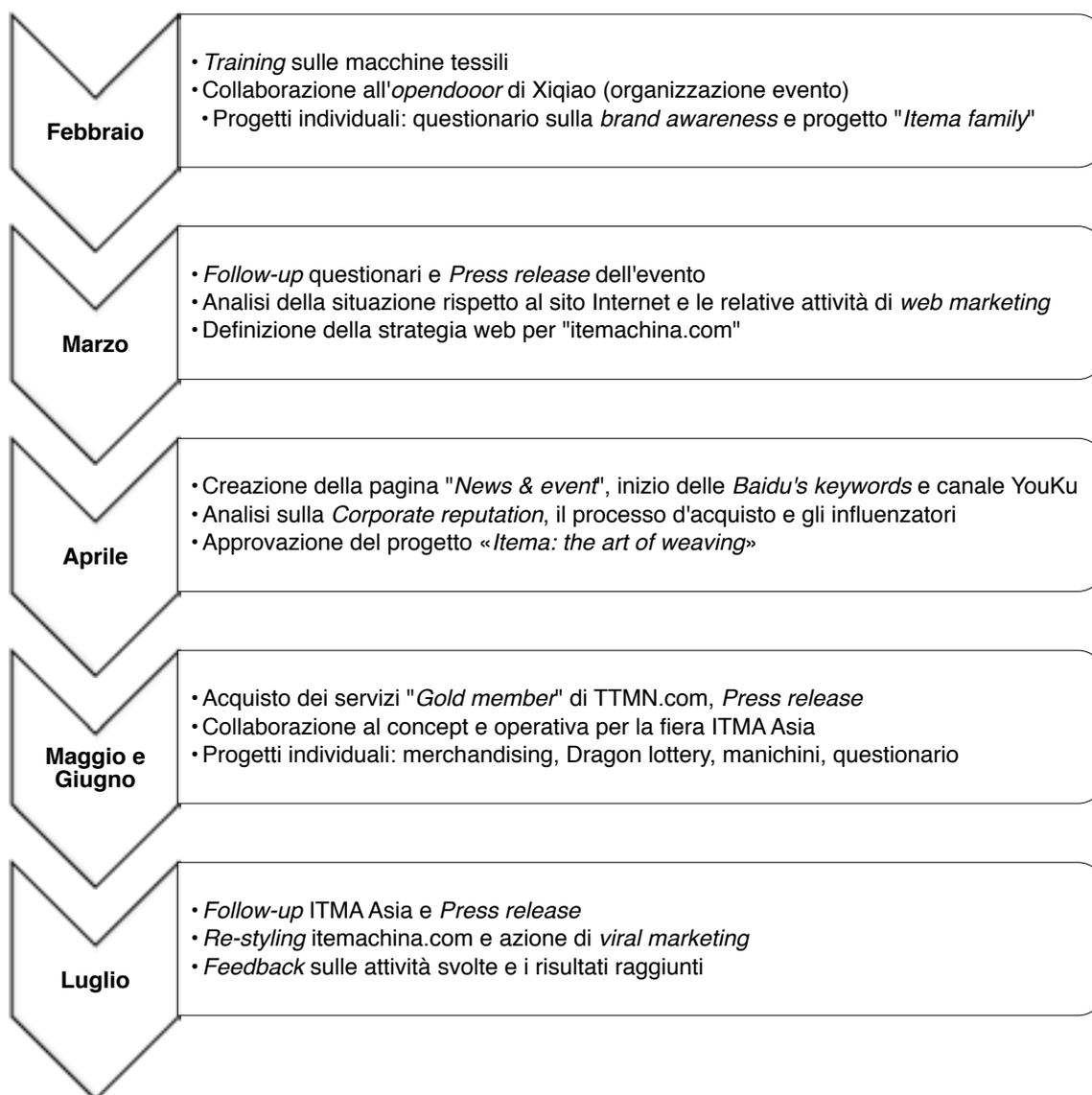
L'implementazione delle attività di DEM (*direct e-mail marketing*) allo scopo di offrire contenuti tecnici e di marketing verso l'*audience* cinese è, a parere personale, un'attività realmente efficace. I potenziali clienti cinesi, se hanno intenzione di investire, solitamente attivano un atteggiamento molto orientato alla ricerca di più informazioni possibili, utilizzando vari canali quali il passaparola, i blog, ecc. Proprio in conseguenza di

ciò, offrire un ulteriore servizio come ad esempio la *newsletter*, può fornire un doppio beneficio: la fidelizzazione dei clienti e la generazione di *leads*.

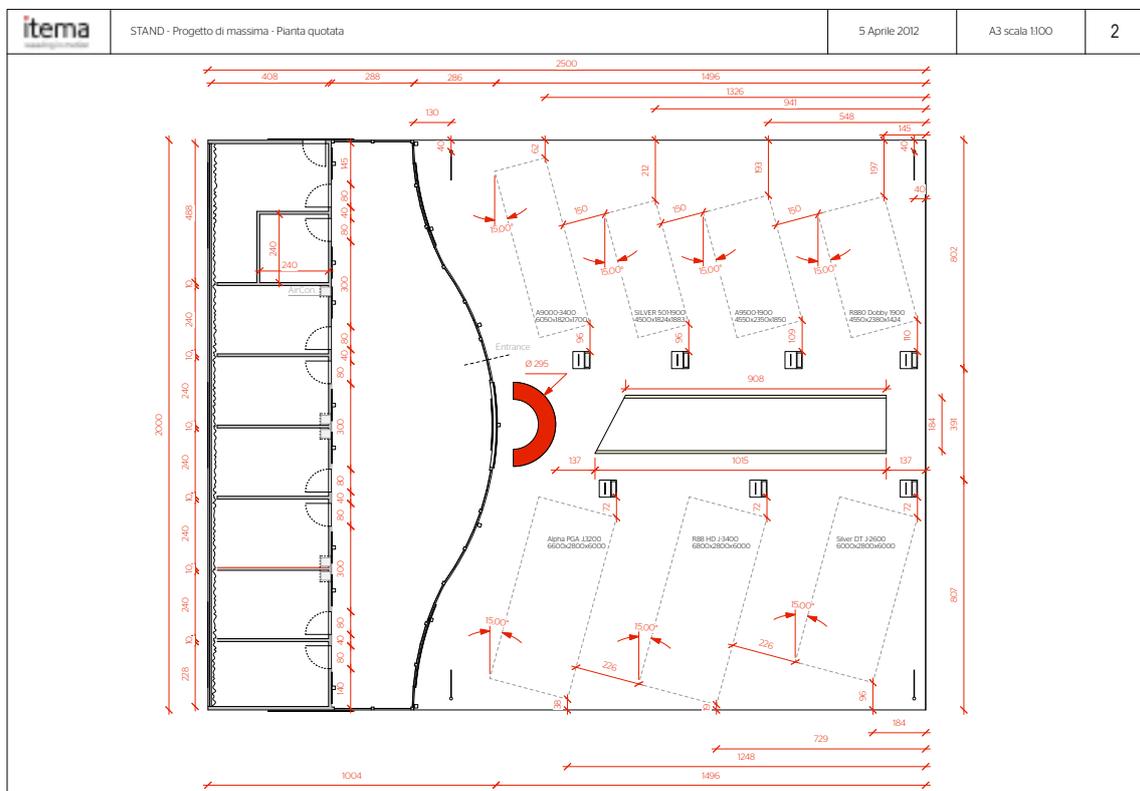
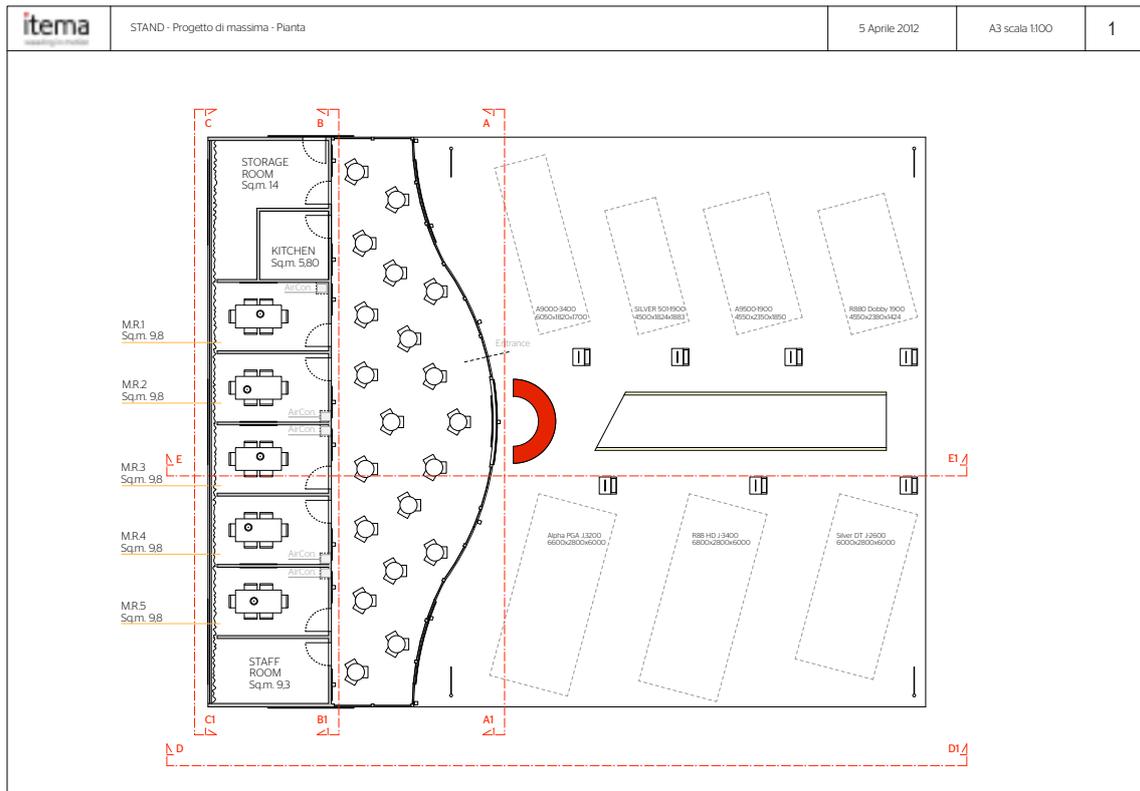
Concludendo, si ritiene che il gruppo Itema stia compiendo un buon operato e che le possibilità di miglioramento siano concrete e reali, rimane fondamentale il mantenimento delle attività intraprese, con particolare riferimento a:

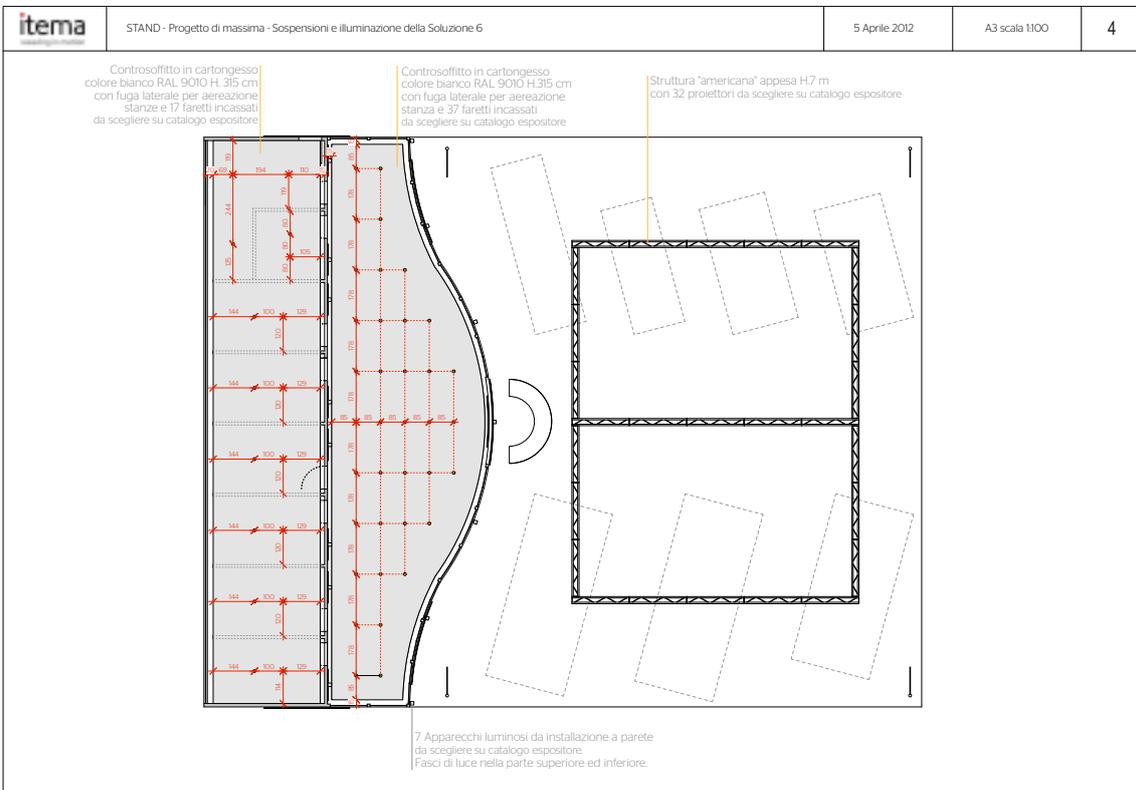
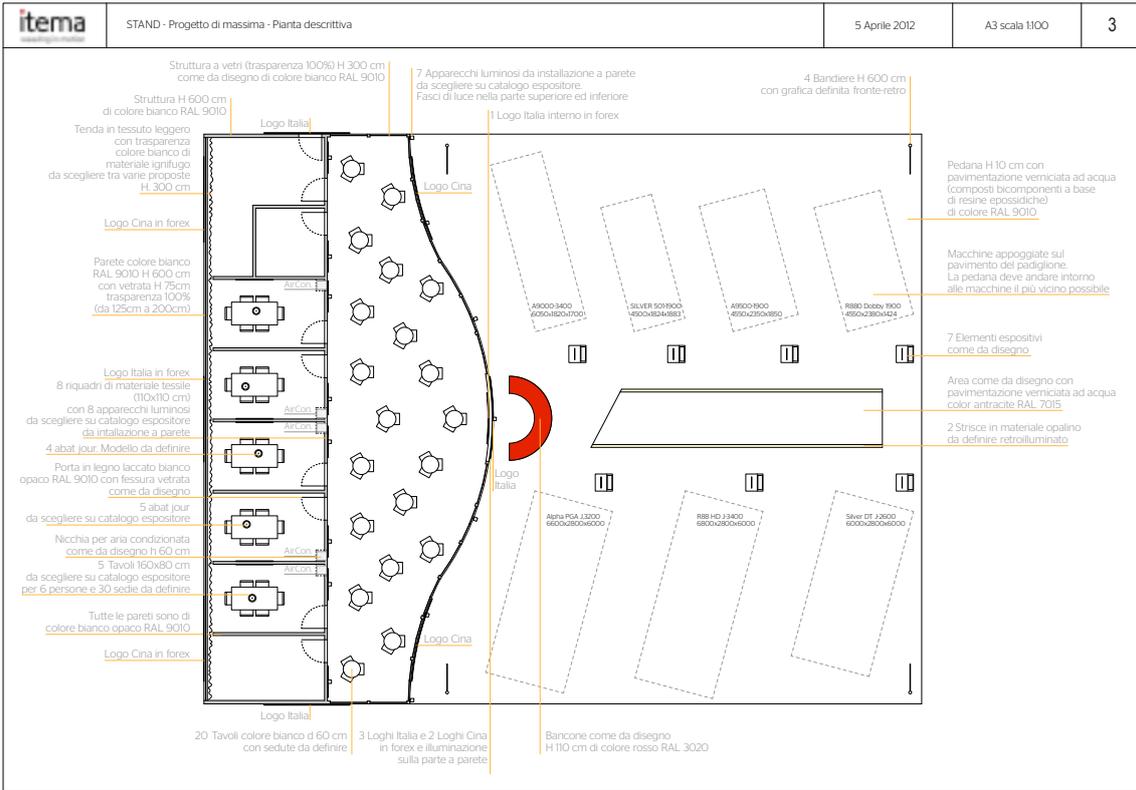
- il canale YouKu;
- il portale TTMN.com;
- l'*instant messaging* QQ;
- l'*engagement* della target audience *on/off-line*.

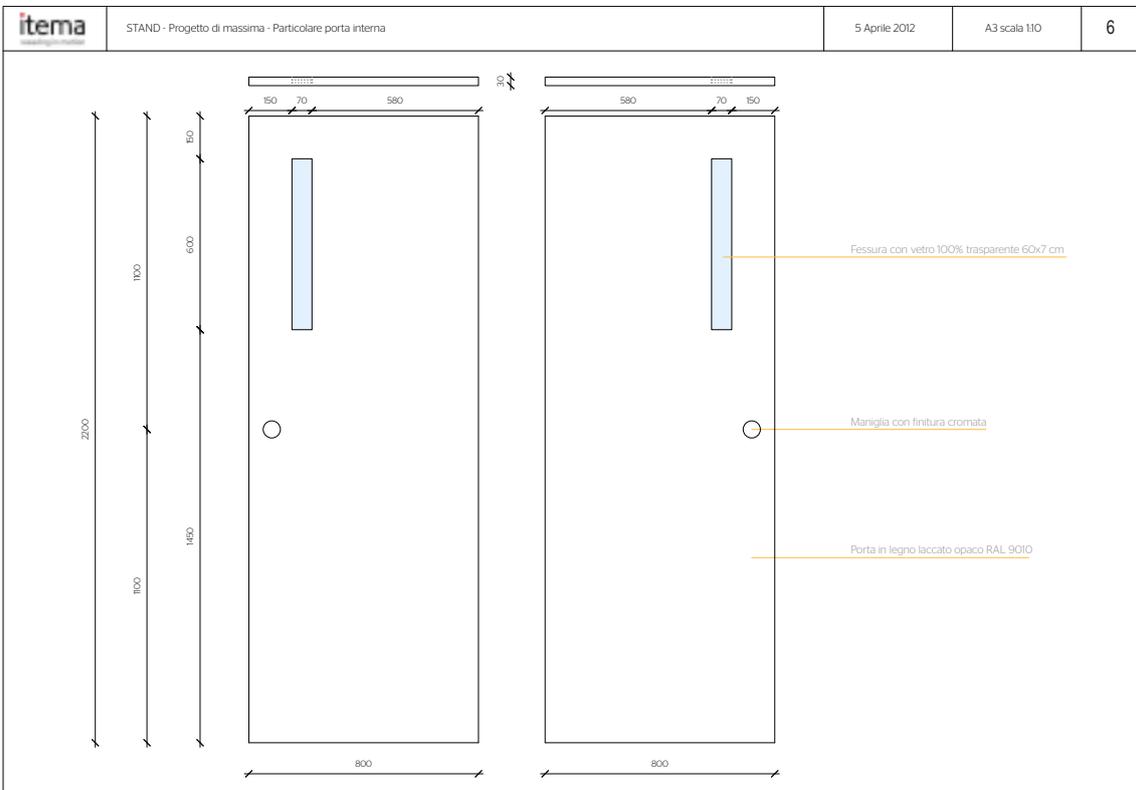
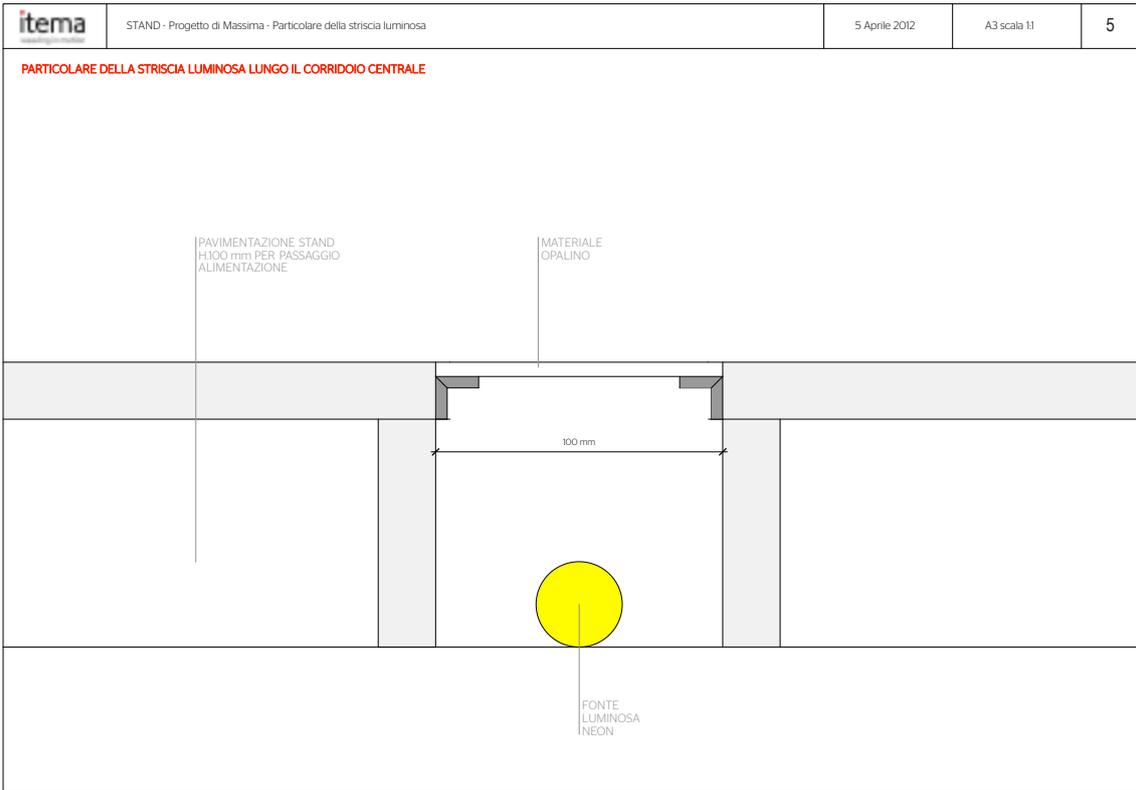
## Allegato 1: breve *timeline* del tirocinio.

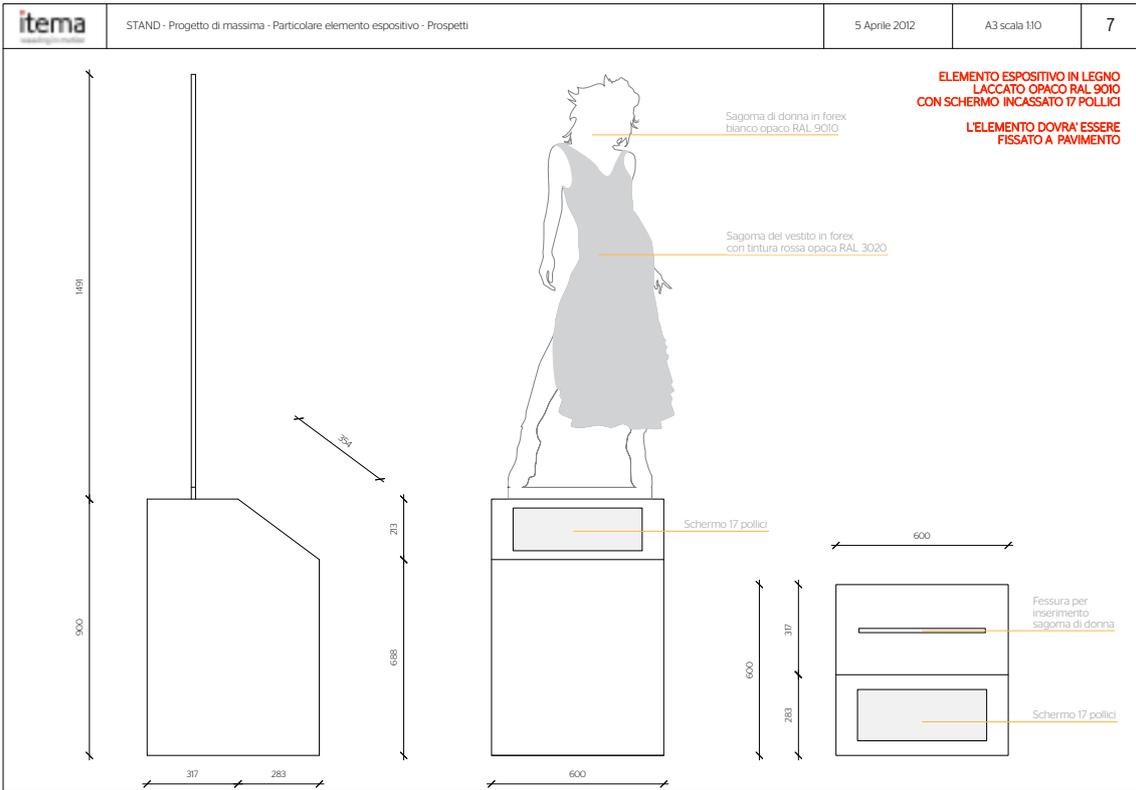


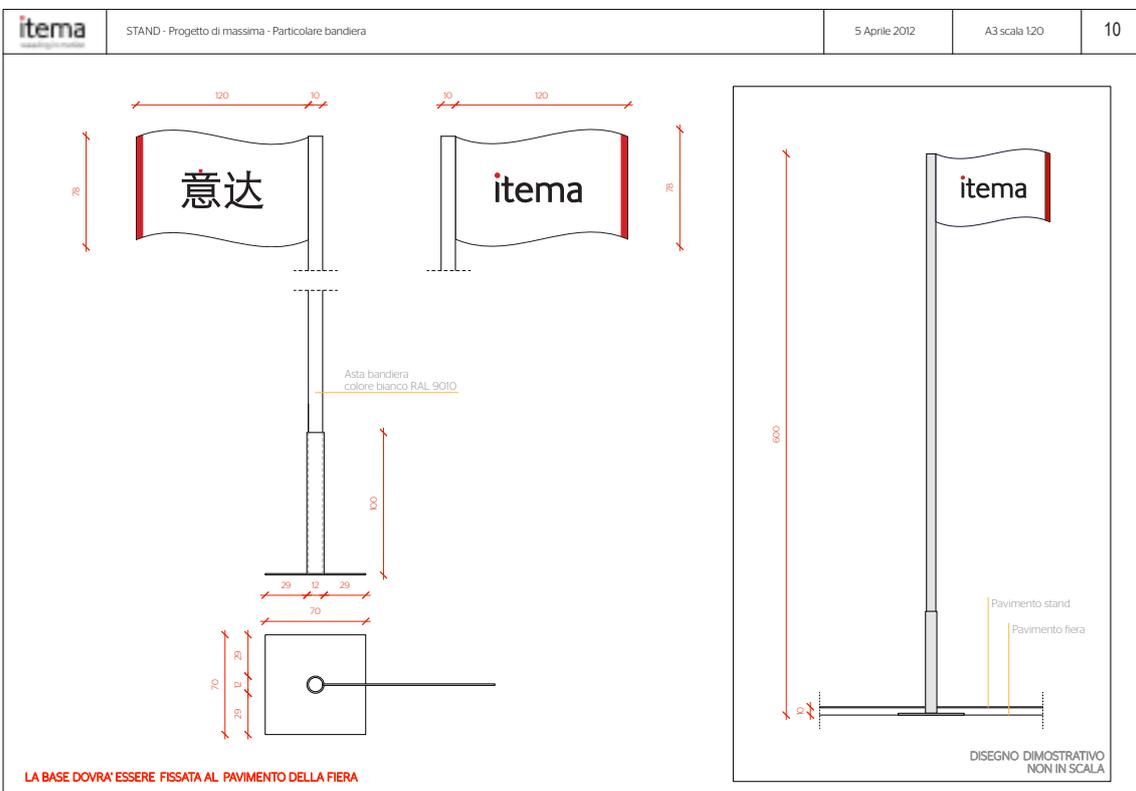
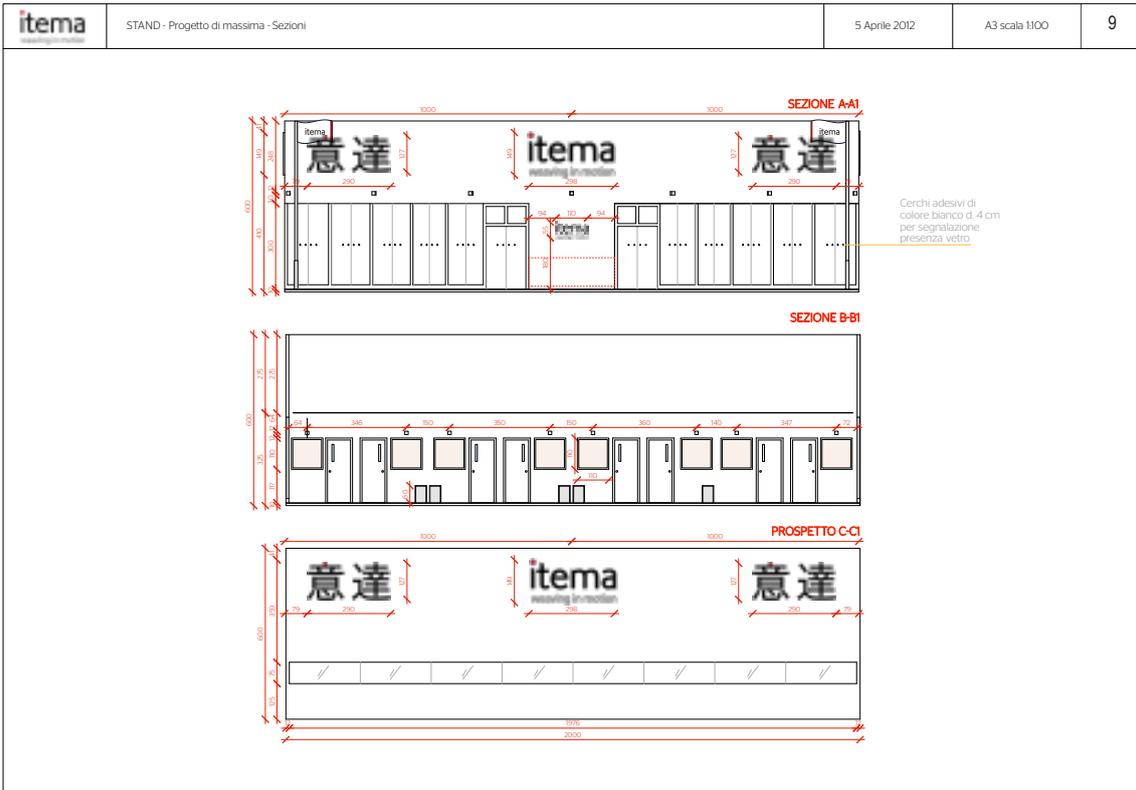
## Allegato 2: progetto finale dello stand per la fiera ITMA Asia.









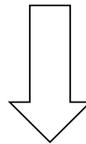




# Itema: Dragon Lottery

## Issue:

How improve the visiting of the booth, takeing advantage from Chinese cultural background?



Focus on: bet/gambling

## Target

### Segmentation:

- 80-85% of the visitors will be Chinese people.

### Behaviour:

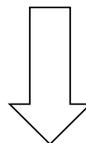
- They won't waste their time;
- Follows the suggestions of their competitors (W.O.M.);
- They look for best quality/price ratio.

### Beliefs:

- They are really focused on business;
- Usually they are superstitious;
- They are proud of their cultural background.

## Idea:

Launch an everyday lottery with the objective of involve our visitors to go back to the booth before they leave the exhibition.



The Dragon lottery

## Why call it Dragon lottery?

The Dragon symbol of the 2012 year is an **intelligent and laborious worker** who never puts aside work though sometimes this leads him to excesses.

**The water Dragon has enough courage to face challenges** and easily finds weak points that stand on his **way to success** [...]

<http://www.gotohoroscope.com/chinese-zodiac-dragon.html>

## More info (1)

The year 2012 is the year of the Water Dragon. From the reading of the stars and element relationships in the path chee chart, this year is going to be a transformational life-changing year! **Generally, there are more goodies in store for you in the year 2012 than 2011. It's a good year to improve oneself, take calculated investment risks and to build wealth** [...].

<http://www.fengshuimall.com/feng-shui-forecast-2012>

## More info (2)

Chinese dragons traditionally **symbolize potent and auspicious powers**, particularly control over water, rainfall, hurricane, and floods.

**The dragon is also a symbol of power, strength, and good luck.** With this, the Emperor of China usually used the dragon as a symbol of his imperial power.

In **Chinese daily language, excellent and outstanding people are compared to the dragon [...].**

[http://en.wikipedia.org/wiki/Chinese\\_dragon](http://en.wikipedia.org/wiki/Chinese_dragon)

### **WHY?**

The lottery is really popular in China and Itema needs to push the spare parts business. Also this is the year of the dragon.

### **WHEN?**

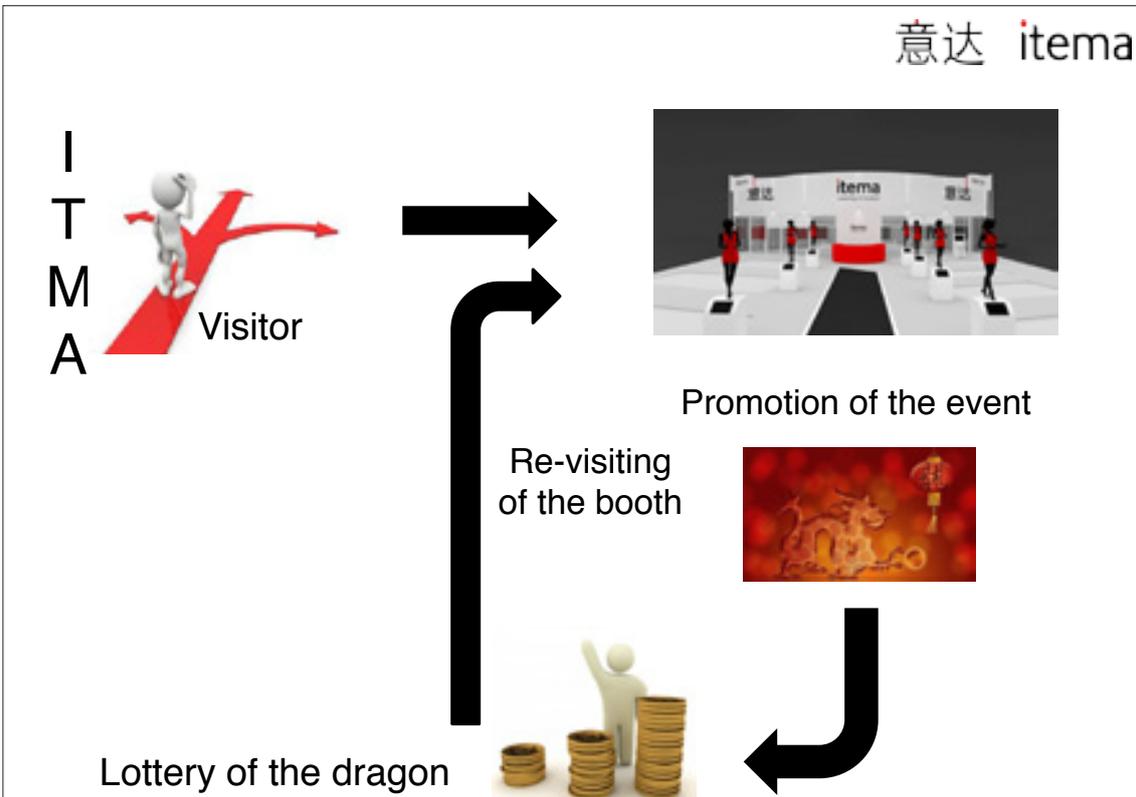
Creation of a “micro event” before the exhibition’s closing time.

### **How?**

Distribution of the ticket upon registration

### **WHAT?**

The prize will be a coupon of 8888 RMB to buy spare parts.



意达 itema

## Dragon leverage

DRAGON FRUIT



*Huǒ lóng guǒ*: fire dragon fruit  
and  
*Lóng zhū guǒ*: dragon pearl fruit

+

DRAGON WELL TEA



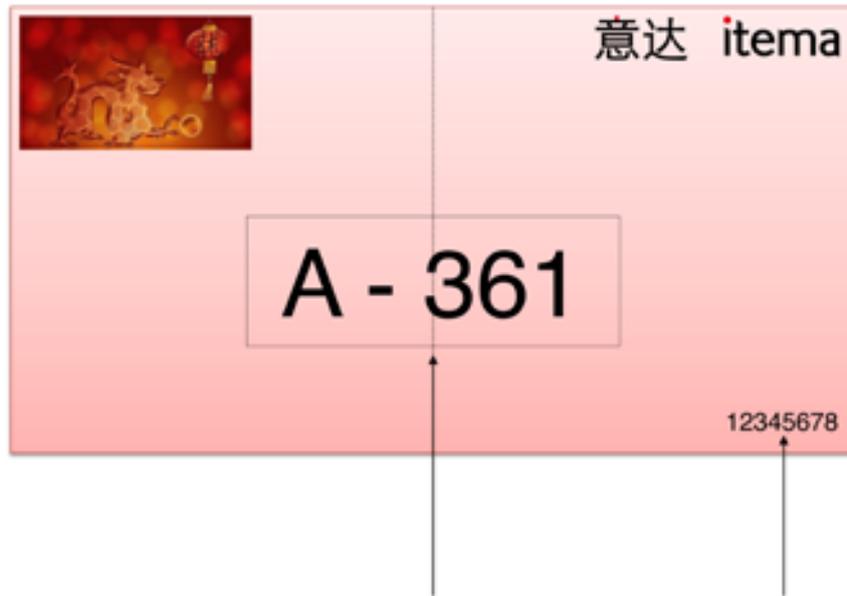
*Lóngjǐng chá*: dragon well tea

+

CEREMONY



# Ticket concept (A)



# Ticket concept (B)



# Itema: the art of weaving

## Focus on:

- Improve the relationship with the University (Professors and students)
- Raise up the Corporate image and reputation
- Promote specific workshops
- Provide the Open Doors experiences

## Relationships:

Meet the present (Professors) and future (Students)

potential influencers with a different approach from usual:

- Communicate not only a business image;
- Take advantage from new ideas and points of view;
- Share expertise and knowledge.



Itema will be a resource for the University and the other way round.

## Corporate image and reputation:

The project aims to be over a simple cooperation with the University, the main goal is to involve all the participants.

To achieve this, the easier solution is work on the communication strategy to transfer the new image and follow up the reputation.

## Workshop:

- Launch of a weaving issue from operation, production and accademic points of view.
- Involve the students to do the best for rise their know-ledge, background and learning.
- Engage the Professors to improve their «fame».

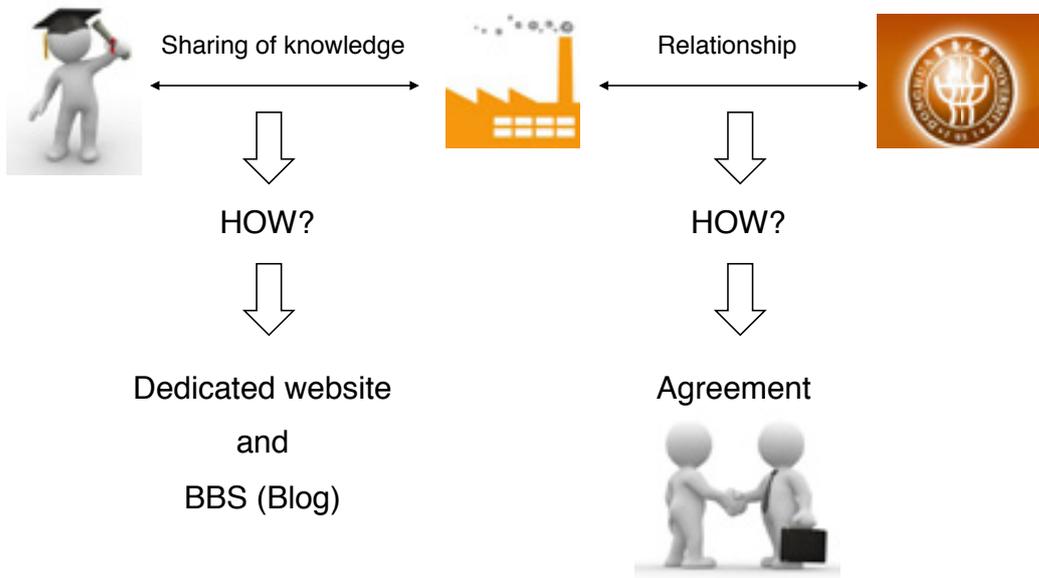


Itema will start a brand loyalty program by an experiential activity.

## Open doors:

This activity aims to take in the interesting of the partecipants, the main goal is to supply an emotional experience.

To achieve this the best practise of the Open Door is a good and useful tool, as well as coherent with the main objective of the management.



## “Itema - The art of weaving”

### OBIETTIVI

Il progetto si propone due obiettivi principali: aumentare e migliorare la notorietà e la visibilità dell'azienda verso il pubblico degli influenzatori attuali e futuri, allo scopo di creare una nuova e stretta relazione e migliorare l'immagine e la reputazione corporate, attraverso un contatto più diretto con il *target audience*. Indirettamente, il progetto ha lo scopo di far percepire le caratteristiche intrinseche dell'azienda (performance di prodotto, qualità e servizio post-vendita) allo scopo di aumentare le vendite e il bacino dei potenziali clienti. Inoltre, da un lato ha lo scopo di creare il W.O.M. (passaparola), dall'altro di ottenere risonanza mediatica sulle principali testate di stampa specializzata.

Riassumendo gli obiettivi sono:

- a. Aumentare la brand awareness e image;
- b. Ottenere un cambiamento nell'atteggiamento di valutazione del prodotto;
- c. Ottenere un cambiamento nella percezione del prodotto e degli attributi;
- d. Rinforzare i comportamenti per aumentare le vendite e la brand loyalty.

### TARGET.

- Studenti di triennale e specialistica: saranno i prossimi lavoratori nelle aziende tessili, ossia i futuri influenzatori;
- Professori che insegnano discipline tessili: sono una parte degli attuali influenzatori;
- Media: ottenere visibilità e notorietà sia nei canali classici, che on-line.

### STRATEGIA.

La strategia individuata è quella estensiva di sviluppo del mercato locale cinese, rappresentando quest'ultimo una grossa parte del mercato globale.

Il seguente progetto, infatti, si presuppone di potenziare la notorietà di marca allo scopo di divenire il leader di mercato. Per raggiungere tale obiettivo lo strumento individuato è la sponsorizzazione. Il percorso da intraprendere richiede l'utilizzo di due diverse forme:

- Sponsorizzazione: attività di finanziamento svolta con un'ottica di ritorno economico;
- Patronage: è l'evoluzione della sponsorizzazione e l'acquisto dell'entità che produce l'evento sponsorizzato, oltre al totale controllo che ne deriva. I principali vantaggi sono:
  - o Enorme potenzialità per la qualità del contatto (target audience);
  - o Trasferimento d'immagine (corporate image and reputation).

## DESCRIZIONE DEL PROGETTO.

“The art of weaving” è una sponsorizzazione proposta al mondo accademico del tessile in Cina, in conseguenza dell’importanza riscontrata in questo settore e la rilevanza economica che ha questo mercato per i cinesi stessi. Il progetto si compone delle seguenti attività:

- presentazione dell’azienda e lancio del workshop alla Donghua University;
- open doors, ossia visite guidate in azienda per studenti e professori;
- workshop: lancio annuale di una problematica inerente al meccano-tessile dedicata agli studenti allo scopo di ricevere proposte innovative e/o eventuali soluzioni;
- sito web dedicato all’evento, con form di registrazione e blog;
- cerimonia e premiazione dei tre migliori progetti.

Il nome individuato ha lo scopo di comunicare quanto IteMa creda nelle abilità artistiche e creative dei giovani, oltre la semplice preparazione scolastica. Infatti, la possibilità di poter collaborare in stretto contatto con Professori e studenti è motivo di attenzione e consapevolezza sia di ricevere, che apportare risorse e benefici.

## DETTAGLIO DELLE ATTIVITÀ.

- **Presentazione dell’azienda e lancio del workshop:** due incaricati saranno inviati a visitare l’università per un’intera giornata. La mattina è dedicata alla presentazione del progetto e dell’azienda; nel pomeriggio, è pensabile un momento (2 ore) in cui sarà possibile offrire chiarimenti e approfondimenti, concordandosi con i Professori, raccogliere CV e distribuire materiale informativo (da accordare con l’Università). I due soggetti saranno un addetto del commerciale e un ingegnere.

Lo svolgimento della giornata è quindi così strutturata:

- arrivo in aula magna/sala conferenze e preparazione del materiale (15 minuti);
- saluto istituzionale di ringraziamento ai Professori (ed eventuali stakeholders); presentazione del personale IteMa (15-30 minuti);
- introduzione dal responsabile commerciale su (30-45 min.):
  - breve storia dell’azienda e situazione attuale (15 min.);
  - presentazione del sito internet (15 min.);
- Presentazione dei prodotti IteMa da parte dell’ingegnere (30-40 min.), in particolare sia la tecnologia rapier sia air-jet; spazio dedicato ad eventuali domande di studenti e professori (15-30 min.);
- Presentazione del challenge sia dal punto di vista organizzativo (responsabile commerciale) che progettuale/ingegneristico (ingegnere) (30 min.);

- Chiusura della presentazione, saluti e ringraziamenti (15 min.);
- Pranzo;
- Attività di approfondimento pomeridiana (2 h).
- **Open doors:** consiste nell'organizzare visite guidate all'interno dello stabilimento per gruppi di studenti e professori allo scopo di far conoscere il processo produttivo, la quality management, la performance del prodotto e, in generale, l'ambiente lavorativo. Questa pratica è aperta a tutte le classi; la durata prevista è di circa 2.30-3 ore.

Programma di dettaglio delle visite open doors:

- Arrivo del gruppo, saluto di benvenuto e breve discorso (15-20 min.);
- Tour della catena di montaggio e descrizione dei processi produttivi, visita allo show room e al dipartimento della qualità, sotto la guida di un addetto della qualità (possibilmente un responsabile) e da un ingegnere (60-90 min.);
- Visita veloce per piccoli gruppi degli uffici allo scopo di illustrare l'organizzazione e la struttura aziendale (20-30 min.);
- Compilazione del questionario di gradimento (10 min.);
- Breve rinfresco nella meeting room (30-45 min.)
- Ringraziamenti e saluti sempre da parte di un responsabile (15-20 min.).
- **Workshop:** organizzazione di una "weaving problem solving challenge" lanciata ogni anno su una particolare tematica di interesse dell'azienda o inerente ad altri aspetti strettamente legati alla ricerca universitaria; il tema del workshop deve essere deciso annualmente dal reparto ingegneristico, professori e management. (Timing).
- **Sito web:** il concorso prevede un sito web creato ad hoc per il progetto che sia facilmente raggiungibile dal sito dell'azienda e che, a sua volta, colleghi al sito aziendale. Il nuovo sito dovrà contenere i seguenti campi fondamentali:
  - Home page con attività di co-branding Itema e Donghua University e banner;
  - Regolamento del concorso (durata, regole, modalità d'iscrizione) e form d'iscrizione;
  - Materiale (breve descrizione del caso e download del pdf con dettagli);
  - Link utili (itemachina.com, università, ecc.);
  - Blog di discussione per gli utenti registrati (blog.sina.com.cn).
- **Premiazione:** la cerimonia si svolgerà durante la fiera pianificata in Cina (ITMA o ShanghaiTex) invitando i tre vincitori, i professori ed eventuali autorità governative (in conformità alla disponibilità e fattibilità).  
I tre premi sono borse di studio: 1° premio 5.000 RMB, 2° premio 3.000 RMB e 3° premio 1.000 RMB.

La premiazione si svolgerà la domenica dopopranzo (1.30-2 h).

Lo svolgimento della premiazione, prevede le seguenti attività:

- Allestimento area premiazione e invito a prender posto ai giornalisti (10-15 min.);
- Discorso in italiano/inglese e cinese, di un rappresentante del management, contenente le motivazioni del challenge e i ringraziamenti alle istituzioni che hanno aderito, le autorità presenti e i responsabili universitari (20-30 min.);
- Discorso delle istituzioni cinesi, se presenti, e dei responsabili universitari (30 min.)
- Premiazione dei tre vincitori (20-30 min.);
- Saluti veloci e risistemazione dello stand (15 min.).

BUDGET (1€ = 8RMB).

<b>RICAVI</b>			
DESCRIZIONE	QUANTITÀ	PREZZO	TOTALE
BANNER UNIVERSITÀ	5	0	0
BANNER AD ALTRI	5	2.000	10.000
<b>COSTI</b>			
DESCRIZIONE	QUANTITÀ	PREZZO	TOTALE
SITO WEB	1	8.000	8.000
PREMI	1	9.000	9.000
BUFFET (20RMB X 50PERS.)	3	1.000	3.000
TOTALE COSTI			20.000
TOTALE SPONSORIZZAZIONE (COSTI - RICAVI)			10.000

#### NOTA ESPLICATIVA

- “Banner universitari”: concessi gratuitamente all’università allo scopo di creare una relazione con i soggetti coinvolti nel progetto.
- “Banner ad altri”: concessi ad altri operatori del settore tessile non in concorrenza diretta con l’azienda (es. knitting, dyeing and finishing, garment, ecc.), scopo recuperare il primo anno il costo del sito web e gli anni successivi il costo dei premi.
- Sito web: costo a preventivo discusso con IT Manager (previsione per eccesso).
- Buffet: costo a preventivo discusso con HR Manager, si prevede una partecipazione non superiore a 50 studenti e si ipotizzano tre visite in un anno.

TIMING

	OTTOBRE	NOVEMBRE	DIC.- FEB.	MARZO	APRILE	MAGGIO	GIUGNO
SITO WEB							
CHALLENGE	Presentazione del progetto	Pubblicazione nel sito del caso e apertura del Challenge			30 aprile DEADLINE	31 Maggio pubblicazione sul sito dei vincitori	Premiazione durante la fiera
OPEN DOORS		Organizzazione delle <i>open doors</i>		Mese destinato alle <i>open doors</i>			

## **Bibliografia:**

Abbiati M. (2006) *Propizio è intraprendere imprese. Aspetti economici e socioculturali del mercato cinese*, Venezia: Libreria Editrice Cafoscarina.

ACIMIT (2005) “*The textile machinery market in China: opportunities and threats for Italian manufacturers*” (accessed 25/07/2013)

[available at [www.acimit.it](http://www.acimit.it)]

ACIMIT (2011) “*Cina: indagine di mercato sull'ecosostenibilità*” (accessed 25/07/2013)

[available at [www.acimit.it](http://www.acimit.it)]

Agarwal J., Wu T. (2004) “China's entry to WTO: global marketing issues, impact, and implications for China”, in *International Marketing Review*, Vol. 21, n. 3, p. 279-300, Emerald Group Publishing Limited

Aiello G.M. (2002) *Relazioni di marketing e tecnologie digitali*, Torino: G. Giappichelli.

Andersen P.H. (2004) “Relationship marketing and brand involvement of professionals through web-enhanced brand communities: The case of Coloplast” in *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, p. 39-51, New York: Elsevier Science Inc.

Collesei U., Ravà V. (a cura di) (2008) *La comunicazione d'azienda*, Torino: ISEDI.

CNNIC-China Internet Network Information Center (2012) “*29th Report*” (accessed 10/08/2013)

[available at <http://www1.cnnic.cn/IDR/ReportDownloads/201209/P020120904421720687608.pdf>]

Davison R. M., Ou C. X. (2008) “Guanxi, knowledge and online intermediaries in China”, in *Chinese Management Studies*, Vol. 2, n. 4, p. 281-302

De Felice L. (2011) *Marketing conversazionale: dialogare con i clienti attraverso i social media e il Real-time web di Twitter, Friendfeed, Facebook, Foursquare*, 2. Ed, Milano: Gruppo 24 ore.

Doyle J. (2011) "MarketingSherpa: B2B Marketing Benchmark Survey" (accessed 10/08/2013)

[available at [http://ftp.marketingsherpa.com/Marketing%20Files/PDF%27s/Executive%20Summary/2011B2B\\_BMR\\_ExecutiveSummary\\_100930.pdf](http://ftp.marketingsherpa.com/Marketing%20Files/PDF%27s/Executive%20Summary/2011B2B_BMR_ExecutiveSummary_100930.pdf)]

Epifani S. (2009) "L'Enterprise 2.0" – Dispensa n. 7 (accessed 10/06/2013)

[available at <http://www.slideshare.net/stefanoepifani/lezione-7-lenterprise-20>]

Fan Y. (2002) "Questioning guanxi: definition, classification and implications" in *International Business Review*, Vol. 11, n. 5, pp. 543-561.

Foglio A. (2000) *Il marketing industriale: politiche e strategie di marketing business-to-business*, Milano: F. Angeli.

Foglio A. (2002) *E-commerce e web marketing : strategie di web marketing e tecniche di vendita in internet*, Milano: F. Angeli.

Giacomazzi F. (2002) *Marketing industriale*, Milano: McGraw-Hill

Giulivi A. (2001) *Marketing relazionale e comunicazione business-to-business*, Milano: F. Angeli.

Gommans M, Krishnan K. S., Scheffold K. B. (2001) "From Brand Loyalty to E-Loyalty: A Conceptual Framework" in *Journal of Economic and Social Research*, Vol. 3, n. 1, p. 43-58, Istanbul: Fatih University.

Hinchcliffe D. (2007) "The state of Enterprise 2.0" (accessed 25/07/2013)

[available at <http://www.zdnet.com/blog/hinchcliffe/the-state-of-enterprise-2-0/143>]

ICE (2011) "*Market Research Report: ecologically sustainable textile machinery in China*" (accessed 25/07/2011)

[available at <http://www.ice.it/paesi/asia/cina/upload/174/Market%20Research%20on%20Ecologically%20Sustainable%20Textile%20Machinery%20in%20China.pdf>]

ICE (2012) "*Rapporto sul mercato cinese delle macchine tessili*" (accessed 25/7/2013)

[available at <http://www.ice.it/paesi/asia/cina/upload/174/RAPPORTO%20SUL%20MERCATO%20CINESE%20DELLE%20MACCHINE%20TESSILI%20%202011.pdf>]

ICE (2012) "*Market Report Intertextile 2012*" (accessed 25/07/2013)

[available at <http://www.ice.it/paesi/asia/cina/>]

Il Sole 24 Ore (2012) "*Cina: primo mercato per i costruttori italiani di macchine*" (accessed 25/07/2013)

[available at [http://www.newsmercati.com/Cina\\_primo\\_mercato\\_per\\_i\\_costruttori\\_italiani\\_di\\_macchine](http://www.newsmercati.com/Cina_primo_mercato_per_i_costruttori_italiani_di_macchine)]

ITC - International Trade Centre (2012) "*Basics for organizing Trade Fairs: a guide for developing countries*" (accessed 10/08/2013)

[available at [www.intracen.org/Basics-for-organizing-tradefairs/](http://www.intracen.org/Basics-for-organizing-tradefairs/)]

Kotler P., Scott W. G. (1993) *Marketing management. Analisi, pianificazione, attuazione e controllo*, Torino: ISEDI.

Lancioni R., Schau H. J., Smith M. F. (2003) "Internet impacts on supply chain management" in *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, p. 173-175, New York: Elsevier Science Inc.

Laudon K. C., Traver C.G. (2012) *E-commerce: business, technology, society*, 3 ed., Upper Saddle River: Pearson Education/ Prentice Hall

McAfee A. P. (2006) "Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration" in *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47, n. 3

Mehta R., Larsen T., Rosenbloom B., Ganitsky J. (2005) "The impact of cultural differences in U.S. business-to-business export marketing channel strategic alliances", in *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, p. 156-165, New York: Elsevier Science Inc.

MIT-Exchange (2012) "*Complete guide to B2B web strategy*" (accessed 10/06/2013)  
[available at <http://mitx.org/resources/891.aspx>]

Parker P. M. (2011) "*The 2011 Import and Export Market for Weaving Machines and Looms in China*" (accessed 25/07/2013)  
[available at <http://connection.ebscohost.com/c/articles/58894791/2011-import-export-market-weaving-machines-loom-china>]

Osservatorio ACIMIT (2012) "*Il meccano-tessile italiano al tempo della crisi: le strategie per competere*" (accessed 25/07/2011)  
[available at [http://www.acimit.it/Doc/Presentazione\\_Osservatorio.pdf](http://www.acimit.it/Doc/Presentazione_Osservatorio.pdf)]

Rampini F. (2005) *Il secolo cinese. Storie di uomini, città e denaro dalla fabbrica del mondo*, Milano: Mondadori

Rappa M. (2010) "*Business models on the web*" (accessed 25/07/2013)  
[available at <http://digitalenterprise.org/models/models.html>]

Sturtevant S. (2009) "*Social Media for B2B Companies*" (accessed 25/07/2013)  
[available at <http://www.slideshare.net/sarahsturtevant/social-media-for-b2b-companies-updated-2012>]

Sun Tzu (1983) *L'arte della guerra*, Roma: Ciarrapico.

Tapscott D. (2000) "Digital Capital: harnessing the power of Business Webs" in *strategy+business*, issue 24, Boston: Harvard Business School Press

Timmers P., Weill P. e Vitale M.R. (2001) "Business models for electronic markets" in *Harvard Business School Press*, Boston.

Vescovi T. (2007) *Il marketing e la rete: la gestione integrata del Web nel business: comunicazione, e-commerce, sales management, business to business*, Milano: Il sole 24 ore.

Wang C.L. (2005) "Guanxi vs. relationship marketing: Exploring underlying differences" in *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, p. 81-86.

Woodward P. - Business Strategies Group BSG (2007) "*B2B Media in China - Integration and face to face*" (accessed 10/08/2013)  
[available at <http://www.slideshare.net/pwoodward/b2-b-media-inchina-integration-and-face-to-face> ]

Yang Z., Wang C. L. (2011) "Guanxi as a governance mechanism in business markets: Its characteristics, relevant theories, and future research directions" in *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, n. 4, p. 492-495.

Youku Tudou Inc. "*Annual report 2012*" (accessed 25/07/2013)  
[available at <http://ir.youku.com/phoenix.zhtml?c=241246&p=irol-irhome>]

### **Sitografia:**

[www.adsaleata.com/Publicity/lang-eng/MediaKit.aspx](http://www.adsaleata.com/Publicity/lang-eng/MediaKit.aspx) - 10/8/2013

<http://ir.baidu.com/> - 10/08/2013

[www.charmclick.com/](http://www.charmclick.com/) - 10/08/2013

[www.fibre2fashion.com/](http://www.fibre2fashion.com/) - 25/07/2013

[www.itemachina.com](http://www.itemachina.com) - 01/09/2013

[www.itemagroup.com](http://www.itemagroup.com) - 01/09/2013

[www.itmaasia.com/](http://www.itmaasia.com/) - 10/08/2013

[www.marketingpower.com/](http://www.marketingpower.com/) - 25/07/2013

[www.MarketingSherpa.com](http://www.MarketingSherpa.com) - 10/08/2013

[www.mckinsey.com/](http://www.mckinsey.com/) - 10/08/2013

[www.osservatori.net/enterprise](http://www.osservatori.net/enterprise) - 10/06/2013

[www.shanghaitexonline.com/](http://www.shanghaitexonline.com/) - 10/08/2013

[www.ttmn.com](http://www.ttmn.com) - 10/08/2013

[www.ufi.org](http://www.ufi.org) - 10/08/2013

[www.weeklymarketingquote.com](http://www.weeklymarketingquote.com) - 09/10/2013

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) - 10/08/2013

[www.wto.org](http://www.wto.org) - 18/06/2013