

**Le imprese europee appartenenti al settore delle energie rinnovabili: come operare per avere successo in Cina?<sup>1</sup>**

**Elena Cedrola and Loretta Battaglia**

**Elena Cedrola**

**University of Macerata - Italy**

Department of Economics and Law

Via Crescimbeni 20 - 62100 Macerata, Italy

Tel. +39.0733.258.3201

[elena.cedrola@unimc.it](mailto:elena.cedrola@unimc.it)

**Loretta Battaglia**

**University of Macerata - Italy**

Department of Economics and Law

Via Crescimbeni 20 - 62100 Macerata, Italy

Tel. +39.0733.258.3201

[loretta.battaglia@unicatt.it](mailto:loretta.battaglia@unicatt.it)

**Corresponding author: Elena Cedrola**

---

<sup>1</sup> “The research leading to these results has received funding from the People Programme (Marie Curie Actions) of the European Union's Seventh Framework Programme FP7/2007-2013/ under REA grant agreement n° 318908”.

## **Abstract**

L'articolo si propone di analizzare le imprese europee del settore delle energie rinnovabili, con particolare riferimento alla loro presenza internazionale. Le imprese europee sembrano incontrare particolare difficoltà nell'approccio al mercato cinese, in rapido sviluppo grazie all'impulso dato dall'ultimo piano quinquennale che contiene obiettivi concernenti energia e sostenibilità ambientale.

Il numero d'impresie europee che hanno investito in Cina è piuttosto basso a causa della piccola dimensione, della elevata distanza culturale a cui i manager risultano impreparati e delle inadeguate strategie di internazionalizzazione.

Attraverso l'analisi di due casi aziendali best practice (Asja Ambiente e Caleffi) che hanno stabilito partnership e WFOE in Cina, il lavoro identifica i principali elementi e strategie che hanno consentito alle due aziende di avere successo in Cina.

**Keywords:** Energie Rinnovabili, Europa, Cina, Modelli di business, Casi aziendali

## **Introduzione e presentazione della tesi oggetto di verifica**

L'Unione Europea, sin dalla sua costituzione, ha cercato di promuovere e incoraggiare il ricorso alle energie rinnovabili, sia a livello economico sia geopolitico. Si sono succeduti numerosi interventi normativi, fino a giungere all'attuale Pacchetto clima-energia. In generale, si tratta una serie di misure che l'Unione Europea ha inteso attuare per contrastare i cambiamenti climatici e promuovere lo sfruttamento delle fonti rinnovabili di energia attraverso obiettivi vincolanti per tutti gli stati membri. Il pacchetto clima-energia è valido dal 2013 al 2020 e la derivante strategia del 20-20-20 ha come obiettivi: ridurre del 20 % le emissioni interne di gas serra entro il 2020, e del 30% per i paesi industrializzati; ridurre del 20% i consumi energetici entro il 2020, aumentando l'efficienza energetica; soddisfare il 20% del fabbisogno energetico europeo con le energie rinnovabili entro il 2020 (Camera dei Deputati 2015).

Passando a parlare di Cina, il settore energetico ha da sempre rappresentato una questione spinosa. Sul territorio cinese è presente una grande quantità di risorse, ma la loro distribuzione, le caratteristiche del territorio e l'inefficienza degli impianti che le utilizzano, rendono il loro impiego particolarmente difficile e costoso. Ne consegue che il mercato cinese è particolarmente interessante per imprenditori e imprese europee, non solo per il notevole sviluppo conosciuto da queste fonti, ma anche per le numerose politiche adottate dal governo<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Allo scopo di favorire l'espansione del settore delle energie rinnovabili il governo cinese ha definito: sussidi, incentivi fiscali, riduzione dei dazi doganali e abolizione del dazio sull'importazione di attrezzature tecnologiche eoliche e idroelettriche, riduzione dell'imposta sul valore aggiunto, un fondo per l'industrializzazione delle attrezzature per l'energia eolica, imposte preferenziali per l'energia rinnovabile, tariffe preferenziali per il riacquisto di energia solare on-shore, per l'energia da biomasse e per l'energia solare fotovoltaica, un programma di sussidio agli impianti solari fotovoltaici (Golden Sun Programme), un programma di sovvenzione per gli impianti fotovoltaici installati sui tetti degli edifici (Building Integrated Solar PV Programme). Dettagli nei seguenti documenti.

National Renewable Energy Laboratory, Renewable Energy Policy in China: Financial Incentives, <http://www.nrel.gov/docs/fy04osti/36045.pdf> (20.12.2013).

Questo lavoro si propone di comprendere numerosità e caratteristiche delle imprese europee operanti nel settore delle energie rinnovabili, nonché le reali possibilità di operare con successo sul mercato cinese. Attraverso l'analisi di due best practice verranno poi verificati sul campo gli ingredienti per una profittevole strategia di internazionalizzazione in Cina.

### **Metodologia**

Il lavoro ha richiesto ai ricercatori lo studio preliminare delle normative europee e cinesi in tema di energie rinnovabili. La raccolta delle informazioni sulle aziende di Francia, Spagna, Inghilterra, Italia, Bulgaria, Romania e Cina è stata condotta sia utilizzando strumenti indiretti come internet, articoli su riviste specializzate e casi di ricerca, che informazioni reperite direttamente grazie alla collaborazione di alcuni tra i principali enti e associazioni del settore. Con i dati raccolti si è poi costruito un database contenente le aziende operanti in ogni mercato. Sono poi stati approfonditi alcuni casi aziendali significativi al fine di meglio comprendere l'approccio ai mercati esteri, in particolare quello cinese.

Per la stesura dei casi aziendali Asja Ambiente e Caleffi si è fatto ricorso a dati secondari reperiti sui siti aziendali e nei bilanci e, per i dettagli sul mercato cinese, sono state svolte alcune interviste. A Paolo Bazzoni, Senior advisor for EU Markets at China Guodian Corporation and delegate of the Italian Chamber of Commerce in Chongqing (maggio 2015) a Catherine Cui, General Manager di Asja Renewables Shenyang (aprile 2015) e a Dario Shu, agente in esclusiva Caleffi per la Cina (aprile 2014 e aprile 2015).

La tabella 1 sintetizza gli estremi per il reperimento della lista di aziende nei vari paesi (motori di ricerca utilizzati e relative parole chiave per la selezione, ministeri, associazioni, enti e data base vari in cui sono state reperite liste di aziende del settore.

### **Riscontri di natura empirica: le imprese europee nel settore delle energie rinnovabili e l'internazionalizzazione**

I player europei del settore delle energie rinnovabili mostrano un maggiore orientamento verso i mercati dell'Europa occidentale, perché altamente industrializzati e soprattutto per prossimità geografica e culturale. Un'importanza significativa viene attribuita anche agli Stati Uniti e all'America Latina: ciò non solo per la grande potenzialità di alcuni mercati, ma anche per consuetudini commerciali e per affinità culturali e linguistiche. Asia e Cina in particolare sono mercati a elevato

---

<http://www.iea.org/policiesandmeasures/renewableenergy/?country=China;>

<http://www.mof.gov.cn/index.htm> (20.12.2013).

[http://www.neiaap.org/Policy\\_show.asp?aid=2&bid=16&tid=1&id=65](http://www.neiaap.org/Policy_show.asp?aid=2&bid=16&tid=1&id=65) (25.10.2013).

<https://sites.google.com/site/chinapolicyinfocus/china-s-solar-subsidy-programs/china-s-solar-industry/china-s-national-solar-subsidy-programs> (21.12.2013).

<http://en.ndrc.gov.cn/> (25.10.2013).

<http://www.gov.cn/english/> (25.10.2013).

[http://www.nea.gov.cn/2011-12/20/c\\_131316289.htm](http://www.nea.gov.cn/2011-12/20/c_131316289.htm), (20.12.2013).

[http://jjs.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/zhengcefagui/201203/t20120329\\_638930.html](http://jjs.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/zhengcefagui/201203/t20120329_638930.html) (20.12.2013).

potenziale, ma particolarmente difficili da penetrare in quanto le imprese locali stanno sviluppandosi a grande velocità e sono caratterizzate da una dimensione superiore rispetto alla più parte delle imprese europee.

Tabella 1 Fonti per la costruzione del data base di aziende nel settore delle energie rinnovabili

Paese	Motori di ricerca	Parole chiave	Ministeri, Associazioni, Fiere, Data bases	Numero aziende 2014
Germania	Google	German renewable energy companies, German renewable energy associations of federations, German renewable energy industry, German wind/solar/bioenergy/geothermal associations	German Renewable Energy Federation - German Wind Energy Association	126
Olanda	Google	Dutch renewable energy companies, Dutch renewable energy associations of federations, Dutch renewable energy industry, Dutch wind/solar/bioenergy/geothermal associations		58
Spagna	Google - Yahoo	Energie rinnovabili imprese - energie rinnovabili mercato	Ministerio de Industria, Energía y Turismo - l'Instituto para la diversificación y ahorro de la energía -IDAE - U.S. Commercial Service - Agenzia ICE	103
Francia	Google - Yahoo	Energie rinnovabili imprese - energie rinnovabili mercato	Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie - Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie - Syndicat des énergies renouvelables - U.S. Commercial Service - Agenzia ICE	71
Bulgaria	Google	Renewable energy companies Bulgaria - RES operators Bulgaria - RES producers Eastern Europe, Associations	South-East European Exhibition & Congress EE&RE - International Technical Fair - SunE - Agenzia ICE - Investbulgaria	96
Romania	Google	Renewable energy companies Romania - RES operators Romania - RES producers Eastern Europe, Associations	Romenvirotec e Enreg ENERGIA REGENERABILA - Agenzia ICE - OPCOM	91
Regno Unito	Google	Renewable energies companies UK	Free Index	197
Italia	Google	Aziende settore rinnovabili Italia	Legambiente	191
Cina	--	--	Articoli accademici, Report del governo cinese, Elenchi di partecipanti a fiere di settore nazionali ed internazionali.	170

In Cina, la grande dimensione di molte imprese e le caratteristiche negoziali fondate su rapporti personali (guanxi), relazioni di lungo periodo e reciprocità (anche dal punto di vista dello standing imprenditoriale) (Cedrola and Battaglia 2013; Weber 2008; Fang 2006; Salacuse 1999; Pye 1992) rendono difficoltosi accordi di affari alla pari. Ciò spiega la grande attenzione delle imprese cinesi per gli investimenti all'estero, volti soprattutto all'acquisizione di imprese specializzate in innovazione, che facilitano non solo la penetrazione sui mercati esteri, ma soprattutto l'innalzamento degli standard produttivi delle aziende cinesi.

Per quanto riguarda, le modalità di ingresso, le aziende del settore prediligono le attività di esportazione, sia diretta che indiretta, riducendo, di conseguenza il rischio d'impresa, seppur disponendo di un minor grado di controllo del proprio business sul mercato estero di riferimento. Tuttavia, non mancano le aziende che guardano con interesse alla cooperazione internazionale, istituendo partnership e joint venture, mentre risulta essere estremamente ridotto il numero di aziende che fa ricorso agli IDE (NL EVD International Information, Towards a Sustainable, Reliable and Affordable Energy System 2015).

Due aziende italiane che sono riuscite a penetrare con successo sul mercato cinese sono Asja Ambiente Italia e Caleffi. Le modalità di ingresso sono differenti e motivate da differenze di prodotto e di mercato. Ciò che accomuna entrambe le aziende e ne spiega in parte il successo in Cina è la conoscenza della cultura e del mercato ed il radicamento locale. Inoltre la specializzazione produttiva rappresenta un settore in sviluppo per la Cina (l'energia da biomasse nel caso di Asja) o un'eccellenza produttiva dal punto di vista di innovazione e qualità (la componentistica nel caso di Caleffi).

### **Conclusioni**

Nel corso di questo lavoro è stata analizzata la situazione delle imprese europee nel settore delle energie rinnovabili. Dai contributi normativi e provenienti dalla letteratura specialistica, abbiamo potuto verificare come quello europeo sia un settore particolarmente sviluppato e internazionalizzato. Molte imprese, anche di piccole e medie dimensioni, nascono e si sviluppano con un approccio internazionale fin dalle origini focalizzato su eccellenza, ricerca e sviluppo. L'attività di internazionalizzazione ha riguardato imprese operanti nelle diverse fasi della catena del valore dell'energia, che si sono dirette anche verso paesi ad alta distanza geografica e culturale.

Il mercato cinese, in grande sviluppo grazie all'impulso dato al settore dall'ultimo piano quinquennale, sembra di difficile approccio per le imprese europee. In effetti, il numero di imprese che investono in Cina è basso, a causa delle caratteristiche dimensionali (piccole e medie), delle elevate distanze culturali e delle carenze nella elaborazione di strategie di internazionalizzazione corrette.

Le dimensioni aziendali ridotte suggeriscono, per acquisire potere contrattuale, l'aggregazione di imprese o la realizzazione di reti operanti sotto un marchio ombrello, da affiancare ad expertises specifiche che rispondano a nicchie non ancora tecnologicamente avanzate in Cina. Per quanto riguarda invece la conoscenza della cultura e lo sviluppo di relazioni forti a livello locale, questi sono due capacità dalle quali non si può prescindere. L'orientamento culturale, in particolare in Cina, è un prerequisito per stabilire forti relazioni commerciali e costruire la fiducia, che nella cultura asiatica è considerata un antecedente per costruzione di relazioni (contrariamente ai rapporti tra occidentali - Harris e Dibben 1999). Queste relazioni sono prima di tutto personali e secondariamente hanno riflesso sulle relazioni d'affari (Cedrola e Battaglia 2012). Esse sono essenziali per la costruzione di un business in Cina e devono essere accompagnate da una profonda comprensione della cultura locale e dei comportamenti. Sono inoltre cruciali per la definizione di forme di negoziazione appropriate per il mercato cinese (ad esempio, l'importanza della relazione tra "pari-livello" gerarchico). La conoscenza della cultura e la costruzione della fiducia sono critiche non solo nelle fasi di ingresso sul mercato (Sigfusson e Harris 2012), ma soprattutto nella gestione, manutenzione e sviluppo del rapporto con il mercato locale (Usunier 1996; Herbig 2000; Fletcher e Fang 2004).

I due casi studiati (Asja e Caleffi) confermano l'importanza di istituire collaborazioni con e tra diversi attori situati in Cina e il loro ruolo chiave nel successo di molte attività lungo la catena del valore (Wang et al. 2008). Inoltre risultano decisive anche

la specializzazione produttiva in un settore in sviluppo per la Cina (l'energia da biomasse nel caso di Asja) o l'eccellenza produttiva dal punto di vista di innovazione e qualità (la componentistica nel caso di Caleffi).

### References

- Camera dei deputati. 2015. Il Pacchetto clima-energia. <http://www.camera.it/leg17/1050?appro=844&II+pacchetto+clima+energia>.
- Cedrola, E., and L. Battaglia. 2012. Storia, economia, cultura, modelli di business e di marketing per operare con successo in Cina. La via verso la terra di mezzo. Padova: CEDAM.
- Fang, T. 2006. "Negotiation: the Chinese style", *Journal of Business and Industrial Marketing* 21 (1): 50-60.
- Fletcher, R., and T. Fang. 2004. "Re-thinking culture's consequences on relationship creation and network formation in Asian markets". Paper presented at the annual meeting for the IMP Group, 20th IMP Conference, Copenhagen, September 2-4.
- Harris, S., and M.R. Dibben. 1999. "Trust and co-operation in business relationship development: exploring the influence of national values." *Journal of Marketing Management* 15(3): 463-483.
- Herbig, P.A. 2000. *Marketing Interculturale*. Milano: Apogeo.
- NL EVD International Information. 2015. Towards a Sustainable, Reliable and Affordable Energy System. <http://www.hollandtrade.com/sector-information/energy/?bstnum=4913>
- Pye, L.W. 1992. *Chinese Negotiating Style: Commercial Approaches and Cultural Principles*. New York, NY: Quorum Books.
- Salacuse, J.W. 1999. "Intercultural negotiation in international Business". *Group Decision and Negotiation* 8 (3): 217-236.
- Sigfusson, T., and S. Harris. 2012. "The relationship formation paths of international entrepreneurs." *Journal of International Entrepreneurship* 10:325-349. DOI: 10.1007/s10843-012-0095-4.
- Usunier, J.C. 1996. *Marketing Across Cultures*, 2nd edn. London: Prentice Hall.
- Wang, C.L., N.Y.M. Siu, and B.R. Barnes. 2008. "The significance of trust and renqing in the long-term orientation of Chinese business-to-business relationships." *Industrial Marketing Management* 37 (7): 819-824.
- Weber, M. 2008. In Due anni di Cina. Opportunità di business, scenari in evoluzione, Milano: ETAS.