

Da circa un ventennio, la Cina occupa una posizione di rilievo nello scenario internazionale, continuando a stupire per forza e capacità di crescita, ma evidenziando nello stesso tempo squilibri e contraddizioni. Numerose sono le imprese che, sulla scia della globalizzazione, hanno guardato e investito su un mercato emergente e ricco di opportunità come quello cinese, trovandosi ad affrontare problematiche ad alta complessità, connesse a un mercato distante non solo geograficamente, ma anche culturalmente.

L'obiettivo dell'opera è di individuare percorsi sostenibili di avvicinamento e d'insediamento per le imprese alla Terra di Mezzo. Questi percorsi si concretano nell'approfondimento di strategie e di modelli di business delle imprese italiane che operano da anni, e con modalità differenti, in questo mercato. In particolare nell'individuazione di traiettorie che le imprese, in relazione alla loro unicità e alle strategie scelte, possono decidere di percorrere.

La realizzazione del lavoro si è basata, oltre che sulla ricerca empirica, su un'ampia analisi bibliografica focalizzata su argomenti tipici del management e del marketing, ma anche su temi caratteristici di altre discipline, quali: storia, cultura, psicologia, aspetti normativi e negoziali, economia, risorse umane, indispensabili per comprendere la Cina e i cinesi.

Elena Cedrola

È professore associato di "Economia e Gestione delle imprese" presso l'Università degli Studi di Macerata, dove svolge attività di ricerca e didattica nelle aree del management, del marketing e dell'internazionalizzazione delle imprese. È inoltre professore incaricato di Marketing internazionale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Loretta Battaglia

È professore incaricato presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore (Milano e Brescia), dove svolge attività didattica e collabora alle attività di ricerca nei campi del marketing industriale, dell'internazionalizzazione delle imprese e del marketing della cultura.

E. CEDROLA L. BATTAGLIA

STORIA, ECONOMIA, CULTURA, MODELLI DI BUSINESS
E DI MARKETING PER OPERARE CON SUCCESSO IN CINA

ELENA CEDROLA

LORETTA BATTAGLIA

STORIA, ECONOMIA, CULTURA, MODELLI DI BUSINESS E DI MARKETING PER OPERARE CON SUCCESSO IN CINA

La via verso la Terra di Mezzo



€ 22,00

CEDAM

CEDAM

*Questo libro è dedicato al nostro “gruppo”
fatto di affetti, amici e colleghi che ci hanno
sostenuto da vicino e da lontano, con la loro
presenza concreta o spirituale.*

*A Umberto, Niccolò e Caterina.
Ad Alessandro e Diana.*

INDICE

PREFAZIONE (di Giuseppe Bertoli)	p.	IX
INTRODUZIONE	p.	1
CAPITOLO I		
LA CINA IN PILLOLE: PASSATO REMOTO, PASSATO PROSSIMO, PRESENTE		
1.1 Introduzione	p.	6
1.2 Le caratteristiche principali della Cina: geografia e popolazione	p.	9
1.3 L'eredità dell'Impero passato: la burocrazia	p.	13
1.4 La storia recente: riforme in epoca Repubblicana	p.	14
1.5 Ulteriori riforme: la Cina di Mao	p.	15
1.6 La Cina delle riforme dopo Mao: principali Interventi economici e sociali	p.	19
.1 La riforma agricola	p.	21
.2 Le riforme industriali	p.	22
.3 L'apertura internazionale	p.	23
1.7 La nuova classe imprenditoriale	p.	27
1.8 L'economia cinese: presente, passato e futuro	p.	28
.1 Lo scenario economico recente	p.	30
.2 La Cina e il commercio internazionale	p.	31
.3 La Cina e gli investimenti esteri	p.	34
.4 I rapporti commerciali bilaterali Cina-Italia	p.	38
.5 Il paese Cina e le differenze economiche del territorio, della domanda e dell'offerta	p.	41
.6 I nuovi ricchi, il mercato del lusso e l'evoluzione del consumatore cinese	p.	46

1.9 Il ruolo delle istituzioni cinesi nell'economia del paese	p.	55
1.10 Conclusioni	p.	56

CAPITOLO II

NEGOZIARE CON LA CINA: L'IMPORTANZA DELLA CULTURA E DELLE RELAZIONI

2.1 Introduzione: il confucianesimo come base della cultura cinese	p.	59
2.2 Il ruolo della cultura in ambito internazionale	p.	67
.1 Cultura, comportamenti e relazioni	p.	69
2.3 La classificazione delle culture: gli approcci etico ed emico	p.	73
.1 L'approccio etico: le dimensioni di Hofstede e il confronto Italia-Cina	p.	73
.2 L'approccio emico: le caratteristiche della cultura cinese	p.	79
2.4 I caratteri peculiari della cultura cinese e le principali manifestazioni	p.	82
2.5 Il pragmatismo sincretico e i riflessi sulla vita economica del paese	p.	85
2.6 关系: Il sistema <i>guanxi</i>	p.	87
.1 Guanxi: relazioni e filosofia sociale	p.	90
.2 Le dimensioni del <i>guanxi</i> nelle relazioni d'affari	p.	92
Il <i>ganqing</i> 感情	p.	93
Lo <i>xinren</i> 信任	p.	94
Il <i>renqing</i> 人情	p.	95
.3 <i>Guanxi</i> e implicazioni sulle attività d'impresa	p.	98
.4 <i>Guanxi</i> e rispetto della struttura gerarchica	p.	101
.5 Reti cinesi e occidentali a confronto	p.	105
2.7 Conclusioni	p.	110

CAPITOLO III

NEGOZIARE CON LA CINA E CON I CINESI: STILE NEGOZIALE, EFFETTI SULLA COMUNICAZIONE, SFIDE POSTE DAL MERCATO ALLE IMPRESE

3.1 Introduzione: la negoziazione	p.	111
-----------------------------------	----	-----

3.2 Il processo negoziale in Cina: obiettivi, comportamenti, influenza culturale	p.	115
.1 Attori e fattori strutturali della negoziazione	p.	116
.2 L'impatto della cultura sulle scelte strategiche negoziali	p.	117
.3 Il processo negoziale cinese: caratteristiche e contenuti	p.	118
.4 I risultati delle negoziazioni con i cinesi	p.	121
3.3 Il negoziatore cinese: burocrate, gentiluomo, stratega	p.	123
3.4 L'importanza della meta-comunicazione nei negoziati con imprese <i>high context</i>	p.	126
.1 Lo stile verbale	p.	126
.2 Le espressioni facciali cinesi	p.	129
.3 L'identità individuale dei negoziatori	p.	133
.4 Tempo e ritmo della comunicazione	p.	134
.5 Lo status quale elemento di meta-comunicazione	p.	135
3.5 Le sfide poste dal mercato cinese alle imprese	p.	135
.1 La scelta tra investire da soli o con un partner	p.	136
.2 La conoscenza dell'ambiente di <i>business locale</i> e le caratteristiche della domanda locale	p.	144
.3 La valutazione iniziale dell'investimento in Cina	p.	146
.4 Risorse umane e qualità del <i>management</i> .	p.	150
.5 La conoscenza della struttura legale, politica e fiscale	p.	151
3.6 Le buone pratiche per affrontare il mercato Cinese	p.	153
3.7 Conclusioni	p.	158

CAPITOLO IV

LE IMPRESE ITALIANE IN CINA: STATO DELL'ARTE, *PERFORMANCES*, MODELLI DI *BUSINESS* E DI *MARKETING* EMERGENTI

4.1 Introduzione	p.	159
------------------	----	-----

4.2	Obiettivi della ricerca e metodologia	p.	161
4.3	Le principali evidenze empiriche della ricerca quantitativa. Come si comportano le imprese italiane in Cina	p.	165
.1	Operatività in Cina e relazioni di <i>business</i>	p.	172
.2	Strategie aziendali, relazioni/ collaborazioni e <i>performance</i>	p.	177
4.4	Le principali evidenze empiriche della ricerca qualitativa	p.	188
.1	Modelli di <i>business</i> per una internazionalità di successo: focus sulla innovazione ‘allargata’	p.	183
.2	I modelli di <i>business</i> delle imprese italiane che operano in Cina	p.	185
.3	Percorsi evolutivi d’innovazione manageriale e di approccio al mercato	p.	187
	Trasferimento e sviluppo di innovazione sul territorio	p.	187
	Scelta strategica di presenza sul mercato cinese	p.	202
	Gestione delle relazioni interne ed esterne	p.	203
	Relazioni con le istituzioni del territorio	p.	208
	Relazioni di fiducia come parte del <i>Business</i>	p.	208
4.5	L’immagine paese Italia influenza i modelli di <i>business</i> e le relazioni d’impresa nei mercati asiatici?	p.	210
.1	Le peculiarità dei mercati industriali	p.	214
.2	<i>Country of origin effect, brand, e firm reputation</i>	p.	216
	<i>COO, firm reputation, brand image: effetto prevalente</i>	p.	218
	Elementi distintivi dell’offerta	p.	220
	Comunicazione del <i>Made in</i>	p.	221
4.6	Conclusioni	p.	223
	POSTFAZIONE (di Tiziano Vescovi)	p.	229

APPENDICE 1	
CASE STUDIES	
A.1. Il caso Cobra: relazioni e modello di <i>business</i> aperto per lo sviluppo	p. 233
A.2 Il caso FAAM Group: innovazione nel rispetto della cultura locale	p. 235
A.3 Il caso iGuzzini Illuminazioni e il capitale reputazionale	p. 238
A.4 Il caso Manas: le partnership distributive	p. 240
A.5 Il caso Nuova Simonelli: l'importanza di essere italiani	p. 243
A.6 Il caso Pirelli: innovazione e relazioni locali	p. 246
A.7 Il caso UFI Sofima: investire e adattare per il mercato cinese	p. 249
APPENDICE II	
QUESTIONARIO PER LA RICERCA QUANTITATIVA	p. 253
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	p. 259

PREFAZIONE

Viviamo tempi a dir poco difficili, segnati – solo per restare sul terreno dell'economia – dalla crisi del debito sovrano, dall'emergere di nuovi squilibri macroeconomici, dall'aumento del tasso di disoccupazione, da tensioni fra i paesi europei. Per quanto riguarda l'Italia, gli ultimi dati comunicati dall'Istat segnalano, per il secondo trimestre del 2012, una flessione del prodotto interno lordo pari al 2,6 per cento, con un calo della spesa delle famiglie del 3,5 per cento (gli acquisti di beni durevoli sono scesi addirittura di dieci punti percentuali). L'unico dato positivo del trimestre arriva dall'*export*, che mette a segno un + 0,2 per cento.

Negli stessi giorni in cui sono stati resi noti questi dati, la stampa economica ha dato notizia che Ferragamo ha archiviato i conti del primo semestre del 2012 con un incremento di fatturato superiore al 23 per cento, dovuto anche all'ottima *performance* (+26 per cento) delle vendite in Asia. Analogamente, Piaggio ha comunicato che entro il 2014 prevede che la macroregione formata da India, Filippine, Vietnam e Indonesia genererà la metà dei ricavi aziendali, per poi ribaltare i pesi e diventare l'area geografica principale per il fatturato del gruppo. Già oggi, del resto, in Indonesia si vendono oltre 7 milioni di scooter a fronte dei 400.000 venduti in Italia.

L'Asia orientale è indubbiamente divenuta l'area più dinamica del pianeta. Dal 1950 a oggi, i paesi in via di sviluppo dell'Estremo Oriente asiatico, complessivamente considerati, hanno raddoppiato la loro incidenza sul prodotto interno lordo mondiale, a scapito principalmente dei paesi occidentali industrializzati e di quelli appartenenti al blocco ex sovietico. Parallelamente, è aumentato il loro peso sulle esportazioni e sui flussi finanziari e d'investimento mondiali (delle 500 più grandi società del mondo, parecchie appartengono ai paesi in via di sviluppo dell'Asia).

Il caso più eclatante è senz'altro quello della Cina: mai nella storia economica si è visto un paese così grande conoscere una crescita così elevata per un periodo così lungo (trent'anni)! In estrema sintesi, facendo leva sulle peculiari condizioni del proprio mercato interno (bassissimi livelli salariali, ampia offerta di manodopera, condizioni ambientali e di lavoro non in linea con gli standard internazionali, sottovalutazione del tasso di cambio ecc.) e aprendosi agli scambi commerciali con il resto del mondo, questo paese di "comunismo-capitalismo":

- si è trasformato nella "fabbrica del mondo", ossia in un immenso opificio pronto a soddisfare le esigenze planetarie dei consumi;
- è divenuto la prima potenza commerciale al mondo, con una bilancia dei pagamenti fortemente in attivo;
- attira flussi crescenti di investimenti diretti esteri, da cui si origina una quota significativa delle esportazioni nazionali;
- si qualifica, conseguentemente, come l'economia con le maggiori riserve finanziarie del pianeta, il che le conferisce una grande capacità di manovra sui mercati internazionali (anche mediante il fondo sovrano *China Investment Corporation*).

Anche in questi tempi difficili, benché i commentatori si dilunghino sulla contrazione del tasso di crescita ("frenato" al 7,4 per cento), il quadro complessivo dell'economia cinese rimane positivo. Non solo il prodotto interno lordo ha continuato a crescere a tassi che i paesi occidentali non vedono da tantissimi anni, ma la Cina ha anche evidenziato la sua capacità di rispondere alla crisi in maniera rapida, efficace e vigorosa con un piano di stimolo senza precedenti. Fra l'altro, al fine di rendere l'economia cinese meno dipendente dalle esportazioni (e quindi meno esposta a *shock* esterni), sono stati avviati una serie di interventi volti a rafforzare la domanda interna: investimenti per 157 miliardi di dollari in infrastrutture, che si affiancano a tagli dei tassi di interesse e delle riserve obbligatorie delle banche, nonché a significativi incrementi della spesa per l'educazione, per le politiche abitative e per lo sviluppo delle aree rurali. Le banche, a loro volta, hanno immesso nel sistema 1.360 miliardi di dollari.

Lo sviluppo del mercato interno dischiude rilevanti opportunità anche per le imprese estere. Da un lato, aumenta infatti il numero di consumatori potenziali, in quanto con la crescita dei redditi si accresce la richiesta di qualità, dall'altro anche nei beni intermedi e d'investimento l'emergere di nuovi temi (ad esempio, l'efficienza energetica, la sicurezza alimentare e la sostenibilità ambientale) è destinato a innalzare le esigenze qualitative della domanda. In quest'ottica si spiega, ad esempio, la decisione dell'*Economist* di costruire un indice di Borsa (*Sino-dependency index*) in cui il valore delle azioni delle società è ponderato per il peso delle attività che queste detengono in Cina. La sua *performance* è stata molto migliore di quella generale: in America è cresciuto del 129 per cento dall'inizio del 2009, contro il 53 per cento dell'S&P 500.

Nonostante gli indubbi casi di successo, le imprese italiane – nel loro complesso – faticano però a cogliere le opportunità di questo enorme mercato. Anche circoscrivendo l'attenzione ai prodotti appartenenti alle “4A” dell'eccellenza manifatturiera italiana – e ad eccezione dell'automazione-meccanica plastica (per la quale la Cina assorbe circa la metà delle esportazioni italiane) – il dato rimane insoddisfacente. Per esempio, nonostante i consumi di vino siano in crescita significativa (si stima che il mercato cinese valga ormai quasi 27 miliardi di dollari) e benché le esportazioni italiane siano raddoppiate rispetto al 2001, la nostra quota è solo del 6 per cento, pari a quella degli Stati Uniti e molto inferiore rispetto a quella detenuta non solo dalla Francia (43 per cento) ma anche dall'Australia (21 per cento) e dal Cile (12 per cento).

Affrontare il mercato cinese non è per nulla semplice. Al di là del problema – tradizionalmente sottolineato in letteratura – delle ridotte dimensioni della stragrande maggioranza delle nostre imprese (con tutti i limiti che ne conseguono), occorre considerare che esse si devono confrontare con un'industria manifatturiera locale le cui specializzazioni produttive risultano spesso largamente sovrapposte a quelle italiane, pur se di solito posizionate su standard qualitativi più bassi (ma comunque in via di costante miglioramento).

In secondo luogo, considerate le dimensioni continentali del paese, si tratta di affrontare non un unico mercato, ma un insieme di mercati locali assai diversi fra loro, con un apparato di-

istributivo alquanto frammentato e con una domanda finale che – anche all'interno della medesima area metropolitana – si caratterizza per l'elevata eterogeneità in termini di potere d'acquisto, di stili di vita e di consumo. Da qui la necessità di realizzare un forte adattamento locale delle strategie e delle politiche di marketing (anche con riguardo al *branding*), che richiede però il possesso di spiccate capacità di lettura e di comprensione delle necessità del consumatore, oltre che notevoli dosi di flessibilità e di dinamismo.

A ciò deve aggiungersi il fatto che le imprese italiane non possono contare sulla presenza di catene distributive nazionali in grado di fungere da “cavallo di Troia” capace di aprire le porte di questo immenso mercato. La mancanza di catene distributive nazionali ha sempre frenato la marcia dei beni di consumo italiani in Cina. La situazione è indubbiamente migliorata qualche anno fa, quando grazie alle nuove normative varate dal governo, i maggiori gruppi, specie del *fashion*, hanno iniziato ad auto-distribuire i propri prodotti sul mercato locale. Ma per gli altri nulla è cambiato e così per le aziende più piccole la penetrazione del mercato continua a risultare molto difficile. Anche se stanno nascendo esperienze di *show-room* collettivi (come “Rinascimento”, che a Pechino commercializza calzature italiane di qualità), la soluzione del problema passa spesso dalla costruzione di accordi (come nel caso di Collistar, che mediante un'alleanza con la catena francese Sephora distribuisce i suoi prodotti in 150 profumerie) o, più spesso, da una *partnership* finanziaria con un operatore locale (ad esempio, il Gruppo Miroglio, con la formula della *joint venture*, ha aperto un numero rilevante di punti di vendita). In linea generale, resta il fatto che la relazione con il *partner* distributivo rappresenta per molte imprese la difficoltà principale all'affermazione nel mercato cinese.

La difficoltà maggiore è tuttavia costituita dalle profonde peculiarità culturali del paese. In ogni contesto, infatti, la cultura rappresenta una “programmazione mentale collettiva”, che influenza gli schemi di ragionamento mediante i quali le persone attribuiscono significati ai vari aspetti della vita. La cultura cinese è particolarmente distante da ogni cultura occidentale. Benché la Cina sia espressione di varie etnie, dialetti, sistemi politici susseguitisi nella storia, l'unicità e l'unità della struttura

culturale discendono in massima parte dall'isolamento geografico e dalla lunga tradizione di valori collegati alla filosofia di Confucio. Per cogliere le opportunità commerciali offerte dal mercato cinese, occorre disporre di un'adeguata conoscenza dei principi culturali che influenzano una logica decisionale basata su valori e norme comportamentali profondamente diversi da quelli occidentali: la concezione del tempo, l'enfasi olistica, il rispetto per la gerarchia, la ricerca di vantaggi di gruppo, la "guanxi" – ossia la reciproca obbligazione che deriva dall'essere connessi a qualcuno tramite una terza persona – e l'importanza di "salvare la faccia" (*mianzi*). Per le imprese occidentali, cercare di imporre i propri paradigmi comportamentali significa accrescere notevolmente il rischio d'insuccesso. Conoscere e rispettare le "specificità" cinesi, invece, significa dar vita a giochi a somma positiva (*win win*) e negoziare con successo i propri affari.

Avviandomi a concludere questa sintetica presentazione del lavoro di Elena Cedrola e Loretta Battaglia, mi preme però evidenziare che la Cina è solo la punta di un iceberg, espressione di una diversa geografia della crescita mondiale, con la quale ci si dovrà inevitabilmente confrontare. L'Unione europea, principale mercato di sbocco delle esportazioni italiane, registra infatti tassi di crescita molto più contenuti rispetto al resto del mondo. Nel periodo 2001-2011, il tasso medio di crescita dell'area UE è risultato pari all'1,5 per cento contro quasi il 4 per cento dell'economia mondiale e all'8 per cento circa dell'Asia; inoltre l'area sta progressivamente perdendo peso sull'*import* complessivo di prodotti, essendo passata dal 39 per cento del totale nel 2001 al 33 per cento del 2011, mentre nello stesso periodo l'Asia ha incrementato la sua quota di quasi 10 punti percentuali.

Fra le tante implicazioni di *policy* che ciò comporta, mette conto ribadire l'importanza delle politiche di promozione commerciale. Le elevate distanze fisiche e culturali, infatti, comportano costi di informazione che solo un'efficace azione di promozione e di assistenza alle imprese può contribuire a ridurre. Nei nuovi mercati, inoltre, si rendono necessarie azioni di marketing e di valorizzazione dei prodotti nazionali che – stante il peso delle piccole e medie imprese nel sistema produttivo nazionale (di molto superiore rispetto agli altri paesi industrializ-

zati) – possono essere garantite solo da un'intensa attività di promozione del *Made in Italy*. Una ragione in più per auspicare il rapido ritorno alla piena operatività del nostro Istituto Nazionale per il Commercio Estero, che qualcuno aveva inteso autolesionisticamente sopprimere.

Giuseppe Bertoli
(*Università degli Studi di Brescia*)

INTRODUZIONE

Da circa un ventennio, la Cina occupa una posizione di rilievo nello scenario internazionale, continuando a stupire per forza e capacità di crescita, ma evidenziando nello stesso tempo squilibri e contraddizioni. Alcuni le assegnano il ruolo di seconda potenza economica mondiale subito dopo gli Stati Uniti d'America, altri ritengono invece che questa posizione di prestigio sia solo una chimera.

La crescente attenzione per i diritti umani e per le problematiche sociali, la disponibilità del regime comunista ad attuare un approccio più democratico a favore di una società più armoniosa, uno sviluppo economico senza eguali, testimoniano il notevole progresso del sistema cinese. Non solo, ma l'ingresso della Cina nel WTO (World Trade Organization) e la sua progressiva apertura nei confronti del contesto internazionale hanno determinato una vera e propria svolta economica.

La Cina è un *paese* molto grande, complesso e distante dal mondo occidentale, tanto che dal passato fino ai giorni nostri l'obiettivo di occidentalizzare i cinesi avrebbe indotto "un trauma iniziale che ... ancora orienta, in modo nascosto, tutti i rapporti che la Cina intrattiene con il resto del mondo" determinando l'orientamento a "raggiungere e se possibile superare l'occidente". La risposta di Mao a questo orientamento "imitare l'occidente per renderlo cinese" ha prodotto quello che Jullien (2007: 28-29) ha descritto con "suonare contemporaneamente su due tastiere": un regime ipercapitalista che si nasconde sotto un coperchio gerarchico burocratizzato di stampo comunista (Jullien, 2009). Infatti, la Repubblica Popolare Cinese esprime un partito unico che, pur dichiarandosi marxista-leninista, ha deliberatamente adottato un'economia di mercato liberista di cui ha beneficiato gran parte della popolazione. Quest'ultima, pur essendo a oggi caratterizzata dal consumismo,

dall'arricchimento e da una cultura di massa¹, è nel contempo disposta ad accettare la guida del partito comunista cinese.

D'altro canto in Cina le trasformazioni sono continue e senza rotture. Infatti, l'idea di rivoluzione viene dall'Europa, mentre in Cina si parla di "revocare il mandato celeste" (*geming*), che il cielo attribuisce al governante legittimandolo, a patto che nella società regnino la stabilità e l'unità. Quindi una dinastia che degenera può essere sostituita da un'altra (Sideri, 2011)².

Intraprendere relazioni con il resto del mondo ha permesso alla Cina uno scambio culturale e d'informazioni che ha favorito l'intensificarsi dei rapporti d'interscambio commerciale e persino promosso gli investimenti diretti. E' altrettanto vero però che la Cina presenta ancora criticità profonde: dalla repressione dei diritti umani alla corruzione, dall'arretratezza del sistema sociale, agli atteggiamenti di scarsa trasparenza da parte del governo, fino alle notevoli disuguaglianze nella distribuzione della ricchezza.

L'interesse sorto nei confronti della Cina è da attribuirsi al fenomeno della globalizzazione che, recentemente più che in passato, ha modificato gli equilibri internazionali e l'assetto economico. L'innovazione tecnologica, l'evoluzione dei trasporti e delle comunicazioni, la liberalizzazione dei mercati e la convergenza della domanda hanno favorito la crescente interdipendenza delle economie, dando vita ad un nuovo "villaggio globale" (McLuhan, 2001). Tutte le imprese, indipendentemente dalla loro dimensione e settore di appartenenza, sono attualmente coinvolte in un'integrazione sovranazionale dei mercati e degli scenari competitivi, potendo decidere di riorganizzare la

¹ "L'obbligo del vestito alla Mao, uguale per tutti, a cui non si poteva sfuggire pena l'emarginazione e la critica, si è trasformato nel nuovo obbligo di vestire alla moda, in un sostanziale tributo alla nuova modernità globalizzata" (Lavagnino, 2009: 161-162).

² Primo compito di ogni governante è il benessere del proprio popolo. Per creare un ordine armonioso è necessario che il popolo sia convinto che le leggi siano giuste e che vengano applicate in modo imparziale, pena la perdita del mandato celeste. E' l'imperatore che sulla terra garantisce l'armonia e la solidarietà tra l'uomo e la natura, ordine che non è giuridico ma etico. Dunque, egli governa su principi etici e non giuridici (Sideri, 2009).

propria catena del valore per ricercare vantaggi operativi e commerciali all'estero. Numerose sono le imprese che, sulla scia della globalizzazione, hanno guardato e investito su un mercato emergente e ricco di opportunità come quello cinese, trovandosi non solo a dover riorganizzare il proprio sistema aziendale, ma anche ad affrontare problematiche ad alta complessità connesse a un mercato distante non solo geograficamente, ma anche culturalmente.

Questo volume si propone di offrire una disamina del paese Cina che possa fungere da guida per accostarsi allo stesso nella maniera più adatta, riguardo a finalità specifiche d'individui o imprese.

L'obiettivo dell'opera è di individuare percorsi sostenibili di avvicinamento e d'insediamento per le imprese alla Terra di Mezzo. Questi percorsi si concretano nell'approfondimento di strategie e di modelli di *business* delle imprese italiane che operano da anni, e con modalità differenti, in questo mercato. In particolare nell'individuazione di traiettorie che le imprese, in relazione alla loro unicità e alle strategie prescelte, possono decidere di percorrere.

Il libro si rivolge sia a studiosi, ricercatori e studenti, sia a imprese. Ai primi offre approfondimenti sui modelli di *business* di alcune imprese *best practice* italiane, tema poco trattato in letteratura. Alle imprese fornisce esempi, riflessioni e casi, utili a ripensare o definire il proprio approccio alla Terra di Mezzo.

La realizzazione del lavoro si è basata su un'ampia ricerca bibliografica, internazionale e nazionale, sui temi tipici del *management* e del marketing. Si è ritenuto inoltre opportuno toccare altri temi tipici di altre discipline, quali: storia, cultura, psicologia, geografia economica e politica, aspetti normativi e negoziali, economia, risorse umane.

La parte empirica si è avvalsa di una ricerca quantitativa e di una qualitativa, che hanno approfondito i modelli di entrata delle imprese italiane in Cina, focalizzando l'attenzione sulle attività lungo la *supply chain*. Queste prime due ricerche sono state realizzate nell'ambito del progetto finanziato dal MIUR (PRIN 2007): "Modelli di *business* per l'ingresso delle imprese italiane nel mercato cinese. La valorizzazione delle competenze e lo sviluppo di relazioni tra imprese per la gestione delle *supply chain*". In seguito, partendo dai dati quantitativi e qualitativi

delle ricerche, si è proceduto alla validazione dei modelli di *business* individuati e a una successiva ricerca qualitativa su alcune delle imprese *best practice* già individuate nella fase precedente, allo scopo di indagare alcune peculiarità dell'operare in Cina. Riferimento articolare è fatto al *Made in Italy* e all'immagine paese Italia (*country of origin effect*). In questo caso il focus è sulle imprese che operano nei mercati *business to business* (di cui c'è uno scarsissimo apporto bibliografico a livello internazionale).

Il leitmotiv dell'intero lavoro è rappresentato dalle relazioni e dalle attività relazionali lungo tutta la *supply chain*.

Il libro è diviso in quattro capitoli.

Il primo capitolo tratta delle caratteristiche della Cina dai punti di vista: geografico, storico, sociale ed economico. Esso, oltre ad evidenziare gli aspetti salienti della Cina, ne indica i principali *trend* evolutivi.

Il secondo capitolo approfondisce la cultura e le sue declinazioni, evidenziano l'importanza della cultura cinese e delle relazioni nella negoziazione di *business*.

Il capitolo tre si addentra nella dinamica di *business*, affrontando il tema: negoziare con la Cina e i cinesi. Esso tratta di stile negoziale, di effetti sulla comunicazione e interazione tra le parti e di sfide poste alle imprese (italiane) in questo processo. Chiude con l'indicazione di alcune buone pratiche per affrontare il mercato cinese.

Il capitolo quattro è focalizzato sui modelli di *business* emergenti delle imprese italiane in Cina. Frutto di più ricerche sul campo, quantitative e qualitative, esso traccia dei percorsi di sviluppo sostenibile che le imprese possono seguire per consolidare o finalizzare la propria entrata nel mercato cinese. Approfondisce inoltre il tema dell'"origine paese" evidenziando tecniche per l'utilizzo di un elemento ancora chiave per la competitività delle imprese italiane in Cina.

In appendice, infine, sono riportate le *case history* di alcune aziende allo scopo di fornire visioni d'insieme degli elementi discussi nel modello di crescita.

Per il loro contributo alla ricerca bibliografica nell'ambito dei vari filoni di letteratura analizzata, si ringraziano: Laura Balleri, Federica Conte, Laura Foti, Marta Pagani, Elisa Sart-

rato, Arianna Trabattoni, dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, Chiara Marsetti e Tatiana Muscetta dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Brescia e Stefano Cruciani dell'Università degli Studi di Macerata.

Inoltre, riconoscenza per l'apporto nella ricerca empirica va a tutti i componenti del gruppo di lavoro Prin 2007, che con noi hanno collaborato: Chiara Cantù, Laura Gavinelli, Sabrina Memmo, Alessandra Tzannis.

Per i preziosi spunti di riflessione sulle tematiche della Cina e del marketing interculturale, rivolgiamo la nostra gratitudine agli amici delle altre unità di ricerca Prin 2007. In particolare a Tiziano Vescovi e Francesca Checchinato dell'Università Cà Foscari di Venezia, a Patrizia De Luca e Donata Vianelli dell'Università degli Studi di Trieste, a Gaetano Aiello, Simone Guercini, Raffaele Donvito e Silvia Ranfagni dell'Università degli Studi di Firenze.

Un grazie di cuore, infine, a tutte le imprese, piccole e grandi, in particolare a quelle che noi definiamo "amiche", che ci hanno dedicato il loro tempo, raccontato le loro conoscenze, approfondito temi ed esperienze specifiche. Esse hanno contribuito tutte alla realizzazione del libro che, ci auguriamo, possa loro servire per ulteriore stimolo di sviluppo operativo, oltre che per successive attività comuni di ricerca.

Elena Cedrola e Loretta Battaglia
(*Università degli Studi di Macerata*
Università Cattolica del Sacro Cuore)

Il presente volume è frutto del lavoro congiunto dei due autori.

In fase di stesura finale i paragrafi (e relativi sotto-paragrafi, sempre che non diversamente attribuiti) 1.1 – 1.2 – 1.3 – 1.4 – 1.5 – 1.6 – 1.7 – 2.1 – 2.2 – 2.3 – 2.4 – 2.5 – 2.6 – 2.7 – 3.2 – 3.3 – 3.4 – 4.2 – 4.3 – 4.4 – 4.4.1 – 4.5 – A.2 – A.3 – A.4 – A.5 sono stati scritti da Elena Cedrola, i paragrafi (e relativi sotto-paragrafi, sempre che non diversamente attribuiti) 1.8 – 1.9 – 1.10 – 3.5 – 3.6 – 3.7 – 4.3.3 – 4.5.1 – 4.5.2 e i quadri 4.1 – 4.2 – 4.3 – 4.4 – 4.5.1 – A.1 – A.6. – A.7. da Loretta Battaglia, l'introduzione, le conclusioni e i paragrafi 2.2.1 – 3.1 – 4.1 – 4.4.2 – 4.6 congiuntamente.

CAPITOLO I

LA CINA IN PILLOLE: PASSATO REMOTO, PASSA-
TO PROSSIMO, PRESENTE

Sommario: 1. Introduzione. – 2. Le caratteristiche principali della Cina: geografia e popolazione. – 3. L’eredità del passato: la burocrazia. – 4. La storia recente: riforme in epoca repubblicana. – 5. Ulteriori riforme: la Cina di Mao. – 6. La Cina delle riforme dopo Mao: principali interventi economici e sociali. – 6.1. La riforma agricola. – 6.2. Le riforme industriali. – 6.3. L’apertura internazionale. – 7. Una nuova classe imprenditoriale. – 8. L’economia cinese: presente, passato e futuro. – 8.1. Lo scenario economico recente. – 8.2. La Cina e il commercio internazionale. 8.3. La Cina e gli investimenti esteri. – 8.4. I rapporti commerciali bilaterali Cina-Italia. – 8.5. Il paese Cina e le differenze economiche del territorio, della domanda e dall’offerta. – 8.6. I nuovi ricchi, il mercato del lusso e l’evoluzione del consumatore cinese. – 9. Il ruolo delle istituzioni cinesi nell’economia del paese. – 10. Conclusioni.

1.1. Introduzione

Secondo l’articolo 1 della Costituzione: *La Repubblica popolare cinese è uno Stato socialista guidato dalla dittatura democratica del popolo, dalla classe dei lavoratori e dall’alleanza tra lavoratori e contadini. Il sistema socialista è il sistema fondamentale della Repubblica popolare cinese. La sovversione dello Stato socialista da parte di organizzazioni di individui è proibita* (Imperato, 2003).

Il percorso dalle origini della civiltà cinese alla costituzione della repubblica popolare è lungo e complesso, ricco di periodi d’instabilità e di cambiamenti, di difficoltà e di guerre, ma al contempo dominato da forza, fierezza, sensibilità e dai valori del popolo cinese.

La connotazione geografica ha esercitato un'indubbia influenza sullo sviluppo della civiltà cinese, il cui nucleo più antico ebbe origine lungo il bacino del Fiume Giallo: l'Huang He. L'area della cultura cinese fu caratterizzata da una progressiva espansione da est verso ovest e, soprattutto, da nord verso sud. Il carattere prevalentemente agricolo della civiltà cinese riuscì, tra l'altro, a omogeneizzare e a trasformare l'indole e le tradizioni dei popoli nomadi del nord i quali, a più riprese, invasero i territori della Cina settentrionale, costituendo dinastie imperiali che governarono tutto il paese. Nella tabella sottostante (tabella 1.1) sono indicate le diverse fasi della storia cinese, definite in base alle dinastie.

TAB. 1.1 – *Fasi della storia cinese*

PERIODO	DINASTIE
1900 - 1350 a.C.	Xia
1766 – 1122 a.C.	Shang
1122 – 256 a.C.	Zhou
256 – 207 a.C.	Qin
206 a.C. – 8 d.C.	Han occidentali
25 – 220 d.C.	Han orientali
220 – 280	Tre regni
265 – 316	Jin occidentali
317 – 419	Jin orientali
420 – 587	Dinastie del Nord e del Sud
618 – 907	Tang
907 – 959	Cinque Dinastie
960 – 1279	Song
1280 – 1368	Yuan
1368 – 1644	Ming
1636 – 1911	Qing
1911 – 1949	Repubblica Cinese
1949	Repubblica Popolare Cinese

Fonte: adattato da www.bmanuel.org (ultima consultazione 15/11/09)

Nonostante il grande ascendente esercitato dalla cultura e dalle civiltà cinesi, la diversità delle origini etniche delle genti

che costituirono nel tempo il popolo cinese ha favorito la sopravvivenza di regionalismi marcati, peraltro ben integrati in una superiore unità nazionale.

Limitata a sud-ovest da altissime montagne, a ovest da territori in progressivo inaridimento, a nord e nord-ovest da steppe e da zone desertiche, a est e sud-est dal mare, la Cina storica mantenne fino all'epoca moderna un sostanziale isolamento. Tuttavia, grazie alle vie di comunicazione tra le steppe dell'Asia Centrale (lungo le quali si sviluppò il commercio con l'occidente), allo sviluppo della navigazione oceanica (che aprì vie commerciali con l'India e l'Africa orientale) e alle guerre d'espansione verso sud (che spinsero le truppe cinesi fino a Sumatra), fu possibile uno scambio d'idee e di manifestazioni culturali verso e dalla Cina.

L'isolamento è stato però sufficiente a mantenere un carattere di spiccata originalità alla cultura e alle civiltà cinesi. Lo stesso popolo cinese difatti non ha mai considerato il proprio paese come uno tra i tanti, ma come il centro dell'universo (il nome Cina, in cinese, significa paese di centro) e ha sempre cercato di distinguere se stesso dagli altri popoli attraverso il concetto di cultura e di civiltà (Weber, 2001).

Per quanto concerne la cultura politica, essa è segnata da due fattori: l'aver avuto una storia tanto lunga e continua e l'essere condivisa da più del 90% della popolazione. Una storia e una divisione che non permettono al paese di adattarsi facilmente e accettare le regole di un sistema internazionale distante dai suoi punti di riferimento (stato-nazione contrapposto a civiltà-stato). La stessa Cina mostra una marcata difficoltà ad accettare e integrare gli estranei. Ciò perché l'impero di mezzo è in realtà un'entità accerchiata, situazione che lo ha condotto ad assumere una superiorità culturale e razziale (Jacques, 2009; Huntington, 1997)³.

³ *Unità razziale*. Quando a metà del XIX secolo la Cina sentì sgretolare la propria preminenza culturale e politica, iniziò la ricerca di una nuova identità, individuata nella nozione di popolo Han (dall'omonima dinastia, da cui furono tratte norme e rituali che hanno dato origine all'etica confuciana), anche se nella realtà dei fatti il popolo cinese è un'amalgama di tante razze (Mitter, 2009; Sideri, 2011).

1.2. Le caratteristiche principali della Cina: geografia e popolazione

Con una superficie di 9.596.961 kmq, la Cina è il terzo paese al mondo per estensione dopo la Russia e il Canada. Non solo, ma la sua popolazione, pari a circa 1.341.900.000 abitanti (al febbraio 2012), rappresenta il 20% della popolazione mondiale ed è superiore a quella di qualsiasi altro stato.

La popolazione cinese sta subendo un rapido processo di urbanizzazione con conseguente sovraffollamento delle aree urbane. Il 95% degli abitanti vive nella parte orientale del paese. L'area occidentale è scarsamente popolata e ospita numerose etnie non Han⁴ in particolare tibetani, mongoli, uiguri (islamici) e hui (islamici), presenti rispettivamente nelle regioni autonome del Tibet, della Mongolia interna, dello Xinjian e del Ningxia.

Poiché il territorio cinese si estende dal meridiano 73 al 135 (in teoria cinque fusi orari) e dal parallelo 54 al 18, il clima è molto vario (himalayano, polare, continentale, temperato, tropicale) e ciò fa sì che la Cina sia in grado di produrre da sola quasi tutte le tipologie di prodotti agricoli (CIA, 2012).

Per quanto riguarda l'aspetto geografico, il paese è composto da tre aree di grandezza simile:

- altopiano, in media sopra i 4000 metri, che dal Tibet si estende fino al Qinghai;
- una zona tra i 1000 e i 2000 metri, dalla Mongolia al Sighuan e allo Yunnan;

Unità culturale. Più della lingua, che differisce da provincia a provincia, è stata la scrittura ideografica a unificare la cultura cinese, una scrittura che risale a tre millenni fa ed è elemento fondante dell'identità cinese. Essa è, infatti, compresa e adottata da tutta la nazionalità Han, mentre si contano almeno otto dialetti principali. Il più diffuso è quello di Beijing (mandarino), lingua ufficiale, che viene insegnato nelle scuole ed è usato da tutti i mezzi di comunicazione e negli uffici pubblici. A causa però delle notevoli differenze che esistono tra i numerosi dialetti, sembra che solo la metà della popolazione sia in grado di comunicare in mandarino (Sideri, 2011).

⁴ Le minoranze etniche ufficialmente riconosciute sono 56, mentre gli *han* costituiscono il 92% della popolazione totale.

- una zona costiera, sotto i 1000 metri.

Dunque, la montagna ne domina il paesaggio, cosa che si riflette nella pittura cinese (Sideri, 2011). Le montagne cinesi inoltre sono tra le più alte nell'Asia e nel mondo: basti pensare alla catena dell'Himalaya, che raggiunge il suo massimo picco con il monte Everest (8850 m), e all'altopiano del Tibet, incorniciato dalle montagne del Karakorum e del Kunlun.

Anche l'idrografia della Cina è molto ricca: ci sono circa 50.000 corsi d'acqua (con un bacino idrografico superiore ai 100 kmq) e più di 2.800 laghi (con una superficie superiore a un kmq). Il Fiume Azzurro è il corso d'acqua più lungo della Cina e il terzo al mondo dopo il Nilo e il Rio delle Amazzoni; il Fiume Giallo sorge nell'altopiano del Tibet ed è stato il centro storico dell'espansione della cultura del paese (figura 1.1).

FIG. 1.1 - *Cartina geografica della Cina*



Fonte: www.flapane.com (ultima consultazione 7/8/12)

Da un punto di vista politico, la Repubblica Popolare Cinese è, in base alla costituzione, uno Stato socialista guidato dal partito comunista cinese (PCC) che, dal 1921, domina la scena politica.

Amministrativamente la Cina è suddivisa in 22 province, 5 regioni autonome, 4 comuni e 2 regioni amministrative speciali. Alle ventidue province, ciascuna delle quali grande quanto una nazione europea, se ne aggiunge una ventitreesima, Taiwan, considerata dal governo cinese una provincia ribelle. Le cinque regioni autonome sono Tibet, Mongolia Interna, Xinjiang Uygur, Guangxi Zhuangzu e Ningxia. Le municipalità sono Pechino, Shanghai, Tianjin e Chongqing. Le divisioni amministrative speciali sono Hong Kong, ritornata a essere una provincia della RPC nel 1997, e Macao, tornata cinese nel 1999.

La capitale è Pechino che, con 19,6 milioni di abitanti (2010), è la seconda città più popolosa della Cina dopo Shanghai. Pechino è riconosciuta come il centro politico, culturale e scientifico della nazione, mentre Shanghai gode dello status di maggiore centro economico.

L'economia della Cina ha avuto nel corso degli anni una notevole evoluzione; oggi si basa non più solo sull'agricoltura, l'allevamento e sullo sfruttamento delle risorse forestali, ma anche su quelle minerarie, sull'industria e sul commercio.

A causa della sua vastità, la Cina presenta una cultura molto variegata: è difatti ricca di etnie, lingue, religioni, usanze e tradizioni. La lingua cinese fa parte della famiglia Han-Zang (sino-tibetana), la sua scrittura deriva da pittogrammi incisi su terracotta risalente a 6.000 anni fa. Pur avendo il sistema degli ideogrammi subito delle trasformazioni, la grafia ha avuto meno cambiamenti, rimanendo molto simile alla scrittura di ventidue secoli fa, quando l'imperatore Qin Shihuangdi uniformò gli ideogrammi sviluppatisi localmente durante le varie dinastie, in modo che un'unica scrittura potesse essere letta nelle varie lingue parlate in Cina, appena unificata. Attualmente, la lingua ufficiale è il cinese mandarino semplificato, che presenta tuttavia una grande varietà di dialetti.

Dal punto di vista religioso i cinesi sono ufficialmente atei, ma si rilevano praticanti di numerose religioni: confuciani, taoisti e buddhisti che rappresentano il 95% della popolazione, cristiani che sono il 3,5%, e altre minoranze, tra cui quella islamica, che costituiscono la restante parte.

La moneta utilizzata è il Renminbi (Yuan).

Geo-economicamente la Cina è divisa in due da una diagonale che la attraversa da Nord-Est a Sud-Ovest. Verso Est si colloca la parte più florida, tra pianure, grandi fiumi e mare. A Ovest la parte meno sviluppata, tra rilievi montuosi, deserti, regioni periferiche, dove lo sviluppo è percepito come un'imposizione (Lizza, 2009). Il divario con le arretrate province dell'interno è rilevante e si è aggravato nel tempo, causando dimostrazioni contro il governo (particolarmente verso le amministrazioni locali) e proteste collettive. Oggi, il polo economico più avanzato del paese è rappresentato dalle province costiere, particolarmente da quelle in cui furono create le zone economiche speciali (*Special Economic Zone* o SEZ)⁵.

Che cosa abbia condotto un paese dall'economia pianificata a divenire una delle più dinamiche economie del mondo è una domanda che sorge spontanea. Sebbene sia difficile tentare di darvi una risposta senza cadere in una semplificazione eccessiva, è comunque possibile far risalire le cause a due grandi forze.

La prima è l'apertura al resto del mondo, grazie al commercio internazionale e agli investimenti diretti esteri, forza che ha anche facilitato il rapido superamento di tutti quei vincoli alla modernizzazione dell'economia di natura tecnologica, economica e finanziaria.

La seconda forza è stata invece quella scaturente dal programma di riforme strutturali, che ha posto le basi per la nascita di un sistema produttivo privato. Esso ha affiancato l'industria statale, giungendo nel tempo a superarla per numero di occupati, produttività e valore aggiunto: una transizione da economia pianificata a economia di mercato senza precedenti nella storia per dimensioni e risultati ottenuti. Queste due forze hanno alimentato la domanda interna e, soprattutto, l'investimento, diventando essi stessi nuovi *driver* di crescita.

Nel prosieguo verranno sintetizzati alcuni elementi della storia recente e passata della Cina che hanno influito sulla transizione economica e sociale: burocrazia e riforme.

⁵ Le SEZ sono aree nelle quali vigono speciali legislazioni e agevolazioni fiscali per attirare capitali esteri e creare *joint venture* con aziende estere in modo da sviluppare produzione ed esportazioni, quindi crescita economica.

1.3. L'eredità dell'Impero passato: la burocrazia

Fin dai secoli più remoti, la vastità del territorio cinese rese necessario lo sviluppo di un forte decentramento amministrativo. L'istituzione di un'amministrazione centralizzata risale, infatti, alla fondazione dell'Impero (221-206 a.C.).

La burocrazia fece della Cina un vasto impero unificato, dotato di consolidate tradizioni amministrative che ne hanno assicurato la stabilità nel corso dei secoli. Il reclutamento dei funzionari avveniva su base meritocratica, attraverso il sistema degli esami di stato, che richiedevano anni di studio accertavano la conoscenza dei testi confuciani da parte degli aspiranti amministratori. Non era invece richiesta alcuna preparazione legale, tantomeno quella tecnica o specialistica.

Gli esami consentivano la selezione di una ristretta *élite* di burocrati, cui l'imperatore affidava l'amministrazione dello stato, suddiviso in province e distretti. Un complesso sistema di controlli, presidiati da funzionari, garantiva il funzionamento del sistema. L'amministrazione centrale interveniva negli affari delle province solo per risolvere casi particolarmente importanti.

La Cina imperiale dava scarsa rilevanza alla legge, in osservanza dell'impostazione confuciana che sosteneva: "Se lo dirigi con le leggi e lo domini con le pene, il popolo disobbedirà e non proverà vergogna; se lo dirigi con la virtù e lo domini con i riti, il popolo avrà pudore e si sottometterà alle regole". A questo proposito indicativo è il ruolo che assunse nel sistema giuridico tradizionale cinese quel complesso di principi e di regole morali e comportamentali cui dovevano spontaneamente ispirarsi gli uomini nobili, indicato con il termine *li* (rito, etichetta, decoro). È rilevante anche il fatto che il pensiero confuciano dominante utilizzasse principalmente mezzi teorici e linguistici metagiuridici: al posto di legge si parlava di rettitudine, di carità e di pietà filiale.

Dall'epoca della dinastia Han fino all'abolizione degli esami di stato, nel 1905, la struttura della pubblica amministrazione è stata più volte riformata, con l'introduzione di nuovi organi di governo, ma la struttura burocratica originale,

d'ispirazione confuciana, è rimasta in massima parte immutata nello spirito e nelle funzioni (Weber et *al.*, 1996).

1.4. La storia recente: riforme in epoca repubblicana

Fu solo venti secoli dopo l'unificazione dell'Impero che l'incontro della Cina con l'occidente portò a una completa trasformazione delle istituzioni politiche e giuridiche tradizionali, su modello di quelle delle nazioni occidentali. La riforma fu avviata con scarso successo dall'amministrazione imperiale tra la rivoluzione dei Boxer e la caduta della dinastia Manciù nel 1911. Fu ripresa dopo l'instaurazione della repubblica di Sun Zhongshan (Sun Yat-sen, 1912-1927) e perfezionata con il governo nazionalista di Chiang Kai-shek (1927-1949).

Il sistema imperiale fu completamente abbandonato e s'introdussero nuove strutture, mutate dai paesi europei senza significative variazioni. L'apparato legislativo fu modernizzato attraverso un'imponente opera di codifica, ispirata soprattutto al modello giuridico nippo-germanico e imperniata sulle "sei leggi", che includevano, oltre alla costituzione, i codici civile, penale e di procedura civile e penale, nonché una legislazione speciale in materia commerciale.

Se si esclude il gruppo degli intellettuali, tali trasformazioni istituzionali ebbero scarsissimo effetto sulla società cinese, non fosse altro che per l'instabilità politica e la frammentazione territoriale del paese a quell'epoca in perenne stato di guerra nazionale e civile e sottoposto, dal 1929, alla "tutela politica" del partito nazionalista di Chiang Kai-shek. L'ordine sociale confuciano rimase pressoché intatto, soprattutto nelle campagne.

L'accoglimento del modello politico-giuridico occidentale non implicò solo una completa riforma delle strutture istituzionali, ma anche la creazione di una nuova terminologia tecnica. Gli ideogrammi antichi dovettero assumere significati mai conosciuti prima, e che tuttora costituisce il nucleo del linguaggio giuridico cinese. L'assimilazione del linguaggio giuridico occidentale precedette di qualche decennio l'adozione d'istituzioni di stampo europeo, in gran parte compiuta nel corso del XIX secolo, più o meno contemporaneamente in Cina e in Giappone, da studiosi e da esperti governativi (Weber et *al.*, 1996).

1.5. Ulteriori riforme: la Cina di Mao

Dalla caduta del Celeste impero, avvenuta nel 1911, la Cina fu dilaniata quasi ininterrottamente da guerre e lotte civili, finché nel 1949 la vittoria del partito comunista guidato da Mao Zedong decretò la nascita della Repubblica Popolare Cinese. Il partito comunista si trovò così a dover dotare il paese di un'organizzazione statale e di un sistema economico inesistente (Balzani e De Bernardi, 2003).

Gli anni '50 furono quasi interamente dedicati all'opera di edificazione sociale, istituzionale ed economica, guidata dal gruppo dirigente che si era raccolto intorno alla figura di Mao. L'assetto internazionale vedeva la Cina relativamente autonoma rispetto alla Russia (Stalin non era stato tra i fautori della rivoluzione cinese) e agli Stati Uniti, in seguito alla rottura dei rapporti causati dall'invio di volontari cinesi in Corea. Tale intervento provocò, tra l'altro, l'embargo da parte dell'Onu. Pertanto il commercio cinese si rivolse esclusivamente verso l'Unione Sovietica e i paesi dell'Europa orientale.

Nonostante la guerra di Corea, la ricostruzione progrediva: la riforma agraria del 1950 vide la redistribuzione di 46 milioni di ettari di terra tra oltre 60 milioni di famiglie contadine e fu quindi, inizialmente, sganciata da ipotesi di collettivizzazione fondiaria. Nel febbraio dello stesso anno fu firmato un accordo trentennale tra Cina e Unione Sovietica, in cui questa s'impegnava a concedere un prestito di 300 milioni di dollari, mentre in un successivo trattato le assicurava assistenza tecnica ed economica.

Nel 1953 fu siglato il primo piano quinquennale (1953-1957) e nel 1954 la prima assemblea popolare nazionale eletta a suffragio universale indiretto approvò una costituzione definitiva, che stabiliva la progressiva collettivizzazione del sistema economico (modellato sull'esperienza sovietica) e il principio dell'accumulazione socialista. Mao fu confermato alla presidenza della repubblica. Il piano di collettivizzazione della terra, che era stato inizialmente escluso, fu imposto per superare i limiti produttivi di una proprietà fondiaria eccessivamente frammentata. Furono così istituite delle cooperative di produzione

nelle quali il collettivo deteneva la proprietà dei mezzi di produzione e la retribuzione avveniva sulla base della quantità della terra, dei mezzi di produzione o di lavoro conferiti dalle diverse famiglie.

Lo stesso meccanismo fu applicato alla politica industriale, ove fino al 1955 il regime comunista non aveva proceduto a espropriazioni delle proprietà industriali e alla distruzione delle *élite* economiche capitalistiche. Piuttosto a “campagne di moralizzazione”, il cui fine consisteva nell’eliminare la corruzione, l’evasione fiscale e i furti dei beni pubblici. Tuttavia nel piano si prevedeva la completa nazionalizzazione dell’organizzazione produttiva, l’aumento della produzione e un piano d’investimenti finalizzato alla creazione di un’economia potente e autonoma, finanziata in parte con prestiti dell’Unione Sovietica e di altri paesi dell’Est Europa, in parte con prelievi dall’agricoltura. I quadri del PCC assunsero direttamente la gestione dell’economia, nelle città come nelle campagne.

Il PCC monopolizzò la cultura e l’arte e, attraverso il sistema scolastico, avviò la diffusione dei valori della società “nuova” (Weber et al., 1996). Nella società “nuova”, alla cui realizzazione il PCC si dedicò dal 1949, vi erano in realtà pochi elementi di novità, mentre numerosi erano gli elementi di continuità con la società tradizionale.

Il primo e principale elemento di continuità era rappresentato proprio dalla struttura politica: una struttura verticistica e centralizzata, caratterizzata da uno stile decisionale di tipo autoritario. Il sistema instaurato da Mao negli anni ’50 e ’60 trovava alcune analogie con il sistema imperiale, per esempio per quanto riguardava la burocrazia. Al letterato-burocrate subentrò il tecnico, ma i principi dell’organizzazione rimasero inalterati. Il personale operativo era reclutato per ragioni politiche più che per meriti professionali e la gerarchia interna era dominata da una ristretta cerchia di funzionari. Le decisioni erano prese al vertice, sovente da una sola persona o da un gruppo decisionale esclusivo, e alla struttura amministrativa non spettava che eseguirle.

Anche i grandi cambiamenti dell’organizzazione produttiva ripresentavano, di fatto, una struttura di tipo feudale, in cui il quadro di partito corrispondeva al burocrate imperiale, con analoghe funzioni di controllo sociale. Un altro elemento di conti-

nuità con la Cina imperiale s'individua nel rapporto tra l'apparato politico e l'esercito. Fin dal II secolo d.C., infatti, in Cina manca una separazione netta tra la sfera politica e quella militare. L'intera storia cinese è una storia di condottieri: lo stesso imperatore era spesso un capo militare.

Dopo il 1949 il socialismo di stile sovietico degli anni '50 fece tramontare l'utopia di uno stato di diritto, introducendo una nuova concezione della legittimità del potere e della legalità del suo esercizio. Eliminate le istituzioni nazionaliste, fu rapidamente adottata una legislazione ispirata a quella sovietica. Al vertice fu posta la prima costituzione della Repubblica Popolare Cinese (1954), anch'essa ripresa dal testo federale sovietico del 1936, di cui furono recepiti tutti i principi fondamentali: dall'unità del potere statale al ruolo direttivo preminente del partito comunista.

Sotto il profilo economico, la costituzione del 1954 ammetteva la convivenza di un'economia pubblica con una privata. Per regolare tale precaria convivenza fu ancora una volta seguito il modello sovietico: i rapporti personali e patrimoniali tra privati furono ricondotti nella sfera del diritto civile e regolati secondo i principi dell'uguaglianza e dell'autonomia delle parti, mentre i rapporti patrimoniali (anche di carattere contrattuale) tra enti e imprese pubbliche, furono regolati dal diritto pubblico dell'economia, secondo le disposizioni del piano economico di stato.

Nell'estate del 1958, con lo slogan "Costruire un altoforno in ogni cortile", il gruppo di orientamento maoista più radicale lanciò il "grande balzo in avanti" (1958-1961), un ambizioso programma di modernizzazione basato su una sorta di "fai da te industriale", all'interno del quale tutta la popolazione venne chiamata a promuovere un processo di "industrializzazione artigianale". Il programma coinvolse in prima persona l'esercito, affidando ai militari il ruolo di ausilio e controllo della popolazione. Vennero inoltre coinvolti nella vita sociale e politica (Weber *et al.*, 1996).

Imboccando la "via cinese" verso il socialismo, Mao voleva realizzare il sogno d'inizio secolo, ossia il recupero del ritardo in cui la Cina versava (Chevrier, 1995). Lo scopo del "grande balzo in avanti", che imprese una decisiva svolta alla politi-

ca interna, era infatti quello di accelerare il ritmo dello sviluppo economico, creando una miriade di piccole industrie nelle campagne e mobilitando le risorse di centinaia di milioni di cinesi. Esso contraddiceva sostanzialmente il modello sovietico basato invece sull'industria pesante.

Nelle campagne si passò dalle cooperative alle comuni popolari agricole, nelle quali venivano integrate attività industriali con attività agricole cercando di utilizzare ogni forza (Istituto della Enciclopedia Italiana, 1995). Le risorse lavorative costituivano, infatti, per Mao una mano d'opera inesauribile e malleabile, la "pagina bianca" di cui vantava la disponibilità (Chevrier, 1995). Contemporaneamente, con le comuni si cercò di creare forme di amministrazione politico-sociale, oltre che di organizzazione dell'attività economica: ogni comune aveva infatti la propria organizzazione militare difensiva, le milizie.

Questa politica condusse a forti contrasti interni al partito comunista con i fautori del modello sovietico di costruzione del socialismo. Tali contrasti causarono il ritiro, nel 1960, di tutti i tecnici, e alla sospensione degli aiuti sovietici, con grave danno economico per la Cina. Lo sviluppo industriale, inoltre, non fornì abbastanza impieghi e risorse ai cittadini, mentre l'esplosione demografica generata dalla pace e dal miglioramento delle condizioni sanitarie annullò la crescita individuale del reddito e delle razioni alimentari. Le comuni popolari, infatti, avevano disposto l'abbandono di appezzamenti di terra e case e il raggruppamento della popolazione a migliaia in camerate collettive, nutrita in refettori e stipendiata in maniera egualitaria con buoni-lavoro il cui valore dipendeva dai risultati della comune. A ciò si aggiunse una gravissima carestia (1960-1961) che contribuì a sancire il fallimento del grande balzo (Chevrier, 1995). Nel 1959, infine, altri membri del partito, tra cui Deng Xiaoping e Liu Shaoqi, decisero di emarginare Mao, che avrebbe poi ricoperto un puro ruolo simbolico (conservò la presidenza del partito). Elessero presidente Liu Shaoqi (Istituto della Enciclopedia Italiana, 1995).

Nell'autunno del 1965 prese avvio la rivoluzione culturale, che interruppe bruscamente le attività riformiste che erano cominciate in seguito al fallimento del grande balzo e fece piombare il paese nel caos più totale, peggiorando ulteriormente i rapporti tra Cina e Unione Sovietica.

La rivoluzione culturale (1965-1969) ebbe come protagonisti milioni di giovani che, incoraggiati dallo stesso Mao nell'agosto del 1966 a "bombardare il quartiere generale", si mobilitarono contro burocrati, intellettuali, dirigenti del partito e dello stato, dando vita al "movimento delle guardie rosse". Il processo, che coinvolse anche gli operai delle grandi città, divenne sempre più impetuoso, tanto da provocare la crisi delle strutture politiche e amministrative.

Conseguenze della rivoluzione furono situazioni di anarchia, rivolte e repressioni, l'amministrazione centrale nel caos. Il sistema di pianificazione, ormai fuori controllo, fu ristabilito solo nella metà del decennio successivo (Chiarlone e Amighini, 2007).

1.6. La Cina delle riforme dopo Mao: principali interventi economici e sociali

Nel 1975, uno dei vicepresidenti del Comitato Centrale del partito e vice primo ministro di Zhou Enlai, Deng Xiaoping, che era stato epurato durante la rivoluzione culturale e riabilitato nel 1973, presentò un rapporto sullo sviluppo industriale mostrandosi a favore della gestione diretta e rigorosa delle imprese e soprattutto del ricorso alle tecnologie d'importazione.

Nel 1978 il nuovo primo ministro Hua Guofeng annunciò, per il nuovo piano quinquennale, lo sviluppo dell'industria sostenuto da un massiccio programma d'investimenti e l'importazione di macchinari esteri (Chiarlone e Amighini, 2007). Fu dunque avviato un processo di decentramento e di liberalizzazione dell'economia, di riforma del sistema amministrativo e di profonda revisione ideologica: la "demaioizzazione" dell'economia e l'inizio della modernizzazione socialista sulla scia di una corrente pragmatica e modernista facente capo a Deng Xiaoping, che è stato spesso definito "socialismo con caratteristiche cinesi" (Istituto della Enciclopedia Italiana, 1995).

La "demaioizzazione" avvenne in due modi.

Innanzitutto Xiaoping volle evitare la minaccia della leadership carismatica, come era stata quella di Mao, rifiutando di vestire i panni di presidente. Con la cosiddetta "risoluzione sto-

rica” del 1981 si poneva innanzitutto l’accento sulla componente organizzativa del maoismo, accantonando gli aspetti carismatici, al fine di legittimare l’operato della nuova dirigenza del partito. Vi si legge: “Molti eminenti leader del nostro partito apportarono importanti contributi alla formazione e allo sviluppo del pensiero maoista, Il pensiero maoista costituisce il prezioso patrimonio spirituale del nostro partito e sarà la nostra guida all’azione per lungo tempo a venire” (Cheek, 2008: 59).

Al tempo stesso, Xiaoping tentò di indebolire nella mente della popolazione il timore reverenziale verso Mao e dei quadri di base del partito, senza tuttavia distruggere la figura rivoluzionaria del “timoniere”, pietra angolare su cui poggiava la legittimità politica del partito comunista cinese. Fu così che Xiaoping espresse il famoso giudizio circa l’operato di Mao, che sarebbe stato “per il 70% giusto, per il 30% sbagliato”, quindi imperfetto e suscettibile di una revisione fondata sulla pratica. Tale affermazione consentì a Deng e ai suoi colleghi di superare la rivoluzione culturale, e di procedere con il piano delle “quattro modernizzazioni”: riforma dell’agricoltura, dell’industria, scienza e tecnologia, apparato militare (Cheek, 2008).

Secondo le parole di Deng Xiaoping: “Pianificazione e forze di mercato non rappresentano l’essenziale differenza che sussiste tra socialismo e capitalismo. Economia pianificata non è la definizione di socialismo, perché c’è una pianificazione anche nel capitalismo; l’economia di mercato si attua anche nel socialismo. Pianificazione e forze di mercato sono entrambe strumenti di controllo dell’attività economica” (Fan, 2010). L’adozione di questo compromesso, tuttavia, rese gli sforzi del partito per la messa in pratica delle riforme ancora più ardui, poiché Mao, nei suoi scritti, più volte si dichiarò contro la restaurazione del capitalismo (Cheek, 2008).

Le quattro modernizzazioni non ebbero un percorso agevole. Era anzitutto evidente una forte contraddizione interna tra l’allentamento dei vincoli sociali ed economici da un lato e il mantenimento dell’autoritarismo politico dall’altro. Il programma incontrò poi le resistenze politiche da parte della dirigenza, che percepiva la natura capitalistica delle riforme come una negazione del socialismo e, dunque, degli ideali di Mao.

Essa vedeva anche minacciati i propri privilegi, indipendentemente dalle sottili differenze ideologiche (Cheek, 2008).

1.6.1. *La riforma agricola*

Nel 1978 una quota elevata del PIL (48%) derivava dalla produzione industriale, sebbene gran parte della forza lavoro (71%) fosse occupata in agricoltura. Tale squilibrio era indice di elevata sotto-occupazione della forza agricola e di una produttività bassissima del settore. Ciò incideva negativamente sulle potenzialità di sviluppo del paese, sia in termini di reddito delle famiglie contadine, sia di adeguamento nell'utilizzo delle risorse produttive, che avrebbero potuto contribuire al benessere di altri settori (Chiarlone e Amighini, 2007).

La riforma agricola ebbe inizio con il graduale smantellamento delle comuni popolari agricole a favore di un sistema di gestione della terra semi-privato, l'*household responsibility system*, che introduceva una nuova tipologia di impresa collettiva. Si trattava delle cosiddette *township and village enterprises (TVE)* che concedevano alle famiglie di tenere o vendere sul mercato la produzione in eccesso rispetto al livello stabilito dal governo.

Tale provvedimento stimolava la produttività del settore, consentendo, nel contempo, un aumento del reddito delle famiglie, con relativa influenza sui consumi. Fu infine accordato, sia ad alcune imprese pubbliche, le cosiddette *state-owned enterprises (SOE)*, sia ad alcune imprese collettive, di mantenere per sé i profitti e distribuire come incentivo premi di produttività tra i lavoratori, al fine di migliorarne la *performance*. La quota dell'agricoltura sul totale del PIL passò quindi dal 28% nel 1978 al 33% nel 1983, anno in cui iniziò progressivamente a diminuire. Oggi il settore agricolo produce circa il 12% del prodotto interno lordo.

Lo sviluppo produttivo fu tuttavia segnato da profonde contraddizioni: la cessione della terra in affitto ai contadini e il peso preponderante assunto dalla produzione familiare per il mercato portarono a notevoli incrementi per le colture più remunerative, ma anche al calo di alcuni investimenti nel lavoro collettivo e

una tendenza alla riduzione della superficie destinata ai cereali, con pericolosi rischi d'insufficienze alimentari.

1.6.2. *Le riforme industriali*

Il successo della riforma agricola spinse il governo a intervenire anche sui settori industriali urbani (1984-1988), stimolando migrazioni della forza lavoro, promuovendo liberalizzazioni dei prezzi e dei salari e consentendo alle imprese di trattenere i profitti (fino ad allora interamente versati al governo) al netto di un'aliquota fiscale progressiva (Chiarlone e Amighini, 2007).

In tal modo il governo promosse la transizione da un sistema fondato su imprese statali, che ricevevano sussidi a fondo perduto da parte dello stato cui indirizzavano i propri profitti, a uno nel quale i profitti, al netto delle imposte, rimanevano alle imprese. Il sistema precedente, in cui i funzionari che gestivano le imprese non erano stimolati a renderne efficiente la gestione, presentava una logica funzionale all'obiettivo di massimizzazione della produzione in un contesto autarchico, giustificato dal fatto di non poter ricorrere alle importazioni.

Il governo si trovò così di fronte alla necessità di rendere le imprese, ancora in maggioranza statali, profittevoli, condizione indispensabile affinché il sistema bancario erogasse i finanziamenti necessari. Le banche acquisirono così un ruolo fondamentale nella determinazione della futura struttura del settore *corporate*.

Anche se il miglioramento nella gestione delle imprese condusse a un aumento della produzione, ciò non fu sufficiente a modificare l'inefficienza ormai consolidata, a causa della forte rigidità di una classe dirigente basata su meccanismi vicini più a logiche politiche che non economiche. Per questi motivi, infatti, non veniva prestata la giusta attenzione all'innovazione e a scelte di investimento di lungo periodo.

Il 1988, in seguito a successive misure di liberalizzazione dell'economia, vide un'accelerazione dei processi di crescita produttiva incontrollata, che accompagnarono un peggioramento degli squilibri, dell'indebitamento con l'estero e dell'inflazione. I forti rincari dei generi alimentari che ne seguirono accrebbero il malcontento popolare, mentre nel paese si ri-

scontravano difficoltà finanziarie, fenomeni speculativi e irregolarità nella distribuzione delle risorse. Nonostante i provvedimenti deflazionistici, accentuati nel 1989, si ebbero gravi risvolti sociali: è nel maggio di questo anno che gli studenti occuparono piazza Tian An Men, il centro di Pechino. La crisi del 1989 fu però seguita da un rilancio delle campagne contro la corruzione e la criminalità, e sul piano economico fu confermata la politica di apertura commerciale.

Un passo fondamentale per la crescita economica del paese fu compiuto con la promulgazione delle *corporate laws*, con le quali si sanciva la compatibilità della proprietà privata con gli ideali socialisti. Esse stimolarono un aumento della natalità di imprese private e la privatizzazione di numerose *SOE*. La strategia di *corporatization* iniziata nel 1993 pose le basi per la trasformazione e la modernizzazione delle imprese cinesi.

Dal maggio 2003, infine, il governo cinese decise di concentrare l'attenzione sulle 196 maggiori imprese statali, con l'obiettivo di creare trenta grandi gruppi di rilevanza internazionale attraverso fusioni, acquisizioni e vendite, sotto la supervisione della *China State-Owned Assets Supervision and Administration Commission (SASAC)*.

I settori strategici individuati dalla *SASAC*, che avrebbero mantenuto la partecipazione statale, riguardavano l'energia, la difesa, la telefonia e i trasporti, ma anche il settore automobilistico e dei metalli. Per le *SOE* locali furono invece istituite, da parte delle province e dalle municipalità cinesi, le *Local State-Owned Assets Supervision and Administration Commission*, finalizzate alla ristrutturazione delle imprese operanti sul loro territorio.

1.6.3. *L'apertura internazionale*

Mentre Deng Xiaoping si accingeva a modernizzare il sistema economico del paese, anche l'orientamento della politica estera cinese era mutato. Oltre a un aggravamento dei rapporti con l'URSS durante la rivoluzione culturale, agli inizi degli anni '70 il governo di Pechino si convinse che l'Unione Sovietica rappresentasse un pericolo per la propria sicurezza e tentò di rivedere la propria posizione internazionale.

Dal 1971 fu avviata una politica di riavvicinamento agli Stati Uniti e di apertura ai paesi occidentali. Nell'ottobre del 1971 il governo di Pechino fu riconosciuto dall'Onu e da quasi tutte le nazioni aderenti. Le relazioni con gli Stati Uniti, in stretto rapporto con Taiwan, si avviarono più lentamente, tuttavia le visite ufficiali di Kissinger (1971) e Nixon (1972) in Cina, così come l'apertura (1973) di uffici di rappresentanza a Washington e a Pechino, furono eventi estremamente significativi. Il processo di avvicinamento tra Cina e Stati Uniti si realizzò con l'apertura di relazioni diplomatiche formali (gennaio 1979). Nell'anno successivo, inoltre, la Cina aderì al Fondo Monetario Internazionale e alla Banca Mondiale (Istituto della Enciclopedia Italiana, 1995).

Ciononostante, il paese restava chiuso agli scambi commerciali, per cui nel 1978, all'inizio del processo di riforme divenuto noto come "politica della porta aperta", era raro trovare all'estero beni prodotti in Cina. I pochi prodotti manifatturieri erano ancora esportati soltanto verso paesi in via di sviluppo, mentre verso quelli già industrializzati le esportazioni riguardavano solo materie prime e prodotti agricoli.

La politica autarchica, inoltre, prevedeva di sostituire le importazioni per favorire le produzioni nazionali. Il commercio con l'estero era monopolio dello stato, per cui solo le cosiddette *foreign trading companies*, filiali del Ministero per il Commercio Estero, potevano gestire la pianificazione degli scambi internazionali: importare ed esportare un insieme predefinito di beni. Le importazioni erano consentite solo per i beni capitali e per quelli per i quali non era disponibile un sostituto nazionale, mentre le esportazioni erano ritenute utili solo a generare la valuta necessaria per il pagamento delle importazioni (Chiarlone e Amighini, 2007).

Nel 1982 il XII congresso del PCC e la quarta costituzione del paese decretarono una nuova *leadership*, moderata, tecnocratica ed efficientista. I nuovi vertici, che miravano all'apertura commerciale del paese, istituirono nelle regioni costiere sud-orientali le cosiddette Zone Economiche Speciali (ZES), caratterizzate da condizioni particolarmente favorevoli per il commercio con l'estero e gli investimenti stranieri.

I rapporti tra Cina e Stati Uniti si svilupparono grazie ad accordi di cooperazione economica e tecnologica, mentre

l'inizio degli anni '80 vide anche un graduale disgelo nelle relazioni con l'Unione Sovietica. Ciò consentì una ripresa di scambi economici e commerciali e di accordi di cooperazione. Nello stesso decennio, indicativi furono anche gli scambi con il Giappone, primo *partner* commerciale e fornitore di capitali e tecnologie, che erano stati stimolati dalla politica di liberalizzazione economica avviata nel 1978-1979 (Istituto della Enciclopedia Italiana, 1995).

Dal 1984 vi fu una forte espansione del numero di soggetti autorizzati a operare nel commercio internazionale: le dodici FTC iniziali vennero trasformate in organizzazioni indipendenti, le province furono autorizzate alla creazione di FTC con operatività a livello regionale e nel settore privato le società partecipate da attori esteri, *WFOE (Wholly Foreign Owned Enterprises)* e *joint ventures (JV)*, ottennero il diritto di condurre direttamente attività di commercio estero, anche se solo per beni collegati alle attività svolte. Fu inoltre introdotto il principio di concorrenza tra le FTC, per cui alle imprese fu riconosciuta la capacità di scegliere per quale FTC produrre (Chiarlone e Amighini, 2007).

Nonostante queste misure, il controllo pubblico dell'interscambio commerciale internazionale rimase pervasivo fino alla fine degli anni '90, quando furono autorizzate a commerciare con l'estero la prima FTC partecipata da capitale estero (1997), la prima FTC privata (1998) e la prima società completamente privata (1999).

Successive riforme hanno concesso:

- l'estensione dei diritti a commerciare alle grandi imprese, che potevano riceverli in maniera quasi automatica, purché rispettassero determinati requisiti;
- la riduzione delle dimensioni minime necessarie alle imprese private per operare internazionalmente.

Fu inoltre abolito il requisito di aver operato da almeno due anni in campo internazionale tramite una FTC per esportare o importare in proprio, elemento che ostacolava le imprese private piccole e di nuova fondazione.

All'inizio del ventunesimo secolo, in seguito a tutte queste riforme, il numero di soggetti autorizzati a operare sul mercato

internazionale era di 35.000 entità nazionali e 150.000 estere, una cifra rilevante rispetto alle 12 del 1978, ma ancora troppo contenuta rispetto ai 7 milioni di imprese manifatturiere cinesi. Nonostante l'apertura ai commerci, il sistema non era ancora liberalizzato a causa dell'esistenza di numerose restrizioni rappresentate da barriere tariffarie e non tariffarie.

Il commercio internazionale fu quindi favorito da una riforma monetaria volta a guidare il tasso di cambio verso un valore meno penalizzante per le esportazioni cinesi e attraverso esenzioni tariffarie sulle importazioni di beni intermedi e di componentistica. Tali esenzioni originarono un incremento rilevante degli investimenti diretti esteri (IDE), attratti anche dalle ZES.

L'insieme delle politiche di apertura commerciale permise alla Cina di creare le condizioni per negoziare l'entrata nel *WTO*, avvenuta nel dicembre 2001. Tale ammissione fu preceduta dalla richiesta di adesione all'allora *GATT* (*General Agreement on Tariffs and Trade*), nel luglio del 1986. Il processo fu lungo per questioni politiche interne e internazionali, e richiese un abbattimento ulteriore delle barriere tariffarie, nonché una maggiormente apertura del paese sul fronte degli IDE⁶ (Chiarlone e Amighini, 2007).

Oggi la Cina si colloca ai primi posti della classifica mondiale di attrazione di IDE: nel 2009 il paese ha accolto IDE per 90 miliardi di dollari, collocandosi così al secondo posto dopo gli Stati Uniti. A fine 2009 erano 458.372 le società attive con investimento estero (totale o parziale), attratte dai bassi costi di produzione, dal popoloso e sempre più ricco mercato interno, oppure trainate da clienti di medio-grandi dimensioni già insediatisi in Cina (ICE, 2010).

Ancora oggi, dunque, il carattere delle relazioni economiche sempre più intense con la Cina è caratterizzato in maniera decisiva dalla "politica della porta aperta", un "tesoro" da ricondursi alla lungimirante visione di Deng Xiaoping e dei riformatori cinesi degli anni Ottanta (Cacciato, 2007).

⁶ Ciò aderendo alle *Trade-Related Investment Measures* e ai *Trade-Related Aspect of Intellectual Property*, misure che vietano l'imposizione di restrizioni agli investimenti che possano creare distorsioni al commercio internazionale e che assicurano una maggior tutela della proprietà intellettuale.

1.7. Una nuova classe imprenditoriale

L'identità proletaria dei membri del partito, tipicamente collegata all'ideologia comunista, che individua nella borghesia capitalista il suo "nemico", è per definizione ostile alla classe imprenditoriale, che iniziò tuttavia a emergere con la modernizzazione della struttura economica del paese. Un passo avanti in questo senso venne fatto risalire alla "teoria delle tre rappresentanze", esposta da Jiang Zemin⁷ nel 2000. Con questa teoria, pur riconoscendo che il partito aveva espresso la parte più avanzata delle forze produttive e degli orientamenti culturali, rilevava che "nuovi strati sociali"⁸ avrebbero dovuto essere accolti in seno allo stesso.

Le critiche che furono mosse alla teoria delle tre rappresentanze dai conservatori, che denunciavano lo snaturamento dell'identità proletaria del PCC, rappresentarono tuttavia posizioni minoritarie e, sebbene lo statuto del partito vietasse espressamente (fino al 2002) la possibilità per gli imprenditori di diventarne membri, a livello informale diversi privati strinsero forti legami personali e politici con il partito già dai primi anni '80.

Tra i criteri previsti per la selezione dei nuovi membri del partito, rientravano la "consapevolezza politica" e l'"integrità morale". Inoltre le "capacità imprenditoriali", che dovevano essere misurabili attraverso una "reale ed effettiva performance" e non derivare da un *background* sociale. Fu così posto l'accento sui requisiti morali della nuova classe economica i cui membri, oltre a mostrare le giuste capacità tecniche e imprenditoriali, dovevano anche evidenziare comportamenti corretti.

Il panorama dell'attuale imprenditoria cinese è alquanto eterogeneo. Nei primi anni '80, con le nuove opportunità imprenditoriali, molti tra coloro che occupavano posizioni di alto o medio livello nel partito, nel governo o nelle aziende di stato,

⁷ Presidente della Repubblica Popolare Cinese dal 1993 al 2003.

⁸ Essi erano costituiti da imprenditori e personale tecnico impiegato in aziende non-statali scientifiche e tecniche, personale tecnico e direttivo impiegato presso imprese straniere, imprese individuali, proprietari di imprese, impiegati di organizzazioni intermedie, professionisti.

abbandonarono il partito per intraprendere attività economiche. Il processo di “aziendalizzazione” ancora oggi in corso ha visto alcuni di questi nuovi imprenditori investire in *business* privati, altri dirigere grosse aziende statali. Ne deriva che alcune società, pur essendo formalmente statali, sono gestite in maniera imprenditoriale mentre altre, tramite un processo di *management buy-out*, sono state trasformate in soggetti privati. Ciononostante, l’elemento che accomuna queste persone è che sono riconosciute come portatrici di alti valori condivisi.

In realtà, questo ruolo guida con parte attiva nella politica del paese è riconducibile ai grandi dirigenti, mentre i piccoli imprenditori spesso considerano la politica negativamente, come un luogo di corruzione.

L’apertura del partito a questo nuovo strato sociale ne ha assicurato la sopravvivenza, scongiurando la nascita di una forza organizzata di opposizione.

Nei prossimi paragrafi saranno presentati i principali caratteri dell’economia cinese, dei rapporti Italia-Cina, nonché e i principali *trends* di mercato.

1.8. L’economia cinese: presente, passato e futuro

Dopo aver stagnato per oltre due decenni sotto il rigido autoritarismo delle leggi comuniste del suo *leader*, il presidente Mao Tse Tung, la Cina possiede ora l’economia in più veloce crescita nel mondo, e sta vivendo ciò che è stato descritto come una seconda rivoluzione industriale (BBC, 2011). Dagli anni ’70 del secolo scorso il paese ha dato il via a una serie di riforme che permettessero il passaggio da un sistema chiuso e centralizzato, a uno maggiormente orientato al mercato, che potesse favorirne l’integrazione nell’economia mondiale, consentendogli di giocare un ruolo più decisivo a livello globale (Hong, 2010). Con l’ingresso nel *WTO* nel 2001, la Cina aveva già raggiunto il suo obiettivo storico di entrare a far parte del sistema commerciale mondiale. Sin dall’avvio di questa strategia l’economia cinese è stata catapultata in una traiettoria d’incremento molto elevata, “registrando per tre decenni un tasso di crescita media annuale pari a circa il 10%” (Hong, 2010: 45).

La crescita economica cinese e il livello raggiunto appaiono ancora più straordinari se si pensa che nel 1978 il PIL dell'intera Cina era inferiore a quello del nord Italia (Manzocchi e Quinteri, 2009). Nel 2007, invece, la Cina ha contribuito per circa il 17% alla crescita mondiale, quasi quanto hanno fatto gli Stati Uniti d'America (Hong, 2010). Grazie ai suoi tassi di crescita a due cifre (Rampini, 2009), la Cina vede accrescere costantemente la propria quota sul PIL mondiale, tanto che l'*IMF (International Monetary Fund)* stima che nel 2014 determinerà l'8,7% del PIL globale.

La Cina è una potenza economica all'interno dell'attuale scenario mondiale e si trova al terzo posto nella scala del PIL dopo Stati Uniti d'America e Giappone, grazie ad un'economia e a un commercio internazionale in rapida espansione. Essa si pone inoltre come fulcro di un ordine economico regionale che si sta sviluppando in Asia orientale, area all'interno della quale la Repubblica Popolare Cinese consolida progressivamente la propria posizione di leader, testimoniata da dati sullo sviluppo economico oltre ogni misura (Baek, 2005).

Il tasso di crescita economica nel periodo che si estende dall'anno d'inizio della cosiddetta "*reform era*", il 1978, fino al 2008 mostra uno sviluppo annuale medio del 9%, tasso dovuto all'elevata capacità competitiva nell'arena internazionale e al fatto che la Cina rappresenta, dopo la Germania, il più grande esportatore ed importatore a livello mondiale.

La crisi economico-finanziaria mondiale ha messo a dura prova anche la Cina. L'economia cinese, fondata su un altissimo tasso delle esportazioni, in assenza della domanda straniera ora si trova ad autosostenersi e a dover far fronte alle conseguenze di *impasse* economici quali surplus di prodotti, rallentamento della produzione e crescita della disoccupazione (CCIA, 2009). Nei primi tre trimestri del 2008 la Cina è riuscita a mantenere un sostanziale sviluppo dell'economia reale, mentre nel quarto trimestre dello stesso anno il paese viene coinvolto nella crisi internazionale. Il tasso di crescita del PIL dalla fine del 2008 al primo trimestre del 2009 è stato rallentato in misura rilevante, passando da un tasso di 6,8 a 6,1, mentre il tasso d'interesse è passato dal 4,14% fino al terzo trimestre del 2008 al 2,25% del quarto trimestre (Wu, 2009).

Di fronte a quest'ondata di negatività economica, la Cina non è rimasta passiva: è stato infatti il primo paese il cui governo ha lanciato un piano di stimolo per l'economia che, stando alle parole del primo ministro Wen Jiabao, ha dato i primi segnali positivi. Lo "*stimulus plan*" è il più ampio e complesso piano dalla seconda guerra mondiale e comporta investimenti dal governo centrale destinati principalmente alla costruzione e manutenzione d'infrastrutture e alla fornitura di energia elettrica nelle zone rurali.

Alcuni settori sono stati scelti dal governo sulla base della loro importanza per l'economia cinese, quindi dell'opportunità di supportare elevati tassi di occupazione e del grado d'impatto negativo che la crisi ha avuto su di essi. L'industria automobilistica, siderurgica, tessile, petrolchimica, leggera, logistica e metalmeccanica rappresentano pertanto oggetto d'ingenti investimenti allo scopo di sostenere la crescita del PIL (Rosenthal, 2009). Tale piano di stimolo ha fatto sì che il declino del tasso di crescita fosse moderato, come sopra descritto. La produzione industriale è cresciuta dell'8,3% nel primo trimestre del 2009, così come le vendite al dettaglio, con un aumento del 16%, e l'ammontare dei prestiti.

Di seguito saranno approfonditi i principali caratteri dell'economia cinese, i rapporti economici internazionali e i rapporti bilaterali Italia-Cina, i principali trend di mercato, nonché l'attuale ruolo delle istituzioni nell'economia del paese.

1.8.1. Lo scenario economico recente

Nel 2010 l'economia cinese è cresciuta espandendosi in doppia cifra (10,4%), una tendenza che si è consolidata nel 2011 per mostrare quindi un modesto rallentamento (il cosiddetto *soft landing*), coerente con la flessione della domanda globale, e un calo del volume dell'export. Il rallentamento dell'economia cinese nell'ultimo scorcio del 2011 è evidenziato anche da una lieve diminuzione della produzione industriale (tabella 1.2). Le previsioni per il 2012 del National Bureau of Statistics (NBSC) indicano infatti un'ulteriore riduzione del PIL (8,2-8,5%) e una lieve diminuzione della produzione industriale (1-2%).

Questo “atterraggio morbido” dell'economia appare in linea con gli intenti delle autorità cinesi di voler ri-orientare la crescita dell'economia, passando da un sistema basato sulle esportazioni a un altro trainato dai consumi domestici, più rispettoso dell'ambiente e sostenibile nel lungo periodo. Permane tuttavia qualche incertezza su un tale modello di crescita, legato soprattutto all'effettiva capacità del paese di generare una domanda interna in grado di sostituirsi a quella esterna, emancipandosi dagli acquisti del settore pubblico (MAE/MSE 2011).

Le autorità cinesi hanno tuttavia continuato a sostenere la domanda aggregata interna attraverso il programma di sviluppo d'investimenti in *asset* fissi, soprattutto in infrastrutture, mentre la politica monetaria è stata volta, con successo, a frenare il credito ai fini del contenimento dell'inflazione.

TAB. 1.2 *Principali Indicatori Macroeconomici*

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PIL (in miliardi di USD)	3.494	4.532	5.051	5.926	7.035	8.252	9.673
PIL pro-capite (in USD a parità di potere d'acquisto)	5.747	6.404	7.030	7.808	8.593	9.459	10.403
Crescita del PIL reale (var. %)	14,2	9,6	9,2	10,4	9,2	8,1	8,4
Consumi privati (in % del PIL)	10,8	8,4	9,9	5,1	9	9,2	10
Debito pubblico (in % del PIL)	11,9	9	6,7	15,3	9,8	12,5	8,9
Investimenti diretti stranieri (in miliardi di USD)	160,1	175,1	114,2	185	111,1	n.d.	n.d.
Bilancia commerciale (in miliardi di USD)	315,4	360,7	249,5	254,2	214,9	198	184,6
Rating OCSE sul rischio Paese	2	2	2	2	2	n.d.	n.d.
<small>*Dati Economist Intelligence Unit - Country Report China January 2012</small>							
<small>I dati per gli anni 2011, 2012 e 2013 sono stime/previsioni dell' Economist Intelligence Unit</small>							

Fonte: Rapporto Congiunto MAE/MSE, 2011: 2

Il tasso previsto per il 2011 si attestava infatti al 4,3%. L'indice dei prezzi al consumo (CPI) è in diminuzione con una crescita del 5,5% nel mese di ottobre, dopo aver registrato il 6,5% nel mese di luglio (MAE/MSE, 2011).

1.8.2. *La Cina e il commercio internazionale*

L'adesione della Cina al *WTO* può certamente considerarsi la svolta più importante degli ultimi tempi per la Cina, poiché ha portato il paese ad aumentare il proprio grado di apertura al

commercio internazionale. Attualmente la Cina è al terzo posto nella classifica mondiale del commercio dopo gli Stati Uniti ed il Giappone e registra un *trend* nell'interscambio che, nel secondo semestre 2008, si manteneva a livelli sostenuti.

Riguardo alle esportazioni, a partire dal 1993 si possono notare i segnali di una crescita poderosa: nel 1993, 2003 e 2009, infatti, la quota delle esportazioni cinesi sul totale globale è quasi raddoppiato di volta in volta, permettendo alla Cina, nel 2010, di pesare per oltre un decimo dell'*export* mondiale. La tabella 1.3 di seguito, evidenzia la rapida scalata nel *ranking* delle esportazioni globali compiuta dalla Cina nei periodi evidenziati. In pochi anni, la Cina ha scalato ogni indice di competitività⁹, diventando, secondo l'IMD Business School, il 23° paese più competitivo al mondo (IMD, 2012).

TAB. 1.3 *Quote di mercato sulle esportazioni mondiali*

Rank 1995	Quote %	Rank 2000	Quote %	Rank 2005	Quote %	Rank 2010	Quote %
1 Stati Uniti	11,8	1 Stati Uniti	12,1	1 Germania	9,4	1 Cina	10,6
2 Germania	10,3	2 Germania	8,6	2 Stati Uniti	8,7	2 Stati Uniti	8,6
3 Giappone	9,0	3 Giappone	7,5	3 Cina	7,4	3 Germania	8,5
4 Francia	5,8	4 Francia	5,1	4 Giappone	5,7	4 Giappone	5,2
5 Regno Unito	4,8	5 Regno Unito	4,4	5 Francia	4,5	5 Francia	3,5
6 Italia	4,7	6 Canada	4,3	6 Paesi Bassi	3,9	6 Paesi Bassi	3,3
7 Canada	3,8	7 Cina	3,9	7 Italia	3,6	7 Italia	3,0
8 Belgio	3,6	8 Italia	3,7	8 Regno Unito	3,6	8 Corea del Sud	3,0
9 Hong Kong	3,5	9 Paesi Bassi	3,6	9 Canada	3,5	9 Belgio	2,8
10 Paesi Basi	3,2	10 Hong Kong	3,2	10 Belgio	3,2	10 Regno Unito	2,8
11 Cina	3,0	11 Belgio	2,9	11 Hong Kong	2,8	11 Russia	2,7

Fonte: Rotili, 2011: 147

Questo risultato è dovuto principalmente a uno straordinario secondo posto raggiunto in *economic performance*, mentre il paese cade negli altri tre parametri utilizzati per ottenere la valutazione: *business efficiency*, *government efficiency*, e *infra-*

⁹ Il livello di competitività è definito in base a come le nazioni riescono a gestire la totalità delle loro competenze al fine di migliorare la prosperità della propria popolazione.

structure. Nel 2011 la Cina, infatti, si ferma al 37° per *business efficiency*¹⁰ (Rosselet-McCauley, 2011).

Sul fronte degli scambi commerciali, i dati pubblicati dal Ministero per il Commercio della RPC (tabella 1.4) confermano la generale tendenza alla ripresa del commercio estero cinese iniziata nel 2010. Nei primi nove mesi del 2011 si registra, infatti, una variazione del +21,3% dell'interscambio rispetto al 2009. A fine settembre 2011 le importazioni totali della Cina sono in aumento del 27,8% rispetto al totale 2009, mentre le esportazioni (1.392 miliardi di USD) registrano una crescita ridotta rispetto agli anni precedenti (+15,9% rispetto alle esportazioni totali 2009) dovuta a una flessione del volume dell'*export* in particolare verso Unione Europea e Stati Uniti. E' quindi probabile che anche per il 2011 il surplus commerciale della Cina sia in diminuzione rispetto all'anno precedente.

TAB. 1.4 *Interscambio e saldo commerciale della Cina (valori in miliardi di USD)*

	2007	2008	2009	2010	VAR % 2009/10	2011 primi 9 mesi	VAR % 2009/primi 9 mesi 2011
Importazioni	956,1	1132,6	1005,9	1394,8	38,7	1285,2	27,8
Esportazioni	1220,5	1430,7	1201,6	1577,9	31,3	1392,3	15,9
Interscambio	2176,6	2563,3	2207,5	2972,8	34,7	2677,4	21,3
Saldo	264,3	298,1	195,7	183,1	-6,4	107,1	-41,5

Dati Ministry of Commerce of the PRC

Fonte: Rapporto Congiunto MAE/MSE, 2011: 3

Nei primi nove mesi del 2011 il tasso di crescita degli scambi commerciali tra la Cina e i suoi principali *partner* commerciali (Unione Europea, Giappone e Stati Uniti) si è ridotto di circa il 5%. La politica di diversificazione dei mercati attuata dalle autorità cinesi ha invece portato a un aumento dell'inter-

¹⁰ La *business efficiency* è una dimensione che rileva la misura in cui l'ambiente economico nazionale incoraggia le imprese a operare in modo innovativo, proficuo e responsabile

scambio commerciale con i paesi BRIC (Brasile, Russia, India, Sud Africa) del 39,7% e del 26,4% con i paesi ASEAN (Brunei, Indonesia, Malesia, Filippine, Singapore, Tailandia, Vietnam, Laos, Myanmar e Cambogia), che diventano così il terzo partner commerciale della Cina, avendo raggiunto un interscambio totale superiore al Giappone.

Nel 2010, invece, l'Unione Europea si è confermata essere il principale *partner* commerciale della Cina, assorbendo il 17% dell'interscambio cinese totale. Le esportazioni cinesi verso l'UE (20,1% del totale, 235.666 milioni di euro) sono state superiori alle importazioni (13,2% del totale, 127.524 milioni di euro) determinando un disavanzo commerciale per la UE di 108.141,8 milioni di euro. Tra le *performance* dei singoli paesi europei spiccano Regno Unito, Germania, Francia, Italia e Paesi Bassi.

1.8.3. *La Cina e gli investimenti esteri*

La storia economica cinese è caratterizzata da un alternarsi tra chiusura e apertura in relazione agli obiettivi specifici dei governi. Il periodo che va dal 1949 (fondazione della Repubblica Popolare Cinese) al 1978 (*open door policy* di Deng Xiaoping) è caratterizzato da una chiusura a qualsiasi attività estera, sia d'investimenti che di commercio. Lo sviluppo economico che prende avvio con la politica della porta aperta presenta una progressiva regolamentazione.

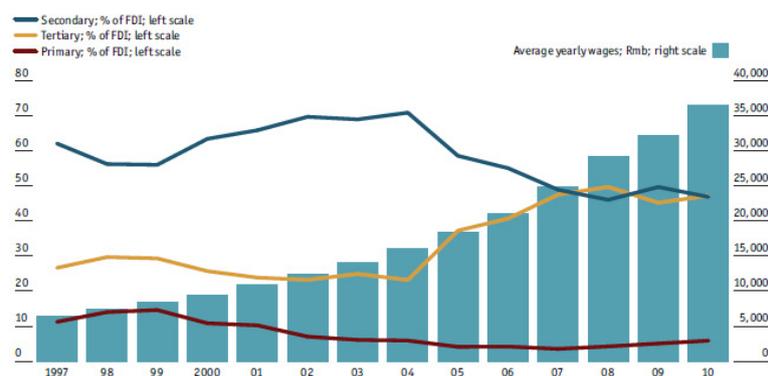
Per attrarre gli investimenti stranieri in Cina, alla fine degli anni settanta il Governo cinese ha creato le *Special Economic Zones (SEZ)*, caratterizzate da una *tax holiday*, un periodo di esenzione fiscale dove nei primi due anni non vi sono tasse e nei seguenti tre le tasse vengono pagate al 50%. Le decisioni dei governi sono sempre strategiche, ad esempio Shenzhen è stato scelto per la sua vicinanza a Hong Kong, Xiamen per la sua posizione vicino a Taiwan (EIU, 2012).

Negli anni novanta si assiste a una prima stretta regolamentazione degli IDE, incanalandoli in settori considerati strategici in termini di tecnologia (Pagano, 2005). Il Governo definisce la sua politica industriale con il regolamento *The Catalogue for the Guidance of Foreign Invested Enterprises*, che identifica precisamente i settori nei quali gli investimenti esteri sono inco-

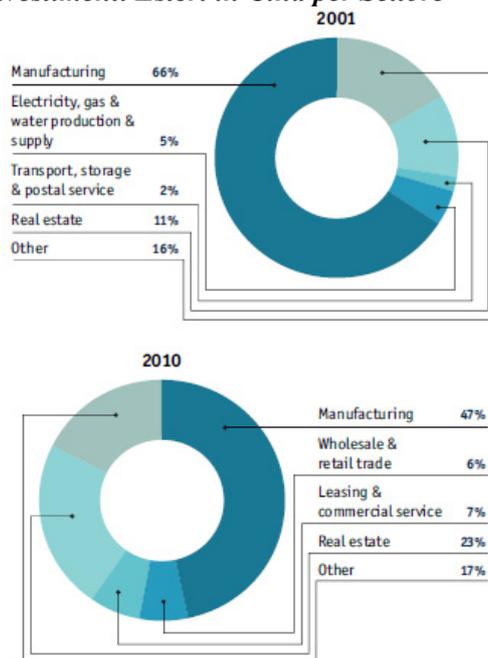
raggiati, controllati o proibiti (EIU, 2012). È di questo periodo l'obbligo per l'investitore straniero di operare in forma di *equity joint venture*, dettato dalla volontà del governo cinese di sviluppare la propria competenza tecnologica nei settori scelti. Progressivamente lo stato riduce la sua presenza nelle imprese lasciando così spazio agli investitori internazionali, soprattutto imprese multinazionali. Nel 1999 le società estere hanno la possibilità di investire nel paese in forma indipendente attraverso le così dette *WFOE*, ad eccezione di alcuni settori considerati strategici.

Questa progressiva apertura, favorita dalla preparazione all'ingresso nel *WTO*, si accompagna a una riduzione degli incentivi agli investimenti in Cina. Nel marzo 2007, infatti, una riforma fiscale cancella molte delle precedenti *tax holidays*, anche se permangono benefici fiscali nei settori legati all'ambiente naturale, alle energie rinnovabili e alle zone rurali (Naronte, 2009). Il governo cinese ha così la possibilità di scegliere quali settori favorire per attrarre tecnologia nel paese (figure 1.2 e 1.3).

FIG. 1.2 *Investimenti Esteri in Cina per Area*



Fonte: EIU FDI, 2012: 7

FIG. 1.3 *Investimenti Esteri in Cina per Settore*

Fonte: EIU FDI, 2012: 8

L'entrata nel *WTO* dona ulteriore slancio all'attrattività e agli investimenti di operatori stranieri nel mercato cinese, accompagnata dalla progressiva adozione di meccanismi e regolamenti internazionali. Questi effetti sono ulteriormente amplificati con le Olimpiadi del 2008 e l'Expo di Shanghai del 2010. Nelle ultime linee guida ufficiali sugli IDE emesse alla fine del 2011, la prima revisione dal 2007, il governo si è focalizzato sulla promozione di settori chiave come le energie alternative, le biotecnologie, le tecnologie dell'informazione e la produzione di attrezzature di fascia alta, come priorità dell'attuale piano quinquennale 2011-15 (EIU, 2012).

Il ruolo della Cina come attrattore d'investimenti esteri si è molto modificato nel tempo. Da una fase dove presentava enormi vantaggi in termini di costo del lavoro in presenza di arretratezza tecnologica, di infrastrutture e di competenze, ad una fase di mercato strategico, attuale e futuro, caratterizzato da un continuo adeguamento di infrastrutture produttive e distributive

e da imprese straniere che in loco svolgono anche processi di ricerca e sviluppo data la specificità del contesto socio istituzionale. Anche le competenze del capitale umano sono in crescita, pur rimanendo un terreno ancora in sviluppo.

Sempre secondo l'*Economist Intelligent Unit (EIU)*, la Cina continuerà ad attrarre investimenti esteri a causa della crescente forza del suo mercato interno. Le ragioni si fondano su due temi principali. Il primo è che gli IDE in Cina sono sempre più focalizzati sul settore dei servizi, piuttosto che sulla produzione. Il secondo tema identificato è che i flussi di IDE continueranno a spostarsi verso le province interne del paese, in cerca sia di lavoro più economico, che di mercati ad elevata crescita. L'avanzamento nel settore terziario non dipende tanto dalla tecnologia complessa, quanto dalla disponibilità di manodopera sufficientemente qualificata. La sfida per le imprese, soprattutto di dimensioni minori, è ancora più complessa dato che la prossima ondata d'investimenti stranieri in servizi richiederà una forte componente di formazione. Alcune multinazionali hanno già iniziato ad aprire *in-house* centri di formazione.

Più la Cina s'integra nell'economia mondiale e le imprese cinesi sono soggette alla competizione internazionale attraverso le importazioni e gli investimenti *inward*, maggiori saranno gli investimenti di queste imprese all'estero, al fine di acquisire vantaggi che consentano loro di migliorare la capacità competitiva internazionale.

Le imprese cinesi investono all'estero in primo luogo per espandere i propri mercati, poi per aumentare i profitti e compensare i bassi consumi nel mercato domestico, così come trovare lavoro a basso costo e prossimità alle materie prime. Inoltre, spesso gli stati ospiti avviano politiche che incentivano gli investimenti e la localizzazione locale e che forniscono quindi opportunità vantaggiose agli stati terzi.

Allo stesso tempo, il governo cinese incoraggia gli investimenti all'estero, in particolare per assicurare il rifornimento di risorse al fine di soddisfare la crescente domanda domestica e per trasferire le tecnologie avanzate per le quali le imprese in Cina hanno un vantaggio competitivo rispetto agli altri stati nel mondo, come l'elettronica e i macchinari per la lavorazione tessile (Moore, 2008). Le aree maggiormente interessate dagli in-

vestimenti cinesi sono l'Africa (32%), l'Asia meridionale (20%), l'America Latina (18%), il Medioriente (9,3%), l'Europa orientale (8,7), e l'Asia centrale (8%). Flussi minori interessano Europa occidentale e Stati Uniti, aree nelle quali la Cina mira soprattutto ad acquistare tecnologia, marchi, e *design* (ICE, 2008).

Il flusso degli investimenti in uscita dalla Cina fa registrare sin dal 2004 una forte crescita anche se, in termini relativi, la Cina non figura ancora tra i primissimi investitori internazionali. Seppure Europa e Italia rimangono destinazioni marginali da un punto di vista quantitativo, esse corrispondono alle strategie d'investimento cinesi riconducibili alla ricerca di risorse ad alto valore aggiunto (*strategic asset seeking*) intese sia come beni tangibili (impianti, macchinari) che intangibili (risorse umane, *know-how*, diritti di proprietà intellettuale). Esiste dunque un buon potenziale di attrazione dei capitali cinesi nell'Italia dei distretti produttivi, dove l'investitore può godere della presenza di economie di agglomerazione a livello di specializzazione del mercato del lavoro (MAE/MSE, 2011).

1.8.4. I rapporti commerciali bilaterali Cina-Italia

Tra i paesi dell'Unione Europea, l'Italia rappresenta il quarto partner commerciale della Cina dopo Regno Unito, Germania e Francia. Nel 2010 l'Italia ha assorbito il 2% delle esportazioni cinesi mondiali e ha fornito l'1% delle importazioni della Cina. L'interscambio complessivo tra i due paesi è in crescita, con 39.291 milioni di euro nel 2011 e 17.300 milioni di euro nei primi sei mesi del 2012. I primi mesi del 2012 (tabella 1.5) hanno tuttavia registrato una leggera diminuzione percentuale delle esportazioni cinesi verso l'Italia. Anche le esportazioni italiane in Cina evidenziano un calo, nonostante la crescita annotata nel 2011. Il disavanzo commerciale permane negativo (ICE, 2012).

Osservando la composizione merceologica dei principali prodotti esportati in Cina (tabella 1.6), la categoria più significativa, circa il 50%, riguarda i macchinari (dai macchinari utensili per uso industriale agli apparecchi meccanici ed elettronici di precisione).

TAB. 1.5 *Interscambio e saldo commerciale Italia-Cina (valori in milioni di Euro)*

Interscambio commerciale Italia - Cina	2007	2008	2009	2010	2011	2011 Gen-Giù	2012 Gen-Giù
Valori (milioni di euro)							
Esportazioni	6.290	6.432	6.629	8.609	10.001	5.075	4.488
Importazioni	21.689	23.606	19.334	28.789	29.280	15.407	12.792
Interscambio	27.979	30.039	25.963	37.398	39.281	20.482	17.280
Saldi	-15.399	-17.174	-12.705	-20.180	-19.279	-10.332	-8.304
Saldi normalizzati (a), in percentuale	-55,0	-57,2	-48,9	-54,0	-49,1	-50,4	-48,1
Saldi (variazioni assolute)	-3.174	-1.774	4.469	-7.475	901	-2.410	2.028
Variazioni percentuali sul corrispondente periodo dell'anno precedente							
Esportazioni	10,6	2,3	3,1	29,9	16,2	23,7	-11,6
Importazioni	21,1	8,8	-18,1	48,9	1,7	28,1	-17
(a) rapporto tra saldo commerciale e somma di esportazioni e importazioni							

Fonte: ICE, www.ice.it (ultima consultazione 2/10/2012)

Anche i prodotti del “*Made in Italy*” occupano posizioni di rilievo, accanto ad autoveicoli e prodotti chimici di base. Abbigliamento, gioielleria e autoveicoli evidenziano anche per i primi sei mesi del 2012 una crescita sostenuta, gli articoli di pelletteria un modesto calo. Gli articoli tecnici e diretti all’industria, invece, rilevano una decisa riduzione. Questo calo andrebbe analizzato nei dettagli al fine di evidenziare quali settori all’interno dei macro aggregati mostrano una controtendenza e quali, invece, rispecchiamo il cambio di localizzazione produttiva.

Le imprese italiane del “*Made in Italy*” possono contare su un mercato dai consumi interni robusto che, a sua volta, si fonda sul rapido aumento del reddito disponibile, sul mutamento delle abitudini di consumo della popolazione cinese e sulla rapida crescita delle città di seconda e terza fascia. Il fenomeno riguarda soprattutto i giovani, la cui propensione al consumo è più elevata, e i residenti nelle aree urbane.

Anche le città di seconda e terza fascia sono in rapido mutamento dai punti di vista reddituale e socio-culturale, apparendo ormai pronte ad accogliere il prodotto italiano. Ferme restando le enormi possibilità di sviluppo legate a innalzamento del reddito e cambiamento degli stili di vita e di consumo, infat-

ti, nelle metropoli di prima fascia alcuni settori sono prossimi alla saturazione.

TAB. 1.6 Principali prodotti esportati dall'Italia verso la Cina (valori espressi in milioni di euro su codici Ateco)

	2008	2009	2010	2011	var % 2010-11 genn- sett	2011 genn- giug	2012 genn- giug	var % 2011-12 genn- giug
Macchinari di impiego generale e per usi speciali	2.771,3	2.964,1	4.059,4	4.488,2	10,6	2.402,2	1.774,7	-26,1
Rifiuti	219,6	263,6	329,0	421,5	28,1	192,7	189,6	-1,6
Cuoio conciato e lavorato (articoli da viaggio, borse, pelletteria, pellicce, ecc.)	267,8	246,0	324,5	413,1	27,3	212,0	208,8	-1,5
Prodotti chimici di base, fertilizzanti e composti azotati, materie plastiche e gomma sintetica	341,1	248,3	283,5	327,3	15,4	175,6	142,5	-18,8
Articoli di abbigliamento, escluso l'abbigliamento in pelliccia	129,0	123,0	177,1	262,9	48,4	106,0	150,2	41,7
Gioielleria, bigiotteria e articoli connessi, pietre preziose e lavorate	101,5	125,4	174,2	247,0	41,8	111,2	142,5	28,1
Autoveicoli	87,0	76,0	131,6	230,4	75,1	114,5	141,8	23,8
<i>Elaborazioni ICE su dati ISTAT</i>								

Fonte: elaborazione su dati ICE www.ice.it (ultima consultazione 2/10/2012)

Il settore dei beni industriali, invece, se da un lato è caratterizzato dal generale fenomeno dello spostamento della manifattura cinese verso le produzioni a maggiore valore aggiunto, dall'altro, è spinto dall'ambizione di Pechino di raggiungere un primato tecnologico globale sia nei settori nuovi (tecnologie ambientali, IT, bio e nano tecnologie, nuovi materiali, nuove energie, ecc.), sia nei settori tradizionali (aerospazio, *automotive*, energia,). Tecnologia, macchinari e componenti italiani hanno avuto e conservano dunque ottime prospettive di penetrazione commerciale, ma il loro ambito di competizione è limitato alla fascia alta del mercato, in quanto la possibile committenza sarà rappresentata soprattutto dalle società statali, impegnate nei

progetti strategici e dotati di ingenti capitali, e dai grandi gruppi privati, soprattutto se sub-fornitori per la clientela estera. Nelle aree della ricerca e sviluppo e del design, infine, l'industria cinese cerca l'esperienza straniera soprattutto in vista del lancio dei prodotti e dei marchi cinesi sui mercati internazionali (MAE/MSE, 2011).

Le imprese italiane stabilitesi in Cina attraverso le varie modalità di presenza, uffici di rappresentanza, centro servizi con partner locale, *WFOE*, ..., sono circa 2000. Dal punto di vista settoriale, gli investimenti italiani sono abbastanza diversificati, con quote significative registrate per la meccanica e il tessile. Dopo una prima fase in cui vi è stata una maggiore concentrazione geografica degli investimenti italiani, localizzati principalmente in cinque delle 31 province e municipalità del paese, situate nella fascia costiera (Shanghai, Jiangsu, Shandong, Hebei e Tianjin), si va accentuando nell'ultimo anno una tendenza alla multi-polarità, per cui le imprese italiane sono presenti virtualmente in tutto il territorio cinese.

Nel maggio 2010 il governo di Pechino ha fornito i nuovi indirizzi in materia d'investimenti esteri, *Opinion* n. 9, i quali confermano il favore per gli IDE connessi ad alta e nuova tecnologia, ambiente, nuove energie, che si sostanziano in esenzioni fiscali e altre facilitazioni, restringendo invece il campo per le attività inquinanti e ad alto consumo di energia. Degni di nota anche il ribadito sostegno agli insediamenti nella Cina centrale e occidentale, l'estensione alle aziende straniere delle misure di stimolo e incentivo nazionali, ad esempio ad aziende operanti nel campo delle nuove energie, e la possibilità di dilazionare l'investimento in un periodo di crisi finanziaria, conservando i benefici originariamente acquisiti.

1.8.5. Il paese Cina e le differenze economiche del territorio, della domanda e dell'offerta

Potendo contare sulla condivisione di un linguaggio comune e di un patrimonio culturale millenario, rafforzato da decenni di dominazione comunista, il popolo cinese dà l'impressione di costituire un mercato omogeneo (Landry, 1998). Tale concetto poteva avere validità se applicato alla Cina pre-riforme, in un

paese segnato da insufficienza di risorse economiche che, quindi, conteneva risorse e approvvigionamenti, vincolando così i modelli di consumo della popolazione (Jin, Deng e Alon, 2011). In realtà la Cina è, di fatto, un conglomerato di mercati fra loro distinti (Cui e Liu, 2000). Le differenze sono tali da creare veri e propri segmenti su base regionale riconducibili a sette corrispondenti aree (Musso, 2009), come illustrato nella seguente figura 1.4:

- *South Cina* (Guangzhou, Fujian, Hainan, Hong Kong);
- *East China* (Shanghai, Zhejiang, Jiangsu);
- *North China* (Beijing, Tianjin, Hebei, Shandong);
- *Central China* (Heann, Anhui, Hubei, Hunan, Jiangxi);
- *Southwest China* (Sichuan, Guangxi, Guizhou, Yunan);
- *Northeast China* (Heilongjiang, Jilin, Liaoning);
- *Northwest China* (Inner Mongolia, Shanxi, Shan'xi, Gansu, Ningxia, Xinjiang, Qinghai, Tibet).

Commercializzare con diverse province cinesi può essere visto come operare con diversi paesi: infatti, oltre ad essere separate da una certa distanza fisica (le province di Beijing e Guangzhou distano circa 2.300 km), esse sono segnate da una considerevole distanza culturale (Ambler, Styles e Xiucun, 1999). Ogni mercato regionale ha una propria topografia, base economica e culturale, che si riflette sul reddito, sui valori, sugli stili di vita e gradi di apertura dei consumatori. Di rimando, questi fattori influenzano la percezione che le persone hanno dei prodotti stranieri, nonché la loro volontà d'acquisto. Riconoscere queste differenze e capire a quale categoria di cliente è più opportuno rivolgersi sono elementi chiave che possono decretare il successo di attività commerciale in questo paese. Sulla base della segmentazione geografica, è possibile indicare alcune caratteristiche del mercato corrispondente, nonché del potenziale cliente (Cui e Liu, 2000).

Le regioni costiere, *South China* e *East China*, favorite dalla presenza di porti marittimi, rappresentano i "mercati in crescita": qui lo sviluppo economico raggiunge il livello più alto e si registra una maggiore affluenza di consumatori.

FIG. 1.4 *I sette mercati regionali cinesi*



Note: The regional boundaries are simplified, thus do not reflect the actual demarkations

Fonte: Cui e Liu, 2000: 59

South China. Le sue province furono le prime ad attrarre investimenti esteri grazie all'introduzione delle SEZ, cosa che favorì un orientamento più favorevole verso l'esterno e, quindi, lo sviluppo di scambi con l'estero con largo anticipo rispetto al resto della Cina. La cultura dominante è *Min-Ye*, caratterizzata da una certa predisposizione agli scambi con l'estero e all'imprenditorialità commerciale individuale. Questo ha consentito di acquisire e integrare elementi di cultura internazionale. Ogni provincia ha un suo dialetto principale, Cantonese o *Fukuienese*. Il numero di consumatori in quest'area rappresenta il 7% del totale della popolazione cinese, fra di essi si trovano le fasce a più alto reddito del paese. La vicinanza a Hong Kong e Taiwan ha favorito l'esposizione a prodotti stranieri. Il comportamento d'acquisto tende al consumo cospicuo.

East China. Storicamente la più prospera, è una regione altamente urbanizzata e impegnata nella produzione sia industriale che agricola. Tra le sue province spicca Shanghai, conosciuta come "la testa del drago", centro industriale e finanziario del

paese, sia la porta d'ingresso per oltre 200 milioni di consumatori. I consumi aggregati delle province dell'est costituiscono il 60% dei consumi dell'intera Cina (Marianera, 2011). La città è nota per la presenza delle migliori infrastrutture e servizi, nonché di prodotti che migliorano la qualità della vita. In questa regione domina la cultura *Hai-pai*, che è in grado di estendere la propria influenza su tutto il paese, indirizzando i cambiamenti negli stili di vita della popolazione e nei gusti dei consumatori. La domanda finale si distingue per l'accentuato carattere cosmopolita e la propensione a consumi innovativi, stabilisce i dettami della moda e nello stile di vita, con una forte apertura al modello occidentale.

Vi sono poi i "mercati emergenti", *North China*, *Central China* e *Southwest China* che, grazie, ai progressi raggiunti negli ultimi anni, sono diventati sempre più attrattivi per le imprese globali.

North China. La regione può contare su alcune città portuali, che hanno favorito la progressiva apertura della regione verso l'esterno. Beijing è la capitale e il fulcro della cultura di questa regione: la *Jing-pai*. Si tratta di una cultura che professa l'importanza delle tradizioni, dando grande valore alle dottrine confuciane di gerarchia, stabilità e controllo. Di conseguenza, gli stili di consumo appaiono maggiormente conservatori e legati al soddisfacimento di valori interiori, anche se non mancano le aperture a idee innovative nell'offerta di beni, verso i quali vengono non di rado ricercate anche valenze ostentative. L'osservanza dei valori tradizionali, accompagnata da un forte sentimento nazionalistico, influenzano la concezione che si ha dei prodotti. Questo si traduce in una netta preferenza per i prodotti e i marchi locali, specialmente se provenienti dalle più ricche aree costiere (Jesa, 2008b).

Central China. Nonostante la base industriale e i tentativi di recuperare rispetto alle zone costiere, la regione appare ancora poco sviluppata e impoverita. Tuttavia, può rappresentare una buona opportunità per quelle imprese estere che desiderano investire in Cina. Quest'area si caratterizza per l'eterogeneità di culture, religioni, stili di vita e abitudini alimentari, con un orientamento a seguire però le tendenze emergenti, provenienti dalle maggiori metropoli e dalle aree costiere. I desideri dei

consumatori devono però, purtroppo, scontrarsi con un basso livello di reddito, che limita fortemente il potere d'acquisto.

Southwest China. Questa regione contiene i maggiori adensamenti di popolazione, la sola provincia di *Sichuan* conta oltre 110 milioni di abitanti, rappresentando da sempre un'area di attrazione per investimenti esteri. Tuttavia, il mercato è ancora poco dinamico, penalizzato anche da una topografia caratterizzata da altopiani e bacini, che rendono la zona piuttosto racchiusa e difficilmente accessibile. La popolazione è molto varia per etnie e culture, con scarsa attitudine ad aprirsi. I consumatori hanno ritmi di vita lenti, sono poco aperti alle innovazioni offerte dal mercato e manifestano anche scarsa apertura alle produzioni estere.

Le regioni di *Northeast* e *Northwest China* rappresentano la parte più statica del paese, il cui mercato è ancora inesplorato dalle imprese estere.

Northeast China. L'unico elemento di rilievo è la presenza dell'industria pesante. La popolazione sta ancora lottando contro i residui dell'economia pianificata e sta solo in parte traendo i benefici dalle riforme. Le culture manciuriana e coreana sono presenze molto forti ed hanno un grande impatto sulla cultura locale, contribuendo a rafforzarne l'isolamento.

Northwest China. Considerata la zona più arretrata e povera del paese, l'"*empty quarter of the far west*", è scarsamente popolata e meno accessibile. Le popolazioni mongole, musulmane e tibetane rappresentano le minoranze più consistenti. L'intera area è oggetto di impegnativi progetti di investimento governativi, come la campagna "*Fupin*" (aiutiamo i poveri), che hanno l'ambizione di ridurre il divario che la separa dalle province costiere. Qui è decisamente prematuro ricercare un rapporto impresa-consumatore a causa di stili di vita spesso di stampo pre-industriale e di infrastrutture di comunicazione e di trasporto ancora ampiamente inadeguate.

Date le dimensioni della Cina, esistono profonde differenze tra le varie zone geografiche, legate non solo alla lingua (i dialetti locali sono moltissimi) o alle abitudini alimentari, ma anche alla filosofia imprenditoriale. Dal punto di vista dello stile imprenditoriale (Bicchielli, 2010), e della gestione dei rapporti

d'affari con altre imprese organizzate, le macrozone sono almeno quattro: Pechino, Shanghai, Canton e Chongqing.

Nell'area di Pechino generalmente gli imprenditori sono piuttosto ben educati, con un buon livello culturale, buone maniere e molto gentili. Tendono a essere diretti e a dire quello che pensano. Attribuiscono grande importanza alla qualità intrinseca dei prodotti piuttosto che all'aspetto commerciale.

Per contro, nell'area di Canton gli uomini d'affari hanno una propensione al *business* molto spinta e si focalizzano sull'arricchimento. La finalizzazione degli affari si basa prevalentemente sulla relazione personale e quindi sulla *guanxi* (per approfondimenti sul tema si veda il capitolo 2). In alcuni casi tendono anche a seguire strade poco convenzionali e, diciamo, innovative. Per riuscire a instaurare un rapporto di fiducia e collaborazione ci vuole davvero molto tempo e moltissima pazienza.

Gli imprenditori che operano nell'area di Shanghai conoscono molto bene tutti i segreti per la finalizzazione delle trattative, usano molto la propria creatività e tendono a proporre prodotti innovativi. Preferiscono lavorare con profitti ridotti e grandi volumi. Nella loro mentalità sono più propensi all'assunzione di rischi a fronte di guadagni potenzialmente interessanti. Shanghai è una città cosmopolita: è un po' la porta d'ingresso in Cina, ma non è la Cina.

Infine, gli imprenditori nell'area centrale della Cina (Chongqing, Hunan, Sichuan ecc.) tendono a essere piuttosto superstiziosi, cercano per quanto possibile di vivere una vita piacevole e in alcuni casi sono piuttosto modesti e sinceri. Hanno una mentalità che si avvicina più a quella di Pechino che a quella di Canton.

1.8.6. I nuovi ricchi, il mercato del lusso e l'evoluzione del consumatore cinese

Da quando la Cina ha iniziato la sua politica di riforma e apertura nel 1978, la sua economia è in piena espansione, e i più importanti rivenditori e produttori internazionali sono entrati nel mercato spinti dalle opportunità di crescita offerte dal paese. Nonostante la rapida crescita economica, le regioni della Cina si sono sviluppate a ritmi diversi, e le tendenze di consumo varia-

no notevolmente tra i diversi gruppi e regioni. Di fondamentale importanza è la comprensione dei numerosi cambiamenti occorsi e che interverranno, dagli economici, ai sociali, ai demografici, al fine di comprendere i profili dei consumatori e il loro modo di spendere. Il rapido ritmo di crescita del paese, le modifiche del modo di vita, unitamente alle enormi differenze economiche e demografiche in tutto il paese, di fatto crea mercati diversi non solo dettati dalle geografie come sopra riportato.

La Cina oggi è il primo paese esportatore e il secondo consumatore al mondo di beni di lusso (Newsmercati, 2010) ma, in base alle stime del *CLSA (Credit Lyonnais Securities Asia) Asia-Pacific Markets*, con una crescita annuale stimata del 23%, entro dieci anni la Cina diventerà il più grande mercato per i prodotti di lusso, con un valore pari a 74 miliardi di euro, o lo 0,6% del PIL totale del paese (CLSA, 2011). Questo dato è in parte dovuto a un poderoso aumento della classe media e del numero dei ricchi nel paese: "... while more than 400 million Chinese live on less than \$2 a day, others are buying Prada handbags (with \$1.000-plus price tags), Armani, Gucci, BMW and Bentley" (Strategic Direction, 2005: 6).

Grazie alla fiorente crescita economica che sta vivendo, la Cina vede aumentare esponenzialmente il numero di persone benestanti e appartenenti al ceto medio. I nuovi benestanti, quelli con redditi annui superiori ai 50.000 euro, sono circa due milioni, di cui 300.000 sono i veri nuovi ricchi, in altre parole coloro che possiedono ingenti capitali finanziari e redditi davvero elevati. Si tratta, ad esempio, di investitori immobiliari, proprietari di società produttrici di beni di largo consumo, *partner di joint venture (JV)*.

Il costo della vita in Cina è inferiore a quello in Italia e una famiglia di quattro persone con abitudini occidentali è in grado di acquistare prodotti alimentari importati, fare shopping ogni fine settimana, andare a cena fuori eccetera con 1.000 euro al mese (Bicchielli, 2010). Una ricerca pubblicata di recente da McKinsey mostra che, sebbene le famiglie ricche e molto ricche (con redditi annuali superiori a 300.000 yuan) continueranno a essere nei prossimi anni i principali consumatori di prodotti di lusso, l'*upper-middle class* cinese (con redditi annuali compresi tra 100.000 e 200.000 yuan) rappresenterà la nuova opportunità

per questo segmento di mercato (Colacurcio e Marianera, 2010).

Nell'immaginario collettivo, la Cina rappresenta la cultura collettivista, con l'influenza del confucianesimo (si veda capitolo 2). Tuttavia, i valori confuciani tradizionali sono stati messi alla prova dalla ricchezza e dalla modernizzazione derivanti dalle riforme economiche, che hanno indotto lo sviluppo di sentimenti individualisti e materialisti, come risulta dalla seguente affermazione “*Chinese consumers are becoming increasingly materialistic and self-centered, and are seeking fun and hedonic experience and Confucian values are becoming meaningless*” (Jin, Kang, 2011: 188). I consumatori hanno abbandonato l'impostazione risparmiatrice tipica delle vecchie generazioni preferendo il motto “*enjoy life today*” e spingendo la domanda di prodotti costosi (Jesa, 2011).

Viste le sue notevoli disponibilità, il benestante cinese è pertanto estremamente attratto dai prodotti di lusso: “*possessing luxury goods is often related to living a successful life as well as expressing good taste*” (Jesa, 2009c: 3). Possedere questo genere di prodotti è di prestigio in Cina, perché i prodotti di lusso sono indice di un certo status e, pertanto, sono molto appaganti in termini sociali e dal punto di vista del *mianzi* (si veda capitolo 2). “*In China you wear wealth on your sleeve*” scrivono gli autori di *The Cult of Luxury Brand*” (Jesa, 2011: 5).

A prescindere dalle proprie disponibilità, il consumatore cinese è particolarmente sensibile al prezzo e considera questo fattore come discriminante nelle decisioni d'acquisto (Jesa, 2008b). Allo stesso tempo, però, una proposta troppo economica e vantaggiosa, o uno sconto troppo elevato, può far insorgere nei consumatori dubbi circa la qualità del prodotto, specie se proveniente da un paese estero, dato che è prassi comune pensare che a un prodotto di qualità importato debba corrispondere un esborso elevato (Bicchielli, 2010). Queste considerazioni sono applicabili anche ai *business market*.

I consumatori cinesi sono passati velocemente dalla fase di “ostentazione”, derivante dalla necessità di sfoggiare il proprio apparire davanti alla propria cerchia sociale, alla fase di “discernimento” nella scala di evoluzione del consumo di beni di lusso. Sempre più consumatori cinesi, infatti, danno importanza a qualità, tradizione e provenienza dei prodotti acquistati, per

l'84% di loro l'etichetta "*Made in ...*" ha un'importanza fondamentale per decidere l'acquisto. In questo senso, l'Italia parte da una posizione privilegiata (Passoni, 2011). I consumatori cinesi riconoscono la qualità, il prestigio, il *design* e il potere dell'immagine del *brand* dei prodotti internazionali e da essi si lasciano affascinare. Il desiderio di ostentazione si dimostra anche nell'evidenza che questi consumatori sono particolarmente attratti da prodotti stranieri facilmente riconoscibili, riportanti in grande il logo dell'azienda o il marchio ben visibile (CLSA, 2011). Anche in questo senso, però, si sta evidenziando un cambio di rotta, un'evoluzione nelle scelte d'acquisto dei consumatori, dato che alcuni di essi sono informati, hanno un alto livello culturale, e cercano sempre più prodotti di fascia più alta (Intoscana.it, 2011).

Oltre ad attribuire un certo valore alla marca straniera riconosciuta, i consumatori ne apprezzano l'alta qualità della fattura. Tuttavia, in molti casi sembra che i cinesi deducano la qualità dalla marca o dall'origine del prodotto, ma non siano in grado di trarla dalle caratteristiche intrinseche del prodotto: "... comprano vestiti da tre, quattromila euro e poi li portano con le maniche troppo lunghe o senza stirarli: ... non vedono la linea dell'abito, comprano il marchio, al massimo apprezzano la morbidezza della stoffa" (Sisci, 2006, 194).

Il mercato del lusso non è più il solo mercato di attenzione, poiché le abitudini di acquisto dei consumatori cinesi sono cambiate drasticamente negli ultimi trent'anni, al crescere dei redditi e all'inserimento di nuovi prodotti e stili di consumo nel mercato. Le abitudini dei consumatori si evolvono e l'analisi dei consumatori anche dal punto di vista della fascia di età (generazioni) offre interessanti tendenze. Planet Retail analizzando appunto i consumatori secondo la generazione evidenzia che la vecchia generazione mantiene generalmente abitudini tradizionali di spesa, la generazione di mezzo, i *middleaged*, oscilla tra tradizione e nuove tendenze, mentre la generazione più giovane sta diventando più occidentalizzata e sempre più consapevole della qualità (Qiu, 2011). La popolazione attuale cinese divisa in gruppi per generazione/fascia di età è rappresentata nella seguente tabella 1.7.

TAB. 1.7 *Consumatori cinesi per età e caratteristiche*

Gruppi di consumatori	Caratteristiche	Modalità di consumo
Frugal Retired	Nati prima 1960, cresciuti in tempi di crisi politiche ed economiche, non ha ricevuto educazione sistematica, ha lavorato in imprese statali.	Attenti (frugal) e sensibili verso variazioni di prezzi beni di consumo.
Wealthy Retired	Difficoltà simili ai frugali in pensione, beneficiato di migliori condizioni salariali e trattamenti pensionistici.	Meno sensibili al prezzo, spesso valutano la qualità al posto del costo.
Frugal forties	Cresciuti in Rivoluzione Culturale (1966-76) e inizio anni riforme, oscillano tra tradizione e nuove tendenze. Lavorano in aziende statali, private o estere. Redditi modesti.	Risparmiano gran parte dei guadagni per prendersi cura dei figli e dei genitori.
Wealthy forties	Come i precedenti, ma lavorano per governo o grandi imprese statali. Reddito leggermente superiore.	Disposti a pagare per prodotti di qualità, anche se curano figli e genitori. Aumenteranno spese alimentari, per intrattenimento, viaggi, prodotti alta qualità e assistenza sanitaria.
Thirties	Ben educati e cresciuti in ambiente più aperto rispetto ai genitori. Risparmiano di meno, spendono di più per divertimento e acquistano on-line.	Preferiscono valore e qualità a prezzi bassi. Diventeranno i più importanti, acquistando per i genitori, i bambini e se stessi.
Twenties	Prima generazione della politica del figlio unico, hanno abitudini di acquisto opposte dai genitori. Risparmiano poco, spendono la maggior parte del reddito per divertimento, elettronica avanzata, e prodotti di tendenza.	Acquistano on-line, cercano prodotti per distinguersi. Possono essere compratori impulso. In futuro più prudenti, preferiranno prodotti di alta qualità e convenienze, spenderanno di più per generi alimentari.
New generation	Consumatori inferiori ai 20 anni, più occidentalizzati e aperti a nuovi prodotti. Individualisti, utilizzano Internet per seguire le tendenze globali.	Influenzano significativamente decisioni dei genitori su prodotti alimentari, abbigliamento, elettronica. I social media sono efficaci per raggiungere questi consumatori.
Migrant workers	Di 25-45 anni, trasferiti dalle zone rurali alle città per lavoro a partire dal 1990. Più frugali dei consumatori anziani, acquistando il necessario e risparmiano per mandare soldi alle famiglie.	Aumenteranno la spesa per generi alimentari al trasferimento della famiglia. Tuttavia, I livelli di consumo rimarranno bassi.
The rich	Tra 20-60 anni, concentrati nelle grandi aree urbane (Pechino, Shanghai e Guangdong con circa metà del gruppo). Imprenditori di successo, top manager e titolari di aziende.	Acquistano i migliori prodotti disponibili, sono candidati ideali per i nuovi prodotti.

Fonte: adattato da Qiu, 2011: 19

Comprendere l'evoluzione del consumatore cinese sarà sempre più determinante per la scelta delle politiche delle imprese che già operano o che intendono affacciarsi a questo mercato. Secondo McKinsey, che dal 2005 conduce indagini annuali in Cina, monitorando la crescita dei redditi, il cambiamento dei modelli di spesa e delle aspettative, evidenzia variazioni a volte in linea con i modelli occidentali, a volte no, così come si sottolinea lo sviluppo di molte diverse categorie di consumatori. Si rilevano in particolare i seguenti fenomeni che consentono di tracciare il profilo del consumatore cinese del 2020 (Atsmon e Magni, 2012): cambiamenti demografici (profili economici e geografici), nuovi modelli di consumo.

Relativamente al primo punto, le variazioni dei profili economici sono stati e continueranno ad essere la tendenza più importante nella modifica del comportamento del consumatore. I cinesi sono certamente sempre più ricchi: il reddito disponibile dei consumatori urbani raddoppierà tra il 2010 e il 2020, da circa 4.000 USD a circa 8.000 USD, vicino allo standard attuale della Corea del Sud, ma ancora lontano dal livello di alcuni paesi sviluppati, come gli Stati Uniti (circa 35.000 USD) e il Giappone (circa 26.000 USD). Ma la grande differenza sarà fatta dallo spostamento delle classi di consumatori all'interno del paese (figura 1.5).

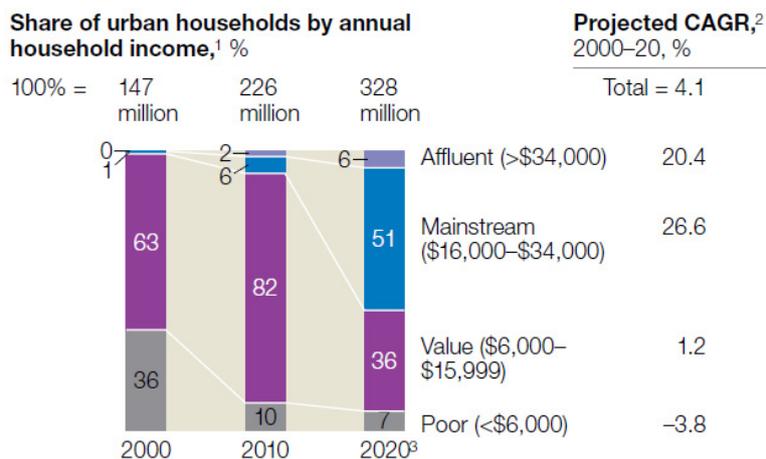
Attualmente, la grande maggioranza della popolazione è costituita di consumatori base, *value*, che vivono in famiglie con un reddito disponibile annuo tra \$ 6.000 e \$ 16.000 (pari a 37.000 a 106.000 renminbi), quanto basta per coprire le necessità di base. I consumatori *mainstream*, relativamente abbienti, con un reddito annuo compreso tra \$ 16.000 e \$ 34.000 (pari a 106 mila a 229 mila renminbi), rappresentano solo il 6 per cento della popolazione urbana con 14 milioni di famiglie.

Un piccolo gruppo di "ricchi" consumatori, *affluent*, il cui reddito familiare è superiore a 34 mila dollari, rappresenta solo il 2 per cento della popolazione urbana, o 4.260.000 famiglie. Fino ad oggi le società internazionali si sono per lo più rivolte ai consumatori di tipo *affluent* o *mainstream*.

I cambiamenti all'interno delle fasce di reddito sono notevoli. Entro il 2020, infatti, i consumatori *mainstream* rappresen-

teranno il 51 per cento della popolazione urbana. Il loro livello assoluto di ricchezza rimane piuttosto basso rispetto a quello dei consumatori nei paesi sviluppati. Ma questo gruppo, composto da 167 milioni famiglie (circa 400 milioni di persone), diventerà *standard setter* per il consumo. I consumatori *affluent* rimarranno una minoranza, rappresentando comunque 21 milioni di famiglie e 60 milioni di consumatori.

FIG. 1.5 *Famiglie urbane per classe di reddito, anni 2000-2020, in %*



¹In real 2010 dollars; in 2010, \$1 = 6.73 renminbi.

²CAGR = compound annual growth rate.

³Forecast.

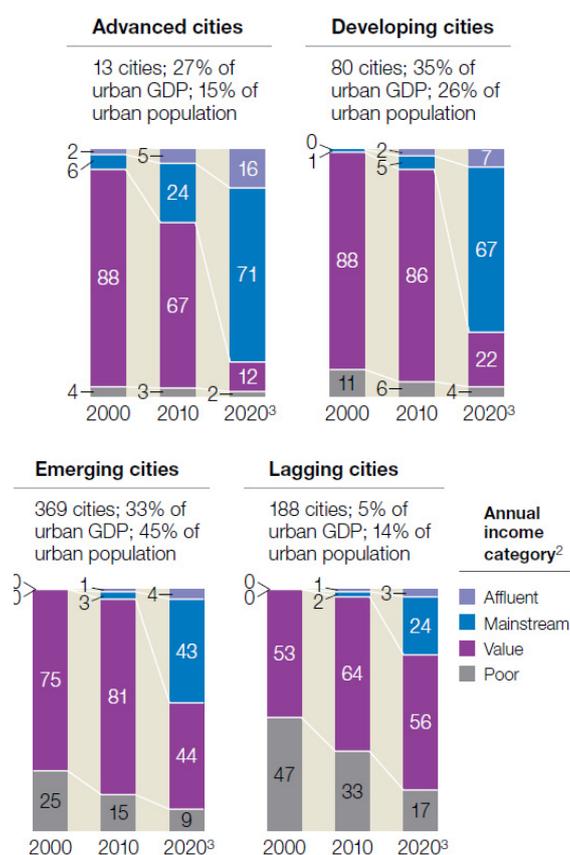
Fonte: Atsmon e Magni, 2012: 3

Mentre il reddito è previsto in aumento in tutta la Cina, alcune città e regioni sono già molto più ricche di altre. Al momento circa l'85 per cento dei consumatori vivono nelle 100 città più ricche, mentre nelle successive 300 città solo il 10 % dei consumatori sono *mainstream*. Sempre secondo le previsioni di McKinsey (Atsmon e Magni, 2012) tale percentuale salirà a quasi il 30 per cento entro il 2020 (figura 1.6).

Per quanto riguarda infine i nuovi modelli di consumo lo studio ha individuato tre tendenze:

- l'incremento dei consumi in acquisti discrezionali che prevede un +13,4% di crescita tra il 2010 e il 2020 di prodotti che diventeranno accessibili ad un maggior numero di persone;
- la tendenza all'acquisto di prodotti e servizi di migliore valore e qualità (*trading up*);
- il cambiamento di attitudine al consumo dei consumatori *senior* come illustrato precedentemente (tabella 1.7).

FIG. 1.6 *Distribuzione del reddito per famiglie per tipologia di città, anni 2000-2020, in %*



Fonte: Atsmon e Magni, 2012: 5

Una recente ricerca sul campo tesa a comprendere stili di vita e valori dei consumatori cinesi, riferiti in particolare ai consumi di lusso di prodotti italiani (Zanier, 2011), ha inoltre evidenziato importanti specificità (e diversità rispetto a consumatori italiani) dei consumatori di lusso cinesi. Esse riguardano il luogo dello *shopping*, la dimensione relazionale e la classe sociale.

La dimensione dello spazio, o del punto vendita, indica importanti differenze: i ricchi desiderano acquistare in luoghi esclusivi, in Cina questi luoghi sono i centri commerciali di lusso, mentre in Italia sono le *boutique* nel centro delle città, nelle vie più rinomate. Questi luoghi in Cina sono spazi chiusi, staccati dal resto della città proprio perché pensati come spazi dedicati al nuovo, dunque fuori dal contesto (storico e culturale) della città nella quale si trovano.

La dimensione relazionale tra venditore e acquirente è un ulteriore elemento di diversità: mentre nelle *boutiques* italiane i clienti si mescolano ai turisti o agli acquirenti occasionali, nei negozi di lusso all'interno dei centri commerciali cinesi transitano esclusivamente i clienti "ricchi". Nei centri del lusso cinesi esistono due tipi di "posti di blocco". Il primo è costituito dal servizio di sicurezza dello *shopping mall* che impedisce l'entrata d'individui mal vestiti, oltre che mal intenzionati. Il secondo, è costituito dagli addetti dei punti vendita, che indirizzano le loro attenzioni solo ai clienti che appaiono di un certo livello. Ogni cliente viene accudito personalmente da uno o più commessi. Tuttora¹¹ si avverte una distanza enorme tra cliente (benestante) e addetto alle vendite (associato a classe più bassa), a evidenziare ancora di più la differenza di classe sociale. Questo non favorisce interazione tra le parti, dato che l'addetto vendita non consiglia il cliente che, peraltro, non si attende alcun suggerimento. Diversa la situazione nel caso di personale di vendita italiano, rispettato in quanto occidentale e a conoscenza del prodotto. La società cinese, che presenta paradossi tra valori tradizionali e moderni (si veda il capitolo 2), è comunque destinata a evolvere, dato che modernizzazione e modifica delle

¹¹ La ricerca è stata svolta a Shanghai nel 2009 (Zanier, 2011).

classi sociali porteranno ulteriori cambiamenti nel sistema di valori culturali e sociali (Zanier, 2011).

I pesanti cambiamenti che si succederanno in Cina, sia a livello di distribuzione del reddito tra classi di consumatori, sia di cambiamento di stili di consumo, sia ancora a livello di differente crescita per area geografica, richiederanno alle imprese una continua attenzione ai loro modelli di *business* e al continuo adattamento ai mercati e ai segmenti d'interesse. Inoltre la vastità del paese e l'indicativa differenza tra territori, richiederà sempre di più una presenza diffusa sul territorio al fine di meglio cogliere opportunità e particolarità regionali o provinciali. Le sfide per le imprese, soprattutto di media dimensione, saranno crescenti poiché sarà necessario un approccio sempre più specifico e attento alle evoluzioni del territorio dove le imprese dovranno attrezzarsi con presenza diretta o con relazioni stabili e consistenti in loco.

1.9. Il ruolo delle istituzioni cinesi nell'economia del paese

Le imprese italiane che si affacciano sul mercato cinese incontrano nuovi attori che a un primo sommario sguardo, soprattutto se attraverso gli occhi dell'intermediario, non sono identificabili come tali. Questi attori sono costituiti dalle istituzioni locali. Il rapido processo di sviluppo della *People's Republic of China*, che prende avvio dal 1979, progressivamente si struttura attraverso la regolamentazione degli IDE in settori considerati strategici, con obblighi per le aziende straniere a investire con società cinesi, e l'apertura di alcune Zone Economiche Speciali (ZES).

La presenza statale nelle imprese industriali viene sempre più limitata, mentre si assiste, viste le nuove norme del 1999, a insediamenti d'imprese estere in modalità organizzativa WFOE, ad eccezione di alcuni settori strategici (come ad esempio il settore *automotive*), soprattutto se già insediate nel paese e dunque con conoscenze specifiche locali acquisite. Allo stesso tempo si sviluppano due fenomeni che consentono l'*empowerment* di questi nuovi attori sopra menzionati. Da un lato il governo centrale ha messo in atto una politica di decentramento del potere

che affida un grado di autonomia alle autorità locali – province, città e unità più piccole – e le incentiva al raggiungimento degli obiettivi di progresso indicati centralmente (Child e Tse, 2001). Dall'altro lato, il governo centrale ha investito pesantemente nella tecnologia e nella ricerca, sostenendo investimenti nazionali e internazionali in tal senso, formazione compresa. Nascono così le *High Technology Development Zone*, i Parchi Tecnologici legati alle università, i programmi di *MBA* nazionali e internazionali (Child e Tse, 2001). Tutte iniziative di controllo governativo (centrale) che ospitano imprese e ricercatori, nazionali cinesi e internazionali, altamente qualificati nei loro ambiti.

In questo processo a forte spinta dall'alto si è dato appunto potere al governo locale, le municipalità, che sono entrate appieno nel loro ruolo non solo di “lunga mano operativa di *governance* locale”, ma soprattutto di vero partner per l'attrazione di risorse e per lo sviluppo di quelle iniziative che rientrano nei programmi della municipalità stessa. Le municipalità, dunque, propongono in modo proattivo le proprie soluzioni di ‘ospitalità’ (Gasparini, 2007) in termini d'infrastrutture disponibili, di servizi alle imprese, di agevolazioni fiscali di vario tipo. A volte esse investono indipendentemente dall'avere a priori aziende da collocare nei parchi tecnologici, proprio allo scopo di facilitare e agevolare nei tempi d'insediamento le eventuali imprese straniere interessate. In seguito, forniscono servizi di sportello unico a sostegno delle imprese insediate per lo svolgimento di tutte quelle pratiche burocratiche, amministrative e logistiche che notoriamente costituiscono delle barriere operative. Ma anche attività di relazione con il mercato, di ricerca di personale, e di interfaccia con il mercato locale. Meccanismi che permettono, nel tempo, la costruzione di reti di relazione sul territorio (Chen, Chen, e Ku, 2004). La municipalità diventa così il vero *partner* dell'impresa estera, soprattutto se di medie dimensioni. Questi interessi e vantaggi reciproci si sviluppano nell'ambito delle logiche relazionali e collettivistiche affrontate nel prosieguo.

1.10. Conclusioni

L'analisi geografica, storica, politica ed economica presentata in questo capitolo, ha fornito il quadro di un paese in gran-

de crescita e con la volontà di acquisire sempre più importanza nel commercio mondiale. La “terra di mezzo” è ricca di contrasti in molti degli aspetti approfonditi nel capitolo, dal sistema economico ai modelli di consumo, proprio a mettere in evidenza il cospicuo cambiamento in corso. L’analisi del vastissimo paese ha permesso di individuare grandi potenzialità, nonché prospettive che questo mercato può offrire alle aziende internazionali. Questo, nonostante le profonde disparità economiche e regionali esistenti all’interno del paese, oltre alla presenza di una società i cui valori e principi economici sono assoggettati ad una cultura tanto diversa da quelle occidentali, quanto ambigua.

Nonostante l’Italia rimanga al 23° posto tra gli esportatori con cui commercia la Cina, un’analisi più approfondita e disgregata del flusso commerciale ha consentito di individuare diversi settori in cui le imprese italiane eccellono, ed altri ancora da esplorare. Indipendentemente dalla dimensione delle aziende, la Cina favorisce l’ingresso di beni molto conosciuti e desiderati, di tecnologie o prodotti di rilevante innovazione, di settori selezionati e all’avanguardia.

La dimensione del mercato interno, le differenze per area geografica, il diverso livello di crescita, la modifica dei modelli di consumo, la distribuzione del reddito tra classi sociali, un modello politico e legislativo le cui evoluzioni sono poco prevedibili, richiederanno alle imprese, anche quelle già installate sul territorio, una continua attenzione ai loro modelli di *business*.

Un ampio territorio ricco di opportunità, ma anche di sfide che le imprese, soprattutto se di dimensione ridotta, difficilmente possono raccogliere in solitudine.

La ricerca di *partner* o di supporto locale può iniziare da nuove figure che si stagliano all’orizzonte locale: le istituzioni del territorio che sono interessate ad attrarre risorse per lo sviluppo di quelle iniziative che rientrano nei loro programmi. Queste istituzioni propongono soluzioni di ‘ospitalità’ in termini d’infrastrutture disponibili, di servizi alle imprese, di agevolazioni fiscali di vario tipo. Forniscono servizi di sostegno delle imprese insediate per lo svolgimento di tutte quelle pratiche burocratiche, amministrative e logistiche che notoriamente costi-

tuiscono delle barriere operative. A volte svolgono attività di relazione con il mercato, di ricerca di personale, e d'interfaccia con il mercato locale. Meccanismi che permettono, nel tempo, la costruzione di reti di relazione sul territorio.

Nei prossimi capitoli verranno approfonditi questi temi, con particolare riferimento alle caratteristiche culturali e della società cinese.

NEGOZIARE CON LA CINA: L'IMPORTANZA DELLA CULTURA E DELLE RELAZIONI

CAPITOLO II

NEGOZIARE CON LA CINA: L'IMPORTANZA DELLA CULTURA E DELLE RELAZIONI

Sommario: 1. Introduzione: il confucianesimo come base della cultura cinese. – 2. Il ruolo della cultura in abito internazionale. – 2.1. Cultura, comportamenti e relazioni – 3. La classificazione delle culture: gli approcci etico ed emico. – 3.1. L'approccio etico: le dimensioni di Hofstede e il confronto Italia-Cina. – 3.2. L'approccio emico: le caratteristiche della cultura cinese. – 4. I caratteri peculiari della cultura cinese e le principali manifestazioni. – 5. Il pragmatismo sincretico e i riflessi sulla vita economica cinese. – 6. 关系: Il sistema *guanxi*. – 6.1. *Guanxi*: relazioni e filosofia sociale. – 6.2. Le dimensioni del *guanxi* nelle relazioni d'affari. – Il *ganqing* 感情. – Lo *xinren* 信任. – Il *renqing* 人情. – 6.3. *Guanxi* e implicazioni sulle attività d'impresa. – 6.4. *Guanxi* e rispetto della struttura gerarchica. – 6.5. Reti cinesi e occidentali a confronto. – 7. Conclusioni.

2.1. Introduzione: il confucianesimo come base della cultura cinese

Numerosi studiosi hanno posto l'accento sull'importanza delle relazioni nelle attività commerciali con i paesi dell'est asiatico e altre società *high-context*¹² (ad esempio Faure, 1999;

¹² Nelle culture *high context*, come ad esempio quella cinese e asiatica in generale, quelle dell'America Latina, oppure quelle dei paesi dell'Europa meridionale, l'ambiente esterno, la situazione e i comportamenti non verbali sono fondamentali. Le relazioni si protraggono nel tempo, i legami personali sono molto forti e s'investono quantità notevoli di tempo ed energia nella creazione di un rapporto d'intesa e fiducia con la controparte. Per contro, nelle culture *low context*, ad esempio Stati Uniti, Europa settentrionale, l'enfasi negoziale è posta su elementi sostanziali, dunque su ciò che viene detto e sui

Graham e Mintu-Wimsat, 1997; Salacuse, 1999; Tung, 1982; Yeung e Tung, 1996; Li e Labig, 2001).

La cultura cinese è particolarmente distante da ogni cultura occidentale. Nonostante la Cina sia espressione di varie etnie, dialetti, sistemi politici susseguiti nella storia, l'unicità e l'unità della struttura culturale sono derivate in massima parte dall'isolamento geografico e dalla lunga tradizione di valori collegati alla filosofia di Confucio. Si tratta di "un sistema di pensiero che formula i presupposti di una vita esemplare, regolata da solidi principi etici concernenti tanto l'ambito individuale quanto le gerarchie sociali, ... per realizzare un'idea di armonia basata sull'unità che indissolubilmente legherebbe il mondo degli uomini al divino, alla natura e all'universo" (Scarpari, 2010: 3). Essa ha esercitato un'influenza sostanziale sui modelli di pensiero, di comportamento e il governo della società cinese nel corso della sua storia millenaria¹³. Il suo essere priva di dogmi religiosi o teorie metafisiche rende ancora più ampio il contrasto con le culture occidentali. Come scrisse Fairbank: "Confucio ragionava sulla vita quotidiana senza l'aiuto di alcuna divinità" (Fairbank e Goldman, 2006: 183).

K'ung Fu Tzu (Confucio) è nato in Cina nel 551 a.C., in quella che attualmente è conosciuta come la provincia di Shantung, ed è vissuto sotto la dinastia Chou, nota per il suo lassismo e permissività. Durante l'arco della sua vita, Confucio ha viaggiato per tutta la Cina e, grazie ai consigli che era abile a impartire, ben presto riunito attorno a sé un gruppo di fedeli discepoli, ai quali egli insegnava moralità ed etica individuale, così come l'esercizio adeguato del potere da parte dei sovrani (So e Walker, 2006). Confucio ha gettato le basi di una vera e propria morale umanistica, i cui capisaldi sono la virtù, l'amore e il rispetto reciproco, valori che possono essere riscontrati negli otto aforismi riportati nella tabella 2.1 (Bouquet, 1961: 240).

fatti. L'ambiente, la situazione e i comportamenti non verbali sono secondari. E' apprezzato uno stile diretto, le relazioni interpersonali hanno una durata relativamente breve e il coinvolgimento personale non ha grande rilievo (Herbig, 2003).

¹³ Il confucianesimo resta alla base della cultura cinese di oggi, come pure di quella di altri paesi dell'area sinica quali Giappone, Corea, Singapore, Vietnam e in minor misura gran parte dell'Estremo Oriente (Bell, 2008).

TAB. 2.1 *Il manifesto dell'etica confuciana*

	<p>È consono alla natura delle cose che di tutti gli esseri della terra l'uomo sia il più nobile.</p> <p>L'integrità appartiene all'uomo per diritto di nascita; se la perde egli è in pericolo.</p> <p>Il comandante di un possente esercito può essere fatto prigioniero; ma il più umile di tutto il popolo ha una volontà che non si può costringere alla resa.</p> <p>Il vero sapiente e l'uomo virtuoso non salveranno mai se stessi a costo della loro integrità morale. Per difenderla saranno disposti a sacrificare la vita stessa.</p>
<p>Tra coloro che sono stati educati secondo verità, non ci saranno distinzioni di classi.</p> <p>Tzu-king chiese al Maestro se esistesse una parola che potesse servire, da sola, come regola di vita. Il Maestro rispose: "Non potrebbe essere reciprocità? Non fare agli altri ciò che non vorresti fosse fatto a te".</p> <p>Contemplando il mondo, il gentiluomo è libero da preferenze e disgusti irragionevoli. Egli è con la giustizia.</p> <p>Anche nei contatti con le persone incivili, non bisogna mancare di benevolenza e simpatia.</p> <p>Tzu Kung chiese se anche gli uomini di onore possono odiare, e il Maestro rispose: "Sì. Odiano coloro che parlano del male fatto agli altri. Odiano chi calunnia i superiori. Odiano chi agisce rudemente, ignorando le buone maniere. Odiano i presuntuosi e gli ostruzionisti".</p>	

Fonte: Bouquet, 1961: 240

Pur non essendo caratterizzati da molti degli elementi che connotano le altre confessioni, come il cristianesimo e l'islam, e non avendo l'organizzazione di una religione, il confucianesimo influenza fortemente la vita spirituale e politica in Asia orientale, in una misura tale che potrebbe essere paragonata a quella di un vero e proprio culto. Esso è principalmente un sistema etico basato su "ren" (umanità e benevolenza), "li" (norme rituali), "zhong" (lealtà alla propria vera natura), "shu" (reciprocità) e "xiao" (pietà filiale) (So e Walker, 2006). Essi stimolano ancora oggi la popolazione a conformarsi a doveri in favore del grup-

po, per cui è difficile concepire diritti individuali e tantomeno assegnare loro prevalenza su quelli collettivi (Sideri, 2011).

Mentre l'occidente è caratterizzato dal desiderio di autonomia e d'identità individuale, nella cultura cinese l'individuo desidera identificarsi in un gruppo, perché è solo in qualità di membro di un insieme che acquista sicurezza e significato. Anche il governo centrale assume un ruolo paternalistico e i cittadini si pongono in relazione di dipendenza. Tuttavia il governo non viene considerato come espressione di un'autorità divina, anche se i governanti sono tenuti al rispetto dell'etica confuciana (Jacques, 2009).

La famiglia è alla base del modello sociale e del governo.

Prerogativa del primo valore è condurre gli individui ad agire come *junzi*, cioè come uomini superiori caratterizzati da nobiltà d'animo e dotati delle cinque virtù essenziali:

- benevolenza, umanità e bontà;
- giustizia, rettitudine ed equità;
- ordine, regole di condotta e decoro;
- saggezza, intelligenza e ingegno;
- verità, lealtà, sincerità e coerenza.

Un governante dovrebbe guidare lo stato e i suoi sudditi per mezzo della persuasione morale e delle convinzioni sociali, piuttosto che attraverso l'applicazione di leggi.

Il secondo valore è incentrato sui rapporti interpersonali, che secondo la dottrina confuciana si realizzano in cinque relazioni fondamentali: tra governante e suddito, tra padre e figlio, tra marito e moglie, tra fratello maggiore e minore, tra amico più grande e più piccolo. Questi rapporti si fondano su obblighi reciproci e complementari: il più giovane o di rango inferiore deve rispetto e obbedienza al più anziano o di rango più elevato che, a sua volta, deve protezione e considerazione al primo¹⁴.

¹⁴ Il confucianesimo richiede di mostrare rispetto per l'età e per il rango sociale. L'età rappresenta il progresso nell'apprendimento e nella saggezza, poiché, anno dopo anno, si acquisiscono virtù e conoscenza attraverso l'educazione morale. La gerarchia sociale è costituita da relazioni predeterminate in cui ogni individuo compie i propri doveri e ottempera agli obblighi che derivano dalla propria posizione. Di conseguenza, le persone più giovani o di

Tutte le tipologie di relazioni citate sono caratterizzate da rispetto, fiducia, reciprocità, e sono essenziali per la società umana.

Il confucianesimo predica sopra ogni cosa il rispetto della dignità personale. Un proverbio cinese dice: “Un uomo ha bisogno della faccia, così come un albero della sua corteccia” (Bond e Lee, 1981: 24). Esso rispecchia perfettamente la necessità del popolo cinese di “salvare la faccia”. Il termine “*mianzi*” (faccia), si riferisce al patrimonio di rispettabilità che ciascun individuo accumula grazie ai suoi rapporti sociali e ai risultati ottenuti. Esso consiste nel prestigio sociale combinato con la dignità personale (Crocì, 2008), nel valore sociale positivo che una persona reclama per se stessa (Goffman, 1972) e nell’immagine che l’individuo desidera presentare agli altri nelle interazioni sociali (Metts, 1997). La “faccia” è un patrimonio che si può acquisire e perdere, si può ricevere e si può dare. È rispecchiato nei titoli scritti sul biglietto da visita, che in Cina viene scambiato allo scopo di garantirsi l’immediata reciproca posizione al giusto livello della scala gerarchica. Al fine di mantenere la propria “faccia”, l’immagine di una persona deve essere sostenuta da adeguati atti verbali e non verbali e supportata dai giudizi altrui, i quali dovrebbero essere coerenti con l’idea che si vuole trasmettere.

L’importanza della “faccia” impone a un negoziatore occidentale di evitare, oltre ai toni provocatori, anche l’autoironia, quest’ultima vista come un attacco alla propria dignità. Chi partecipa a una negoziazione con un *partner* cinese deve prestare attenzione non solo alla propria, ma deve anche “dare faccia” alla controparte senza attaccarla o disonorarla. Al contrario, cercando di stabilire armonia e creare la giusta atmosfera. È meglio in questo senso evitare sorprese, preparando piuttosto il terreno con qualsiasi “pre-informazione” attinente. Anche complimentarsi e fare piccoli favori sono ottimi modi per “dare faccia”, sebbene sia buona norma evitare di ammirare qualsiasi bene di proprietà della controparte, che in questo caso si sentirebbe obbligata a regalarla.

grado inferiore nella gerarchia sociale dovrebbero rispettare e imparare dagli anziani o dai superiori, obbedendo e sottomettendosi alla loro volontà.

Infine, l'inizio di una contrattazione è un momento critico per la reputazione di un cinese: i suoi termini ideali dell'accordo saranno sempre molto alti (in modo da ottenere "faccia") pur sapendo che poi dovrà accontentarsi di meno (Engholm, 1994). Allo stesso modo, l'offerta iniziale dell'occidentale dovrebbe essere gonfiata e seguita da successive concessioni.

La volontà di mantenere una determinata reputazione nei riguardi di se stessi induce gli individui a rispettare gli altri durante un'interazione, così da consentire che anche le loro facce possano essere salvate. Quando queste regole sono violate, ad esempio insultando la controparte, tutte le facce dei partecipanti sono minacciate, l'interazione è ostacolata (Hodgins, Liebeskind e Swartz, 1996), e si verifica una vera e propria trasgressione relazionale (Emmers-Sommer, 2003). Poiché le persone impiegano molto tempo per lo sviluppo e il mantenimento di un'immagine favorevole nella mente altrui (Afifi, Falato e Weiner, 2001), il perdere la faccia è ritenuto dai cinesi un avvenimento grave, che può condurre il soggetto interessato a rabbia e desiderio di vendetta (Kochenderfer-Ladd, 2004), a imbarazzo accompagnato dalla svalutazione dell'idea di sé che l'individuo ha (Kam e Bond, 2008). Per le culture collettiviste come quella cinese l'imbarazzo che porta la persona a vergognarsi di fronte al gruppo è considerato un fattore estremamente negativo, il quale porta a reazioni più forti rispetto a coloro che appartengono ad una cultura individualista (Miller, 1996), in quanto per i cinesi non è l'autonomia, bensì l'interdipendenza con altri individui ad avere il valore maggiore (Ting-Toomey e Kurogi, 1998).

Questi principi sono validi anche nelle attività economiche, in cui obiettivo trasversale è quello di evitare conflitti e raggiungere l'armonia tramite il negoziato che non si basa sul dominio dell'oppositore, come in occidente, ma sul consenso (Sideri, 2011).

A partire dagli insegnamenti confuciani è stato elaborato un set di nove valori, relativi tanto al *business* che alla vita privata, presenti nella cultura cinese. Essi sono denominati "*life-raft values*" per indicare che tali principi guidano gli individui e vanno in loro soccorso proprio come se fossero "scialuppe di salvataggio". I valori sono i seguenti (Kao, 1993):

- il risparmio garantisce la sopravvivenza;

- un elevato, ed anche irrazionale, livello di risparmio è desiderabile, anche in assenza di un bisogno immediato;
- lavorare duramente, sino al punto di massima stanchezza e fatica, è fondamentale per scongiurare i molti rischi insiti in un mondo imprevedibile;
- le uniche persone di cui ci si può fidare sono i membri della propria famiglia;
- il giudizio di un parente incompetente è più affidabile di quello di uno sconosciuto competente;
- l'obbedienza ad un'autorità patriarcale è essenziale per mantenere la coerenza e l'ordine all'interno dell'impresa;
- un investimento deve essere basato sulla consanguineità oppure sull'appartenenza al medesimo clan, e non su principi astratti;
- i beni tangibili come abitazioni, risorse naturali e lingotti d'oro sono preferibili rispetto ai beni intangibili, quali garanzie non liquide o proprietà intellettuali;
- è importante tenere le valigie pronte in ogni momento, per qualsiasi evenienza.

Dai principi esposti emerge una tendenza al materialismo, che porta i cinesi a considerare i beni tangibili come dotati di maggior valore rispetto a quelli immateriali, ma ancor più si manifesta l'importanza del rispetto dell'autorità di coloro che sono superiori gerarchicamente e della lealtà assoluta ai membri della famiglia e del clan, gli unici dei quali ci si possa fidare (quadro 2.1).

QUAD. 2.1 *Cina e famiglia*

La famiglia nella cultura cinese

Nella cultura cinese la famiglia costituisce l'ambiente più rilevante e influente in cui le persone imparano a sviluppare il concetto di sé. La società cinese è costruita intorno a reti simili a clan, costituite da parenti stretti che rappresentano il nucleo centrale. Tuttavia, il concetto di famiglia si estende oltre al legame biologico e può essere considerato come un sistema di cerchi concentrici di contatti.

La famiglia quindi rappresenta l'unità di socializzazione primaria, configurandosi come prototipo per tutte le altre organizzazioni sociali. È nella famiglia, intesa sia come focolare sia come comunità, che si apprendono le capacità di relazionarsi e di comunicare con gli altri e si trasmettono i valori culturali ed emozionali. Infatti, la famiglia insegna ai figli l'importanza della lealtà, dell'obbedienza e della devozione filiale, così come i pregi del contenere la propria individualità e la necessità di mantenere l'armonia.

In questa prospettiva, i cinesi tendono a considerare la famiglia più importante del singolo individuo che ne fa parte, proprio perché è questo nucleo sociale che lo guida e lo orienta. Nello specifico, la reputazione della famiglia ha maggior valore e le incombenze collettive della famiglia hanno la priorità sui risultati individuali. Questa tendenza, definita collettivismo familiare, può essere estesa alla società stessa applicando il modello d'interazione che si realizza all'interno della famiglia alla gerarchia sociale (Qian, Razzaque e Keng, 2007).

Nella cultura cinese esiste una chiara distinzione tra *insider* (*zi ji ren*) e *outsider* (*wai ren*), cioè tra appartenenti ed estranei a un determinato gruppo o famiglia, che fornisce regole specifiche d'interazione nelle relazioni interpersonali. I suoi membri spesso ricevono un trattamento speciale e godono di privilegi che vanno oltre la comprensione di un estraneo. Inoltre, le relazioni incentrate sulla famiglia e sugli *insider* hanno due importanti implicazioni per lo sviluppo della relazione con gli sconosciuti (Gao, Ballantyne e Knight, 2010).

In primo luogo, l'importanza della famiglia e il senso di dipendenza sviluppato nel sistema familiare rendono difficile la creazione di relazioni personali con estranei. Infatti, nella cultura cinese la trasformazione da *outsider* a *insider* comporta un lungo processo, perché le relazioni personali richiedono molto tempo per svilupparsi e consolidarsi. Di conseguenza, l'aiuto degli intermediari è essenziale per superare le difficoltà nell'avviare il rapporto e nel mantenerlo solido e stabile.

In secondo luogo, la maggior parte dei cinesi non si sente abbastanza preparata per trattare con gli sconosciuti. In più applica un principio particolaristico alle relazioni interpersonali che ostacola il rapporto con gli *outsider*, poiché gli standard di valore applicati agli appartenenti al gruppo potrebbero non essere prontamente applicabili agli estranei.

Degli aspetti delle reti di relazione e della gerarchia si parlerà dettagliatamente nei prossimi paragrafi, così come dello stile della comunicazione e delle negoziazioni, elementi che non emergono dai "*life-raft values*", ma la cui conoscenza è di

estrema importanza per gli operatori di marketing occidentali perché possano elaborare strategie efficaci.

Il capitolo prosegue con un'analisi circa il ruolo della cultura in ambito internazionale, affidandosi dapprima agli studi di stampo etico (Hofstede 1991), e presentando una comparazione tra gli indici culturali italiani e cinesi. Poi, adottando il punto di vista emico¹⁵ (Fang, 1999), verrà svolta un'analisi delle tre forze culturali cinesi.

A seguire, una panoramica sul fenomeno delle relazioni nel contesto cinese, il cosiddetto *guanxi* e le sue dimensioni, per concludere con un'analisi comparativa sulle reti relazionali cinesi ed occidentali.

2.2. Il ruolo della cultura in ambito internazionale

“*The business of international business is culture*”: questo è il titolo di un importante contributo di Geert Hofstede (1994), professore emerito di antropologia organizzativa e *management* internazionale all'Università di Maastricht. La cultura costituisce una variabile fondamentale nell'ambito dei *network* internazionali per la sua capacità di influenzare sia le relazioni principali sia quelle secondarie. Il suo impatto si estende, infatti, a ogni elemento della rete: gli attori (che possono essere considerati come un “prodotto” della cultura in cui sono stati generati), le attività coinvolte, il processo di trasformazione delle risorse (Fletcher e Fang, 2004).

L'approccio che tenta di spiegare il marketing e le attività economiche nel loro complesso (compresi aspetti come il *management*, la *leadership* e il processo decisionale) in un contesto interculturale, è stato adottato da numerosi autori, tra i quali Usunier (1993), Hall (1990), Hofstede (1980), Adler (1991), Gilbert e Tsao (2000). La cultura rappresenta infatti un elemen-

¹⁵ *Etico* rappresenta qui la traduzione del termine coniato dal linguista Pike *etic* (e non *ethic*), che in antropologia si riferisce alla rappresentazione dei vari fenomeni dal punto di vista del ricercatore. Il termine si contrappone a *emic*, o *emico*, che indica invece la rappresentazione degli stessi fenomeni dal punto di vista degli attori sociali, del “nativo”.

to distintivo del marketing internazionale e, sebbene sia indubbio che numerosi altri elementi entrino in gioco, essa costituisce un elemento determinante della maggior parte delle relazioni intrattenute con partner stranieri (Tornroos e Moller, 1993; Guercini, 2010). In particolare, conoscere la cultura può aiutare a superare barriere che s'incontrano nello sviluppo di relazioni e *network* (Batonda e Perry, 2003).

La stessa teoria dell'*embeddedness*¹⁶ delle attività economiche impone di considerare l'ambito culturale in cui la rete si inserisce. In situazioni ove le attività economiche assumono una dimensione internazionale, le transazioni sono contemporaneamente radicate, oltre che nell'ambiente economico globale, in ambienti economici nazionali diversi, i quali a loro volta includono reti sociali, tecnologiche, infrastrutturali, istituzionali e di mercato differenti. Si tratta di ambienti dotati di una cultura propria che influenza tutte le operazioni della rete in cui si inseriscono le transazioni. Questo richiede all'impresa coinvolta nel *network* internazionale uno sforzo di comprensione della cultura

¹⁶ “Il mondo visto nella sua generalità è costituito da una moltitudine di *partnership* e d'impresе che si sovrappongono e intersecano in un reticolo intricato di relazioni vitali”, scriveva nel 1950 il sociologo americano Amon Hawley (Soda, 1998: 131). Si affermava così l'importanza delle relazioni inter-organizzative fondate sulla cooperazione, che 40 anni più tardi sarà indicata da Chandler (1990) come uno dei più fruttuosi tra i possibili percorsi di sviluppo del capitalismo moderno.

La letteratura in materia di *network* offre un vastissimo repertorio di contributi, che ha trovato la sua origine in campi disciplinari eterogenei come la sociologia, la psicologia sociale e l'antropologia, che hanno solo successivamente aperto la strada a studi economici.

Una cospicua parte della teoria organizzativa ha ripreso una concezione di matrice sociologica, secondo la quale il comportamento dei singoli attori è condizionato non solo dalle caratteristiche proprie degli individui, ma anche dalle proprietà del sistema di relazioni che essi instaurano con altri soggetti. Si tratta della teoria dell'*embeddedness*, che trova nel sociologo Mark Granovetter il suo principale esponente. In un celebre saggio, Granovetter (1985) affermava l'importanza dei legami sociali, rivolgendo una forte critica alla concezione atomizzata dell'individuo rispetto al contesto sociale, alla base della teoria economica classica, non in grado di riconoscere alle strutture e alle interazioni sociali, alcuna incidenza sui processi decisionali e sui comportamenti individuali. La teoria dell'*embeddedness* riconosce la centralità delle strutture e delle relazioni sociali in cui l'azione economica è radicata.

in cui operano i *partner* economici. La vera sfida non si limita dunque a riconoscere le differenze culturali, ma consiste piuttosto nella capacità di valutarle (Fletcher e Fang, 2004).

Definire cosa sia la cultura è estremamente difficile, data la sua complessità. Una delle definizioni più citate nell'ambito degli studi di marketing internazionale è quella fornita da Hofstede. Come si può leggere dal suo sito ufficiale, la cultura è "la programmazione mentale collettiva che distingue i membri di un gruppo o di una categoria da un altro"¹⁷. Dunque, essa influenza gli schemi mentali attraverso i quali le persone, nonostante la permanenza di differenze considerevoli tra i singoli individui, attribuiscono significati ai vari aspetti della vita, i quali si fissano a loro volta nelle istituzioni delle società¹⁸. La cultura rappresenta in questo senso un costrutto non direttamente osservabile ma desumibile dalle espressioni verbali e dai comportamenti e utile a predirne altrettanti (Hofstede, 1993).

2.2.1. *Cultura, comportamenti e relazioni*

Più che trovare una definizione soddisfacente, è interessante rilevare come la cultura agisca all'interno delle reti di relazioni tra imprese e nei processi d'internazionalizzazione. In particolare il termine cultura legato alle relazioni di *business* internazionali tocca diversi concetti, quali: la distanza psichica (Johanson, Vahlne, 1977), la sensitività culturale (Fletcher e Fang, 2004), le norme culturali (Battaglia, Nadin e Gobbini, 2004) e le relazioni interpersonali (Agndal e Axelsson, 2002; Hallén, 1992).

È stato ampiamente osservato che la cultura definisce i comportamenti delle persone (Adler, 1991; Brislin, 1993; Triandis, 1994). Adler descrive l'influenza della cultura sui comportamenti come un processo ciclico che coinvolge, nell'ordine: cultura, valori, attitudini, comportamenti e, ancora, cultura. Secondo questo percorso circolare gli individui esprimono la propria cultura tramite i valori che possiedono riguardo vita e mondo circostante. A loro volta i valori influenzano

¹⁷ <http://www.geerthofstede.nl/> (ultima consultazione 14/8/12).

¹⁸ <http://geert-hofstede.com/countries.html> (ultima consultazione 18/8/12).

l'attitudine verso una forma di comportamento che essi ritengono appropriata per una data situazione. In ultima analisi, i modelli di comportamento influenzano la cultura di una società.

Questo modello adotta una prospettiva che fa riferimento a elementi esclusivamente cognitivi, eppure non è da escludere una prospettiva "adattiva", che vede la cultura influenzata da elementi di contesto. Ne è un esempio la teoria elaborata da Triandis (1994), secondo il quale il comportamento è costruito sulla cultura, la quale è a sua volta modellata dall'ambiente in cui una persona vive (composto da oggetti, risorse, geografia, modi di vivere). La sequenza, in questo caso, è rappresentata da ambiente, cultura, comportamento.

Ancora, Swidler (1986) afferma che la cultura influenza il comportamento, non fornendo un sistema valoriale verso cui si orientano le condotte individuali e collettive. Al contrario creando un repertorio di usi, capacità e stili dai quali le persone traggono le proprie strategie di azione, intese come un criterio generale per organizzare l'azione. Questa spiegazione implica che, nel tentativo di spiegare il comportamento di gruppi o società, non si dovrebbe guardare solo ai valori culturali, ma esaminare anche fenomeni culturali distinti.

In effetti, i modelli d'interazione sono influenzati da tre elementi di base (Usunier, 1996): il tempo, lo spazio ed il concetto di sé e degli altri. Ad esempio, le culture occidentali conferiscono un valore economico molto alto al tempo. Al contrario, culture come quella araba tendono a gestire il tempo disponibile in maniera meno frenetica. Con riferimento allo spazio, l'estensione della sfera pubblica e privata delle persone varia da cultura a cultura. Di conseguenza, se in alcune culture il lavoro può coincidere con la vita privata, in altre vi sarà una netta separazione. Infine, il concetto di sé e degli altri riguarda il modo con cui le persone di una determinata cultura si pongono nei confronti di eventuali nuovi interlocutori, all'importanza che viene conferita a determinati fattori (per esempio, il ruolo in azienda), piuttosto che ad altri (ad esempio, le conoscenze). I tre principi combinati tra loro determinano i modelli d'interazione tra gli individui appartenenti a varie culture, così come determinano i modelli di azione delle persone nei confronti di varie situazioni che si presentano (Battaglia, Cedrola, 2010).

Sempre con riferimento alle variabili culturali, non possono essere tralasciate dimensioni relative alla cultura diffusa o, all'opposto, alla cultura specifica (Trompenaars, 2003), dove la conoscenza del *partner* è o non è, rispettivamente, di primaria importanza per dare vita ad una collaborazione fiduciaria. Nelle culture diffuse la sfera pubblica delle persone coincide con quella privata, e l'esistenza di rapporti interpersonali è necessaria per poter dare vita ad una collaborazione. Nelle culture specifiche, invece, la creazione di rapporti interpersonali non rappresenta un presupposto fondamentale per la creazione di rapporti di *business*. Essi si basano su sufficienti garanzie legate all'immagine e alla reputazione dell'azienda, e il rapporto tra gli interlocutori delle aziende sarà limitato allo sviluppo del *business* e all'ottimizzazione della collaborazione.

A prescindere dalle diverse prospettive adottate, questa breve analisi evidenzia il parere unanime che comportamenti e cultura siano strettamente collegati gli uni all'altra (Fang, 1999). Le persone possiedono dunque stili di comportamento e modi di fare *business* influenzati dalla cultura, poiché acquisiti tramite il filtro della cultura nazionale e delle attività economiche svolte (Fletcher, 2004). Le imprese (in particolare di piccola e media dimensione) che si sono affacciate, anche per caso, ai mercati internazionali, sono state costrette a instaurare relazioni più o meno intense e profonde con operatori diversi: nuovi clienti ai quali destinare i propri prodotti, nuovi intermediari per raggiungere mercati distanti, nuovi fornitori dai quali trovare risorse a prezzi più competitivi, nuovi operatori con i quali relazionarsi per vari motivi. Le relazioni instaurate sono prevalentemente duali e governate da ragioni opportunistiche da entrambe le parti. Questi rapporti (ad esempio quelli con agenti, spedizionieri, clienti, distributori) ben presto si rivelano utili per il reperimento di informazioni riguardanti potenziali clienti, aspetti specifici dei mercati, opportunità emergenti (Brewer, 2001). Più o meno consapevolmente l'impresa sviluppa relazioni in una logica di *network* come via di accesso ai mercati esteri (Meyer e Skak 2002). Essa si trova, per entrare in determinati mercati o per ridurre i rischi, a condividere parte delle sue funzioni *core* con altri *partner*, fino ad arrivare a una forma di "produzione a rete" dove altre imprese locali indipendenti, lega-

te da “qualche collante fiduciario”, esercitano alcune funzioni della catena di *business* (Rullani, 2009).

Molti autori ritengono che l'approccio *network* costituisca l'unica via percorribile per le PMI per competere internazionalmente, minimizzando i limiti legati alla dimensione e favorendo il processo di apprendimento interno (Håkansson e Snehota, 1995; Madhok 1997; Rutashobya e Jaensson, 2003). Ma la logica *network* per essere moltiplicativa, richiede la condivisione tra i nodi della rete della conoscenza, ovvero di elementi sensibili di produzione o di ricerca o di mercato, fattori che spesso sono protetti dalle imprese in quanto legati al loro *core business* (Rullani, 2009). La condivisione di conoscenza può così diventare stimolo di sviluppo e d'innovazione ulteriore, con effetti rilevanti sul piano del valore generato e della continuità delle relazioni.

E' stato inoltre dimostrato come l'abilità di un'impresa di abbattere barriere culturali e di creare relazioni strette con i *partner* commerciali può costituire un fattore importante di successo nell'ambito del marketing industriale (Ford, 1984), sia a livello nazionale che internazionale (Fletcher, 2004). La sensibilità culturale delle parti influenza reti, relazioni e la loro formazione. Deve dunque essere accettata la presenza di un etnocentrismo culturale, compresa la cultura della controparte e sviluppata consapevolezza delle differenze culturali.

È chiaro che comunicare con *partner* che condividono la stessa concezione del mondo (Tornroos e Moller, 1993) è più facile, in coerenza con la *reception theory* che postula l'utilizzo di schemi o codici generali che rendono più facile l'interpretazione dei comportamenti. Ciò assume una rilevanza ancora maggiore in contesti internazionali, a causa della distanza fisica e del *gap* culturale tra *partner*. Questi fattori implicano l'impiego di più tempo e di maggiori risorse affinché la relazione si instauri e porti benefici (Fletcher, 2004).

Vale infine la pena sottolineare che culture diverse valutano le relazioni in modo differente e, di conseguenza, anche le varie fasi di costruzione di una relazione (dalla costituzione, allo sviluppo e al suo mantenimento nel tempo) variano molto. Più nel dettaglio, alcuni autori sostengono che gli europei adottano una prospettiva cooperativa, i nordamericani si focalizzano su aspetti come potere e conflitti, mentre gli asiatici si concen-

trano soprattutto sull'esistenza di connessioni tra le relazioni (Abosag, Tynan e Lewis, 2002).

Incomprensioni di natura culturale possono portare a opportunità di *business* mancate e a sospetti nei confronti della controparte: numerosi sono gli esempi di giudizi affrettati circa la natura dell'ambiente imprenditoriale cinese, basato sulle relazioni. Ciò ha fatto sì che il concetto di *guanxi* (di seguito dettagliato) sia stato spesso associato al concetto di corruzione, sebbene questa impostazione sia vissuta da un cinese come una forma di *networking* sociale (Chen, 2001).

2.3. La classificazione delle culture: gli approcci etico ed emico

In reti di relazioni che coinvolgono paesi orientali, come la Cina, la sensibilità culturale di cui si diceva è necessaria, ma non sufficiente. Occorre, infatti, sapersi adattare alle differenze culturali. Questa affermazione rimanda al problema della misurazione delle differenze tra culture.

Gli approcci che i ricercatori hanno sviluppato, nel tentativo di distinguere le varie nazioni sulla base di dimensioni caratteristiche, possono essere classificati in etici (sono condotti secondo l'ottica dell'osservatore) o emici (sono guidati dall'ottica del nativo). Il primo approccio si propone di identificare fattori universali alla base delle differenze culturali: si tratta di approcci prevalentemente quantitativi, alla cui base si trovano indagini condotte su ampia scala. Il secondo approccio, quello emico, tende invece a essere qualitativo e si basa sull'ipotesi di fondo che "attitudini e comportamenti sono espressi in maniera unica in ogni cultura" (Chan e Rossiter, 2003: 1586).

Nei sotto-paragrafi che seguono, verranno proposti i due approcci con riferimento alla Cina ed alla sua cultura.

2.3.1. L'approccio etico: le dimensioni di Hofstede e il confronto Italia-Cina

I principali studi etici sulla classificazione delle culture sono rappresentati dai lavori di Hall (1976), Hofstede (1991) e

Trompenaars (1994). Essi tendono a descrivere modelli medi di credenze e valori, anche se le medie non significano tutto per l'individuo che si trova in una situazione specifica. Inoltre, essi sono tendenzialmente statici, mentre in realtà la cultura è in continua evoluzione (Brannen e Salk, 2000). Essa si modifica attraverso la diffusione d'informazioni, l'influenza dei media, l'esposizione a diverse culture, i cambiamenti nella politica, nell'economia e negli atteggiamenti sociali.

Quello di Hofstede è senz'altro uno degli studi più completi sulle culture nazionali, ed è basato sulla comparazione di un'ampia base di dati raccolti tra il 1967 e il 1973 da impiegati e manager di filiali IBM, appartenenti a 64 paesi diversi. Dalle varie edizioni dei suoi lavori successivi al 2001, sono disponibili dati per 76 tra nazioni.

La sua ricerca ha mostrato come le differenze culturali tra stati possono essere descritte usando dimensioni bipolari, in origine quattro, alle quali ne è stata aggiunta una quinta. La posizione di un paese con riferimento a una dimensione, rende possibile fare previsioni su come agisce la sua società, inclusi i processi gestionali all'interno delle imprese, nonché le teorie applicabili al *management*.

La prima dimensione è rappresentata dalla distanza dal potere, o *power distance*, definita come il grado di disuguaglianza considerato accettabile dalla popolazione di una nazione. La seconda dimensione è definita individualismo, *individualism*, e rappresenta il grado in cui le persone di un paese preferiscono agire come individui, piuttosto che in quanto appartenenti a un gruppo. La terza dimensione, la mascolinità, o *masculinity*, rappresenta l'opposto della femminilità, o *femininity*, ossia il grado in cui valori tradizionalmente associati al ruolo maschile (quasi tutte le società (l'essere assertivo, privilegiare la performance, il successo e la competizione) prevalgono sui valori più femminili (attenzione alla qualità della vita, mantenere relazioni personali intense, servizio, cura dei deboli e solidarietà). La quarta dimensione è denominata *uncertainty avoidance*, ed è stata definita come il grado in cui le persone di un paese privilegiano situazioni strutturate, ossia dotate di regole chiare di comportamento, rispetto a situazioni non strutturate. Le due situazioni opposte costituiscono il riferimento per distinguere culture rigide (ove ciò che è differente viene percepito come peri-

coloso) da quelle flessibili (ove ciò che è differente suscita piuttosto curiosità) (Hofstede, 1993).

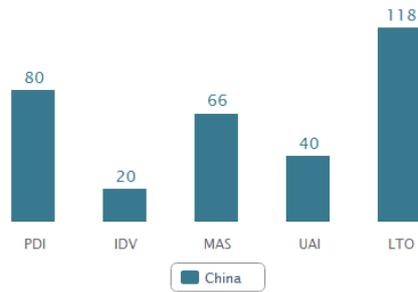
In conformità a una ricerca condotta da Bond (Bond e Lee, 1981) su studenti appartenenti a 41 Paesi diversi, nel 1991 è stata aggiunta una quinta dimensione alle quattro appena descritte. Si tratta dell'orientamento al lungo termine, o *long-term orientation*, conosciuto anche come dinamismo confuciano. La quinta dimensione di Hofstede mostra il tentativo di superare un approccio etico a favore di uno *culture-specific*, emico. Questa dimensione contrappone all'orientamento a lungo termine, connotato positivamente, un orientamento a breve (*long-term versus short-term orientation*). Il principio di fondo è che le diverse culture mostrano valori orientati al futuro, come parsimonia e persistenza, o piuttosto valori orientati al passato e al presente, come rispetto per le tradizioni e adesione ad obblighi sociali.

Nell'edizione 2010 di *Cultures and Organizations*, Hofstede ha ulteriormente ampliato la gamma delle dimensioni culturali con quella che è stata nominata *indulgence versus restraints*, traducibile come indulgenza vs. restrizione, basata sulle analisi di Michael Minkov. La dimensione dell'indulgenza rispecchia una società che autorizza (relativamente) la gratificazione degli istinti umani legati al godimento della vita e al divertimento. La restrizione rappresenta invece una società che tende a sopprimere il soddisfacimento di questi bisogni, regolandoli con norme sociali severe¹⁹. Questi dati non sono stati ancora resi pubblici e pertanto la nostra analisi si concentrerà su cinque dimensioni.

“La cultura esiste solo nel confronto”²⁰ intendendo che i punteggi riportati dai vari paesi per ogni dimensione sono relativi, per cui senza fare un confronto tra culture diverse ogni punteggio è privo di significato. Se si esplora la cultura cinese con le lenti delle cinque dimensioni (figura 2.1), è possibile ottenere una buona visione d'insieme dei *driver* di questa realtà così peculiare (tabella 2.2).

¹⁹ <http://geert-hofstede.com/national-culture.html> (ultima consultazione 16/8/2012).

²⁰ <http://geert-hofstede.com/national-culture.html> (ultima consultazione 16/8/2012).

FIG. 2.1 *Le dimensioni culturali della Cina*

Fonte: <http://geert-hofstede.com/china.html> (ultima consultazione 16/8/2012)

TAB. 2.2 *Dimensioni culturali e applicazioni al contesto cinese.*

Individualism/collectivism	<i>Alto</i>	Orientamento al gruppo e alla famiglia. Preferenza per relazioni profonde. Difficoltà e lentezza nell'instaurare relazioni, ma legami molto forti.
Power distance	<i>Alta</i>	Carattere autocratico e paternalistico. Accettazione dell'autorità e delle gerarchie. Preferenza a trattare con persone dello stesso status.
Masculinity/femininity	<i>Alto</i>	Società orientata al successo personale e al potere.
Uncertainty Avoidance	<i>Bassa uncertainty avoidance</i>	Attitudine al tempo e alla programmazione flemmatica. Forte flessibilità e ambiguità. Focus sul risultato finale piuttosto che sull'intervallo temporale. Principio guida del pragmatismo.
Confucian dynamism	<i>Alto</i>	Alti livelli di reciprocità. Protezione del concetto di "faccia". Enfasi sui favori e i regali per mantenere una relazione nel tempo.

Fonte: adattato da Batonda e Perry, 2003: 1552-3

Per quel che riguarda la dimensione *power distance*, con un punteggio di 80 la Cina è tra le nazioni che hanno ottenuto i valori più alti, rivelando così una cultura che ritiene accettabili le disuguaglianze tra le persone. L'autorità formale e il ricorso a sanzioni esercitano una forte influenza sugli individui, i quali

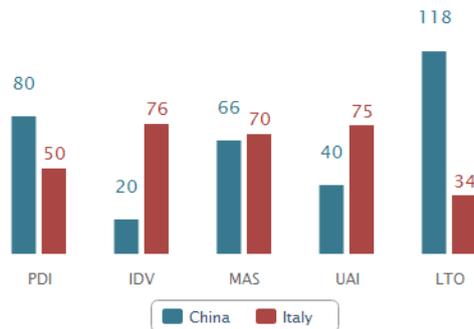
sono in genere ottimisti circa le capacità d'iniziativa e di *leadership* delle persone a cui sono sottoposte. Allo stesso tempo, è tipico della cultura cinese il fatto che nessuno dovrebbe aspirare a superare il proprio livello sociale. Con un punteggio di 20 riportato nella dimensione *individualism*, la Cina mostra di essere un paese collettivista, dove le persone agiscono nell'interesse del gruppo e non necessariamente del proprio. Il riguardo nei confronti degli individui appartenenti al proprio gruppo (sia esso il nucleo familiare, la famiglia allargata, o l'insieme più esteso delle relazioni personali) è manifesto nel carattere chiuso di questi stessi gruppi, caratterizzati da alti livelli di lealtà accordata ai loro membri. All'interno delle organizzazioni, l'influenza di questi gruppi riguarda perfino il sistema di assunzioni e promozioni. Le relazioni con i colleghi sono cooperative quando le persone coinvolte fanno parte dello stesso gruppo. Al contrario, possono diventare fredde o addirittura ostili quando la controparte è un *outsider*. Il valore riportato dalla Cina è più basso rispetto alla media dei paesi asiatici, che si attesta intorno al 24: ciò è da ricondursi, in parte, alla grande enfasi posta dal regime comunista sul collettivismo. La dimensione *masculinity versus femininity* ha ottenuto un punteggio di 66. Questo significa che la società cinese può essere definita come tipicamente maschile, ossia orientata al successo e da questo motivata. Il bisogno di affermazione spinge i cinesi a sacrificare le proprie famiglie e il proprio tempo libero per lavorare.

Il livello di *uncertainty avoidance*, con un punteggio di 30, è basso: quella cinese è dunque una cultura che non si sente minacciata da situazioni sconosciute. Sebbene nei vari circoli sociali le regole abbondino, il che potrebbe sembrare in disaccordo con il punteggio riportato in questa dimensione culturale, il pragmatismo è parte integrante di questa cultura (si veda il . Ne consegue che l'adesione a queste norme è estremamente flessibile per un migliore adattamento alle esigenze che, di volta in volta, si presentano. I cinesi sono duttili, dotati di spirito imprenditoriale e si sentono a proprio agio in situazioni ambigue. La stessa lingua cinese è ricca di significati ambigui, difficilmente comprensibili agli occidentali.

La dimensione dell'*orientamento al lungo termine* è strettamente collegata agli insegnamenti di Confucio: con un punteggio di 118 la Cina è un paese ai più alti livelli di questa classifica. La sua è una società orientata nel lungo termine, in cui la persistenza e la perseveranza sono considerati valori normali. Le tradizioni vengono adattate alle diverse condizioni che di volta in volta si presentano e le persone tendono a risparmiare e investire in progetti a lungo termine, mostrando parsimonia e perseveranza nel raggiungimento degli obiettivi che si sono preposti.

Paragonando i valori ottenuti dalla Cina con quelli ottenuti dall'Italia (figura 2.2), sono evidenti alcune differenze.

FIG. 2.2 *Cina e Italia a confronto*



Fonte: <http://geert-hofstede.com/china.html> (ultima consultazione 16/8/12)

L'unica dimensione nella quale i due paesi hanno ottenuto valori simili è l'indice di *masculinity*: si tratta di due società che enfatizzano i valori tipicamente maschili della competitività e del successo, quest'ultimo identificato nella *performance* del "migliore in campo".

Le altre dimensioni rivelano invece un divario più ampio. Quello più evidente riguarda la dimensione *long-term orientation*. Gli italiani mostrano così di fare maggiore affidamento sulle tradizioni e di concentrarsi sui risultati a breve termine, attitudine che si differenzia profondamente da un atteggiamento perseverante tipico dei cinesi.

Per quanto riguarda la dimensione *power distance* in Italia, che riporta un punteggio relativamente basso, le relazioni tenderanno a essere molto meno influenzate dall'ordine gerarchico rispetto a quanto accade in Cina. Ciò suggerisce che un negoziatore italiano dovrà prestare particolare attenzione alla gerarchia organizzativa dei *partner* cinesi e a tutti gli aspetti in termini di norme sociali che essa implica.

Il livello più alto d'*individualism* suggerisce che le reti di relazione tendono a essere caratterizzate da un livello di competizione maggiore a quanto accade in Cina dove, in linea con i paesi in via di sviluppo che mostrano punteggi molto bassi per questa categoria, l'enfasi è posta tutta sulla cooperazione (Fletcher, 2004).

Infine, il punteggio di *uncertainty avoidance* relativamente alto ottenuto dall'Italia, è indice della presenza di codici di comportamento e di pensiero rigidi, nonché di una cultura tendenzialmente intollerante nei confronti di comportamenti e idee non ortodossi, tendenza che può essere fatta risalire in parte all'influenza delle regole cattoliche sulla cultura italiana. Al contrario, la cultura cinese mostra un'attitudine opposta, dovuta alla maggior importanza assegnata alla pratica rispetto ai principi.

2.3.2. *L'approccio emico: le caratteristiche della cultura cinese*

L'approccio etico, tipico dei paesi occidentali, consente di classificare i concetti prendendo come riferimento una base bipolare. Non è dunque adeguato all'impostazione asiatica che tollera ambiguità e incoerenze. Secondo la cultura cinese, come in tutti i paesi asiatici, positivo e negativo coesistono: è il contesto a determinare quale dei due aspetti è più appropriato in ogni situazione (Fletcher e Fang, 2004). Inoltre, sebbene per i sostenitori dell'approccio etico sia conveniente identificare i confini politici con quelli culturali, esso ignora che numerosi gruppi etnici possono coesistere all'interno di confini nazionali, così come possono oltrepassarli. Da considerare è anche la marcata differenza tra zone urbane e rurali che persiste in numerosi paesi asiatici in via di sviluppo, tra cui anche la Cina (tabella 2.3) (Fletcher, 2004).

L'approccio emico cerca di superare i citati limiti adottando un'impostazione specifica per ogni cultura. Esso tenta di ricercare le idiosincrasie delle singole culture, al fine di comprendere come operano relazioni e reti, i comportamenti di negoziazione più efficaci e le forme d'interazione più appropriate.

Esponente principale di questi studi è Fang (1999), che ha sviluppato un modello per descrivere la cultura cinese, ma che può essere utilizzato per qualsiasi altra cultura. Sarebbero tre forze che influenzano la cultura economica cinese: *PRC Condition*, *Confucianism* e *Chinese stratagems* (Fletcher, 2004).

TAB. 2.3 *Alcune caratteristiche dei cinesi in base alle aree di appartenenza*

Pechino	Persone dirette e franche.
Shanghai	Lungimiranza
Guangdong	Frequente ricorso a stratagemmi
Fujian	Persone posate
Shandong	Persone schiette
Liaoning	Lealtà e ragionevolezza
Hunan	Persone aperte e dirette
Yunan	Modi di fare tranquilli
Tibet e Mongolia	Persone cordiali ma dubbiose

Fonte: adattato da Fletcher, 2004:10

Il primo elemento, anche noto con il termine cinese *guoqing*²¹, si riferisce ai tratti caratteristici del sistema politico della Repubblica Popolare Cinese. Le variabili che entrano in gioco riguardano dunque la politica, la pianificazione economica di tipo socialista, il sistema legale e tecnologico, la distribuzione del reddito, la rapidità dei cambiamenti. Alla luce delle radicali trasformazioni che la società cinese ha vissuto, le diversità con cui la *PRC Condition* si manifesta, ad esempio le differenze regionali, la nascita di settori privati, l'emergere di una nuova classe d'imprenditori, richiede notevoli attenzioni a chiunque si affacci su questo mercato (Fang, 2006).

Il confucianesimo (*Rujia*), fondato da Confucio (*Qufu*, provincia di *Shandong*, 551-479 a.C.) 2500 anni fa, rappresenta una tradizione fondamentale alla base della cultura cinese. Si

²¹ Condizioni di un paese.

presenta come un'etica morale e una filosofia delle relazioni e del comportamento umano (Tu, 1984), includendo sei valori basilari (Fletcher, Fang, 2006): educazione morale, importanza delle relazioni interpersonali, orientamento alla famiglia, rispetto dei più anziani e della gerarchia, volontà di evitare i conflitti e ricerca dell'armonia, concetto di "faccia"²² (si veda dettaglio in paragrafo 2.1).

Gli stratagemmi, infine, si rifanno al proverbio cinese secondo il quale "il mercato è un campo di battaglia". L'opera i "36 stratagemmi" del famoso stratega cinese Sun-Tsu (tabella 2.4) riflettono un pensiero radicato nella cultura cinese secondo cui la saggezza che guida il comandante in battaglia è la stessa che è necessaria nel mondo del *business*. Essi hanno fatto sì che la celebre saggezza cinese durante una trattativa o in situazioni difficili si cristallizzasse in un patrimonio culturalmente condiviso (Senger, 1991). Gli stratagemmi, in sostanza, rivendicano la superiorità del popolo cinese nel ricorrere all'astuzia e a strategie indirette, piuttosto che allo scontro diretto. Il negoziatore cinese, ad esempio, non costringerà mai la controparte ad accettare i suoi termini dell'accordo, ma piuttosto segnalerà la presenza di un concorrente pronto a presentare un'offerta migliore.

Oltre a questi elementi, gli studiosi dell'approccio emico hanno osservato come la quinta dimensione di Hofstede, *long-term orientation*, aggiunta come "contributo orientale" alle precedenti dimensioni poiché basata sui valori del confucianesimo, suscita confusione non solo tra occidentali²³, ma anche tra gli stessi orientali. La ragione di ciò risiede nel fatto che i valori situati agli estremi opposti di questa dimensione nella cultura cinese non sono per nulla contrastanti: al contrario, sono strettamente correlati gli uni con gli altri (Fang, 2003). Se, ad esempio, i cinesi sono orientati al futuro in alcune situazioni, la società nel suo complesso è molto legata alle proprie tradizioni passate, il che trova riscontro nel culto degli antenati e in una forte tradizione familiare.

²² Il concetto di faccia rappresenta la reputazione di un individuo agli occhi degli altri, il suo rispetto, la sua dignità e il suo prestigio (Gilsdorf, 1997).

²³ Lo stesso Hofstede avvertiva i suoi lettori di non stupirsi se la dimensione fosse enigmatica ai loro occhi (Hofstede & Bond, 1988, p. 17-18).

2.4. I caratteri peculiari della cultura cinese e le principali manifestazioni

Contrariamente alla cultura occidentale, quella cinese presenta una notevole capacità di evitare distinzioni nette, preferendo le trasformazioni silenziose, che si manifestano come il contrario dell'azione e il cui risultato può essere verificato solo a posteriori (Jullien, 2007).

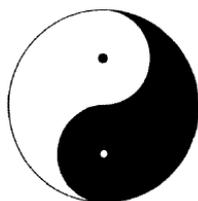
TAB. 2.4 *Alcuni stratagemmi cinesi*

Ji 1	<i>Man Tian Guo Hai</i> : attraversa il mare senza che lo sappia il Paradiso.	Inganna l'Imperatore ("Paradiso") e attraversa il mare invitandolo in una città di mare che è in realtà un'enorme nave camuffata – Nascondi i segreti più profondi nelle situazioni più ovvie.
Ji 2	<i>Wei Wei Jiu Zhao</i> : assedia Wei per salvare Zhao.	Salva lo stato di Zhao assediando Wei, le cui truppe sono impegnate ad attaccare Zhao – Evita il forte e attacca il debole.
Ji 3	<i>Jie Dao Sha Ren</i> : uccidi con un coltello che ti è stato prestato.	Utilizza risorse esterne a tuo beneficio.
Ji 4	<i>Yi Yi Dai Lao</i> : aspetta con calma il nemico stremato.	Preserva le forze guardando il nemico che le perde.
Ji 5	<i>Chen Huo Da Jie</i> : saccheggia una casa in fiamme.	Trai vantaggio dai problemi o dalle crisi del tuo nemico.
Ji 6	<i>Sheng Dong Ji Xi</i> : strepita a est ma attacca a ovest.	Fingi un attacco a est ma lancialo a ovest.
Ji 7	<i>Wu Zhong Sheng You</i> : crea qualcosa dal nulla.	Fai sì che il finto sembri reale – Trai vantaggio creando illusioni.
Ji 9	<i>Ge An Guan Huo</i> : guarda il fuoco bruciare dall'altra parte del fiume.	Padroneggia l'arte del ritardo – Aspetta le condizioni propizie per emergere.
Ji 10	<i>Xiao Li Cang Dao</i> : nascondi il coltello in un sorriso.	Nascondi una volontà di ferro dietro un'apparente accondiscendenza, vinci la fiducia del nemico e agisci una volta che ha abbassato la guardia.
Ji 13	<i>Da Cao Jing She</i> : colpisci il terreno per spaventare il serpente.	Fai uso di avvertimenti e preavvisi diretti e indiretti.
Ji 22	<i>Guan Men Zhuo Zei</i> : chiudi la porta per prendere il ladro.	Crea un ambiente chiuso intorno al tuo nemico, bloccando tutte le vie di fuga.
Ji 34	<i>Ku Rou Ji</i> : lo stratagemma dell'auto-tortura.	Mostra le tue sofferenze per vincere la compassione degli altri.

Fonte: adattato da Fang, 2006: 53-4

La convivenza di valori e principi opposti agli occhi degli occidentali è tipica della cultura cinese. Questo si riflette nell'immagine del *Yin Yang* (figura 2.3), forse il più noto simbolo dell'Asia orientale (Cooper, 1990), in linea con la filosofia taoista che accetta il paradosso come uno stato normale di essere²⁴. Esso è espressione della prospettiva “sia” “e” della cultura cinese che abbraccia orientamenti contrastanti in valori, credenze, atteggiamenti e comportamenti.

FIG. 2.3 – *Yin e Yang*



Fonte: Fletcher e Fang, 2006: 435

Gli stessi principi alla base del Confucianesimo, possono essere interpretati sia positivamente che negativamente (Fang, 1999):

- l'*educazione morale* può essere interpretata come apprendimento perpetuo, impegno e autoregolamentazio-

²⁴ *Yin* rappresenta gli elementi femminili come la luna, l'acqua, la debolezza, l'oscurità, la delicatezza e la passività. *Yang* simboleggia gli elementi maschili come il sole, il fuoco, la forza, la luminosità, la durezza e l'attività. Insieme, *Yin* e *Yang* rappresentano le qualità presenti in tutti i fenomeni dell'universo. Anche i valori del Confucianesimo non fanno eccezione, ognuno ha il suo lato chiaro e il suo lato scuro che comporta qualità costruttive e distruttive allo stesso tempo.

Come si vede dalla figura, il puntino nero nella parte bianca, così come il puntino bianco nell'area nera, rappresentano il fatto che quando il lato femminile ha raggiunto il proprio culmine dà origine alla parte nera, e viceversa. Gli opposti contengono, al loro interno, il seme dell'altra parte e insieme costituiscono un'unità dinamica. Non ci sarebbe nulla di completamente bianco o completamente nero (Chen, 2002).

ne nel comportamento, così come può implicare il rifiuto delle leggi o la creazione di relazioni solo nell'immediato contesto, piuttosto che nella società più ampia;

- l'*affidamento alle relazioni interpersonali* rappresenta al tempo stesso un valore positivo, poiché permette al singolo individuo ben connesso con personalità di rilievo di risolvere numerose questioni, e negativo, in quanto scoraggia la formazione di istituzioni formali solide;
- l'*orientamento alla famiglia* permette di resistere maggiormente di fronte alle avversità, ma favorisce al tempo stesso episodi di nepotismo e corruzione;
- il *valore dell'età e della gerarchia*, oltre a implicare la trasmissione della saggezza alle generazioni successive, scoraggia i giovani a esprimere le proprie opinioni;
- il *mantenimento di uno stato di armonia* favorisce la risoluzione delle dispute, ma attribuisce poca importanza ai diritti dei singoli individui;
- la "*faccia*" costituisce un meccanismo di autoregolamentazione morale, ma neutralizza ogni dimostrazione genuina dei sentimenti (Fletcher e Fang, 2004).

La forza del pensiero cinese risiede pertanto nella sua capacità di sintetizzare e integrare elementi diversi. Si pensi anche ai punteggi ottenuti dalla Cina nelle prime quattro dimensioni culturali di Hofstede: riporta alti livelli di *collectivism* e *power distance*, sebbene i cinesi siano famosi per il loro spirito imprenditoriale. Anche l'orientamento al lungo periodo, che si rispecchia nella pazienza e nell'utilizzo di prospettive ampie, convive con numerosi comportamenti orientati al breve termine, come l'affidarsi a transazioni in denaro liquido per velocizzare gli accordi economici. La "via di mezzo cinese", che favorisce integrazione e armonia, è la chiave di tutti gli apparenti paradossi cinesi (Chen, 2002).

Il motivo per cui la cultura cinese è così lontana dalla nostra risiede dunque nel fatto che, se il pensiero occidentale è da sempre stato caratterizzato da una visione analitica della realtà, la cultura cinese, al contrario, è da sempre stata caratterizzata da una visione integrativa del mondo.

È chiaro che le applicazioni pratiche del pensiero della “via di mezzo” (tabella 2.5) non sono prive di aspetti negativi, soprattutto se esaminati in un’ottica occidentale.

TAB. 2.5 *Confronto tra prospettiva cinese e occidentale*

	CINESE	OCCIDENTALE
Paradigmi intellettuali	Approccio integrativo (e/e - opposti interdipendenti)	Approccio analitico (o/o - opposti si escludono)
Concezione del tempo	Circolare	Lineare
	Correlazione e coesistenza	Causalità
	Orientamento al processo	Rispetto per le scadenze
	Accettare le cose per come evolvono	Efficienza
	Storia e tradizione	Orientamento al futuro
Performance	Armonia di gruppo e successi condivisi	Successo individuale
	Qualitativa e soggettiva	Quantitativa e oggettiva
	Orientata alle persone	Orientata al compito
	Preoccupazioni economiche e sociali	Indicatori economici

Fonte: adattato da Chen 2002: 187

Il desiderio di armonia sul posto di lavoro, ad esempio, si rende palese nella ricerca di un compromesso che implica obbedienza all’autorità, la quale ha precedenza su un eventuale ripensamento e rivalutazione dello status quo.

2.5. Il pragmatismo sincretico e i riflessi sulla vita economica cinese

Le peculiarità della “via di mezzo” si riflettono nella capacità di conciliare dottrine e comportamenti che possono sembrare tra loro in contraddizione. Tale principio prende il nome di pragmatismo sincretico (Sideri, 2011). In Cina, come in tutto il continente asiatico, esso si concretizza, ad esempio, nella possi-

bilità di aderire contemporaneamente a due o più religioni, senza che questo appaia contraddittorio: il confucianesimo con il suo culto degli antenati, il taoismo che si fonda su un'impostazione animista, il buddismo indiano, i principi di cristianesimo e islamismo possono essere seguiti allo stesso tempo senza suscitare sconcerto (Salvini, 2009).

Il sincretismo pragmatico ha riflessi anche nella vita economica del paese: basti pensare alla convivenza di forme di proprietà diverse, a seconda dello status di cittadino o di contadino. La proprietà privata della terra non esiste nel mondo rurale, sostituita dalla proprietà collettiva di villaggio che concede l'usufrutto di appezzamenti per un periodo normalmente di trent'anni. Tale diritto può essere perduto se la famiglia contadina emigra nel mondo urbano o per la rotazione che periodicamente è introdotta per rispettare i cambiamenti demografici del villaggio. È solo recente la possibilità, per i contadini, di avere il diritto di uso, ad esempio affittando l'appezzamento, che tuttavia non può mai essere venduto (Sideri, 2011). Questo principio rappresenta una forma di tutela sociale per il mondo contadino e, al tempo stesso, una forma di separazione tra proprietà e gestione, pur essendo fonte d'instabilità e malcontento, così come di bassi livelli di produttività.

Nelle aree urbane, al contrario, il "socialismo di mercato" avviato da Deng Xiaoping alla fine degli anni '70 ha dato vita a un capitalismo definibile come *burocratico*. Esso ha acquisito alcuni concetti occidentali basilari, come quello di produzione per lo scambio, ma ha mantenuto al tempo stesso una propria specificità. Dal 1978 è quindi emerso un ceto capitalista d'imprenditori burocrati, in quanto in maggioranza funzionari di partito o dell'amministrazione, che hanno dato vita a imprese collettive, cioè partecipate da enti governativi, investitori regionali e altri privati (molti cinesi della diaspora, ossia di nascita o discendenza cinese che vivono al di fuori del paese). Questi imprenditori-burocrati rappresentano oggi gli attori più importanti della nuova economia cinese, a capo d'impresе dalla forma proprietaria "ibrida", cioè attività private che trovano conveniente mantenere i vantaggi del socialismo tradizionale.

Questo capitalismo burocratico nasce e si sviluppa in simbiosi con il potere politico, caratterizzato dal paradosso di un potere non fondato sulla proprietà dei mezzi di produzione o sui

diritti che ne conseguono, bensì sui rapporti ai vari livelli della burocrazia: un capitalismo senza capitalisti, o meglio capitalisti che si confondono con il potere burocratico (Salvini, 2009). Tutto ciò senza contraddizioni apparenti. Il sincretismo pragmatico ha permesso alla Cina di realizzare riforme economiche capitaliste mantenendo il regime comunista, evolvendo in direzioni varie a seconda dei propri bisogni e in sintonia con la tradizione confuciana.

2.6. 关系: Il sistema *guanxi*

L'influenza degli imprenditori-burocrati di cui si diceva è esercitata mediante la loro rete di rapporti e connessioni interpersonali, in grado di regolare la società cinese: si tratta del cosiddetto *guanxi*.

Il *guanxi* rappresenta una delle più importanti dinamiche della società cinese, attorno alla quale si compendia gran parte dei comportamenti degli attori economici. Si tratta di una realtà che esercita la sua influenza sull'economia da alcuni secoli e che trova le sue radici a oltre 2000 anni di distanza.

Oggi essa unisce milioni d'impresе cinesi in una fitta rete sociale ed economica, tant'è che il suo ruolo è ampiamente riconosciuto quale fattore decisivo delle *performance* aziendali. È una realtà così pervasiva che ogni impresa e attività economica nella società cinese, sia essa autoctona o frutto d'investimenti stranieri, affronta inevitabilmente le dinamiche del *guanxi*: nessuna impresa può pensare di andare lontano se non dispone di un *guanxi* esteso (Luo, 1997).

Il termine *guanxi* è frequentemente tradotto come "relazioni", sebbene in ambiente economico si senta più spesso parlare di "connessioni". La complessità del sistema ha tuttavia portato alla formulazione di definizioni più complesse. In Wong (1998) è descritto come amicizia che implica uno scambio continuo di favori. Per questo motivo tanti occidentali leggono questo fenomeno in maniera negativa, come un tentativo di perseguire interessi personali o anche come una modalità di corruzione.

Il concetto di *guanxi* mostra tutta la sua complessità già dalla sua traduzione. Secondo Fan (2002), data l'impossibilità

di trovare un equivalente che ne renda correttamente il significato, è preferibile evitarne la traduzione. Tuttavia è possibile ricostruire il significato dell'espressione linguistica *guanxi* partendo dalle due radici che lo compongono, *guan* e *xi*.

L'origine del termine *guan* fa riferimento ai vocaboli "porta, barriera, ostacolo", ma nel suo significato più esteso arriva a coincidere con l'azione di "chiudere". Metaforicamente è letto come: "l'essere al di qua della porta" (cioè "essere uno di noi"), mentre l'esserne al di là implica che l'esistenza dell'individuo in questione è appena riconosciuta.

Xi significa invece "legare", accezione che è estesa anche alle relazioni di parentela (*shi xi*) e ai membri della famiglia per via diretta (*zhi xi qin shu*). Si tratta, nel caso della radice *xi*, di un significato che porta con sé anche i concetti di gerarchia e formalizzazione, utilizzato anche per indicare la cura delle relazioni nel lungo termine (Luo, 1997). Questo concetto si riferisce dunque a tutte le relazioni interpersonali, dai vincoli di parentela alle amicizie, fino ai rapporti di business, poiché comprende la rete di relazioni sociali informali che favorisce lo scambio reciproco di favori tra gli individui che la compongono (Leung, Heung e Wong 2008).

In uno dei suoi lavori sul tema, Shu (2004) ha affermato che lo sviluppo del sistema relazionale *guanxi* è dovuto all'inesistenza, nel tessuto economico cinese, delle istituzioni necessarie alla nascita di strutture economiche complesse. Ne deriva che gli imprenditori e gli uomini d'affari cinesi si affidano alle connessioni personali e alla fiducia nei confronti delle persone ritenute affidabili, con le quali hanno sviluppato un sistema di reciprocità.

La natura del *guanxi* può essere compresa appieno attraverso l'analisi delle sue caratteristiche fondamentali: trasferibilità, reciprocità, intangibilità, utilitarismo, carattere personale.

- *Trasferibilità*. Se A ha B nel proprio *guanxi* e B è amico di C, B può presentare o raccomandare A a C e viceversa. Il contatto tra A e C non è in altro modo possibile, motivo per cui una corrispondenza formale inviata ad un'impresa non riceve risposta finché non viene stabilito un contatto personale tra le parti. Il successo della trasferibilità del *guanxi* dipende direttamente dal grado

di soddisfazione di B nei confronti del *guanxi* che ha con A e C.

- *Reciprocità*. Una persona che non segue i principi di equità e si rifiuta di ripagare un favore ricevuto perde la propria faccia nei confronti delle altre parti ed è ritenuto inaffidabile. Ciononostante è vero che lo scambio di favori tende a favorire la parte più debole del *guanxi*, la quale può richiedere favori speciali che non è obbligata a ricambiare con altri di pari entità.
- *Intangibilità*. Quando il *guanxi* è costituito, è sottinteso l'impegno, valido nel tempo, a scambi di favori illimitati. Ciò grazie a impegni taciti presi nei confronti degli altri attori della rete. Non prestarvi fede può danneggiare seriamente la reputazione sociale di un soggetto, implicando l'umiliante perdita di prestigio e della propria "faccia".
- *Utilitarismo*. Le relazioni di *guanxi* si identificano con un carattere prettamente utilitaristico piuttosto che emozionale. Ciò significa che due individui sono normalmente legati nel *guanxi* più per lo scambio di favori che non in virtù di sentimenti. Esso non mette necessariamente in relazione degli amici, anche se la contemporanea presenza di un sentimento di amicizia incrementa la forza del legame. Quando le relazioni di *guanxi* non sono più profittevoli, o quando viene a mancare il principio dello scambio di favori, esse sono facilmente interrotte.
- *Carattere personale*. Questo requisito implica che un *guanxi* tra organizzazioni è istituito anche sulla base di relazioni a livello personale. Se una persona lo abbandona, allora anche l'organizzazione di cui faceva parte perde la propria connessione con quel *guanxi* (Luo, 1997).

Da queste caratteristiche si comprende la complessità di una realtà che può essere rapportata al concetto di ricorrere a connessioni per assicurarsi favori. Si tratta di un *network* relazionale complesso e pervasivo, cui i cinesi dedicano parecchie ener-

gie e che curano in maniera ingegnosa, ma al tempo stesso impercettibile.

Un approfondimento della tematica, unitamente ai principali risvolti in tema di management e negoziazione tra imprese, verrà fornito nei sotto-paragrafi che seguono.

2.6.1. *Guanxi: relazioni e filosofia sociale*

La comprensione dei meccanismi di funzionamento di un *guanxi* non può prescindere dalla conoscenza dei principi filosofici sottostanti. Secondo Tao (1996) il *guanxi* è profondamente radicato nel confucianesimo e costituisce un fattore determinante per l'identificazione del "sé" di ogni cinese, essendo questo concetto definito proprio in termini di ruoli sociali e relazioni (Brennan e Wilson, 2008). Un caposaldo del pensiero di Confucio vede infatti l'uomo quale essere orientato alle relazioni²⁵.

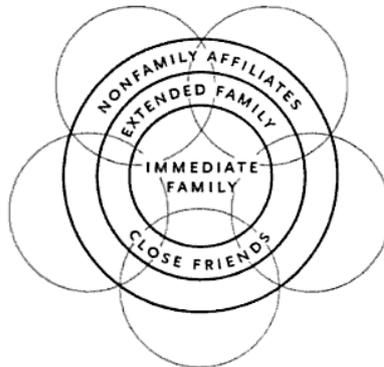
Fin da quando Confucio ha codificato le regole della società, i valori e le strutture gerarchiche basate sul concetto di autorità, la società cinese funziona seguendo un meccanismo basato su reti simili a clan. Queste sono rappresentabili come cerchi concentrici, al cui centro si trovano i familiari più stretti e, man mano che ci si sposta in direzione radiale, si trovano parenti più lontani, compagni, amici e conoscenti la cui distanza dal centro dipende dal livello di fiducia loro accordata (Luo, 1997). Più nel dettaglio, i cerchi concentrici (figura 2.4) rappresentano relazioni su tre diversi livelli (*jiaren*, *shuren*, *shengren*), ognuno dei quali è indicatore di una prossimità sociale più o meno marcata (Leung, Heung e Wong, 2008; Zhuang, Xi e El-Ansary, 2008).

Lo *jiaren* rappresenta le relazioni più strette che possono essere instaurate in un sistema *guanxi*, che coinvolgono i membri della famiglia intesa anche in senso esteso. Sebbene quello di sangue rappresenti il legame indiscutibilmente più forte, i cinesi considerano *jiaren* anche le relazioni con persone (cinesi e

²⁵ Tale concetto è contenuto nell'espressione *ren zhe ren ye* (人者仁也): "il significato di persona è ren". Il terzo carattere 仁 (trascritto ren) significa umanità ed è composto dall'unione di due caratteri: 二 che significa "due" e 人 "persona". Questa etimologia, "due persone", suggerisce proprio come nessuna persona esista se non in relazione con un'altra (Chen, 2001: 45).

non cinesi) verso le quali nutrono molta fiducia, che sono accettate a pieno titolo come parte della famiglia estesa.

FIG. 2.4 *L'intreccio delle reti Guanxi*



Fonte: Chen, 2001: 49

Lo *shuren* indica persone non parenti con le quali è condiviso un legame significativo (persone provenienti dalla stessa città o villaggio, vecchi compagni, membri degli stessi club o società, amici di amici).

Lo *shengren*, traducibile come estraneo, rappresenta il concetto secondo il quale, nel momento in cui si entra in contatto per la prima volta con una persona, non si conosce nulla di lei e pertanto non c'è spazio per accordarle fiducia. Questo non significa che un cinese pensi immediatamente il peggio di uno sconosciuto, ma è molto probabile che questi sia trattato con sospetto. La tipica attitudine "aspettare e vedere" nei confronti di uno *shengren* è spesso fonte di impazienza e frustrazione per quanti rientrano in questa categoria (Chen, 2001).

Inoltre, ognuno di questi cerchi è governato da una diversa regola. Il cerchio più interno segue il "principio della necessità", secondo cui le risorse sono distribuite tra i membri della famiglia in base ai loro bisogni, mentre il cerchio intermedio è governato dalla "norma dei favori", che muove ad assecondare le richieste delle persone care sotto la spinta emozionale. Infine, il cerchio più esterno si basa sulla "regola dell'equità", che si

focalizza sulla razionalità e sulla ragionevolezza nel rispondere alle richieste altrui (Gao, Ballantyne e Knight, 2010). Questa rappresentazione suggerisce che le relazioni familiari sono le più strette, poiché lo scambio d'informazioni, obbligazioni ed emozioni è incondizionato. Seguono le relazioni intime che sono caratterizzate dallo scambio di favori. Al contrario, le relazioni tra conoscenti o estranei sono piuttosto distaccate, con una conseguente riduzione nello scambio d'informazioni, obbligazioni ed emozioni (Leung, Heung e Wong, 2008).

Le relazioni possono essere predeterminate (dove le aspettative e le responsabilità sono dettate dallo status o dal ruolo ricoperto dalle parti coinvolte) o volontarie (in cui l'individuo è in grado di determinare il proprio ruolo, il carattere e il tono dello scambio relazionale). Questo doppio ruolo, alle volte passivo e altre attivo, può portare a un alto grado di complessità delle relazioni di *guanxi* (Luo, 1997).

Ad aumentarne la complessità, il fatto che il sistema *guanxi* non è impenetrabile: i tre cerchi concentrici (figura 2.4), che rappresentano i tre livelli di relazioni detenuti da un individuo, sono attraversati da altri cerchi, che rappresentano le reti *guanxi* degli individui appartenenti alla rete di relazioni di A. Ogni persona appartenente al sistema *guanxi*, dunque, ricopre una posizione dalla quale è sempre possibile essere connessa con tutte le altre parti del sistema (Chen, 2001).

I frequenti investimenti volti a estendere la propria rete non sono ingiustificati: il loro funzionamento prevede infatti che, nel momento in cui un attore intraprende un'azione che va oltre le proprie capacità, il *network* si mobilita andando a esercitare la propria influenza su persone influenti, le quali possono intervenire per fargli raggiungere i risultati desiderati. Il *guanxi*, inteso come filosofia sociale, si rifà infatti al principio del confucianesimo che mira a stabilire una gerarchia sociale forte, in grado di far prevalere l'armonia all'interno di una società complessa, costituita da individui dalla natura contenziosa (Luo, 1997).

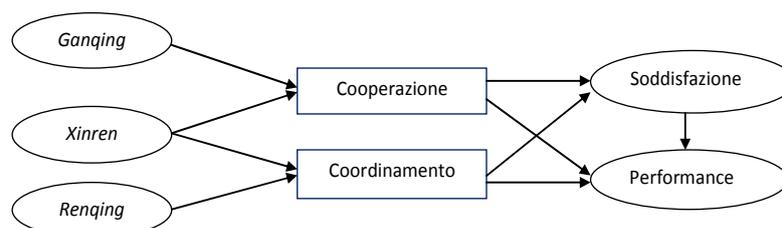
2.6.2. *Le dimensioni del guanxi nelle relazioni d'affari*

Nei sistemi *guanxi* entrano in gioco diverse dimensioni che, se positivamente sfruttate, possono portare a miglior coordinamento e cooperazione tra attori, nonché un impatto positivo sul-

le *performance* aziendali (si veda il capitolo 4, in cui verranno presentati i risultati della ricerca empirica).

Un'analisi condotta su un campione d'impresie importatrici di Taiwan ed esportatrici britanniche, ha confermato che le dimensioni *ganqing*, *renqing* e *xinren* influenzano positivamente la soddisfazione e le *performance* di una relazione economica, poiché agiscono direttamente sui livelli di cooperazione e di coordinamento delle attività (Barnes, Yen e Zou, 2010) (figura 2.5). Nel prosieguo un focus su ciascuna delle dimensioni citate.

FIG. 2.5 *Le dimensioni del guanxi e gli effetti sulle relazioni d'affari*



Fonte: Barnes, Yen e Zhou, 2010: 511

Il *ganqing* 感情

Il termine *ganqing* è tradotto con sentimento, affetto. Questa dimensione riflette sia il contenuto di una relazione sociale, sia il legame emotivo esistente tra i membri di un *network* (Wang, 2007). E' spesso indicatore del livello d'intimità di un *guanxi*. Il *ganqing* più intimo è rappresentato dal *qin qing*, la voce del sangue, ossia il legame che esiste solo tra membri della stessa famiglia (Davies et al., 1995).

Il *ganqing* enfatizza l'affetto incondizionato, la comprensione e il sostegno reciproco, e si realizza attraverso la propensione a prendersi cura degli altri membri della *guanxi* in qualsiasi circostanza. Questa dimensione si basa sulla condivisione di esperienze, valori e pensieri tra i membri del gruppo (Leung, Heung e Wong, 2008).

Se nella relazione economica non esiste *qin qing*, gli individui procedono con *ganqing tou zi*, dove *tou zi* vuol dire inve-

stimento. L'espressione indica un investimento di carattere emotivo finalizzato alla costruzione di un buon *guanxi*, come la condivisione di sentimenti e di problemi personali. Per raggiungere tale obiettivo è necessario conoscere profondamente la controparte, sapendo cosa attira i suoi interessi e quali sono i suoi bisogni (Yau et al., 2000).

Il *ganqing* è indicatore della qualità di una relazione (Chen e Chen, 2004). La modalità più semplice per influire positivamente sul *ganqing* è rappresentata dalle interazioni sociali. Alcuni autori hanno affermato come, all'interno di una relazione, aspetti puramente sociali possano aiutare a creare livelli più alti di cooperazione (Mavondo e Rodrigo, 2001). Partecipare ad attività sociali insieme a un altro attore del *guanxi* aumenta il livello di *ganqing*, contribuendo a sviluppare relazioni migliori, posto che l'attività sia stata apprezzata da entrambe le parti. Nel momento in cui le due parti hanno sviluppato sentimenti positivi l'una verso l'altra, esse tenderanno a essere più cooperative e disposte in maggior misura a impegnarsi con coloro verso i quali hanno sviluppato tale affinità (Leonidou et al., 2002).

I cinesi sostengono di potersi fidare solo di coloro verso i quali è presente la dimensione *ganqing*, poiché in grado di proteggerli nel caso in cui sopraggiungano delle difficoltà (Wang, 2007).

Lo xinren 信任

Il termine *xinren* è spesso utilizzato come verbo e tradotto con “avere fiducia”, “credere”, “confidare in qualcuno” o anche con “dare credito”. Talvolta è utilizzato come sostantivo con il significato di “fiducia” (Yen, Barnes e Wang, 2011). Il termine riflette infatti la concezione che i cinesi hanno della dimensione fiducia (Chen e Chen, 2004), ma che si differenzia dall'impostazione occidentale perché focalizzata più sulle dinamiche interpersonali che non inter-organizzative (Chen B., 2001; Chen M.J., 2001), includendo anche credibilità e benevolenza tra individui (Chen e Chen, 2004).

Oltre a una maggiore cooperazione, la dimensione *xinren* ha effetti positivi anche sul coordinamento tra imprese. Come sostenuto da Sheu, Yen e Chae (2006) è più probabile che le persone coordinino le loro azioni se si fidano le une delle altre.

Inoltre, la fiducia le rende maggiormente disponibili alla condivisione d'idee, allo scambio d'informazioni e a chiarire obiettivi e problemi, affrontando la relazione con un'impostazione orientata al *problem solving*.

Sebbene il carattere *xinren* sia considerato una buona descrizione del concetto occidentale di fiducia, i livelli e la profondità della fiducia cambiano rispetto a come il concetto è interpretato da un occidentale. Nelle relazioni tra cinesi, la fiducia entrerebbe più in profondità, equivalendo a livelli di sentimento emotivo elevati (*shen qing*). Partendo da un livello iniziale di semplice connettività e una volta superata tale soglia, *xinren* diventa totale. Altri elementi entrano in gioco a definire questa "fiducia profonda": confidenza (*xin xin*), fede (*xin nian*), sincerità (*zhen xin*), onestà (*zhong*), lealtà (*zhong xin*) (Kriz e Fang, 2003)²⁶.

Per finire, si sottolinea come alcuni autori abbiano sostenuto che più alto è il livello di *xinren*, migliore è il *guanxi* (Chen e Chen, 2004). Rappresentando uno degli elementi fondamentali per la costruzione di relazioni in ambito imprenditoriale cinese, la presenza di *xinren* contribuisce a facilitare le transazioni e a prevenire i rischi in un ambiente ove l'applicazione delle regolamentazioni legali non è mai stata completamente attuata (Yen, Barnes e Wang, 2011).

Il renqing 人情

Se il concetto di fiducia differisce tra cinesi e occidentali, esiste anche una dimensione radicata nella cultura cinese che non trova alcun equivalente nella cultura economica occidentale. All'interno del *guanxi*, infatti, lo scambio relazionale è guidato in buona parte dall'impegno reciproco e dalle obbligazioni

²⁶ Il termine fiducia viene anche tradotto con *xinyong*, concetto che indica piuttosto il credito di cui un individuo gode negli affari. Una persona degna di fiducia mostra di essere capace di rispettare le proprie promesse e di far fronte ai propri doveri e alle proprie obbligazioni. Nel momento in cui in una relazione viene a mancare la promessa o l'obbligazione assunta, l'individuo perderà senz'altro la propria faccia, il che andrà a scapito di tutte le funzioni e interazioni sociali di quella persona all'interno dell'intera rete (Wang, 2007).

che si contraggono, concetti alla base del cosiddetto *renqing*. Questa dimensione, che comporta l'osservanza di regole comportamentali codificate, può essere vista come la somma di due regole fondamentali: reciprocità ed empatia (Wang, 2007).

La regola di reciprocità, tipica del confucianesimo, riguarda colui che ha ricevuto il favore, ed è collegata alla norma sociale: "se hai ricevuto anche solo una goccia di benevolenza da altre persone, devi restituire loro un mare di gentilezza" (Hwang, 1987). Le persone che condividono una relazione *guanxi* (anche in ambito economico) sono dunque impegnate l'una verso l'altra dal dovere sociale alla reciprocità, per cui se una delle due riceve un favore, le è debitrice e deve essere pronta a ripagare il favore ricevuto non appena le circostanze lo permettano (Wang, 2007; Gao, 1996).

L'orientamento agli altri, tipico della cultura cinese, comporta il compimento di uno sforzo per ripagare i favori ricevuti in modo da non essere in debito con nessuno. Alla base vi è la credenza che la mancata restituzione di un favore renderà problematica la relazione e il mantenimento dell'armonia sociale (Leung, 2010).

Questi concetti richiedono di assumere un comportamento sociale ben preciso. Innanzitutto, l'individuo deve mantenere i contatti con i membri della sua rete di relazioni, porgendo il saluto, facendo visita e offrendo doni. Inoltre, quando un appartenente alla rete si trova in una situazione difficile, gli altri membri del gruppo hanno il dovere di aiutarlo, accordando favori che egli deve restituire non appena ne avrà l'opportunità.

I favori reciproci hanno varie implicazioni nella cultura cinese: rappresentano la risposta emotiva agli eventi problematici della vita, costituiscono una risorsa da offrire come dono nell'interazione sociale e derivano dall'osservanza della norma sociale che impone di andare d'accordo con il prossimo.

Alcuni studiosi sostengono che la messa in pratica del principio di reciprocità, insito nella dimensione *renqing*, può agire come meccanismo in grado di ottenere il coordinamento tra le parti e, nel momento in cui tale principio è disatteso, l'armonia originariamente esistente tra le parti viene danneggiata (Barnes, Yen e Zhou, 2010). Non ripagare il favore è considerato un atto immorale (Luo, 2001). Tale rifiuto, oltre a ledere i sentimenti della controparte, porta a perdere la propria faccia (*mianzi*).

Il *mianzi*, concetto molto importante nella società cinese, è una commistione di rispetto, status e reputazione morale di una persona (Wong e Leung, 2001). Rappresenta l'immagine pubblica di una persona nel contesto sociale, derivante dall'interpretazione di un ruolo specifico riconosciuto dagli altri individui (Qian, Razzaque e Keng, 2007). Si tratta della reputazione sociale che si acquisisce con sforzo e fatica nel corso della vita, e del rispetto che si ottiene in virtù della propria posizione nella rete sociale (Hwang e Han, 2010). Per ulteriori approfondimenti e riferimenti ai valori del confucianesimo si veda il paragrafo 2.1.

L'allontanamento, sia in senso positivo sia negativo, dalla reputazione che si afferma di avere, determina un'acquisizione o una perdita di *mianzi*. Si ottiene un miglioramento del *mianzi* grazie a un comportamento esemplare, a una prestazione o conoscenza superiore o all'avanzamento nello status che suscitano commenti favorevoli da parte del gruppo con cui si interagisce, mentre si ha un peggioramento del *mianzi* quando la condotta o la performance scendono sotto lo standard minimo accettabile o quando alcuni requisiti essenziali relativi alla posizione sociale non sono rispettati (Yau, 1988).

In questa prospettiva, la protezione del proprio *mianzi* e di quello altrui acquisisce un valore fondamentale, in quanto un comportamento inadeguato rispetto ai requisiti previsti dal proprio status sociale determina la perdita della "faccia", che è accompagnata da un forte senso di vergogna, mentre il compimento di azioni che recano danno alla reputazione altrui è considerato un atto aggressivo e irrispettoso.

Ne deriva che la necessità di proteggere il *mianzi* incoraggia a interpretare correttamente il proprio ruolo sociale, a cercare la benevolenza dei membri del gruppo e a rispettare la reputazione degli altri componenti della rete, riducendo così i conflitti e rafforzando l'armonia. Nelle relazioni interpersonali cinesi il concetto di "faccia" ha quindi una funzione strumentale di stabilizzazione del gruppo (Lee e Dawes, 2005).

Per un cinese, perdere *mianzi* è considerato addirittura come un attacco fisico alla persona. Questo si ripercuote sul *guanxi* con conseguenze molto negative, andando tra l'altro a danneggiare seriamente la relazione di lungo termine interessata.

Quando invece una persona decide deliberatamente di non ricambiare un favore ricevuto, significa che questa stessa persona vuole intenzionalmente mettere fine alla relazione di *guanxi*. Questo comportamento è ovviamente criticato nella società cinese, poiché non va soltanto contro il principio di reciprocità che costituisce la *renqing*, ma anche contro quello dell'empatia.

Se la reciprocità spetta a chi *riceve* il favore, la regola dell'empatia si concentra su chi fa il favore: essa è guidata dal principio del confucianesimo che prevede di "non fare agli altri quello che non vuoi sia fatto a te stesso" e, letto in un'altra prospettiva, "fai agli altri quello che vuoi che sia fatto a te stesso" (Hwang, 1987). L'empatia rappresenta l'abilità di vedere una situazione con gli occhi di un'altra persona: nel *guanxi*, maggiore è il grado di empatia, minori saranno le barriere allo sviluppo della relazione (Conway e Swift, 2000).

2.6.3. Il *guanxi* e le implicazioni sulle attività d'impresa

Le dimensioni appena analizzate fanno ben comprendere come il concetto di *guanxi* non sia privo di risvolti importanti per quanti decidono di aprire il proprio *business* al mercato cinese (Barnes, Yen e Zhou, 2010).

Anzitutto, il concetto *guanxi* è fortemente in contrasto con la cultura economica occidentale basata sulle transazioni, poiché focalizzato sulle relazioni, considerate una vera e propria forma di capitale sociale. Infatti, se in occidente un *manager* di successo viene descritto come ricco, l'aggettivo migliore accostabile a uno cinese è "ben connesso all'interno della propria rete". L'*Economist* ha addirittura definito *guanxi* "*the chief asset*" della maggior parte delle imprese cinesi (Chen, 2001).

Guanxi è un concetto che, soprattutto in ambito economico, è spesso poco compreso e considerato come una fonte di favoritismi e clientelismo, associato a comportamenti quali l'abuso d'ufficio e la corruzione. Sebbene sia innegabile che molti abbiano abusato e fatto cattivo uso delle proprie relazioni di *guanxi*, è erroneo associare il concetto solamente a una forma di corruzione.

I *guanxi* sono infatti dotati di un proprio codice morale e assolvono a una funzione sociale, che per gli occidentali può essere interpretato come "usare gli altri". Tuttavia, in Cina, "usa-

re” una relazione crea il dovere morale di ricambiare il favore ricevuto facendo, nel futuro, qualcosa per la controparte. Nel momento in cui un membro del *guanxi* onora questo dovere, il suo atteggiamento è considerato etico. Questa dimensione etica fa sì che il *guanxi* sia basato interamente sul meccanismo delle relazioni e non ha nulla a che vedere, per un cinese, con un tentativo di corruzione, essendo questo comportamento rappresentato da una transazione mercificata, dove con il denaro è possibile ottenere cose non altrimenti disponibili. In ultima analisi, l’etica relazionale sottostante esclude la possibilità di acquistare un *guanxi* (Vanhonacker, 2004).

Sebbene il governo cinese abbia varato migliaia di leggi, regole e regolamenti, quasi nessuno di questi è totalmente implementato, dal momento che l’interpretazione personale trova spesso precedenza su quella legale. Per questo motivo, i legami di *guanxi* sono molto utili quando si deve avere a che fare con la burocrazia cinese. Più che fare affidamento sulla nozione di “giustizia imparziale”, i cinesi preferiscono affidarsi ai propri contatti con quanti ricoprono posizioni di potere.

Una conseguenza pratica di tutto ciò è che le connessioni personali diventano spesso più importanti dei legami tra organizzazioni e degli standard legali. In poche parole, se la burocrazia cinese tende a inibire l’azione, un buon *guanxi* è in grado di facilitarla: costituisce un contrappeso all’ingombrante burocrazia cinese, offrendo un modo per aggirare le regole tramite l’attivazione di risorse personali (Luo, 1997)²⁷.

²⁷ La trasformazione economica della Cina ha indebolito il regime di pianificazione e decentralizzato il controllo sulle variabili macro-economiche. Tuttavia, l’assenza di un sistema di regole formali imparzialmente applicabili e necessarie a qualsiasi economia di mercato (è il caso dell’assente legislazione nel campo dei diritti di proprietà), ha portato a un forte aumento dei comportamenti opportunistici. Inoltre, a causa della mancanza di stabilità nella struttura politica del paese, le imprese pubbliche e private, seppur dotate di una maggiore autonomia operativa, hanno difficilmente accesso alle risorse, all’assistenza e al supporto governativo. Buone connessioni di *guanxi* ne costituiscono la soluzione alternativa. Le autorità centrali e locali, tuttavia, continuando a controllare l’entità degli investimenti, la struttura industriale, i prestiti delle banche, così come la costituzione d’imprese in settori strategici, costituiscono ancora una “mano visibile” del mercato (Luo, 1997).

A livello organizzativo, la rete *guanxi* aiuta le imprese a superare i problemi di disponibilità delle risorse. In tale ambito i confini tra le imprese sono sfumati nelle numerose connessioni personali che costituiscono il *network*: le imprese sono coinvolte infatti in attività di *networking* ad ampio raggio, finalizzate alla creazione di contatti e basate sulla costruzione di fiducia e sullo scambio di favori. Su questi sforzi, i *partner* di un *guanxi* coordinano e condividono le risorse e perseguono obiettivo di crescita congiunta (Peng e Heath, 1996).

Le imperfezioni delle informazioni in situazioni di incertezza hanno inoltre favorito l'emergere della figura *guanxihu*, letteralmente "famiglia" o "casa *guanxi*", espressione che indica una persona, organizzazione o anche dipartimento istituzionale che occupa una posizione centrale all'interno di una rete *guanxi*. L'informazione ottenuta tramite *guanxihu*, infatti, è più affidabile, più ricca e più utile e permette di risparmiare i costi di ricerca dell'informazione, consentendo ai partner del *guanxihu* di procedere a scelte fondate su migliori informazioni. Inoltre, occorre considerare che dalla condivisione e dal coordinamento di risorse e attività con un *guanxihu* può derivare un importante processo di apprendimento organizzativo, favorendo così la diffusione di *know-how* e tecnologie in tutta la rete. In ultima analisi, ne deriva una migliore allocazione delle risorse in eccesso e la generazione di un'offerta più competitiva (Luo, 1997).

È indubbio che un occidentale che tenta di inserirsi nell'ambiente economico cinese si ritrovi spaesato, trattandosi di un ambito costituito da relazioni personali in grado di determinare gran parte di quello che vi avviene. Ogni individuo possiede la propria rete di relazioni, immersa in migliaia di altre conoscenze fittamente interconnesse. La soluzione è tuttavia possibile, e consiste nel tentativo di coltivare ed estendere il proprio *network* di relazioni.

In conclusione, la creazione di relazioni può essere considerata come una vera e propria strategia di *business* nel mercato cinese (a supporto di tale affermazione si veda l'analisi empirica contenuta nel capitolo 4), che ha storicamente costituito la chiave del successo di numerose imprese cinesi nel mondo. Le relazioni ricoprono un ruolo strategico giacché portano verso l'azienda un flusso costante di persone, informazioni e altre risorse (Chen, 2001). È facile quindi comprendere perché le rela-

zioni, nel mondo economico cinese, siano considerate come uno degli *asset* aziendali più importanti. Diventa pertanto critico, per un occidentale che tenta di fare *business* in Cina, riconoscere che le relazioni costituiscono delle vere e proprie “*operations*”, e che per avere successo occorre trattarle non come realtà fortuite, accessorie alla strategia di *business*, ma come il punto di partenza di qualsiasi intrapresa economica.

L'introduzione del problema della gestione delle relazioni non implica necessariamente la presenza di un conflitto d'interessi, né tantomeno costituisce un motivo di disturbo dei principi etici e culturali dell'azienda. Anche se, nella sua forma estrema, il *guanxi* può addirittura cambiare o rompere le regole del *business*, si tratta comunque di un facilitatore dei processi economici che permane entro i confini della legalità.

Guanxi costituisce infatti un'assicurazione ulteriore del buon fine di un accordo economico, non è l'accordo. Ciononostante, è ovvio che la rilevanza del sistema *guanxi* comporti implicazioni ben più ampie per l'impresa occidentale che si affaccia sul mercato cinese. In un contesto di alleanze globali e di *partnership* sono sempre più necessari *relationship manager* dotati di apertura mentale e che siano in grado di coltivare le proprie reti *guanxi* (Chen, 2001).

Addirittura, visto il ruolo cruciale che riveste nelle transazioni economiche, Child e Yuan (1996) affermano che un'impresa inserita in un buon *guanxi* può godere di un vantaggio competitivo sulle imprese concorrenti.

2.6.4. *Il guanxi e il rispetto della struttura gerarchica*

All'interno di un *guanxi*, ciascun membro riveste un preciso ruolo, il quale a sua volta è connotato dal valore che a esso viene riconosciuto da parte degli altri membri. In altre parole, ogni rete di relazioni è dotata di una propria struttura gerarchica. La gerarchia è atta a codificare la distribuzione del potere all'interno di una comunità e ne stabilisce la struttura sociale, al fine di tutelarne il successo e la sopravvivenza nel tempo. A essere tutelata è la comunità nel suo insieme e non necessariamente gli individui che la compongono: ogni struttura gerarchica tende a riservare condizioni di favore a singoli individui o a cer-

ti gruppi, mentre altri individui o gruppi ne risultano svantaggiati. Allo stesso tempo, la struttura gerarchica è in grado di conferire alla società ordine e sicurezza, riducendo il timore del caos (Crocì, 2008; Eibl-Eibesfeldt, 1971).

In Cina, l'esistenza di una struttura gerarchica forte, articolata e pervasiva, è giustificata innanzitutto dall'estrema complessità organizzativa richiesta dalla gestione centralizzata di più di un miliardo e trecento milioni di persone distribuite su di un territorio di sei milioni di chilometri quadrati. Una popolazione così numerosa causa una pressione demografica negli agglomerati urbani in cui si concentrano oltre seicento milioni di persone, esprimendo un forte potenziale di aggressività interpersonale e di violenza antisistema. Basti pensare che, mentre la densità per chilometro quadrato della popolazione nelle maggiori città italiane si colloca tra i 2.500 ed i 3.000 abitanti, in tutte le città cinesi tale valore si pone tra i 10.000 ed i 20.000 abitanti, con punte di 30.000 a Shenzhen e di 44.000 a Hong Kong (Crocì, 2008).

La gerarchia ha la funzione fondamentale di stabilire chi può fare che cosa, e chi invece no. In qualunque organizzazione i compiti e le responsabilità individuali sono stabiliti suddividendo fra tutti i membri le attività che ci si propone di svolgere e gli obiettivi da realizzare. Questo si ottiene mediante una suddivisione orizzontale dei compiti e delle responsabilità, che determina i diversi ruoli operativi in funzione delle competenze dei singoli e delle necessità complessive del sistema, e una distribuzione verticale, che consiste nella ripartizione del potere lungo una scala gerarchica.

Si possono distinguere due diverse tipologie di esercizio del potere: il "potere di fare" e il "potere di decidere". Il potere di fare può essere considerato caratteristico delle organizzazioni che producono prodotti fisici. Esso consiste nell'assegnazione ai singoli operatori di procedure precise e rigide, che sono efficienti ed efficaci purché venga eliminata qualunque variazione negli *input*, nel processo e negli *output*. In questo modo, mediante attività standardizzate e ripetitive si riescono ad ottenere prodotti di qualità certa e costante, anche utilizzando manodopera scarsamente qualificata e addestrata.

Il potere di decidere può essere invece considerato caratteristico delle organizzazioni che producono servizi. Esso richiede

l'addestramento di ogni singolo operatore ad affrontare le possibili variazioni negli *input*, nel processo e negli *output* con spirito d'iniziativa e con attenzione al risultato atteso dal cliente. Così, l'esecuzione flessibile di attività non standardizzabili riesce a massimizzare la soddisfazione dei clienti e a motivarli al riacquisto.

Applicando questa distinzione ai lavoratori cinesi, essi sanno eseguire con precisione e prontezza le procedure standardizzate di loro competenza, ma appaiono completamente disorientati quando si tratta di prendere la benché minima decisione a fronte di una variazione nelle condizioni ambientali. Questi lavoratori s'irrigidiscono, abbandonano il processo a se stesso interrompendo l'esecuzione della procedura, non sanno cosa fare per recuperare il controllo della situazione e spesso non chiedono neppure l'intervento di qualcuno che li aiuti a risolvere la situazione. È palese cioè che essi manchino del potere di decidere e che questo particolare potere è collocato in un altro punto della scala gerarchica, competendo ad un ruolo superiore al loro, come quello di imprenditore e *manager* (Crocì, 2008)²⁸.

Chi occupa un livello basso nella scala gerarchica deve obbedire agli ordini di chi è più in alto, non deve decidere nei casi dubbi, ma riferirsi all'esempio o al parere del proprio capo. Non deve commettere errori nell'esecuzione delle procedure che gli sono state affidate e non deve aspettarsi premi oltre all'inclusione nella comunità. Ciò non è di scarsa importanza, considerando che nella società cinese l'individuo singolo, separato dalla sua comunità di lavoro e di vita, non conta nulla e la punizione più drastica, in piena ottica collettivista, è l'esclusione dal gruppo²⁹.

²⁸ Questo elemento organizzativo, unitamente alla chiarezza delle regole e delle specifiche mansioni, è stato sottolineato da numerosi manager intervistati durante la ricerca empirica (capitolo 4). In particolare la presenza di regole e compiti precisi da svolgere è stata contrapposta alla richiesta di autonomia, tipica degli ambienti di lavoro occidentali.

²⁹ Mentre in occidente per motivare i collaboratori viene attuato il meccanismo premio/punizione, in Cina quest'ultimo è sostituito da quello di inclusione/esclusione, mediante il quale viene esercitato il potere gerarchico. In occidente le punizioni sono fondate sul senso di colpa per aver tradito i propri principi e conducono a una perdita dell'autostima. A chi sbaglia in Cina, viene

Colui che si trova ad un alto livello gerarchico deve esercitare il comando e decidere per conto di tutti i suoi dipendenti, deve essere benevolo ma giusto, non deve premiare e deve punire chi ha sbagliato.

Se si chiede a un direttore generale occidentale di uno stabilimento operativo in Cina di definire lo stile di comunicazione che usa con il suo direttore delle risorse umane cinese, il primo risponderà “Discutiamo assieme le politiche di gestione del personale e io gli do *feedback* sulle sue proposte operative”, mentre il secondo, alla medesima domanda, dirà “Da lui ricevo ordini, che eseguo con la massima priorità”. Non serve chiedersi chi dei due abbia ragione, poiché ciò che conta è la differenza tra le due percezioni in termini di distanza di potere, di significato dato alla comunicazione e di valore attribuito alla gerarchia. Il direttore occidentale è sicuramente caratterizzato da un basso indice di *power distance*, che lo porta a porre la controparte sul suo stesso piano gerarchico, con una comunicazione fatta di collaborazione e scambio reciproco d’informazioni. Diversamente, il direttore cinese, la cui cultura è nota per l’alto tasso di *power distance*, ritiene la gerarchia e l’esecuzione degli ordini fondamentali, tanto da concepire la comunicazione come un flusso unidirezionale d’informazioni (Croci, 2008).

Ancora, la conoscenza delle differenze di status e gerarchia all’interno del luogo di lavoro eviterebbe a un *auditor* italiano di fraintendere l’atteggiamento apparentemente non collaborativo di una dipendente cinese, la quale risponde in maniera monosillabica e con lunghi silenzi alle sue domande atte al controllo delle attività che avvengono in azienda. Una volta che il dirigente della donna le dirà esplicitamente di sedersi e di illustrare all’*auditor* determinati processi di lavoro, la comunicazione tra le parti potrà iniziare e proseguire efficacemente (Murphy, Ulrych, 2007).

Esulando dall’ambito lavorativo, è possibile citare numerosi esempi che vedono l’applicazione del principio gerarchico nella vita quotidiana dei cittadini cinesi. Nei ristoranti, il cameriere che porta il cibo dalla cucina deve attendere fermo a fianco

inflitta un punizione basata sulla vergogna per aver tradito la comunità, con la conseguente perdita del prestigio sociale, quindi della “faccia”.

del tavolo l'intervento di un cameriere più alto in grado, cui spetta la decisione di dove fare spazio sul tavolo per depositare il piatto. Allo stesso modo, il cameriere che prende gli ordini non è autorizzato a dire che un determinato piatto non è disponibile, poiché deve fare appello a un cameriere di un grado superiore, il solo autorizzato a decidere e a comunicare il rifiuto.

In banca, tutte le operazioni di cassa devono essere convalidate dal supervisore mediante una "strisciata" del suo tesserino magnetico di riconoscimento, perché agli impiegati è attribuito il solo potere di fare e non quello di decidere e autogestirsi (Croci, 2008).

In strada, qualunque conflitto tra due attori si decide in conformità a una rapida comparazione tra i loro livelli di potere e si risolve nell'esercizio del diritto di precedenza da parte di chi detiene il grado gerarchico più elevato, misurabile con il criterio della dimensione. I pedoni cedono il passo alle biciclette, che lo cedono ai tricicli a pedale, che lo cedono alle motociclette, per proseguire in logica sequenza con le automobili, i camion e infine gli autobus. Fra un taxi, percepito come comunitario, e un'individualistica automobile privata prevale ovviamente il taxi, e nella contesa tra due automobili private vige il criterio dello status, cioè vince l'auto che ha i finestrini oscurati su quella che li ha normali, oppure l'auto di cilindrata maggiore, mentre su tutte prevalgono senza discussione le vetture con targa diplomatica, superate solo da quelle con targa delle forze armate (Croci, 2008).

2.6.5. Reti cinesi e occidentali a confronto

I principi di conduzione delle attività economiche e dello sviluppo delle relazioni in Cina differiscono grandemente dai concetti relazionali occidentali (Simmons e Munch, 1996). L'unicità della cultura cinese, fa sì che l'applicazione diretta dei principi di marketing relazionale alle società asiatiche sia messa in discussione (Wang, 2007).

La prima peculiarità delle relazioni che costituiscono un *guanxi* è che si tratta di legami molto più personali di quanto non avvenga nelle economie occidentali, dove i principi di marketing relazionale si sono concentrati, per l'appunto, su relazio-

ni impersonali, instaurate principalmente a livello organizzativo (Morgan e Hunt, 1994). Gli attori che entrano in contatto in una società occidentale tendono a lasciarsi coinvolgere in legami perseguendo fini economici, dunque impersonali. Anche le attività relazionali volte a creare una rete di contatti sono associate soprattutto a obiettivi economici.

La gestione di un *guanxi* va invece oltre al significato puramente commerciale, in quanto i partecipanti alla rete si scambiano favori e condividono un legame. Talvolta il valore affettivo della relazione supera il valore monetario. Il *guanxi* lavora dunque a livello personale, dove la dimensione *ganqing* rappresenta la misura del livello di *commitment* emotivo e dell'intimità tra le parti coinvolte.

Anche in situazioni di *business* persone che condividono *ganqing* si trattano più come amici che non come *partner* di un'attività economica (Wang, 2007). Non c'è dunque da stupirsi se in Cina le relazioni personali sono al centro di ogni aspetto della vita sociale, incluso quello economico. In occidente le relazioni di *business* si sviluppano a partire dalla definizione di accordi economici, in Cina sono gli accordi a svilupparsi a partire dalle relazioni. Questo aspetto è molto importante poiché gli occidentali sono spesso inconsapevoli del fatto che le relazioni sociali significano molto di più in contesto cinese di quanto avvenga per loro: esse addirittura definiscono l'individuo ed il suo status sociale (Vanhonacker, 2004).

Una seconda differenza riguarda la natura particolaristica del *guanxi* rispetto a quella universalistica del modello relazionale occidentale, in cui le reti sono aperte a eventuali membri purché questi rispettino le regole del gioco. Questo accade poiché, facendo riferimento alla terminologia introdotta da Fukuyama (1995), la maggior parte delle nazioni occidentali rappresenta esempi di *high-trust cultures*. In tali contesti è possibile che le persone si fidino le une delle altre pur non condividendo legami familiari. In questi casi i contratti scritti sono necessari per assicurarsi che le controparti seguano delle regole accordate. La società cinese è, al contrario, *low-trust*. Questo significa che la fiducia è accordata solo ai membri della famiglia, al di fuori della quale è assente. La rete diventa pertanto un circolo esclusivo in cui anche le dimensioni di *guanxi* sono specifiche e non generalizzabili (Wang, 2007).

La terza differenza attiene invece al ruolo giocato dalla fiducia nelle relazioni commerciali. Secondo la cultura occidentale la fiducia è delineata come la stima dell'affidabilità e dell'integrità della controparte (Morgan e Hunt, 1994). La convinzione che questa agisca in maniera efficace è basata sulla sua credibilità e benevolenza. Il concetto di credibilità cinese (*xinyong*), differisce da quello occidentale che si basa soprattutto su dichiarazioni scritte o contratti formali, necessari nei cosiddetti "system trust" (Luhmann, 1979) per ridurre l'affidamento sulle persone. Poiché il sistema reticolare cinese si basa tutto su accordi personali e non su contratti (Haley, Tan e Haley, 1998), lo *xinyong* è costruito sulla storia passata di una persona e sulla sua reputazione. Non necessita della garanzia derivante da un contratto legale, in quanto anche un contratto verbale viene onorato e rispettato (Wang, 2007). Poiché il contratto è considerato una forma modellizzata che una volta fissata blocca il rapporto in cui si sono impegnate le parti, i cinesi preferiscono accordi che non ne arrestano l'evoluzione e cercano di mantenere l'accordo in trasformazione³⁰ (Jullien, 2005)³¹.

Comprendere la nozione di fiducia secondo la cultura cinese richiede un grande sforzo al *businessman* occidentale: la credibilità della persona, sulla base della quale viene accordata la fiducia (*xinren*), è determinata dal rispetto della regola comportamentale *renqing*, basato su reciprocità ed empatia (Wang, Siu e Barnes, 2008).

³⁰ Il concetto di reciprocità costituisce un'altra peculiarità del contesto relazionale cinese. Le società occidentali enfatizzano infatti l'importanza di sdebitarsi nel breve termine, ricambiando un favore con uno di pari entità, mantenendo così la relazione equilibrata. I cinesi sono consapevoli che il *renqing* può essere ricambiato anche nel lungo periodo, poiché ci si aspetta che la relazione duri nel futuro (Yum, 1988). Questa dimensione può dunque essere immagazzinata e restituita nel momento più opportuno.

³¹ Nei suoi Dialoghi, Confucio sostiene che il potere coercitivo delle leggi porta l'individuo a cercare di evitare la punizione senza instillargli il senso di vergogna e il desiderio di riparare. Il governo dell'uomo, quando la retta condotta deriva dall'osservanza di norme rituali, è superiore al governo della legge e quindi della forza. La subordinazione della legge alle norme rituali ha avuto un notevole impatto negativo sullo sviluppo della concessione del diritto e del sistema legale (Lippiello, 2009).

A causa del principio di empatia, gli occidentali devono necessariamente imparare ad adottare un atteggiamento comprensivo mostrandosi premurosi, pazienti, disposti a offrire assistenza quando ce n'è il bisogno. Essere empatico significa anche non aspettarsi una restituzione immediata del *renqing*. A causa della regola di reciprocità, infatti, il non ripagare immediatamente questa situazione mantiene la relazione in evoluzione, rendendola duratura (Wang, 2007).

Poiché maggiore è il livello di fiducia, migliore è la qualità del *guanxi*, le imprese straniere devono considerare la creazione di fiducia come massima priorità nella costruzione della relazione con il *partner* cinese. Occorre tra l'altro considerare quanto sia più probabile che la relazione veda la formalizzazione in un contratto solo nel momento in cui essa raggiunge uno stadio avanzato (quando è stato stabilito un certo grado di fiducia reciproca). Ciò che si scosta dall'abitudine in uso nei paesi occidentali di chiudere un contratto prima che sia attuata qualsiasi forma di azione cooperativa o congiunta (Wong e Chan, 1999; Cedrola, Battaglia, 2011).

Ancora, il *renqing* fa leva sul concetto di empatia. In una cultura *high-context* come quella cinese, quanto non viene detto è spesso più importante di quanto viene detto. Per questo motivo i cinesi spesso non comunicano apertamente le proprie preferenze e opinioni, per evitare di offendere la controparte o per paura di essere respinti. Per questo motivo è importante che l'attore coinvolto in una relazione *guanxi* anticipi i bisogni della controparte e conosca i suoi sentimenti, senza il bisogno di interrogarla (Yau et al., 2000). Si tratta della cosiddetta "*anticipatory communication*", tipica di un ambito incentrato sul destinatario e fortemente in contrasto con quello fondato sul mittente di tipo occidentale (Yum, 1988).

In breve, affinché la relazione con una controparte cinese abbia successo, occorre mostrare comprensione circa le sue necessità e i suoi obiettivi, anche se non espliciti, ed essere disposti ad aiutarla a raggiungerli, simpatizzando per la sua causa. Oltre a questo, fare favori e ricambiarli quando sono ricevuti, costituisce una norma comportamentale all'interno di *guanxi*, facilitando la costruzione di un legame duraturo nel lungo periodo (Wang, Siu e Barnes, 2008).

Da queste considerazioni derivano numerose implicazioni. Innanzitutto, appartenendo a una *low-trust* society, i cinesi preferiscono condurre affari con gli *insider* della propria rete: ciò crea un'importante barriera per tutte le imprese straniere che vogliono entrare nel loro mercato. Esse dovrebbero dunque cercare *partner* con cui stabilire una relazione a lungo termine e da lì sviluppare gradualmente i contatti all'interno del *guanxi*, di cui bisogna divenire *insider*³².

Seconda implicazione: per i cinesi il *business* non è solo *business*, ma anche una forma d'interazione sociale, in cui contano lo scambio di favori (*renqing*), ma anche la propria reputazione e il proprio status sociale (*mianzi*). Una relazione basata su un legame emotivo avrà un vantaggio competitivo duraturo sui *competitor outsider*.

Terzo, la relazione sociale precede ed è un prerequisito allo sviluppo e al successo di una relazione economica (Cedrola, Battaglia, 2011).

Quarto, sebbene i contratti legali e i regolamenti scritti stiano diventando sempre più comuni anche nelle transazioni svolte in Cina, il ruolo della reputazione di un individuo circa la sua capacità di far fede alle obbligazioni assunte, la sua credibilità (*xinyong*) restano fondamentali (vedi cap. 4).

Infine, le regole di una rete *guanxi* esigono che si mostri empatia nei confronti della controparte, la quale implica comprensione, considerazione, perdono e, soprattutto, legame emotivo (*ganqing*) (Wang, 2007). Una sintesi degli elementi illustrati è offerta in tabella 2.6

Una possibilità per gli imprenditori occidentali di migliorare il proprio status sociale e ottenere maggiore prestigio, è rappresentata proprio dall'essere pratici di etica relazionale e situazionale: conoscere come e quando usare il proprio *guanxi* o quando restituire i favori ricevuti. Pochi *manager* occidentali sanno che lo status e il rispetto che è loro riconosciuto, la cosiddetta "faccia" (*mianzi*), viene guadagnata proprio sapendo come comportarsi (Vanhonacker, 2004).

³² Si pensi al significato dei caratteri che compongono la parola *guanxi*: uno deve oltrepassare la porta prima di poter stabilire una connessione.

TAB. 2.6 *Reti cinesi e reti occidentali a confronto*

CINA	OCCIDENTE
Relazioni organizzative fondate su relazioni personali	Distinzione tra relazioni personali e relazioni organizzative
Relazioni basate sulla fiducia	Relazioni basate su contratti ed esperienza operativa
Interdipendenza tra le reti	Indipendenza tra le reti
Relazioni motivate da preoccupazioni economiche e sociali	Relazioni motivate principalmente da preoccupazioni economiche
Relazioni commerciali flessibili e informali	Relazioni commerciali formali, ruoli ben distinti
Dovere di reciprocità nel lungo periodo	Dovere di sdebitarsi nel breve periodo
Importanza dell'empatia e della credibilità	Importanza dei termini contrattuali

Fonte: adattato da Chen, 2001: 64

2.7. Conclusioni

In conclusione, è necessario osservare che, sebbene le relazioni costituiscano una variabile chiave nello svolgimento di qualsiasi attività economica, con ormai numerosi anni di esperienza internazionale, gli imprenditori cinesi guardano con attenzione anche alle caratteristiche delle imprese straniere. Coloro che non apportano vantaggi tangibili alla controparte cinese, siano essi nuove capacità, tecnologie, modelli di *business*, probabilmente non chiuderanno alcun accordo, nemmeno se in presenza di una buona relazione.

Ciononostante, l'esistenza di un programma di gestione delle relazioni, soprattutto per quel che riguarda i rapporti con membri della burocrazia cinese, continua a costituire un importante fattore di successo, dal momento che lo stato continua a mantenere una forte influenza sull'accesso ai mercati oltre a determinare spesso l'estensione delle azioni delle imprese straniere (Woetzel, 2004).

Il prossimo capitolo verrà dedicato ad un approfondimento ulteriore sulla negoziazione con il mercato cinese. Focus saranno lo stile negoziale, le specificità della comunicazione e le buone pratiche di *business*.

NEGOZIARE CON LA CINA E I CINESI: STILE NEGOZIALE, EFFETTI SULLA COMUNICAZIONE, SFIDE POSTE DAL MERCATO ALLE IMPRESE

Capitolo 3

NEGOZIARE CON LA CINA E I CINESI: STILE NEGOZIALE, EFFETTI SULLA COMUNICAZIONE, SFIDE POSTE DAL MERCATO ALLE IMPRESE

Sommario: 1. Introduzione: la negoziazione. – 2. Il processo negoziale in Cina: obiettivi, comportamenti, influenza culturale. – 2.1 Attori e fattori strutturali della negoziazione. – 2.2 L’impatto della cultura sulle scelte strategiche negoziali. – 2.3 Il processo negoziale cinese: caratteristiche e contenuti – 2.4 I risultati delle negoziazioni con i cinesi. – 3. Il negoziatore cinese: burocrate, gentiluomo, stratega. – 4. L’importanza della meta-comunicazione nei negoziati con imprese high context. – 4.1 Lo stile verbale. – 4.2 Le espressioni facciali cinesi. – 4.3 L’identità individuale dei negoziatori. – 4.4 Tempo e ritmo della comunicazione. – 4.5. Lo status quale elemento di meta-comunicazione. – 5. Le sfide poste dal mercato cinese alle imprese – 5.1. La scelta tra investire da soli o con un partner. – 5.2. La conoscenza dell’ambiente di *business* locale e le caratteristiche della domanda locale. – 5.3. La valutazione iniziale dell’investimento in Cina. – 5.4. Risorse umane e qualità del management. – 5.5. La conoscenza della struttura legale, politica e fiscale. – 6. Le buone pratiche per affrontare il mercato cinese. – 7. Conclusioni.

3.1. Introduzione: la negoziazione

Il concetto di negoziazione, che può essere definito come un processo d’interazione in cui due o più parti cercano di accordarsi su un risultato reciprocamente accettabile (Druckman 1977) ha un ambito d’applicazione quanto mai vasto. Infatti l’origine etimologica (latino *nec otium*) indicava l’attività economica identificata come la negazione all’ozio, quindi il dedicarsi agli affari. Il suo significato è oggi ben più ristretto e indi-

ca un processo di coordinamento che implica alcuni elementi fondamentali, tra i quali:

- la comunicazione tra parti con interessi e preferenze diverse;
- lo scambio di risorse, materiali o immateriali;
- le modalità di scambio che rispondano all'interesse delle parti;
- la decisione congiunta o accordo tra le parti, a chiusura del processo.

L'interazione tra persone che supporta il negoziato implica il coinvolgimento di personalità, mentalità e culture che si approciano in modi differenti al processo negoziale. Numerose ricerche empiriche hanno studiato gli effetti di fattori quali gli orientamenti e gli stili cognitivi ed emotivi dei negoziatori. Alcuni tratti delle culture nazionali, riflessi nella personalità dei negoziatori stessi, possono facilitare o ostacolare le negoziazioni (Grandori, 1995). Inoltre, il dialogo tra soggetti appartenenti a culture diverse può essere viziato dall'esistenza di pregiudizi (Battaglia, Cedrola, 2010).

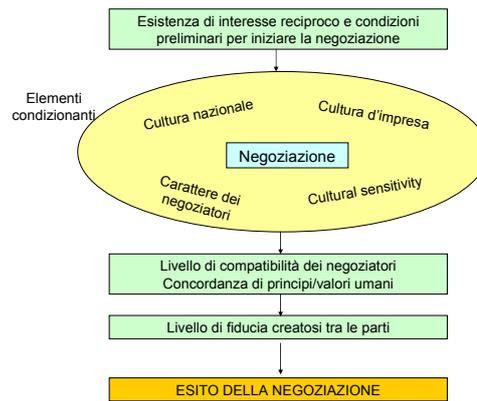
Nella vita d'impresa, una grossa parte degli atti comunicativi riguarda proprio la negoziazione. Adler (2002) sostiene che i *manager* attivi in campo internazionale impegnino più del 50% del loro tempo in negoziazioni formali e informali. Il fine ultimo della negoziazione, in particolare nell'approccio integrativo (Adler et al., 1992; Usunier, 1996) dove le parti tendono a generare valore per entrambe in una *joint problem-solving orientation* (Tan e Lim, 2004), è quello di creare fiducia tra gli interlocutori e ad avviare un rapporto *win-win* per entrambe le parti.

Questo approccio negoziale è particolarmente valido in prospettiva di relazioni continuative nel tempo, tipiche dei *business markets*, dove le parti hanno, o devono trovare, interesse ad avviare un rapporto collaborativo (o integrativo), orientato verso uno scambio informativo per raggiungere risultati nel tempo. In contrasto, vi è l'approccio distributivo (o competitivo) ove una o entrambe le parti tendono ad appropriarsi dei benefici migliori, a discapito dell'avversario, in una vera e propria guerra di posizioni. Questo tipo di negoziazione è di tipo "win-lose", "*anything that isn't yours is mine*" (Usunier, 2003:112), dove il

focus è sul vantaggio di una parte, senza prendere in considerazione la crescita di entrambi i soggetti (Usunier, 2003).

Gli elementi che condizionano la negoziazione tra le imprese (figura 3.1) devono essere tenuti in grande considerazione nel momento in cui la negoziazione con una controparte straniera viene pianificata (Ghauri e Usunier, 2003). Infatti, essendo i canoni di comunicazione e i modelli d'interazione molto diversi da cultura a cultura, la loro sottovalutazione rischia di rivelarsi negativa e controproducente.

FIG. 3.1 *Elementi che condizionano la negoziazione tra imprese*



Fonte: Battaglia e Cedrola, 2010: 106

Il requisito fondamentale per cominciare una relazione di *business* tra imprese è l'esistenza di un interesse reciproco circa l'attività della controparte. Gli elementi condizionanti di cultura paese e d'impresa s'intersecano con carattere e sensibilità del negoziatore, orientando sia i contenuti sia lo stile negoziale per ogni specifica situazione. Tanto più i negoziatori saranno distanti nella loro sensibilità culturale (*awareness, sensitivity e adroitness*)³³, tanto maggiore sarà la flessibilità richiesta dalle

³³ Un individuo *culture-aware* è in grado di modificare il proprio comportamento per andare incontro alle esigenze e/o aspettative della controparte. Una persona *cultural sensitive* è in grado di comprendere i valori

parti (livello di compatibilità), per avvicinare le posizioni e facilitare la comprensione della controparte. La sensibilità culturale concorre alla creazione di caratteristiche relazionali, cioè fiducia tra i *partner* e scambio d'informazioni (LaBahn e Harich, 1998). L'esistenza di un rapporto fiduciario tra le parti, scoraggia comportamenti di tipo opportunistico, e i vantaggi nel breve periodo sono facilmente sostituiti da interessi reciproci a lungo termine (Aulakh et al., 1996: 1005). Tuttavia, permane la tendenza al riserbo e alla conservazione delle informazioni spiegata da un clima di diffidenza nei confronti delle controparti esterne all'impresa di appartenenza (Battaglia e Cedrola, 2010). Dunque, nella preparazione delle trattative con nuovi interlocutori, oltre all'attenzione rivolta alla preparazione degli aspetti prettamente economici e tecnici, dovrà essere dedicato tempo a conoscere l'ambito culturale nel quale è inserito il target, allo scopo di formulare anche la strategia di comunicazione più consona a interagire con esso (Ghauri e Usunier, 2003).

La negoziazione è un processo complesso, una sequenza di stadi distinti concatenati tra loro sulla linea del tempo, dove le parti interagiscono alla ricerca di una soluzione. In letteratura sono presenti vari modelli: quelli che concernono la negoziazione in ambito industriale (Ghauri e Usunier, 2003; Ford, 2001; Adair e Brett, 2005) sono accomunati da due caratteristiche: la fiducia tra le parti e la creazione di relazioni di affari orientate al lungo periodo (Battaglia, Cedrola, 2010).

Ghauri (Ghauri e Usunier, 2003) divide il proprio modello in tre macro-fasi: pre-negoziazione, negoziazione faccia a faccia e post-negoziazione.

Il modello a cinque stadi di Ford (2001) vede le fasi di pre-relazione, esplorazione, sviluppo, stabilità e fase finale declinate sulle variabili dell'esperienza, dell'incertezza, della distanza e dell'impegno.

delle diverse culture e di dimostrarsi sensibile ai linguaggi verbali e non-verbali degli individui in modo da poter interagire con loro in maniera efficiente ed efficace. Un individuo che possiede la *cultural adroitness* è consapevole di quali siano gli schemi comportamentali da adottare in determinati contesti, e sarà quindi in grado di comunicare con il partner. (Chairsakeo, Speece, 2004: 267)

Adair e Brett (2005), nella loro “danza negoziale”, suddividono il processo nelle fasi di posizionamento relazionale, identificazione del problema, generazione di soluzioni e raggiungimento di un accordo. In particolare, due negoziatori provenienti da contesti culturali dissimili condivideranno, da una parte, una visione olistica del processo di negoziazione, il che li condurrà attraverso passaggi negoziali simili, di natura competitiva o cooperativa. Dall'altra parte saranno portati ad assumere atteggiamenti dissimili durante la trattativa, il che comporterà difficoltà nella sincronizzazione e, nella peggiore delle ipotesi, porterà a negoziazioni fallimentari.

3.2. Il processo negoziale in Cina: obiettivi, comportamenti, influenza culturale

La cultura si configura come uno dei più importanti elementi della negoziazione, rivestendo un ruolo cruciale nelle relazioni internazionali. Essa è veicolo di significati, obiettivi e norme di comportamento, quindi di un preciso orientamento (Faure e Rubin, 1993). Nel caso di specie, l'approccio degli operatori cinesi alla negoziazione è molto diverso da quello adottato dagli occidentali, proprio perché differenti sono le basi valoriali sulle quali le loro culture si fondano.

La cultura non è però l'unica variabile che guida il processo di negoziazione nel suo complesso, perché agiscono congiuntamente fattori strutturali, organizzativi e strategici. Ad esempio, gli aspetti strutturali sono condizionati dalla cultura sociale, e questo fa sì che il contesto legale ed amministrativo venga condizionato dai valori e dai costumi che sono propri della cultura di riferimento. Allo stesso modo, i comportamenti strategici sono parte di una gamma di scelte legate alla legislazione e dalle norme sociali del paese. Infine, ciò che è considerato accettabile da un punto di vista culturale può non essere strategicamente attuabile, poiché la natura dell'interazione, il progetto, e gli scopi della negoziazione potrebbero ridurre il campo d'azione (Faure, Le Dong e Shakun, 1990).

Le cinque componenti di una negoziazione sulle quali la cultura può avere impatto sono gli attori, la struttura, la strategia, il processo ed il risultato, di seguito approfonditi.

3.2.1. Attori e fattori strutturali della negoziazione

Gli attori coinvolti in una negoziazione possono essere singoli individui, gruppi, oppure organizzazioni, e in tutti questi casi, trattandosi di esseri umani, essi portano con sé la propria cultura nel processo d'interazione (Pye, 1986). I negoziatori introducono poi nella negoziazione i propri principi etici: alcune culture accettano l'utilizzo di bugie, inganni e corruzione, mentre questi elementi sono ritenuti inammissibili per altre culture. Ancora, a titolo di esempio, le minacce non vengono tollerate in una negoziazione che vede i cinesi come protagonisti.

Non è però soltanto la cultura nazionale che interviene nella relazione, ma anche quella organizzativa e quella locale, legata cioè a uno specifico territorio. Riguardo a quest'ultimo punto, in Cina vi è una cultura sviluppatasi nella parte a nord del paese orientata alla cooperazione e all'equità, e un'altra che ha avuto origine nella parte meridionale, basata sui valori della competitività e dell'ambizione (Graham, 1996).

Tra i fattori strutturali possono essere annoverati l'ambito legale nazionale e locale, il numero dei negoziatori coinvolti, la quantità di temi d'interesse dibattuti, la distribuzione del potere tra le parti e il grado di trasparenza del processo nei confronti di osservatori esterni. A titolo esemplificativo, una coppia di negoziatori occidentali non dovrebbe considerare insolito il fatto di trovarsi di fronte ad un gruppo composto da quindici fino a trenta cinesi, i quali rappresentano non solo l'organizzazione ma anche, indirettamente, le autorità ed i governi locali³⁴. Ri-

³⁴ In una negoziazione, dal lato cinese, l'effettivo *decision-maker* non partecipa generalmente in modo diretto all'interazione, ma si trova in disparte per riflettere su quale sia la migliore decisione da prendere. Questo comportamento riflette perfettamente la tradizione cinese e può essere esemplificato dagli episodi storici che hanno visto come protagonista l'imperatrice *Ci Xi*, la quale, da dietro una tenda bianca governava la Cina e suggeriva al figlio, l'imperatore *Tongzhi*, le decisioni relative alla sorte della nazione (Corradini, 1996).

manere dietro la scena è, per coloro che detengono l'autorità di decidere, un modo per proteggere se stessi, evitando di esporsi e prevenendo la perdita della "faccia" al verificarsi di episodi conflittuali che possono occorrere durante la negoziazione.

Altri fattori strutturali influenzati dalla cultura sono la distribuzione del potere e il ruolo della legislazione. In Cina, una negoziazione è sempre concepita come una situazione in cui le parti hanno posizioni differenti e il potere è sbilanciato: non è lo straniero che vende alla controparte cinese, ma è il cinese che compra dallo straniero. Questo perché, secondo i valori cinesi, l'acquirente si trova in una posizione superiore rispetto al venditore e, di conseguenza, l'atteggiamento di un occidentale che tenta di trattare il cinese come un suo pari sarà considerato come molto arrogante.

3.2.2. L'impatto della cultura sulle scelte strategiche negoziali

L'orientamento che viene dato alle azioni dalle parti durante una negoziazione, le scelte strategiche e gli obiettivi ad esse correlate (come la massimizzazione dei profitti, la creazione di un'alleanza, il mantenimento di una reputazione favorevole) sono influenzati dai valori di una cultura. In alcune culture le azioni saranno dirette e i conflitti gestiti apertamente, mentre in altre gli atti si manifesteranno indirettamente e le divergenze e le ostilità saranno trattate attraverso illusioni e segni non verbali (Kimura, 1980). Gli occidentali sono guidati dall'idea di giustizia e del rispetto di principi e regole basilari, mentre i cinesi tendono a una pacifica relazione tra le parti piuttosto che attenersi a principi e regole.

L'approccio strategico prescelto dai cinesi per la conduzione di una negoziazione combina due metodi molto diversi tra loro: il primo è un atteggiamento di attacco, il secondo di collaborazione (Faure, 1998).

Nella prima strategia, la controparte straniera è considerata un avversario, e si utilizzano tattiche e trucchi al fine di portarlo alla resa. Una di queste mosse consiste nel far sì che gli avversari non costituiscano un gruppo coeso e compatto, ma che vengano separati da disaccordi che i cinesi avranno sapientemente saputo generare. Altre tattiche sono utilizzate al fine di infastidi-

re, destabilizzare e sfinire il “nemico”. Ad esempio, sono poste alla controparte molte domande, una di seguito all’altra, viene cambiato repentinamente lo stile di negoziazione da gentile a rude e da rude a gentile senza causa apparente, si cerca di far cedere l’avversario su temi cruciali affaticandolo fisicamente e mentalmente, si fa credere all’altra parte di non essere più interessati alla trattativa e di avere un’opzione alternativa³⁵.

La seconda strategia si concretizza, invece, in un incontro tra “persone civilizzate” in quanto lo straniero, ritenuto in principio un barbaro, ha potuto civilizzarsi e comprendere ed applicare alcuni valori della cultura cinese. Lo scopo del nuovo approccio è di stabilire l’armonia tra le parti e principi comuni, senza i quali non si potrà avviare la discussione (Confucio, 1938).

3.2.3. *Il processo negoziale cinese: caratteristiche e contenuti*

Il nucleo di una negoziazione è rappresentato dall’interazione fra gli attori, quindi dal processo, fatto di mosse e tattiche di diverso genere, progettato per dividere risorse e scambiarsi informazioni e concessioni (Zartman e Berman, 1982). Numerose analisi della negoziazione in occidente e in oriente mostrano quanto sia diverso l’approccio culturale orientale da quello occidentale. Se in occidente prevale il ragionamento di tipo analitico, guidato da criteri di efficienza e basato su analisi *step by step* di causa-effetto, in oriente predomina invece un ragionamento di tipo consensuale, guidato dalla realizzazione dell’armonia e da una visione olistica e consensuale della decisione. L’obiettivo ultimo dei cinesi è pertanto quello di enfatizzare l’impegno di lungo periodo e l’armonia tra le parti coinvolte. Il loro stile di negoziazione può essere schematizzato in tre regole: enfasi olistica, ricerca di vantaggi per il gruppo e contrattazione collettiva interattiva (Weber, 2008).

³⁵ Questa strategia può essere paragonata non al gioco degli scacchi, in cui lo scopo è eliminare i pezzi dell’avversario fino a ottenere una totale vittoria, bensì al gioco del *go*, in cinese 碁, nel quale il fine è isolare l’antagonista e indebolirlo per farlo arrendersi. [http://en.wikipedia.org/wiki/Go_\(game\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Go_(game)) (ultima consultazione 25/09/2012).

L'enfasi olistica permea ogni fase della negoziazione e fa sì che i cinesi esaminino tutti gli aspetti collegati a una decisione (Needham, 1956), mentre non prestino particolare attenzione al concetto di efficienza, considerata secondaria. Tale approccio non ostacola però l'approfondimento degli stessi nel corso della negoziazione, poiché i cinesi cercano anche di avere una dettagliata conoscenza di tutte le attività e di tutti gli obiettivi collegati al processo.

Per questo motivo la tempistica di negoziazione è lenta e costante, alla ricerca di una mutua collaborazione e di una contrattazione collettiva interattiva. Inoltre, ogni problema viene gestito in gruppo, allo scopo di attivare un beneficio collettivo comune, ben più importante del profitto atteso dai singoli individui.

In questa lunga e delicata fase di costruzione dell'accordo è indispensabile il ruolo dell'uomo gerarchicamente più importante, il cosiddetto "saggio", che guiderà il *team* verso la comune soluzione dei problemi oggetto della trattativa.

Durante la negoziazione si alternano diverse fasi, le quali possono essere idealmente suddivise in quattro momenti successivi (Weber, 2008):

- accordo sui principi generali della negoziazione;
- definizione dettagliata dei programmi;
- conclusione dell'accordo con la stipula del contratto;
- sviluppo ed il mantenimento della relazione con la controparte.

La prima fase della negoziazione è un momento di esplorazione e conoscenza, durante la quale i cinesi tentano di porre le basi per una nuova relazione. Nella loro tradizione la gestione delle relazioni è una vera e propria arte, oltre che segno di civiltà, pertanto ogni tentativo di bypassarla potrà condurre a fraintendimenti, offese personali e paralisi dell'intero processo (Frankenstein, 1986). Questo stadio è caratterizzato da un notevole dispendio di energia da parte dell'interlocutore occidentale, il quale tenta di spiegare le proprie ragioni alla controparte cinese, arroccata spesso in un atteggiamento passivo. L'apparente passività del cinese e l'impegno forzato dell'occidentale sono in realtà, in un'ottica cinese, orientati alla creazione di uno stato

d'armonia generale e di uno spirito d'amicizia. In questa fase lo scopo, per i cinesi, è giungere a un primo accordo avente per oggetto i principi, anche se agli occidentali non sembra dare, in termini di realizzazione degli affari, alcun risultato. L'operatore occidentale, disorientato e incapace di mascherare il proprio sentimento d'inadeguatezza rispetto all'anomala situazione in cui si trova, è costretto, suo malgrado, a sottostare alle regole del gioco dettate dalla controparte cinese (Weber, 2008).

Mano a mano che la negoziazione prosegue e gli incontri si susseguono, si manifestano diverse modalità di partecipazione, caratterizzate da una maggiore intensità di coinvolgimento per entrambi gli interlocutori. In questa seconda fase le parti cercano di orientarsi verso una più attenta, dettagliata e concreta definizione dei programmi. L'etica confuciana ha insegnato ai cinesi l'accuratezza della negoziazione: i bravi negoziatori devono avere una profonda conoscenza di tutti gli aspetti tecnici e dei dettagli organizzativi. In questo stadio il rispetto per la gerarchia è fondamentale per condurre una corretta interazione con la controparte cinese. Per esempio, durante le riunioni nessuno dei cinesi parla se non è direttamente interrogato dal capo, che spesso è anche il più anziano del gruppo. Gli occidentali dovrebbero pertanto evitare di rivolgere la parola ai singoli componenti del gruppo e condurre la negoziazione rivolgendosi sempre al più anziano, perché solo lui può decidere come condurre la riunione, se e con quali modalità coinvolgere gli altri.

La lentezza nel prendere le decisioni, frutto del rigoroso rispetto per chi è più anziano e più saggio, nonché del timore ossessionante di sbagliare, è l'elemento peculiare dello stile di negoziazione cinese. L'influenza dell'etica confuciana è all'origine dell'aspettativa cinese di condurre tutte le fasi della negoziazione direttamente con il *top management* occidentale. Troppo spesso le aziende occidentali, incuranti di ciò, preferiscono mandare almeno alle prime riunioni i giovani *manager* privi di reale potere decisionale, nell'illusione di "non perdere tempo". Questa è una decisione incomprensibile agli occhi dei cinesi, i quali interpretano l'assenza dei capi dell'azienda come un segnale preciso di scarsa educazione e disinteresse.

Quando, con tempi spesso molto lunghi e modalità differenti, si giunge alla fase della stipula del contratto, quest'ultimo assume significati completamente diversi per i due negoziatori.

Nella visione occidentale, orientata al risultato, con la firma del contratto si conclude il ciclo della negoziazione ed ogni altro affare successivo rappresenta una cosa distinta. Non è così per i cinesi, per i quali il singolo contratto ha un significato ben più ampio del suo specifico valore commerciale. Parallelamente si è infatti creato e consolidato un rapporto molto più importante, la relazione di amicizia appunto, ed è in nome di questa relazione superiore che nulla si conclude definitivamente. La relazione d'amicizia maturata nel corso della negoziazione è destinata a crescere e presuppone un continuo e duraturo scambio tra le parti, che si riflette anche sul piano degli affari. In nome di questo nuovo rapporto i cinesi, così ostili e scrupolosi nell'aderire agli accordi, rompono il loro tradizionale riserbo e talvolta pretendono cambiamenti improvvisi, gettando l'interlocutore occidentale in uno stato di profondo sconforto, il tutto in nome del *guanxi*.

3.2.4. I risultati delle negoziazioni con i cinesi

L'esito del processo di negoziazione, il cosiddetto risultato, è l'ultimo dei fattori che subisce l'influenza della cultura. I negoziatori occidentali preferiscono stipulare un accordo dettagliato, nel quale tutte le eventualità sono previste nel contratto. I cinesi invece propendono per la creazione di contratti nei quali siano enunciati solo i principi generali, poiché non è l'accordo, bensì la relazione che ne scaturisce ad essere il principale risultato della negoziazione. Conformemente, il procedimento di stesura del contratto è di tipo deduttivo, o "*top-down*", poiché si procede dal generale allo specifico, fissando dapprima i principi generali e poi procedendo con la trattazione di temi specifici (Salacuse, 1999).

Per i cinesi poi, l'idea di un contratto scritto è considerata la prova tangibile della mancanza di fiducia e delle basi per un'efficace collaborazione. Quello che per le società occidentali è immutabile, diventa invece per la controparte orientale un semplice documento valido il giorno in cui è stato firmato, ma che può essere modificato se non sussistono più le condizioni esterne che esistevano al momento della firma (Pye, 1982).

Una volta che l'accordo è stato raggiunto, mentre gli occidentali si affidano al sistema legale per garantirne il rispetto delle clausole, in Cina tale atteggiamento è considerato un segno di sfiducia e diffidenza. Ci si affida pertanto alla capacità di regolamentazione della relazione: le parti onorano il contratto solo se rispettano le persone con le quali esso è stato stipulato (Adler, 1986).

Alla luce di queste considerazioni, la cultura rappresenta una variabile che influenza in maniera decisiva lo stile delle negoziazioni in Cina, guidate dai valori tradizionali del confucianesimo. Lo scopo di una negoziazione è dunque la costituzione di una relazione tra le parti che si sviluppa nella fase iniziale dell'interazione e dalla quale potrà avviarsi un proficuo rapporto di *business*, basato sulla mutua fiducia. I negoziatori cinesi si avvicinano all'interazione con un atteggiamento "win-win", considerando quello della costituzione dell'accordo come un processo dal quale sia loro stessi che la controparte potranno avvantaggiarsi, poiché accomunati da obiettivi compatibili.

Lo stile formale dei negoziatori li guiderà a rivolgersi alla controparte utilizzando il titolo, evitando di citare aneddoti personali e non porrendo domande concernenti la sfera privata e familiare degli altri partecipanti.

La comunicazione è *high context* e, come tale, le opinioni e le emozioni dovranno essere dedotte anche da commenti, gesti, posture e altri segni non verbali, come un sorriso (Salacuse, 1999). Quest'ultimo può essere una maschera di gentilezza e un muro opaco dietro al quale la persona osserva gli altri, un segno di cooperazione, di rifiuto, di gioia, di rabbia, di certezza, d'insicurezza, di fiducia, di diffidenza, di piacere, e ancora d'imbarazzo (Faure, 1995).

Il detto "il tempo è denaro" sembra non essere rappresentativo della cultura cinese, come lo è invece per le culture occidentali. Mentre in occidente il tempo è percepito come una *commodity* che ha un costo e deve essere utilizzata con parsimonia, in oriente esso è una risorsa illimitata come lo è l'aria: pertanto la pressione del fattore tempo sul processo di negoziazione non verrà avvertita (Faure, 1998).

Concludendo, l'esperienza suggerisce che per avere successo in Cina è indispensabile avere grande rispetto della cultura cinese, apprendere le tattiche negoziali interculturali e

dotarsi sempre di “molta pazienza” (Weber, 2008) per gestire le numerose contraddizioni che fanno parte di questa cultura millenaria. I casi concreti mostrano inoltre come non ci si possa affidare esclusivamente alla conoscenza di un popolo e dei suoi valori attraverso i libri. Questi mostrano sì utili teorie e modelli che presentano le usanze di una determinata cultura nazionale, ma allo stesso tempo rappresentano degli schemi dai contorni sfumati all’interno dei quali un operatore di marketing può muoversi correttamente soltanto sulla base del contatto diretto con individui che fanno parte di quella cultura. Da tali esperienze potranno emergere conferme oppure differenze rispetto alla conoscenza che si ha di una popolazione tramite nozioni diffuse, stereotipi, persino pregiudizi, poiché ciascun individuo, pur appartenendo ad una cultura che ne orienta fortemente la mente e le azioni, è prima di tutto un soggetto dotato della ricchezza dell’unicità.

3.3. Il negoziatore cinese: burocrate, gentiluomo, stratega

Nonostante l’enorme interesse suscitato ormai da anni dal mercato cinese nelle imprese occidentali, la negoziazione può costituire ancora un’insidia pericolosa per le relazioni commerciali sino-occidentali. Il negoziatore cinese si presenta agli occhi degli occidentali come una figura incredibilmente complessa, talvolta sincera, talaltra ingannevole. Sebbene appaia incomprendibile ai più, lo stile di negoziazione cinese può essere compreso alla luce dell’analisi della cultura economica del paese, caratterizzata dalle forze già descritte della “*PRC Condition*”, del “confucianesimo” e degli “stratagemmi” (si veda capitolo 2).

Alla luce di queste tre forze, il negoziatore cinese si rivela infatti come un misto tra un burocrate, un gentiluomo (tipicamente ispirato ai valori del confucianesimo) e, ancora, uno stratega sullo stile di Sun Tzu – il leggendario generale autore del trattato “dell’Arte della Guerra”(Fang, 2006).

Come un vero burocrate, il negoziatore cinese segue i piani del governo anche nello svolgimento del proprio *business*, dando priorità all’interesse nazionale del paese, senza separare mai

gli affari dalla politica. Evita pertanto di prendere iniziative, si sottrae alle responsabilità, teme le critiche, non dice mai l'ultima parola. Gli manca esperienza internazionale, ma impara rapidamente. È un negoziatore duro e scaltro grazie all'allenamento quotidiano nel mondo della burocrazia cinese, in cui le contrattazioni costituiscono una realtà fondamentale (Davidson, 1987; Frankenstein, 1986; Lieberthal e Oksenberg, 1986; Pye, 1982). A causa della natura costantemente mutevole della *PRC Condition* egli è un negoziatore imperscrutabile e sfuggevole (Fang, 2006).

Come un gentiluomo influenzato dai principi del confucianesimo, invece, la sua strategia di negoziazione di base è rappresentata dalla cooperazione: si muove infatti sulla base di fiducia e benefici reciproci, ricercando soluzioni vantaggiose per entrambe le parti. Attribuisce inoltre grande valore alla sincerità, per cui la ricerca continua della correttezza è molto più importante del profitto. Mostra una grande capacità di gestire gli affari senza dover ricorrere necessariamente alla negoziazione. Non ne gradisce nemmeno il termine, i cui caratteri in cinese mandarino *tan pan* vengono tradotti rispettivamente come "conversare" e "giudicare". Egli preferisce piuttosto ricorrere ai termini "trattativa" o "discussione". In una prospettiva occidentale, infatti, il termine "negoziazione" ha un connotato negativo, legato all'idea del conflitto, che deve essere invece evitato a tutti i costi. Il negoziatore cinese è riluttante al coinvolgimento di avvocati nell'ambito di discussioni faccia a faccia, è ben educato e magnanimo: una semplice stretta di mano o lo scambio di biglietti da visita possono indicare un *commitment* che dura tutta la vita. Le attività economiche sono associate al proprio *guanxi*, alle amicizie personali. Il suo comportamento è orientato al gruppo e diffidente nei confronti di quanti non appartengono alla cerchia più ristretta dei propri legami, è consapevole dell'importanza della "faccia", della gerarchia e dell'etichetta. E' possibile che il negoziatore cinese si mostri come intimidatorio, per esempio quando vuole rivedere vecchi accordi alla luce delle mutate condizioni di mercato o quando contratta nell'interesse della propria "famiglia" (Fang, 2006).

In qualità di stratega, come il celebre Sun Tzu, egli vede la negoziazione come un gioco a somma zero, il mercato come un campo di battaglia (Chiao, 1981; Chu, 1991; Chu, 1992; Mun,

1990; Pye, 1982; Tung, 1994). Non smette mai di contrattare, guidato dagli stratagemmi che utilizzavano i suoi antenati. Dietro questa contrattazione continua si nasconde il segreto dell'arte di Sun Tzu: "assoggettare il nemico senza combattere". Raramente dichiara guerra, ma piuttosto tenta di manipolare la controparte con una lotta psicologica, per cui le sue azioni tendono a essere ingannevoli e indirette (Fang, 2006).

Secondo l'impostazione occidentale, le tattiche di negoziazione sono tradizionalmente raggruppate in due categorie:

- quelle basate sulla teoria dei giochi, in cui l'obiettivo è massimizzare il risultato di una parte, in un'ottica *win-lose* (o gioco a somma zero);
- quelle basate sullo scambio sociale, dove l'obiettivo di una relazione cooperativa consiste nel massimizzare il beneficio per tutte le parti coinvolte, in un'ottica *win-win* (Fletcher, 2004).

Nello stile di negoziazione cinese entrambe queste tattiche convivono e sono definite di tipo *coop-comp*. Tale stile è infatti alle volte cooperativo (quando emerge l'influenza del gentiluomo) e alle volte competitivo (quando il negoziatore agisce come "stratega") (Fang, 2006). Questa peculiarità spesso induce gli occidentali a muovere accuse d'inaffidabilità e inganno alla controparte cinese (Fletcher, 2004).

Il prevalere dell'una o dell'altra categoria comportamentale non è privo di logica: tutto dipende dal grado di fiducia presente al momento della transazione. In situazioni di fiducia reciproca, il negoziatore cinese si presenterà come gentiluomo, quando invece è assente egli tenterà di manipolare la controparte come fosse uno stratega. Affinché la negoziazione proceda senza problemi, è dunque di cruciale per la controparte straniera creare e coltivare un proprio *guanxi* all'interno del quale sia stata sviluppata fiducia con i partner cinesi (Fang, 2006).

L'enfasi posta sulle relazioni e sulla fiducia anche nelle attività economiche deriva dal fatto che la loro presenza diventa necessaria per generare o facilitare la comprensione dei bisogni e delle prospettive delle parti coinvolte, fondamentali per il raggiungimento di un accordo accettabile per entrambe (Li e Labig, 2001).

3.4. L'importanza della meta-comunicazione nei negoziati con imprese *high context*

Nella comunicazione verbale, l'utilizzo della lingua madre innesca una serie di risposte automatiche e conformi alla situazione contestuale (meta-comunicazione) (Maddox, 1993). In ambienti internazionali, in cui uno straniero comunica in una lingua diversa dalla propria, è molto probabile che il riconoscimento di questi elementi di meta-comunicazione venga a mancare. Per questo motivo, un occidentale impegnato in una negoziazione con una controparte cinese deve conoscere attentamente la cultura e i modi di comunicare e meta-comunicare cinesi, senza dare nulla per scontato, imparando in fretta e mostrando la volontà di ricercare la comprensione reciproca (Gilsdorf, 1997). In questo paragrafo saranno descritte alcune di queste tematiche di meta-comunicazione con la Cina: stile verbale, espressioni facciali, identità individuale, tempo e ritmo della comunicazione.

3.4.1. Lo stile verbale

L'impressione che spesso gli occidentali avvertono quando entrano in contatto con i cinesi è che essi siano inaccessibili, così come i loro discorsi ed i loro comportamenti interpersonali (Young, 1982). Mentre lo stile occidentale si concentra su una precisa e diretta espressione del proprio pensiero, lo stile verbale cinese è spesso descritto come impreciso ed ambiguo, una comunicazione che necessita un'interpretazione (Bond e Hwang, 1986).

A differenza della maggior parte dei paesi occidentali, la società cinese è caratterizzata da una comunicazione *high context*, nella quale l'uso del linguaggio appare indiretto e sfumato, al fine di ricercare il consenso e di evitare modalità pericolose per l'armonia interpersonale. Le culture occidentali sono, al contrario, tendenzialmente *low context* ed hanno pertanto uno stile comunicativo lineare ed esplicito per eliminare ogni ambiguità e rendere più efficace l'azione e visibili i risultati. A causa di tale differenza nell'attribuire importanza al contesto, spesso

si generano fraintendimenti e incomprensioni nel processo di comunicazione tra culture *low* e *high context*.

Le persone che appartengono a culture *high context* subordinano obiettivi e programmi di lavoro al contesto delle relazioni interpersonali, che nel caso cinese assumono la rilevanza delle *guanxi*. Viceversa quelle che afferiscono a culture *low context* subordinano la cura delle relazioni all'esecuzione dei compiti nel rispetto dei tempi. In termini organizzativi ne deriva che nella cultura cinese *high context* ogni attività è considerata come parte non autonoma, ma integrata organicamente al contesto e funzionale agli interessi generali. Nella cultura italiana *low context* le attività all'interno delle organizzazioni non sono invece percepite in maniera strettamente organica al contesto, mentre i compiti sono misurati nella propria specificità e per l'autonomo rendimento nei giusti tempi (Gehrke e Sportelli, 2008).

Quando i sentimenti individuali sono coinvolti, i comunicatori *high context* tendono a utilizzare strategie di mimesi e dissimulo delle vere intenzioni, laddove quelli *low context* utilizzano modalità direttamente coerenti e corrispondenti ai propri sentimenti (Gudykunst e Ting-Toomey, 1988). Mentre le culture occidentali considerano la comunicazione come uno strumento per esprimere il sé, i cinesi la concepiscono come un mezzo per affermarsi quale membro della società e per mantenere l'armonia sociale (Katriel e Philipsen, 1981). Per capire i cinesi, in altre parole, uno straniero deve possedere oltre che una conoscenza approfondita della lingua, anche una grande capacità di deduzione (Smith, 2001), poiché per questo popolo l'indiretto diventa "sede privilegiata del compromesso" ed il "luogo della negoziazione politica, economica ed esistenziale" (Gehrke e Sportelli, 2008).

Secondo alcuni studiosi, l'essere indiretti dei cinesi deriva dagli insegnamenti di Confucio. Gli ideali della parzialità, l'enfasi sullo sviluppo di relazioni a lungo termine, la reciprocità asimmetrica, la netta distinzione tra i membri del gruppo e gli *outsider*, la sovrapposizione dei rapporti personali con quelli pubblici, generano l'utilizzo di codici linguistici differenziati, nonché la preferenza per una comunicazione indiretta (Yum, 1988). In essa la funzione interpretativa del destinatario è fon-

damentale (Ma, 1996). Poiché ogni relazione è speciale, lo stile comunicativo tende a essere *high context*, quindi legato all'ambito di quella relazione, rendendo molto difficile agli *outsider* comprendere gli atti comunicativi (Ting-Toomey, 1988). Il discorso in Cina è pertanto caratterizzato da regole definite che governano le modalità attraverso le quali le persone che rivestono un preciso ruolo in una relazione devono comunicare le une con le altre (Bond e Hwang, 1986). Per questo, il bisogno di elaborare significati universali e messaggi attraverso una comunicazione diretta è poco avvertito.

Infine, il valore dell'armonia sociale mira a preservare la "faccia" ed è a questo scopo che viene utilizzata una comunicazione indiretta che evita il confronto ed i contrasti interpersonali diretti. Evitare le discussioni aperte e dirette rafforzerebbe quindi le relazioni. In realtà, i cinesi sono disposti a discutere apertamente ed in modo cooperativo quando sono certi che la propria dignità personale possa essere mantenuta intatta: quando le "facce" delle parti vengono preservate, la gestione delle controversie tramite l'espressione diretta del disaccordo viene incentivata. Quando però si avvertono seppur minime minacce e rischi per il mantenimento della "faccia", il conflitto viene gestito indirettamente al fine di proteggere l'armonia sociale³⁶ (Tjosvold e Hui, 2004).

Sembra quindi che le regole relative alla conversazione in Cina siano allo stesso tempo ben definite ed ambigue, poiché alla presenza di direttive chiare che governano il comportamento all'interno di una relazione, si accompagna uno stile comunicativo contraddittorio, fatto di messaggi vaghi ed indiretti. In realtà, è proprio perché le relazioni cinesi sono così definite che non

³⁶ A titolo esemplificativo, l'espressione "*bu qingchu*" ("forse", "non è chiaro"), è una sorta di rifugio per i cinesi quando non possono dire un "no" esplicito. Allo stesso modo "*kaoli kaoli*" ("ne parliamo, ne parliamo") che di fatto è un modo per prendere tempo e declinare una richiesta senza offendere l'interlocutore con un diniego esplicito. Inoltre, il valore del silenzio, rispetto alla parola, è coerente alla credenza comune espressa dal proverbio cinese "*huocong koushu*", tradotto con "ogni calamità deriva dalla bocca", come se la parola avesse in sé una potente capacità di generare disastri nei rapporti interpersonali e il dialogo, piuttosto che luogo generativo di uno scambio, fosse sede di pericolosi confronti e conflitti (Gehrke e Sportelli, 2008).

viene avvertito il bisogno di essere espliciti verbalmente, in quanto le espressioni, sia verbali che non verbali, possono essere facilmente e correttamente interpretate da coloro che fanno parte della relazione.

Questo fa sì che tutte le forme di comunicazione non verbale che acquistino un peculiare significato. Gli sguardi, la gestualità, la postura e le espressioni facciali rivestono nella cultura cinese un ruolo molto più importante delle parole e contengono un significato autentico. Particolare attenzione deve essere dedicata alla mimica facciale, uno degli elementi di maggior rilievo per comprendere i cinesi, ma anche tra i più difficili da decifrare.

3.4.2. *Le espressioni facciali cinesi*

Comunicare con un *partner* cinese implica anche saper controllare le espressioni facciali, la propria voce e i gesti: sebbene il grado di espressività sia variabile da regione a regione, in Cina non è saggio mascherare i sentimenti positivi. Sorridere e mostrarsi aperti è una buona norma comportamentale, mentre è necessario mascherare ogni sensazione negativa, così come non bisogna mai dimostrare di perdere il controllo.

In particolare, le espressioni facciali sono ricche di significati e la loro decodifica rappresenta un fattore importante per gestire il rapporto con un cliente cinese, tenendo conto del fatto che esse non sono solo un modo attraverso il quale il popolo cinese comunica, ma anche il principale mezzo utilizzato dai cinesi stessi per giudicare la controparte (Yang, 1998).

Un approccio scientifico utilizzato per studiare le emozioni e le espressioni facciali è il *Facial Action Coding System (FACS)*, secondo il quale il riconoscimento e l'identificazione delle espressioni del viso vengono effettuati attraverso la descrizione dei singoli movimenti muscolari coinvolti, aspetti visibili di un'emozione, che potranno essere successivamente ricondotti allo stato d'animo che li ha generati (Ekman e Friesen, 1978). L'analisi scientifica delle espressioni facciali non può tuttavia sostituire la conoscenza e la comprensione di tale tema da parte delle persone comuni (Chan, 1985). Nei dizionari contemporanei della lingua cinese è possibile, infatti, trovare nume-

rosi termini appartenenti al linguaggio comune che vengono impiegati abitualmente per descrivere un'espressione facciale.

In una cultura *high context* come quella cinese, i soggetti affidano alle proprie espressioni il compito cruciale di comunicare le emozioni, gli stati d'animo, il loro consenso oppure il disappunto, e le ritengono così importanti da far sì che la descrizione di tali espressioni sia lessicalizzata nella lingua cinese (Cole, 1998). Inoltre, un modo usuale per parlare di sentimenti ed emozioni nelle conversazioni quotidiane, è quello di riferirsi all'aspetto delle espressioni facciali delle persone oggetto della discussione, senza menzionare esplicitamente i sentimenti. Ad esempio: "La persona X ha l'espressione Y" (Wierzbicka, 1995).

Nella lingua cinese possiamo trovare i seguenti "*chengyu*", cioè set di termini, atti a descrivere le espressioni facciali che coinvolgono il viso nel complesso, oppure la bocca, la lingua, i denti, gli occhi, e le sopracciglia, riassunti nella tabella 3.1.

A titolo esemplificativo, quando occhi ben aperti sono accompagnati da bocca aperta (in modo rilassato), l'espressione facciale che si sta osservando è descritta come "*mu deng kou dai*" (figura 3.2).

Questa espressione è associata a una vasta gamma di emozioni, dall'essere sorpresi/meravigliati, scioccati, ad essere impauriti. Questo perché, probabilmente, per i cinesi l'espressione si riferisce all'insorgere di molte emozioni contemporaneamente, che porta la persona ad essere allo stesso tempo sorpresa, sconcertata e spaventata, poiché sa o ha il presentimento che un evento spiacevole si sia verificato, o perché non riesce a parlare ed a pensare a causa della mente annebbiata.

L'espressione "*mei fei se wu*" (figura 3.2), è legata a uno stato d'animo positivo, che si configura come la risposta a un evento desiderabile. E' come se la persona non potesse contenere la gioia, poiché sa o presume che un avvenimento favorevole si è verificato. Gli occhi e le sopracciglia hanno qui l'importante funzione di veicolare significati, ruolo che sembra

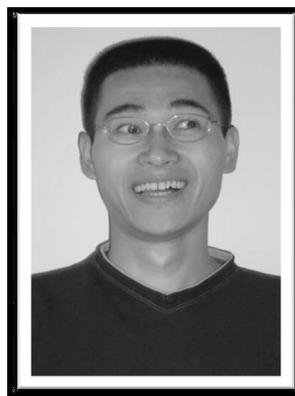
smentire la generale impressione dell'inespressività del viso dei cinesi³⁷.

TAB. 3.1 *Le espressioni facciali cinesi*

A. Tutto il viso
<i>Chun feng man mian</i> , sorridere in modo raggianti
<i>Chen xia lian lai</i> , abbassare il viso, oscurarsi
<i>Bian lian</i> , cambiare faccia, arrabbiarsi
B. Parte inferiore del viso
Bocca
<i>Pie zui</i> , muovere l'angolo della bocca da un lato
<i>Jue zui</i> , increspare le labbra
Lingua
<i>Tu/shen cheto</i> , tirar fuori la lingua
<i>Yao tou tu she</i> , scuotere la testa, tirar fuori la lingua
Denti
<i>Yao ya qie chi</i> , digrignare i denti
<i>Zi ya lie zui</i> , mostrare i denti, aprire la bocca
C. Parte superiore del viso
Occhi
<i>Feng yan yuan zheng</i> , occhi a mandorla ben aperti
<i>Deng zhe yan</i> , sbarrare gli occhi, fissare
<i>Shuang yan zhi shu</i> , sguardo in alto
<i>Yi zhan yan</i> , aprire improvvisamente gli occhi
<i>Zheng yan bu kan</i> , sguardo perso nel vuoto
<i>Mie xie</i> , occhi strabici
Sopracciglia
<i>Xi shang mei shao</i> , piacere e gioia nelle sopracciglia
<i>Shuqi liangdao meimao</i> , alzare entrambe le sopracciglia
<i>Chou mei ku lian</i> , sopracciglia preoccupate e tristi
<i>Zhou mei/zhouchou mei</i> , aggrottare le sopracciglia
<i>Mei mu chuan qing</i> , sopracciglia e occhi veicolano emozioni
<i>Li mei li yan</i> , sopracciglia ed occhi in alto
Sopracciglia e viso
<i>Mei fei se wu</i> , le sopracciglia volano, l'espressione facciale danza
D. Parte superiore ed inferiore del viso
<i>Mu deng kou dai</i> , occhi aperti con forza, bocca spalancata
<i>Mu deng kou wai</i> , occhi ben aperti, bocca non spalancata

Fonte: Ye, 2004: 202

³⁷ Tale significato che presenta una contraddizione: nella cultura cinese espressioni che coinvolgono i movimenti di queste parti del corpo vengono ammonite, poiché fanno sembrare una persona frivola (Hao e Sun, 1991).

FIG. 3.2 *Le espressioni facciali cinesi**Mu deng kou dai**Mei fei se wu*

Fonte: Ye, 2004: 214 e 216

Per quanto l'espressione facciale che comporta il tirar fuori la lingua sia considerata un'espressione universale di disgusto, per i cinesi "*tu/shen shetou*" (Figura 3.3) rivela un significato differente, cioè quello dell'intenzione di dire qualcosa, ma di non sapere cosa dire a causa dell'incredulità dovuta ad uno stato d'animo di sorpresa. In alcuni casi, quando la lingua viene mostrata ed immediatamente ritratta, questa espressione viene associata ad una manifestazione di imbarazzo.

FIG. 3.2 *Le espressioni facciali cinesi: tu/shen shetou*

Fonte: Ye, 2004: 215

Si può notare quindi come esista una varietà di espressioni facciali il cui significato è profondamente influenzato dalla cultura di appartenenza, e come determinate mimiche e manifestazioni di stati d'animo siano ritenute accettabili, mentre altre vengano percepite come segni di maleducazione o inappropriattezza.

Comprendere il procedimento attraverso il quale gli individui con valori culturali differenti associano un'espressione ad un'emozione è estremamente difficoltoso (Russell e Fernandez-Dols, 1997), ma allo stesso tempo molto utili per decodificare le opinioni della controparte.

3.4.3. *L'identità individuale dei negoziatori*

E' necessario osservare che gli stranieri sono visti dai cinesi come strani, ma anche come persone con cui è possibile lavorare: i piccoli errori comportamentali possono quindi essere tollerati se "il nuovo arrivato" si mostra ben intenzionato. Ciò non implica però che le attese culturali possano essere ignorate.

Uno dei più importanti elementi di meta-comunicazione riguarda l'identità individuale, che per i cinesi è strettamente collegata all'identità dei gruppi sociali di appartenenza, siano essi la famiglia, i colleghi, la scuola, il villaggio o la città, l'azienda. Il negoziatore cinese desidera comunicare la propria identità di gruppo alla controparte straniera, aspettandosi di venire a conoscenza a quale gruppo sociale questa appartiene, nonché l'attitudine nei confronti del proprio. Questa informazione deve essere scambiata prima di qualsiasi altro dato significativo (Wong-Scollon e Scollon, 1990). Le battute di *small talk* precedenti a contenuti più rilevanti sono in realtà fondamentali, poiché la controparte cinese presta a esse notevole attenzione (Gilsdorf, 1997).

Nei rapporti tra individui la stretta di mano, che deve essere percepibile e non un solo "toccare" la mano, è comune, mentre l'inchino lo era molto di più in passato. Per esprimere calore è d'uso aggiungere la mano sinistra alla stretta, evitando l'abbraccio. Stare seduti in maniera composta, evitando di incrociare le gambe e sostenere il contatto visivo sono due altri

comportamenti di prassi, così come è altamente probabile che si venga interrogati su quanto una persona guadagna e sull'età (argomenti tabù in occidente), mentre sono da evitare corteggiamenti e doppi sensi. Infine, essere donna non rende la negoziazione più difficile: il solo essere straniero rappresenta già una differenza fondamentale, per cui il genere diventa una questione d'importanza davvero minore.

Infine, per un occidentale è fondamentale saper riconoscere tutti quei casi in cui la controparte cinese sta alludendo a qualcosa che non è esplicitamente detto. Ad esempio "sono d'accordo" può significare "sono d'accordo con il 15% di quello che hai detto"; "potremmo" diventa in realtà "nemmeno una *chance*"; "prenderemo in considerazione" cela un "noi prenderemo in considerazione, ma il *decision-maker* no"; "è un po' troppo" equivale a "è impossibile". Per questo è molto importante cercare di leggere tutti i segnali non verbali in grado di far trasparire informazioni significative (Gilsdorf, 1997).

3.4.4. *Tempo e ritmo della comunicazione*

Il tempo e il ritmo della comunicazione differiscono enormemente dagli standard occidentali: se il tempo è denaro per un occidentale, non lo è per un cinese, che lo vive al contrario come un'entità circolare, non lineare.

Sebbene sia ottima prassi presentarsi puntuali agli appuntamenti, è possibile aspettare parecchio in occasione di riunioni con *partner* cinesi. I negoziatori cinesi, che non soffrono per la perdita di tempo, preferiscono anche guardare, ascoltare, imparare e indurre la controparte straniera ad aggiungere sempre più dettagli. È tipica la richiesta di ulteriori spiegazioni portando come giustificazione un "noi non siamo così bravi come voi".

Il silenzio è rispettato e mette il negoziatore cinese a suo agio, mentre parlare troppo, al contrario, non è gradito. Se le riunioni all'occidentale vengono pianificate, questo non avviene in contesto cinese, ove non è raro che le discussioni seguano percorsi anche tortuosi. Occorre quindi essere consapevoli che il tempo rappresenterà senz'altro un investimento importante nel momento in cui ci si accinge a entrare in affari con un'impresa cinese (Gilsdorf, 1997).

3.4.5. *Lo status quale elemento di meta-comunicazione*

Lo status rappresenta un altro fattore comunicativo essenziale. È per questo motivo che il negoziatore cinese, con ogni probabilità, è accompagnato da un numero elevato di persone, ognuno con il suo status. Sebbene sia una sola la persona con il ruolo di portavoce dell'intero team, un occidentale che si presenta da solo è in forte svantaggio, poiché è frequente il pensiero che egli non ricopra una posizione adeguata nella sua gerarchia organizzativa, che nessuno lo stia supportando e che non abbia l'autorità di parlare a nome di nessun altro, se non sé stesso.

Dal momento che i cinesi vogliono conoscere esattamente lo status della persona che hanno davanti, è bene indicare anche nei biglietti da visita i vari gradi di avanzamento della propria carriera, gesto che potrebbe sembrare invece alquanto arrogante per un occidentale. In realtà si tratta di un'esigenza per la controparte cinese, che non vuole fare errori circa lo status dell'altra persona. Una volta che questo è stato stabilito, infatti, sono numerosi gli accorgimenti che lo segnalano, dal posto riservato al tavolo, alla precedenza accordata quando si entra in una stanza (Gilsdorf, 1997).

Concludendo, lo stile comunicativo cinese è estremamente diverso da quello occidentale e richiede una forte sensibilità per essere compreso pienamente e per non dar luogo a fraintendimenti, nel momento in cui occidentali ed orientali entrano in contatto gli uni con gli altri.

3.5. **Le sfide poste dal mercato cinese alle imprese**

Nonostante la complessità culturale che influenza il comportamento negoziale cinese, e che spesso lo rende difficoltoso da comprendere, Fang (2006: 51) definisce tale comportamento "orientato ai rapporti interpersonali, reciproco, tattico e fondato su *network*". Dunque, un comportamento positivo dal punto di vista di imprese che vedono la Cina un paese strategico.

I comportamenti negoziali cinesi, "contraddittori, paradossali, strani e impenetrabili" (Fang, 2006: 55), diventano ulteriori

sfide allorquando le imprese si accingono ad effettuare scelte sul paese Cina che richiedono il coinvolgimento di attori del territorio: imprese, persone o istituzioni, oltre alla comprensione di regole e pratiche proprie.

Nei paragrafi che seguono, si trattano alcune di queste sfide che le imprese si trovano a gestire: la scelta di investire da soli o con un partner, la conoscenza dell'ambiente di *business*, la valutazione iniziale dell'investimento in Cina, con focus su risorse umane e conoscenza di strutture legali, politiche e fiscali.

3.5.1. La scelta tra investire da soli o con un partner locale

In base ai dati forniti dalla *Central Intelligence Agency*, in Cina nel 2010 sono stati effettuati investimenti di imprese estere per un valore di oltre 574 miliardi di dollari, mentre le imprese cinesi hanno effettuato investimenti all'estero per quasi 279 miliardi (*Central Intelligence Agency*, 2011).

Dalle rilevazioni effettuate da The World Bank (The World Bank, 2012) per la redazione del *Doing Business 2012*, la Cina rappresenta ancora un paese abbastanza ostico per iniziare un'attività. A livello mondiale, infatti, si posiziona al 151° posto su 183 per *starting a business* (in peggioramento di una posizione rispetto all'anno precedente). A pesare sul basso posizionamento incidono soprattutto le questioni burocratiche: è in *dealing with construction permits* che il paese scende fino alla 179° posizione. Altri aspetti fondamentali in cui la Cina non eccelle sono *paying taxes* (122°), *getting energy* (115°) e *protecting investors* (97°), che possono rivelarsi particolarmente dannosi per le imprese estere che decidono di investire in nuove attività nel paese.

Non sorprende pertanto scoprire che, secondo l'Ufficio Nazionale Cinese delle Statistiche, tra il 1990 e il 2009 quasi il 45% del totale degli investimenti diretti esteri in Cina è stato veicolato da Hong Kong. Nel solo 2009, Hong Kong ha rappresentato più della metà degli investimenti esteri diretti in Cina, pari a 54 miliardi di dollari, registrando un aumento annuo del 31,6% (Di Maggio, 2010). Secondo l'indice di libertà economica redatto annualmente da *Wall Street Journal* e *Heritage Foundation* (The Heritage Foundation, 2012), nel 2012 Hong Kong risulta al primo posto della classifica per il 18° anno con-

secutivo. In questo modo Hong Kong, che ha un regime fiscale, legale e finanziario ben distinto e molto più agile di quello cinese, è diventato il principale punto di accesso per gli investimenti esteri diretti in Cina.

Le modalità di investimento preferite dalle società estere sono le *Special Purpose Vehicles (SPV)*, cioè entità stabilite in una regione che presenta un regime fiscale favorevole, e che permettono all'investitore di effettuare degli investimenti transfrontalieri fiscalmente efficaci (Di Maggio, 2010). Ad esempio, le società localizzate a Hong Kong godono di un tasso preferenziale del 5% (anziché del 10% standard) sulle ritenute d'acconto per il rimpatrio dei profitti maturati dalla controllata cinese (Baker e McKenzie, 2009).

Ulteriore stimolo all'instaurare un'attività ad Hong Kong per poter raggiungere il mercato cinese è dato dal *Closer Economic Partnership Arrangement (CEPA)* siglato tra Hong Kong e Cina nel 2003. Questo accordo, oltre a permettere di beneficiare dell'esenzione dalle tariffe doganali sul 90% dei beni prodotti a Hong Kong e destinati alla Cina continentale, fornisce accesso agevolato al mercato cinese per le imprese che operano nel campo dei servizi. Il *CEPA* rappresenta il mutuo impegno delle parti di migliorare la cooperazione in vari ambiti commerciali e d'investimento, al fine di migliorare la competitività dell'ambiente commerciale (Trade and Industry Department, 2008).

Sempre più imprese decidono di aprire propri uffici o attività a Hong Kong per soddisfare il loro bisogno di avere una presenza sul territorio cinese. Tuttavia, le autorità cinesi stanno diventando sempre più severe nei confronti delle società di Hong Kong che operano in Cina, a causa della dilagante tendenza ad usare questa modalità con finalità esclusivamente volte all'elusione fiscale (Di Maggio, 2010). La tabella 3.2 illustra alcune delle principali fonti legislative di riferimento per investire in Cina.

In relazione al settore di attività, del tipo di investimento voluto e dall'approccio al mercato prescelto, le imprese estere hanno la possibilità di scegliere tra diverse forme societarie per condurre affari in Cina (figura 3.4).

TAB. 3.2 *Principali fonti legislative di riferimento per investire in Cina*

<i>Fonte</i>	<i>Ambito</i>
-Regulations for Guiding the Direction of Foreign Investment	Regole chiave nazionali in merito agli investimenti esteri in Cina
-Law of the People's Republic of China on Sino-Foreign Equity Joint Ventures -Implementing Regulations for the Law of the People's Republic of China on Sino-Foreign Equity Joint Ventures	Fondazione e attività operativa di una <i>Equity Joint Venture</i>
-Law of the People's Republic of China on Sino-Foreign Cooperative Joint Ventures -Detailed Implementing Rules for the Law of the People's Republic of China on Sino-Foreign Cooperative Joint Ventures	Fondazione e attività operativa di una <i>Cooperative Joint Venture</i>
-Law of the People's Republic of China on Wholly Foreign-Owned Enterprises -Detailed Implementing Rules for the Law of the People's Republic of China on Wholly Foreign-Owned Enterprises;	Investimento e operatività di società a totale controllo estero
-Measures on Administering the Establishment of Partnership in China by Foreign Enterprises or Foreign Individuals -Measures on Administering the Registration of Foreign-Invested Partnerships	Normative di riferimento per le società a partecipazione estera
-Regulations Regarding the Acquisition of Domestic Enterprises by Foreign Investors	Regole relative all'acquisizione di imprese cinesi

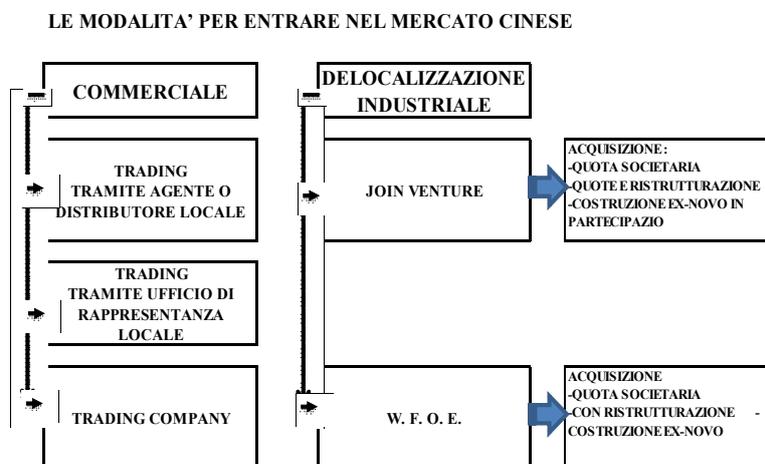
Fonte: elaborato da Deacons, 2010

Le diverse forme societarie sono di seguito elencate (ICE, 2010).

- L'Ufficio di rappresentanza costituisce una buona base per cominciare a conoscere il mercato. Rappresenta una modalità utilizzata da molte imprese in cerca di una soluzione leggera, con costi limitati e di veloce avviamento. Si tratta, tuttavia, di

una scelta tradizionale, che oltretutto stride con il dinamismo e la flessibilità di cui la presenza in Cina è premessa e obiettivo.

FIG. 3.4 *Modalità di entrata nel mercato cinese*



Fonte: elaborato da Gasparini, OakTree, 2012

- Le società di trading e distribuzione – nella forma di *WFOE* o *JV* – sono modalità molto apprezzate da quelle imprese italiane che vogliono svolgere attività di *trading* con l'estero o di distribuzione nel mercato interno. Questo tipo di società è chiamato *Foreign Invested Commercial Enterprise (FICE)* e, in molti casi, rappresenta una risposta efficace e quasi obbligata alla debolezza del sistema distributivo cinese.

- La società a totale capitale straniero – *WFOE* – o la società mista con un partner locale – *JV*, nella forma di *Equity Joint Venture (EJV)* o di *Cooperative Joint Venture (CJV)* – sono le scelte automatiche per chi vuole localizzare la produzione, o solo alcune sue fasi, in Cina. La preferenza per le imprese italiane è di controllare interamente l'investimento senza avere un *partner* locale, salvo non sia obbligatorio per legge.

Di seguito (tabella 3.3) sono illustrati vantaggi e svantaggi delle modalità di entrata trattate.

TAB. 3.3 *Vantaggi e Svantaggi per modalità di investimento*

	Vantaggi	Svantaggi
WFOE o FICE	-Ingresso diretto nel mercato -Permette di servire il mercato in diversi modi -Più alto livello di controllo delle attività -Supporto tecnico	-Grandi investimenti -Necessita per legge il compimento di maggiori requisiti -Alti costi operativi e amministrativi -Richiede la creazione di relazioni proprie sul mercato
JV	-Veloce approccio al mercato -Permette di esportare la sinergia tra i <i>partner</i> -Consente di entrare in settori strategici -Consente l'utilizzo delle relazioni dei partner	-Rischio di dispute con il <i>partner</i> locale -Rischio di perdita del controllo delle attività -Rischio di incappare nella contraffazione -Rischio di selezionare male il <i>partner</i> -Statisticamente, molte JV falliscono
M&A	-Ingresso immediato nel mercato -Approccio rapido -Controllo totale	-Ingenti investimenti -Problemi nella gestione delle risorse umane
Rep. Office	-Basso investimento (non richiede capitale di registrazione) -Bassi costi di avvio -Facile gestione	-Non permette il coinvolgimento diretto nelle attività -Non permette l'emissione di fatture -Tasse calcolate sulla base delle spese

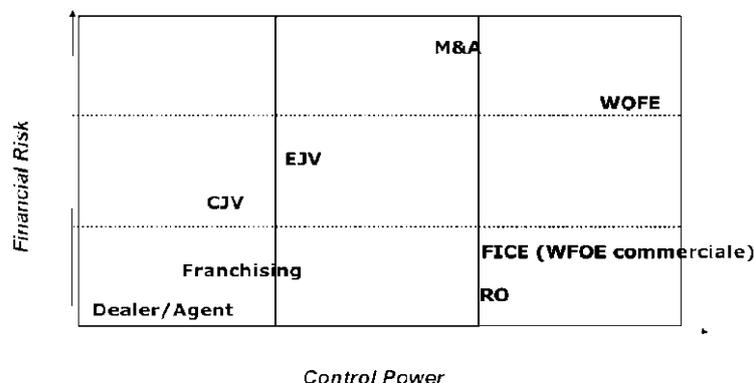
Fonte: Jesa, 2008a: 3

Un maggiore controllo comporta necessariamente più elevati rischi e impieghi di capitale. La figura 3.5 illustra tale relazione per le diverse forme d'investimento analizzate.

Verso la Cina si concentrano forti investimenti diretti italiani, soprattutto in data recente (tabella 3.4). L'entità degli investimenti diretti esteri verso la Cina ha subito un forte incremento dal 2004 – 2005. Nel 2004, il flusso d'investimenti diretti verso questo paese è infatti cresciuto del 140%, passando da 47 milioni di euro nel 2003 a 113 milioni nel 2004. Nel 2005, il flusso d'investimenti diretti è, nuovamente, più che raddoppiato, raggiungendo quota 261 milioni, con un incremento del 131%. Un altro balzo consistente si è verificato nel 2007, quan-

do il flusso degli investimenti ha raggiunto i 421 milioni di euro (Carminati, 2010).

FIG. 3.5 *Matrice di rischio degli investimenti*



Fonte: Jesa, 2008c: 9

TAB. 3.4 *Flussi d'investimenti diretti dell'Italia verso la Cina (anni 1999-2008)*

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Cina	15	70	52	18	47	113	261	238	421	286
<i>di cui</i>										
<i>Hong Kong</i>	5	0	6	4	5	10	31	34	33	33

Fonte: Carminati, 2010: 24

Le imprese cinesi (incluse quelle di Hong Kong) partecipate da imprese italiane rappresentano il 50% del totale delle imprese dei paesi BRIC a partecipazione italiana. Tuttavia, il numero di partecipazioni italiane presenti nella sola Cina costituiscono solo poco più del 4% del totale delle partecipazioni italiane all'estero (tabella 3.5). Si tratta d'impresе (oltretutto, in misura maggiore sono a partecipazione maggioritaria) di dimensioni ridotte, come testimoniato dal numero medio di addetti, che per le imprese cinesi a partecipazione italiana è di circa 62. Dato particolarmente interessante circa gli addetti è che il numero medio di addetti delle imprese cinesi di cui le imprese italiane detengono partecipazioni di controllo è quasi 46, mentre

per quelle in cui le imprese italiane hanno partecipazioni paritarie o minoritarie è di oltre 115 (Carminati, 2010).

TAB. 3.5 *Evoluzione delle partecipazioni italiane in Cina (anni 2002-2008)*

Imprese estere partecipate da imprese italiane							
	2002	2003	2004	2005	2005	2007	2008
Cina	614	654	698	774	851	923	975
Hong Kong	280	283	294	310	325	333	350
Totale generale	18.366	18.850	19.434	20.090	20.503	21.216	22.444
Addetti delle imprese estere partecipate da imprese italiane							
	2002	2003	2004	2005	2005	2007	2008
Cina	31.477	36.894	40.042	45.806	52.622	59.166	61.023
Hong Kong	4.260	3.525	3.449	3.524	3.635	3.672	3.775
Totale generale	1.258.046	1.238.150	1.232.701	1.217.453	1.214.080	1.243.942	1.297.866
Fatturato delle imprese estere partecipate da imprese italiane (in milioni di €)							
	2002	2003	2004	2005	2005	2007	2008
Cina	2.465	2.816	2.883	3.354	4.123	20.512	4.959
Hong Kong	932	953	1.022	1.092	1.094	1.206	1.298
Totale generale	308.381	287.170	296.508	316.156	343.520	393.419	431.975

Fonte: Carminati, 2010: 25

Per quanto riguarda i settori tradizionali e della meccanica strumentale, gli investimenti italiani si concentrano in un numero ristretto di paesi. Romania con 94 mila addetti, Brasile con 69 mila addetti e Cina con 69 mila addetti, si confermano i principali paesi di localizzazione delle attività industriali italiane. In Cina, poi, si segnala un interessante numero di affiliate estere a controllo italiano, attive nella fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici, che contano quasi 23 mila addetti, nonché più di 9 mila addetti impiegati in affiliate estere a controllo italiano attive nei settori tradizionali del *Made in Italy* (Istat, 2011).

Va detto però che a investire in Cina sono soprattutto aziende di medio-grandi dimensioni, aventi risorse finanziarie e umane necessarie per approntare tutta la serie di ricerche e di

investimenti fondamentali per posizionarsi in questo paese. Secondo Sisci (2006) le piccole e medie imprese, di successo nel mercato europeo o anche in mercati maturi come quello americano, hanno difficoltà a entrare in Cina, perché la Cina ha essenziali difficoltà strutturali.

Per entrare in Cina ci vuole conoscenza, *know how*, capacità di muoversi, quindi grandi capacità di investire in capitale umano. “Tutte risorse che in Italia scarseggiano” (Sisci, 2006: 86).

Per questo motivo le PMI (piccole e medie imprese), ma non solo, possono avvertire l’esigenza di adottare un approccio più collaborativo, e formano una rete di relazioni, un *network*, che coinvolga diversi *partner* nazionali o internazionali lungo tutte le fasi della catena del valore, comprendendo quindi non solo fornitori, subfornitori, intermediari e clienti, ma anche municipalità, regioni, enti e istituzioni. In questa prospettiva si traccia una rete di organizzazioni connesse e interdipendenti che lavorano reciprocamente e in modo cooperativo per controllare, gestire e migliorare il flusso di materiali e informazioni dal fornitore all’utente finale (Cedrola, Battaglia, Cantù, 2011).

In un simile contesto, la creazione di fiducia diviene elemento imprescindibile per gestire le relazioni di *business* e per crescere in mercati complessi (Battaglia, Cedrola, 2010). Secondo Martucci (Martucci, 2011) oggi sono poche le aziende che vantano una presenza in questi mercati, e in molti casi si tratta di imprese che hanno ben compreso che produrre in Italia e vendere in Cina è impensabile, mentre è necessario cercare un’azienda che possa applicare le conoscenze e le tecniche in loco, disponendo magari già di una distribuzione adeguata. Tale prospettiva è da noi condivisa per prodotti e processi di elevata tecnologia, ipotizzando che possa essere trasferita anche la formazione specifica degli operatori. Per i prodotti tradizionali del *Made in Italy*, invece, la riteniamo meno appropriata, giacché la valenza territoriale italiana in questo caso è rilevante.

La delocalizzazione in Cina o le *JV* con imprese cinesi possono essere molto problematica per le PMI italiane che dispongono di forze limitate, scarsi capitali e senza un *brand*, anche industriale, riconosciuto. Ciò le pone in condizioni di debolezza rispetto ai grandi gruppi o ai colossi mondiali come Siemens,

Volkswagen, Fiat, Ferrari, o Ferrero, che dispongono di risorse e strutture importanti. Inoltre, le grandi imprese, sono tenute in maggiore considerazione dal sistema cinese per la più grande disponibilità di capitale d'investimento nel paese.

A seguito di queste condizioni di debolezza, Properzi (2009) consiglia al piccolo imprenditore di usare molta cautela e dare preferenza ad accordi commerciali o di produzione con realtà locali, piuttosto che a investimenti in proprio o in *JV* con partecipazione sostanziosa. Secondo Gasparini (Gasparini, 2012) invece, nel processo decisionale di entrata nel mercato cinese due sono gli elementi fondamentali da tenere in considerazione. Nel caso di entrata nel mercato per gradi, che sia commerciale o per avere fonti di approvvigionamento, la scelta può essere di struttura di distributore, ufficio rappresentanza o trading. La cosa fondamentale è che sia garantita una visibilità completa verso la parte cinese, sia che si tratti di clienti, sia di fornitori. Nel caso di organizzazione industriale, *JV* o *WFOE*, i punti critici sono differenti. Nella *JV* punto critico è la scelta del *partner* che richiede grande cautela e approfondimento degli obiettivi di entrambi. L'approfondimento richiesto sarà differente in relazione al fatto che il *partner* sia il promotore del progetto, oppure sia da ricercare in loco a seguito della decisione di entrare nel mercato cinese. Mentre nella *WFOE* la scelta della località è fondamentale, non tanto per l'ambiente geografico che possa essere più o meno favorevole, quanto per la presenza di una municipalità particolarmente disponibile e attiva. Dopo il processo di autorizzazione alla costituzione della *WFOE* da parte del governo centrale, infatti, il vero *partner* sul territorio è la municipalità che facilita o tende a facilitare l'insediamento della società nella sua circoscrizione.

3.5.2. La conoscenza dell'ambiente di business locale e le caratteristiche della domanda

Cercare di capire a fondo un paese come la Cina e le modalità di funzionamento del settore privato è un aspetto chiaramente essenziale. Le informazioni rilevanti che consentono a un'azienda occidentale di adottare il giusto approccio sono diverse.

In primo luogo è importante considerare che all'interno della Cina esistono consumatori molto diversi, Shanghai e Pechino sono importanti centri di consumo, le città di seconda fascia stanno crescendo, ma da basi molto diverse. Le differenze tra le città di diversa fascia e, ancora, tra le città e il resto del paese (rurale) sono rilevanti. Esse riguardano, oltre alla disponibilità di reddito, le differenze di mentalità e culturali dovute al grande *gap* tra la città e le aree rurali.

In secondo luogo esistono differenze strutturali di mercato: nel nord-est del paese ci sono una forte tradizione e una cultura dell'impresa di stato, mentre nel sud e sud-est esiste una forte cultura di impresa privata. Anche le tecniche di distribuzione possono variare molto da provincia a provincia.

Possedere un'approfondita conoscenza sia della cultura sia della geografia del paese è essenziale, al fine di posizionare la propria attività in un luogo logisticamente prossimo rispetto al mercato d'interesse, ma non è più sufficiente. Secondo l'*Economist*, infatti, gli investimenti effettuati in Cina hanno innescato un effetto crescita a doppia velocità, *twin turbo*, che guiderà l'economia cinese (EIU, 2010).

Questo "doppio turbo" guiderà la crescita economica della Cina nel prossimo decennio in modo diverso rispetto alle due zone tipo del paese: le province più ricche costiere, che sempre più assomigliano alle economie sviluppate, e le province interne, che sono pronte ad approfittare del miracolo produttivo del mercato emergente. Di conseguenza, le imprese estere dovranno essere profondamente consapevoli di queste diversità dato che le loro traiettorie di crescita, opportunità e rischi saranno molto diversi l'una dall'altra.

La conoscenza dell'ambiente è importante sia nella fase decisionale, sia in quella d'investimento. La fase decisionale riguarda il processo che va dal momento in cui la società intravede una possibilità di entrata nel mercato cinese, al momento in cui prende la decisione e ne definisce anche le modalità di entrata. L'approfondimento della conoscenza dell'ambiente di *business*, con la raccolta e la valutazione d'informazioni ambientali, organizzative e di mercato specifico consentirà la preparazione dello studio di fattibilità, la valutazione di opportunità e minacce, di vantaggi e svantaggi di una soluzione piuttosto che

di un'altra, consentirà la valutazione e la decisione più opportuna.

La fase d'investimento vede la definizione delle scelte operative e lo sviluppo del processo d'inserimento nel territorio, dunque la messa in atto graduale delle attività operative necessarie alla realizzazione di quanto deciso. In questa fase è importante capire quali sono le esigenze locali, sia operative, sia culturali. Ciò allo scopo di definire la struttura coerente, scegliere le risorse chiave, stabilire relazioni con i partner sul territorio, commerciali e di *business*.

Conoscere l'ambiente significa raccogliere informazioni che consentano di decidere con ragionevole cognizione di aver valutato i rischi. Le informazioni riguardano la situazione del territorio (tipologie e disponibilità delle autorità politiche locali, ambiente di lavoro, disponibilità di personale qualificato, burocrazia), l'ambiente di marketing (attrattività del mercato, barriere d'ingresso, concorrenza locale e internazionale, differenziazione geografica), e la situazione organizzativa e politica (regolamenti e procedure per tipologia di struttura organizzativa, disponibilità locale di personale e grado di formazione: direttivo, tecnico e mano d'opera, procedure e pratiche correnti per l'assunzione di personale e struttura dei salari, valutazione della *Corporate Social Responsibility*) (Gasparini, 2012).

3.5.3. La valutazione dell'investimento in Cina

Le fasi del progetto d'individuazione di un partner cinese o di un progetto di delocalizzazione produttiva in Cina dovrebbero essere almeno tre:

- una fase di esplorazione;
- una di individuazione di un possibile *partner*;
- la decisione se costituire una *JV* con un polo stabile di produzione o una società interamente posseduta;

che consentono a un'azienda occidentale di adottare il giusto approccio.

Non esiste una "ricetta" valida per tutti, ogni caso è a sé stante e la scelta deve essere adeguata al tipo d'impresa e di *business*. Il motivo principale alla base dei fallimenti delle aziende straniere in Cina sembra essere l'assenza di un'accurata preparazione. In generale entrare in società con un *partner* estero

aumenta il rischio d'impresa, in Cina, dove le differenze (di cultura, pratiche relazionali, norme) sono rilevanti, questo rischio aumenta. D'altro canto le imprese di media e piccola dimensione, che strutturalmente non hanno risorse (umane e finanziarie) dedicate allo sviluppo di nuovi mercati, e dunque non dispongono di esperienza specifica sul mercato cinese, possono affrontare l'ingresso in Cina appoggiandosi a *partner* o intermediari che li accompagnino in questo mercato distante, geograficamente e culturalmente.

In alcuni casi la costituzione di una *JV* risulta inevitabile (per esempio per imposizioni governative) o fortemente consigliabile (per patrimonio o *know-how* di mercato posseduti dai *partner*, facilitazione nell'accesso a materie prime, relazioni con il territorio). In questi casi è di cruciale importanza che le due parti dedichino il tempo necessario a conoscersi e a consolidare una visione comune del progetto in Cina.

Preliminare a questa fase è la scelta del *partner* che costituisce un passo fondamentale per la crescita nel paese. Atteggiamenti di tipo meramente opportunistico o focalizzato sul basso costo del lavoro sono adatti a cogliere eventuali opportunità temporali, sono invece sconsigliati se l'interesse è di creare una presenza stabile e duratura nel paese, anche se in *JV*.

Lo schema di un buon processo di valutazione prevede una stima preliminare, un'indagine approfondita e una decisione finale. Durante la valutazione preliminare, occorrerà tenere in considerazione le traiettorie di crescita delle diverse province (politiche delle province, investimenti in infrastrutture, sviluppo del reddito e del potere di acquisto), lo sviluppo del mercato del lavoro (salari, professionalità, lavoratori qualificati) e i rischi economici e commerciali legati alle diverse province (etica di *business*, corruzione) (EIU, 2010).

In tutte queste fasi saranno fondamentali i contatti, o meglio le relazioni, con attori che consentano di raccogliere informazioni specifiche, soprattutto localizzati o con relazioni forti sul territorio specifico, quali avvocati, banchieri, diplomatici, rappresentanti dell'industria e di altre aziende straniere. Il completamento di questa fase permette di decidere se passare a una valutazione più approfondita dell'opportunità di fare *business* in Cina (Oschetti, Paparelli, Pira, 2008).

La decisione finale prevede i momenti di: studio del mercato, studio di fattibilità, valutazione dell'investimento e identificazione del finanziamento. Nella decisione di procedere si considereranno inoltre fattori strategici, quali tecnologia e brevetti, introduzione al mercato, relazione con i clienti, burocrazia e impegno finanziario, che condizioneranno la scelta della modalità di entrata sul mercato, da soli (*WFOE*) o in collaborazione con altri (*JV*) (Gasparini, 2012).

Tra gli aspetti che a volte frenano le indagini e i successivi investimenti delle imprese (italiane) in Cina ci sono, infatti, i temi della proprietà intellettuale, della contraffazione, oltre agli aspetti di burocrazia e corruzione.

Molti cinesi sono poco entusiasti dell'atteggiamento occidentale nei confronti dei diritti di proprietà intellettuale, poiché li considerano un tentativo da parte dei paesi sviluppati di monopolizzare i prodotti tecnicamente più avanzati. Nella mentalità cinese manca l'idea che la creazione intellettuale sia di proprietà del suo autore, sia esso un individuo o un altro soggetto. Secondo la tradizione cinese, la conoscenza ha piuttosto natura di bene pubblico ed è quindi comune. Lo stesso Confucio era solito sostenere di non aver creato conoscenza, ma di essersi limitato a trasmetterla (Farah, 2011).

Con l'ingresso nel WTO, la Cina ha anche firmato l'accordo *TRIPS* (*Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights*) che incorpora i principi e la regolamentazione dei maggiori accordi internazionali in materia di brevetti, fissa standard minimi sui diritti di proprietà intellettuale (DPI) più importanti e stabilisce procedure e rimedi sotto l'aspetto civilistico, amministrativo e penale che devono essere incorporati nella legislazione interna. Tra il 1999 e il 2001, il parlamento cinese ha modificato centinaia di regolamenti e leggi e ne ha emanate di nuove per potersi allineare al *TRIPS*. La Cina ha, di fatto, adattato a questi requisiti la Legge sulle Licenze (2000), la Legge sul Marchio Commerciale (2001) e la Legge sul *Copyright* (2001), la Protezione Doganale dei Diritti di Proprietà Intellettuale (2010), la Nuova Legge sul Diritto d'Autore (2010), e la terza revisione della Legge sui Brevetti (2009), nonché altre legislazioni (Malle, 2009).

Un complesso apparato è stato creato per l'amministrazione e il controllo delle disposizioni e una sezione speciale è stata

creata all'interno della Corte Costituzionale. Fin dal 1997 il Codice Penale cinese aveva introdotto pene fino a sette anni di carcere per reati di contraffazione, pirateria e violazione dei segreti commerciali (Malle, 2009). Nonostante gli sforzi fatti, le violazioni dei diritti di proprietà intellettuale sono ancora molto numerose in Cina, dove la contraffazione si estende tuttora a un vasto ambito di merci. La mancanza di coordinamento tra le diverse agenzie governative, il protezionismo locale e la corruzione sono tra le principali cause di questa condizione.

Dal punto di vista operativo, sempre a proposito di proprietà intellettuale, in Cina vige il principio della priorità di registrazione, detta "*first-to-file*", con il quale si assicura il diritto di registrazione alla persona o al soggetto che ha presentato per primo la domanda (Jesa, 2009), a prescindere che abbia effettivamente inventato l'oggetto. Inoltre, la pratica di registrazione richiede che l'impresa presenti tutta la documentazione relativa al brevetto e alla manifattura, pratica che molto spesso è causa di abusi da parte di impiegati corrotti e fughe di informazione. Infine, esiste la possibilità di registrare una "versione cinese" del marchio, ovvero la registrazione di una versione in ideogrammi del marchio in lettere latine o, meglio, più traslitterazioni in caratteri cinesi del marchio latino. Sotto il profilo legale, la "versione cinese" del marchio non registrata equivale semplicemente a un marchio non registrato (Ministero dello Sviluppo Economico, 2010).

Per quanto riguarda burocrazia e corruzione, i governi locali (province, municipalità) hanno forti poteri in Cina e la carriera dei quadri di partito che governano province e regioni è legata al successo economico della propria regione/area di riferimento. Questo conduce a politiche di sostegno alle aziende locali e alle imprese che s'insediano nei loro territori, e all'adozione di misure anti-competitive nei confronti di *outsiders* (Malle, 2009). In Cina la corruzione è un fenomeno importante, secondo la classifica *Corruption Perceptions Index* del *Transparency International*, nel 2011, la Cina occupava il 75° posto nella scala delle percezioni sulla corruzione (Transparency International, 2011).

Nella fase di valutazione dell'investimento sarà dunque importante identificare i governi locali, le municipalità, più fa-

vorevoli all'insediamento nel territorio e particolarmente attivi. Le municipalità sempre di più assumono ruoli di supporto e di facilitatori all'operatività dell'impresa e alla soluzione di eventuali difficoltà sorte con i partner industriali. Spesso la municipalità è il vero partner dell'impresa (Cedrola, Battaglia, Cantù, 2011), giacché consente l'insediamento della società, il reclutamento delle persone, il superamento delle burocrazie e in generale l'operatività. In questo caso le scelte geografiche, e conseguentemente di municipalità, possono influire pesantemente sull'operatività della società (Gasparini, 2012).

Altri aspetti d'importanza non secondaria nella valutazione dell'investimento in Cina sono relativi alle risorse umane, centrali per il successo dell'impresa, e alla conoscenza dei sistemi e delle strutture legale, politica e fiscale. Entrambi gli aspetti sono di seguito trattati.

3.5.4. *Risorse umane e qualità del management*

Un successivo aspetto delicato da considerare riguarda il personale, sia manageriale sia operativo.

Un'impresa italiana che intenda installarsi in Cina, compie notevoli sforzi per creare un solido *team* di *manager* formato da cinesi e da espatriati. I *manager* qualificati scarseggiano, anche perché sono contesi da molte imprese internazionali insediate in Cina. Molti impiegati non riescono a integrarsi in un'azienda occidentale o in una provincia diversa. Le competenze specifiche professionali spesso sono insufficienti. Oltre a queste considerazioni tipiche di *business*, si aggiunga che la distanza di lingua e di cultura non facilita la comunicazione e l'interazione sia all'interno dell'azienda, sia all'esterno con i vari pubblici in relazione con l'impresa (clienti, fornitori, banche, vettori, dogane, istituzioni, scuole, residenti).

Nello spazio di una generazione, i salari dei lavoratori cinesi, i livelli d'istruzione/formazione e le aspettative sono cambiate moltissimo. L'offerta di lavoratori qualificati e non qualificati differisce notevolmente da una provincia all'altra. Nelle province più evolute si evidenzia, ad esempio, la mancanza di personale qualificato nel settore dei servizi. In generale il paese soffre di una carenza di lavoratori di bassa e di alta qualifica, vi è un eccesso di laureati in competizione per posti di lavoro ben

retribuiti, ma la maggior parte di loro non sono adeguatamente preparati (EIU, 2012).

Il fabbisogno di risorse umane è sempre di più critico per le scelte di strategia aziendale e di localizzazione territoriale. La scelta degli “uomini”, sia espatriati e sia locali, è fondamentale dato che costituiranno il collegamento (comunicativo, processuale e interattivo) tra la struttura locale e il contesto territoriale (di *business* e di istituzioni), e tra la struttura locale e la struttura italiana. La comprensione di tutti gli aspetti dei mercati provinciali del lavoro, tra i quali la reperibilità delle risorse adatte (manageriali, operative e forza lavoro), i modelli di migrazione futuri, e il probabile impatto di cambiamenti politici, sono un altro fattore determinante per il successo della impresa in questo mercato.

Elementi positivi e attrattori di forza lavoro saranno la formazione *in-house*, specialmente se operata presso la casa madre internazionale (italiana o europea). Microsoft, ad esempio, ha investito in Cina e ha costituito *partnership* con vari organismi statali, tra cui il Ministero della Pubblica Istruzione, allo scopo di fornire una formazione per insegnanti e studenti alla scuola primaria, superiore e università (EIU, 2012).

Ne deriva per un'impresa italiana, soprattutto se di dimensioni medie, che intenda impostare strategie di lungo respiro e radicarsi sul territorio, la necessità di individuare risorse e *partner* di collegamento sul territorio. Inoltre l'impresa dovrà disporre di personale locale cinese come collegamento con i pubblici interni ed esterni all'azienda.

In generale, i maggiori successi sono stati ottenuti finora dagli *insiders*, i quali producono in loco per il mercato locale: questo tipo di attività, ovviamente, richiede investimenti elevati anche in risorse umane, con orizzonti di medio-lungo periodo e strategie ben definite (Weber, 2005).

3.5.5. *La conoscenza della struttura legale, politica e fiscale*

Comprendere il contesto politico cinese, e le conseguenti strutture legale e fiscale, è molto importante. In uno stato monopartitico come quello cinese, la politica ha un forte impatto sullo sviluppo socio-economico. Il fluido passaggio di consegne

tra la vecchia e la nuova generazione di leader avvenuto nel 2003 è stato un segnale positivo. L'obiettivo di lungo periodo di trasformare la Cina in un paese a economia di mercato incontra unanime consenso, e sebbene esistano opinioni divergenti circa il livello di coinvolgimento dello stato in ambito economico, si esclude un ritorno al vecchio sistema pianificato. Da un punto di vista politico, un grosso ostacolo allo sviluppo economico è rappresentato dall'esistenza di potenti gruppi di interesse, legati alle aziende statali, ai ministeri, ai governi locali, che difendono lo status quo.

Il 2012 vede un altro importante passaggio di *leadership* che porta con sé il quesito relativo alla continuità o discontinuità rispetto alla politica economica ed estera vigente. Il vice presidente cinese Hu Jintao sarà sostituito alla guida del Partito comunista alla fine del 2012 e alla presidenza della Cina all'inizio del 2013. I membri del Comitato centrale del *Politburo* decideranno entro ottobre la sostituzione di sette dei suoi nove membri, che dovranno essere approvati da più di 2.000 delegati durante il 18° Congresso nazionale del Pcc (Partito comunista cinese). Circa il 70% dei membri della Commissione militare centrale e del Comitato esecutivo devono anch'essi essere sostituiti in ottobre. Gli studiosi ritengono improbabili bruschi cambiamenti di rotta, ma il focus degli investimenti e delle priorità potrebbe modificarsi (ISPI, 2012).

Il regime fiscale per le società straniere che intendono investire in Cina si modifica in relazione agli obiettivi governativi di lanciare determinate province, piuttosto che di favorire l'investimento in settori considerati strategici. Ancora, di incoraggiare determinate tipologie d'impresa, residenti o non residenti in Cina. Gli investimenti esteri in imprese dedicate esclusivamente all'esportazione, come i tradizionali settori di calzature, abbigliamento e giocattoli, sono ad esempio stati limitati. La ragione è sia la volontà del governo di ridurre la dipendenza dai volatili mercati di esportazione, sia di spingere gli investimenti in settori a maggiore valore aggiunto (cantieristica, attrezzature *hi-tech*) (EIU, 2012).

Le differenze di tipo normativo, in conclusione, rischiano di cogliere impreparate quelle imprese che non hanno approfondito il quadro di riferimento: il comportamento delle imprese cinesi e, in generale, del popolo cinese, può non essere guidato

dagli stessi principi morali e legali dei paesi occidentali. Questo può costituire una grande difficoltà in molti ambiti del processo d'internazionalizzazione delle imprese.

3.6. Le buone pratiche per affrontare il mercato cinese

In sostanza, le imprese devono investire molto tempo ed essere pazienti; tuttavia, in un mercato così competitivo e popolato, sia da potenti multinazionali, che da numerosissimi attori locali, sarà necessario possedere le giuste tecnologie e, soprattutto, flessibilità. La selezione dei fornitori, ad esempio, è complessa e notoriamente esistono problemi di affidabilità e fidelizzazione (Prodi, 2011).

La sfida è difficile, soprattutto per le imprese più piccole, che hanno bisogno di investimenti importanti in termini di tempo e di capitale umano.

La scelta di rivolgersi al mercato cinese deve essere ben ponderata e molto oculata. I rischi in cui le imprese possono incorrere sono moltissimi, e possono pregiudicare la buona riuscita della loro strategia. Molti di questi rischi sono imputabili a differenze di sistema paese, altri a difformità di tipo culturale. In ogni caso, le aziende devono essere ben preparate e consapevoli delle difficoltà cui possono andare incontro. Gli errori sicuramente da evitare sono di seguito indicati (Vitali, 2009).

- La scelta del *partner*: evitare l'errore del "*marry the first date*". In considerazione che il *partner* è fondamentale per operare sul mercato locale, soprattutto nel caso di *JV*, una buona regola è approfondire la conoscenza del *partner* anche con l'ausilio di referenti locali.
- Adottare strategie a lungo termine, anziché ricercare risultati immediati.
- Evitare la tattica "*one-size-fit-all*", un paese distante geograficamente e culturalmente richiede un approccio specifico e adatto alle sue dinamiche.
- Il 51% delle azioni di una *JV* può non significare il controllo dell'attività, meglio valutare concessioni di quota

in cambio di potere, soprattutto sulle aree aziendali chiave quali ad esempio la *R&D*.

- Delegare al *partner* cinese la gestione della *JV* sin dalla fase successiva all'atto costitutivo, pensando che sia la via più semplice. La presenza in loco è fondamentale giacché assicura continuità nel rapporto e dimostra impegno della parte non cinese. In ogni caso è opportuno mantenere visibilità e contatto con il mercato, al di là dell'intervento del *partner* cinese.

Infine, anche se l'esperienza continuativa delle aziende sul mercato consente di acquisire conoscenza e consapevolezza, si vogliono indicare alcune buone pratiche comportamentali da seguire soprattutto per le medie e piccole imprese che non hanno ancora sviluppato appieno il processo di internazionalizzazione e che ritengono sempre più necessario lo sviluppo in questi mercati. Esse si riferiscono agli aspetti seguenti (Gasparini, 2012).

Imparare dalle esperienze precedenti, proprie o di altre imprese. Operare in un ambiente impresa completamente differente dal proprio sollecita l'individuazione di ampie modifiche da apportare al fine di ricostruire il proprio ambiente. La comprensione del nuovo contesto e l'integrazione delle culture, anche di azienda, consente di approfondire e far capire le ragioni che suggeriscono il cambiamento, che diversamente potrebbe risultare poco comprensibile.

Learn from the past

Newly arrived foreigners tend to try to change too many things too fast



Culture Integration instead of dictatorial imposition
is often the key of success

Gasparini, 2012

Comprendere e assimilare la cultura locale. Comprendere le pratiche di *business* e sociali locali e adeguarsi alle prassi in uso sono fondamentali per raggiungere le mete poste. Le diversità comportamentali, i tempi per fare e non fare, la comunicazione verbale e non verbale, il linguaggio, ad esempio, seguono logiche diverse dal proprio paese e la loro mancata comprensione genera difficoltà.



Gasparini, 2012

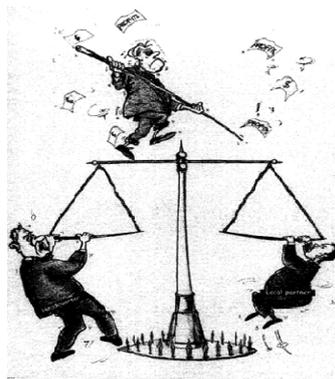
Stabilire validi rapporti e relazioni locali. Figura importante per operare nel paese è il referente locale, una controparte sul territorio in grado di indicare modi, tempi, regole e prassi, oltre che riferimenti validi per operare efficacemente nel paese. Pur essendo una figura in grado di “aprire le porte del paese” data la sua capacità e conoscenza, non deve impedire o filtrare il contatto diretto con il territorio, deve dunque avere sufficiente potere e discrezionalità per operare sotto il controllo dell’impresa.



Gasparini, 2012

Stabilire una efficace interazione con la casa madre. Le differenze culturali si riflettono sulle pratiche di *business* e se non si conoscono, possono generare problemi comunicativi anche all'interno della stessa azienda localizzata in posti diversi, come ad esempio in Italia e in Cina. Da qui la necessità di conoscenza di queste differenze ai diversi livelli aziendali tra tutti quelli che interagiscono con i due sistemi, come ad esempio il personale della ricerca, della logistica, della programmazione e controllo, della comunicazione o della finanza. Dunque formare e informare riguardo ad esempio la cognizione del tempo e i tempi di esecuzione, la valutazione delle priorità nei diversi contesti, il sistema comunicativo piuttosto che la logica decisionale locale.

Gestire le aspettative della casa madre. Le attese di risultato dell'investitore, che sia un imprenditore a capo di una media o piccola impresa o che sia l'organo direttivo di un'impresa di grandi dimensioni, devono essere coerenti con la cultura e l'evoluzione del paese. In caso contrario i risultati attesi saranno difficilmente raggiunti nei tempi auspicati. Questi ultimi elementi confermano la necessità di pazienza, visione strategica di lungo periodo e creazione di percorsi evolutivi che coinvolgano l'intera azienda.



Gasparini, 2012

A conclusione del paragrafo si vuole evidenziare il cambiamento anche qualitativo del paese Cina che, oltre allo spostamento dell'esportazione dai prodotti tradizionali ai prodotti ad elevato valore aggiunto (prevalentemente in quanto lavora

come *processing trade*³⁸) ha manifestato il tentativo di qualificare le sue produzioni nel mercato mondiale.

In particolare si evidenzia l'iniziativa per il rilancio della produzione cinese fatta nel 2009, con la messa in onda della prima vera campagna promozionale atta ad incrementare l'immagine del brand "*Made in China*". Lo spot *Made in China, Made with the World*, realizzato col patrocinio di quattro camere del commercio industriale cinesi³⁹ e supportato dal Ministero del Commercio Cinese (Zhu, Quingfen, 2009), è stato trasmesso sui canali *CNN* per sole 6 settimane, a partire dal 23 Novembre 2009. L'obiettivo era quello di soppiantare la scarsa concezione relativa ai prodotti realizzati in Cina enfatizzando come le imprese cinesi e quelle d'oltreoceano lavorino insieme per l'ottenimento di prodotti di alta qualità.

Lo spot recitava (The China Times, 2009):

*Made in China with American sports technology,
Made in China with European styling,
Made in China with software from Silicon Valley,
Made in China with French designers,
Made in China with engineers from all over the world
[...]
When it says Made in China, it really means Made in China,
Made with the World.*

Il tentativo è di riconfigurare l'immagine del *country brand* *Made in China* collegandola a quella di altri paesi occidentali, ricorrendo ad attributi stereotipati tipici di determinate aree o nazioni. Palese è, ad esempio, il riferimento al senso del gusto, dello stile e del *design* tipicamente europei – con Francia ed Ita-

³⁸ "Processing trade refers to the business activity of importing all or part of the raw and auxiliary materials from abroad in bond, and re-exporting the finished products after processing or assembly by enterprises within the mainland. It includes processing with supplied materials and processing with imported materials – HKTDC (2004), "Guide to Doing Business in China", in www.hktdc.com, ultima consultazione 25/1/2012.

³⁹ China Advertising Association of Commerce, China Chamber of Commerce for Import and Export of Machinery and Electronic Products, China Chamber of Commerce for Import and Export of Light Industrial Products and Art/Crafts, e China Chamber of Commerce for Import and Export of Textiles.

lia in testa, oppure all'abilità nel campo dei *software* che ha reso famosa la *Silicon Valley*.

Una evoluzione di comportamento che potrebbe essere interpretata come opportunità dalle imprese italiane del *Made in Italy*, tradizionale e non tradizionale, come esposto nel prosieguo del testo.

3.7. Conclusioni

Lo stile comunicativo cinese, approfondito nel capitolo, è estremamente diverso da quello occidentale e richiede una forte sensibilità per essere compreso pienamente e per non dar luogo a fraintendimenti, nel momento in cui occidentali ed orientali interagiscono gli uni con gli altri.

L'enfasi che è stata posta a interazione, relazioni e fiducia, in tutti gli aspetti e le attività economiche e di mercato, deriva dal fatto che la loro presenza è indispensabile per facilitare la comprensione di bisogni e obiettivi delle parti coinvolte. Essi sono fondamentali per il raggiungimento di un accordo accettabile per entrambe le parti. Accedere al mercato cinese in solitudine, infatti, non è consigliabile per le imprese che intendono operare stabilmente nello stesso, con un orizzonte almeno di medio periodo.

Le buone pratiche comportamentali suggerite nel capitolo per operare in Cina sono da intendersi come un vademecum al fine di accostarsi con metodo ad un mercato complesso.

Anche la Cina sta evolvendo i suoi modi di fare *business* con l'occidente, come esposto alla fine del capitolo.

Queste considerazioni sono di buon auspicio soprattutto per l'instaurazione di rapporti di affari tra imprese, italiane e cinesi, al fine di sviluppare opportunità di *business* generate dalle competenze rispettive per rispondere alle aspettative dei nuovi mercati.

LE IMPRESE ITALIANE IN CINA: STATO
DELL'ARTE, PERFORMANCES, MODELLI DI BUSI-
NESS E DI MARKETING EMERGENTI

Capitolo 4

LE IMPRESE ITALIANE IN CINA: STATO DELL'ARTE,
PERFORMANCES, MODELLI DI *BUSINESS*
E DI MARKETING EMERGENTI

Sommario: 1. Introduzione. – 2. Obiettivi della ricerca e metodologia. – 3. Le principali evidenze empiriche della ricerca quantitativa. Come si comportano le imprese italiane in Cina. – 3.1. Operatività in Cina e relazioni di *business*. – 3.2. Strategie aziendali, relazioni/collaborazioni e performance. – 4. Le principali evidenze empiriche della ricerca qualitativa. – 4.1. Modelli di *business* per un'internazionalità di successo: focus sull'innovazione 'allargata'. – 4.2. I modelli di *business* delle imprese italiane che operano in Cina. – 4.3. Percorsi evolutivi d'innovazione manageriale e di approccio al mercato. Trasferimento e sviluppo d'innovazione sul territorio. Scelta strategica di presenza sul mercato cinese. Gestione delle relazioni interne ed esterne. Relazioni con le istituzioni del territorio. Relazioni di fiducia come parte del *business*. – 5. L'immagine paese Italia influenza i modelli di *business* e le relazioni d'impresa nei mercati asiatici? – 5.1. Le peculiarità dei mercati industriali. 5.2. *Country of origin effect, brand, e firm reputation. COO, firm reputation, brand image*: effetto prevalente. Elementi distintivi dell'offerta. Comunicazione del *Made in*. – 6. Conclusioni.

4.1. Introduzione

Nel moderno scenario competitivo, caratterizzato dal processo di globalizzazione e da un'instabilità economica e finanziaria rilevante, le strategie d'impresa devono essere contemporaneamente rigorose e flessibili al fine di poter cogliere le possibili opportunità derivanti dai cambiamenti che il mercato glo-

bale offre. Il confronto internazionale rappresenta, soprattutto per le piccole e medie imprese che intendono mantenere continuità nel tempo, una sfida. Sfida che le imprese più lungimiranti possono affrontare facendo leva sulla mobilitazione e condivisione di risorse di altri attori e sullo sviluppo di competenze che consentano una diversa capacità relazionale con i soggetti operanti lungo il flusso produzione - distribuzione - consumo (Gallo e Garcia-Pont, 1996; Swinth e Vinton, 1993).

Nell'ambito descritto è di particolare interesse investigare il cambiamento della costellazione di valore delle imprese (Normann e Ramirez, 1994) a fronte del fenomeno d'internazionalizzazione della *supply chain*. Una *supply chain* intesa come rete di opportunità che procura le materie prime, le trasforma in semilavorati e in prodotti finiti e li consegna ai clienti attraverso un sistema di distribuzione (Tunisini, 2003).

Lo sviluppo di attività su scala transnazionale e la ricerca di vantaggi competitivi oltre confine richiedono alle imprese di adottare un approccio collaborativo che coinvolga diversi *partner*, nazionali o internazionali, lungo tutte le fasi della catena del valore. Il valore dell'offerta scaturisce quindi dall'azione combinata di altri attori della rete (Brito e Roseira, 2005), non necessariamente collocati su un unico mercato, che in un processo d'internazionalizzazione comprende fornitori, subfornitori, intermediari, clienti, ma anche municipalità, regioni, enti e istituzioni (Chen, Chen e Ku, 2004), in cui la tipologia di relazione sviluppata è conseguenza della scelta delle modalità d'ingresso adottate dall'impresa.

Il presente capitolo si propone di fornire alcune evidenze descrittive e interpretative circa le modalità di approccio delle imprese italiane al mercato cinese. In particolare, di come alcune aziende stanno affrontando sfide e opportunità espresse dalla Cina, modificando il loro approccio tradizionale al *business*, sia in un'ottica di pianificazione strategica che di definizione del mix di marketing. Particolare attenzione sarà rivolta a:

- analizzare l'importanza della variabile culturale nel contesto delle attività internazionali, nello specifico con la Cina;
- esaminare le collaborazioni in atto con diversi attori della filiera, sia nazionale che internazionale, individuando quelli di importanza cruciale per operare sul mercato cinese;

- identificare i comportamenti virtuosi e modelli di *business* di successo in grado di garantire una presenza duratura in Cina.

La novità del presente contributo risiede nel combinare l'analisi dei modelli di *business* e delle strategie di marketing con le performance aziendali.

A sostegno delle considerazioni teoriche di base, saranno presentati i risultati di uno studio su un gruppo di aziende italiane che operano in Cina.

4.2. Obiettivi della ricerca e metodologia

L'indagine si concentra sulla realtà imprenditoriale italiana e si propone di descrivere come le aziende approcciano un mercato con alta distanza culturale: la Cina. In particolare, se e come hanno cambiato il loro modello di *business* per affrontare la sfida cinese. Le tipologie di collaborazione e di cooperazione esistenti tra gli attori lungo la catena del valore d'impresa saranno il focus dell'analisi.

Il lavoro è basato su una ricerca quali-quantitativa che indaga un insieme d'impresе italiane che operano in diversi settori industriali. Le analisi effettuate si propongono di verificare un modello interpretativo (Cedrola, Battaglia 2011) che contempla:

- da un lato i comportamenti evolutivi delle imprese (da un atteggiamento impresa-centrico a uno relazionale-fiduciario);
- dall'altro l'approccio strategico al mercato (dal processo d'internazionalizzazione del prodotto tout court alla localizzazione della strategia e del marketing mix).

Le tesi sostenute sono le seguenti:

- efficacia e *performance* di mercato aumentano con la localizzazione della strategia d'impresa;
- efficacia e *performance* di mercato aumentano con l'aumentare del numero e la profondità delle relazioni lungo la supply chain aziendale.

La ricerca è stata svolta su un gruppo di aziende italiane operanti in Cina⁴⁰, indagate attraverso la somministrazione di un questionario su aspetti descrittivi quali-quantitativi.

La **fase quantitativa** si è concentrata sulle strategie e le tattiche di internazionalizzazione e di marketing, nonché sulle relazioni instaurate per operare sul mercato cinese. A tal fine è stato sottoposto via e-mail un questionario a risposte chiuse (vedi compendio delle tematiche analizzate in tabella 4.1 e questionario completo in appendice II) suddiviso in due macrosezioni: la prima verte sulle principali aree del processo decisionale di marketing internazionale, così come interpretate dalle imprese che hanno affrontato il processo di internazionalizzazione.

La seconda mira invece a comprendere il tipo di operatività delle imprese sul mercato cinese (esportazione, importazione, produzione in loco, ecc.) e a individuare le collaborazioni e le relazioni importanti lungo tutti gli stadi della *supply chain* aziendale.

I dati commentati fanno riferimento a 338 questionari validi per la prima sezione (redemption del 9%) e 131 per la seconda. Il divario numerico è giustificato dal fatto che le due parti del questionario sono state disgiunte. La sezione incentrata sulle relazioni con la Cina è stata inviata soltanto a coloro che avevano espressamente evidenziato un'operatività stabile sul mercato cinese, non la semplice disponibilità a lavorare occasionalmente sui mercati orientali.

Per quanto attiene alla tempistica, l'invio della prima sezione del questionario è iniziato a maggio 2009, mentre la spedizione della seconda è cominciata a luglio 2009. I dati ottenuti

⁴⁰ L'universo di riferimento, cui è stato capillarmente inviato il questionario, è costituito da tutte le imprese inserite nel database Ice-Cina, nonché da imprese aderenti a consorzi *export* o associazioni di categoria costituite con lo scopo di facilitare le attività internazionali dei loro aderenti sul mercato asiatico. Il gruppo considerato nell'analisi è invece costituito da tutte le unità statistiche della popolazione che hanno risposto al questionario. Volendo privilegiare l'utilizzo di tutte le informazioni pervenute, il gruppo non è stato estratto sulla base di alcun criterio di tipo costi-benefici alternativamente ascrivibile ad un differente schema di campionamento. Segue che, non è possibile conoscere la reale rappresentatività statistica del gruppo, non potendo disporre di ulteriori informazioni oltre quelle processate.

sono stati poi integrati con informazioni economico-finanziarie provenienti dal data base AIDA.

TAB. 1.1 *Schema tematico della fase quantitativa della ricerca*

1a sezione	Dati numerici	Da quanto tempo l'impresa opera all'estero Numero di clienti esteri Peso del fatturato estero sul fatturato totale Trend di fatturato degli ultimi 3 anni Paesi esteri in cui opera
	Motivazioni	Motivi della decisione di operare all'estero
	Attività propedeutiche	Realizzazione di ricerche sui mercati stranieri
	Modalità operative	Internazionalizzazione attiva o indotta Tipologia di clienti e loro numerosità Esistenza di collaborazioni per l'internazionalizzazione (focus sui consorzi export) Punti di forza aziendali e di mercato sui quali è basata l'attuale presenza internazionale Modalità di ingresso sui mercati esteri (Cina in particolare) Esigenza di nuove professionalità aziendali/cambiamenti organizzativi Esigenza di localizzazione degli elementi del marketing mix Tipologie di attività di promozione all'estero
	Risultati	Benefici ottenuti tramite l'internazionalizzazione Difficoltà riscontrate e impatto sulle successive scelte di processo e gestionali
	Prospettive future	Intenzione di penetrare nuovi mercati e quali
2a sezione	Focus sul mercato cinese	Da quanto tempo l'impresa opera in Cina Quali le tipologie di attività svolte Per quali attività si è fatto ricorso a collaborazioni con operatori e organizzazioni cinesi Quali sono gli interlocutori determinanti per operare in Cina

La **fase qualitativa** della ricerca, volta a comprendere i dettagli dei modelli operativi e delle relazioni instaurate con operatori e *stakeholder* cinesi, si è basata su interviste personali indirizzate a un gruppo di 31 imprese italiane *best practice* attive in diversi settori industriali. Per la loro realizzazione sono stati interpellati *manager* di varie funzioni aziendali tra i quali amministratori delegati, marketing *manager*, *export manager*. Le interviste, realizzate nel periodo maggio 2009 – agosto 2010, si sono focalizzate sulle seguenti tematiche:

- caratteristiche dell'azienda e modelli di *business* (origine ed evoluzione dell'impresa, struttura organizzativa ed offerta);

- strategie e processi decisionali per il mercato cinese;
- relazioni collaborative lungo la catena del valore di *business* (attori coinvolti e loro ruolo, attività svolte, risorse impiegate, tipologie di relazione);
- competenze necessarie, o da sviluppare, per operare con successo in Cina.

In questo caso la traccia dell'intervista è stata inviata per posta elettronica prima dei colloqui alle aziende coinvolte nella ricerca. Esse sono state registrate, trascritte e codificate congiuntamente da due ricercatori (Flick, 2002; Pentland, 1999). I temi di codifica sono dettagliati nel paragrafo in cui si discutono i risultati.

A partire dal mese di marzo 2011 sono iniziati ulteriori contatti al fine di comprendere se e come le aziende che operano prevalentemente nei mercati industriali hanno beneficiato dell'effetto "immagine paese" e quanto questo sia stato importante nella impostazione e gestione delle relazioni di affari. O se, invece, relativamente a particolari settori o industrie, esse hanno dovuto innovare ulteriormente il loro modello di *business* (nel modo di approccio, nei supporti, nelle garanzie) al fine di fare breccia in un mercato così distante, sia geograficamente che culturalmente. In sintesi i temi sottoposti alle imprese:

- importanza di *brand*, tecnologia, reputazione aziendale;
- importanza della "italianità";
- significato del *Made in Italy* in Cina;
- comunicazione del *Made in Italy* in Cina.

Nel prosieguo verranno illustrati i risultati della ricerca nella sua interezza: dapprima quelli relativi all'indagine generale sulle strategie di internazionalizzazione, calcolati su 338 imprese operanti sul mercato cinese, descritte per caratteristiche geografiche, di settore e numero addetti nella tabella 4.2.

Saranno poi interpretate le evidenze derivanti dalle interviste personali a 31 aziende (elenco in tabella 4.3), finalizzate alla proposta di un modello interpretativo dei percorsi di internazionalizzazione e dei comportamenti manageriali idonei ad assistere un'operatività di successo in Cina.

TAB. 4.2 *Le caratteristiche delle imprese rispondenti*

Rispondenti per regione	n°	Rispondenti per settore		Rispondenti per fascia addetti	
		sintetico	n°		n°
Abruzzo	4	Alimentare	8	1-14	66
Basilicata	2	Arredamento	22	15-49	103
Campania	6	Calzaturiero e Pelletteria	31	50-99	62
Emilia Romagna	49	Chimica, Gomma, Plastica	18	100-249	63
Friuli	1	Metalmeccanico	167	> 250	37
Lazio	2	Servizi	17	n.d.	7
Lombardia	139	Tessile-Abbigliamento	39	Totale complessivo 338	
Marche	38	Altro	36		
Piemonte	29	Totale complessivo 338			
Puglia	3				
Sardegna	1				
Sicilia	5				
Toscana	24				
Trentino	3				
Umbria	5				
Veneto	27				
Totale complessivo 338					

TAB. 4.3 *Le aziende intervistate nella fase qualitativa della ricerca*

Alessi	EP Elettropneumatica	Mesdan
Amec	FAAM Group	Molemab
Bbi Electric	Gefran	Pirelli
Caleffi	Gerard's	Primaindustrie
Camozzi	iGuzzini	Riso Gallo
Cavagna	Interpark IML	Socotherm
Cesare Bonetti	Italfinish	Sofima Filters
Chemtex	Ivars	Techint
CMM	Lucchini RS	Valagro
Cobra Automotive	Magneti Marelli	
De Cecco	Manas	

4.3. Le principali evidenze empiriche della ricerca quantitativa. Come si comportano le imprese italiane in Cina

La prima evidenza della ricerca è che per le imprese italiane l'internazionalizzazione in Cina non è un fenomeno recente. Infatti l'86% delle imprese intervistate ha affermato di essere presente sul mercato asiatico da più di 10 anni. Il calcolo

dell'indice di Pearson mostra una correlazione tendenzialmente positiva (0,2678) tra la percentuale di fatturato estero su fatturato totale e il numero di anni di presenza all'estero, confermando che l'esperienza internazionale delle aziende ha influenza sulla dimensione del fatturato ottenuto all'estero. Si registra inoltre una correlazione tendenzialmente positiva tra numero di anni di operatività sul mercato cinese e numero di dipendenti (0,1179), esprimendo una maggior 'tradizione' di una presenza in Cina da parte delle imprese di medie dimensioni (Cedrola, Battaglia e Quaranta, 2012a).

I dati (tabella 4.4) mostrano inoltre una condotta attiva nella ricerca di nuovi clienti e occasioni di *business*, sfatando il mito del comportamento attendista delle imprese italiane, anche di quelle medio-piccole. Se si considerano poi le motivazioni che convincono le imprese a operare all'estero, il 90% delle risposte⁴¹ si riferisce alla ricerca di nuovi mercati di sbocco a cui destinare la propria offerta. Ciò significa che le imprese non attendono semplicemente richieste, fortuite o stimolate che siano, provenienti dall'estero (72%).

TAB. 4.4 *Le motivazioni all'internazionalizzazione*

	% sul totale delle risposte	per una % di imprese pari a
Per ricercare nuovi mercati di sbocco cui destinare i prodotti/servizi	25%	90%
Per difendere il proprio mercato da attacchi di eventuali concorrenti	6%	22%
Perché i bisogni dei consumatori sono sempre più simili tra loro	6%	21%
In seguito alla disponibilità di incentivi governativi	1%	4%
In seguito alla disponibilità di incentivi della regione	0%	1%
In seguito alla disponibilità di incentivi CEE	0%	1%
In seguito all'individuazione di partner strategici	11%	38%
Per aumentare i profitti	19%	67%
Per soddisfare richieste provenienti dall'estero	21%	73%
Per ridurre i costi di produzione	8%	30%
Altro	2%	8%

⁴¹ Domanda con risposta multipla (scelta massima 4 *items*)

Un segnale importante, indice di proattività, viene fornito dal 39% delle aziende che specifica quale impulso all'internazionalizzazione l'individuazione di partner strategici. Si tratta di un'evoluzione in atto nei comportamenti manageriali che sempre più prendono le distanze da condotte individualiste o, quantomeno, non collaborative. Interessante è rilevare che questa motivazione è stata indicata dal 63% delle imprese superiori ai 250 addetti e, mediamente, da circa il 52% della fascia 100-249, evidenziando una migliore consapevolezza delle imprese di maggiori dimensioni circa la crucialità delle *partnership* per avere successo all'estero, in particolare sui mercati a elevata distanza geografica e culturale. Analizzando i dati per settore di appartenenza non è stata invece riscontrata alcuna differenza significativa.

La riduzione dei costi di produzione come elemento determinante di investimento verso i mercati orientali, è una priorità solo per il 35% delle imprese, mentre si conferma (Cedrola, Battaglia e Tzannis, 2009) che gli incentivi governativi, regionali, comunitari non vengono presi in considerazione dalle imprese. Ciò può dipendere dalla già avvenuta individuazione di *partner* strategici o dalla presenza consolidata dell'azienda sul mercato cinese. Gli incentivi non sembrano dunque sufficienti a convincere imprese non presenti su quei mercati a operarvi, date le indubbe difficoltà relazionali esistenti indotte non solo dalla distanza geografica, ma soprattutto dalle differenze culturali, di processo di negoziazione e di contesto (Herbig, 2003; Battaglia e Cedrola, 2010). Nelle culture *high context* come quella cinese, l'ambiente esterno, la situazione e i comportamenti non verbali sono fondamentali (Chee e West, 2005). Le relazioni si protraggono nel tempo, i legami personali sono molto forti e s'investono quantità notevoli di tempo ed energia nella creazione di un rapporto d'intesa e fiducia con la controparte (Weber, 2005; si veda inoltre il capitolo 3). Ciò può rendere particolarmente difficoltoso l'ingresso, soprattutto per quelle imprese che non hanno ancora sviluppato una vocazione alle relazioni e alle collaborazioni.

Sul fronte delle modalità di entrata sui mercati internazionali⁴² (tabella 4.5), si nota che la quasi totalità degli operatori intervistati svolge attività di esportazione (93%).

TAB. 4.5 *Le modalità di ingresso sui mercati esteri*

	% sul totale delle risposte	per una % di imprenditori pari a
Esportazione	61%	93%
<i>Esportatori nazionali</i>	30%	70%
<i>Esportatori internazionali</i>	6%	14%
<i>Trading Companies</i>	4%	9%
<i>Strutture cooperative</i>	6%	15%
<i>Agenti, rappresentanti o distributori residenti nei mercati di interesse</i>	28%	67%
<i>Proprio personale di vendita residente all'estero</i>	7%	16%
<i>Uffici di rappresentanza e filiali</i>	9%	20%
<i>Contatto diretto con l'impresa</i>	10%	23%
Licensing	2%	4%
Franchising	1%	1%
Contratti di produzione	2%	4%
Contratti di Gestione (Management Contracts)	0%	1%
Contratti di Servizio (Service Contracts)	2%	3%
Contratti di Costruzione (Construction Contracts)	2%	3%
Joint Venture	7%	10%
Acquisizione di un'impresa estera già operante	5%	7%
Costituzione di un'impresa ex novo	8%	12%
Internet	9%	14%
Altro	1%	1%

Molte imprese delegano ancora il contatto con il mercato a intermediari diversi: 67% agenti, tra rappresentanti e distributori residenti in Cina, e, rispettivamente a esportatori internazionali (14%) e nazionali (70%). Il ricorso a proprio personale di vendita o a uffici di rappresentanza, a dispetto delle dimensioni limitate o del fatto di richiedere investimenti ragguardevoli, è una modalità di ingresso rilevante. Ciò testimonia la comprensione delle peculiarità del mercato da parte di numerosi imprenditori.

Per tutte le tipologie d'impresa (23%), il contatto diretto con il cliente è risultato cruciale. Tuttavia, il modo di interfac-

⁴² Domanda a risposta multipla.

ciarlo varia: mentre le medie imprese mantengono effettivamente una relazione diretta e costante con il cliente, le micro e le piccole imprese spesso subiscono questa modalità come conseguenza della loro partecipazione a fiere internazionali.

Da ultimo, la presenza diretta attraverso imprese costituite ex-novo (13%), *JV* (10%) e acquisizione di impresa esistente (7%), è ancora una modalità poco attuata o comunque più utilizzata delle imprese medie (si veda capitolo 3).

Con riferimento alle dimensioni aziendali, le imprese medie e più strutturate (superiori ai 100 addetti) mostrano di utilizzare in modo combinato differenti canali di entrata nei mercati, oltre a forme di collaborazione più innovative. Le aziende più piccole si concentrano invece sui canali indiretti e sul contatto diretto conseguente alla presentazione dei propri prodotti.

Interessante poi notare che la dimensione fatturato estero su fatturato totale sembra essere apprezzabilmente collegata (indice di dipendenza in media – Φ di Kramer):

- con l'utilizzo di agenti (18%);
- con proprio personale di vendita residente all'estero (20%);
- con la costituzione di impresa ex novo (19%);
- con il ricorso ad Internet (27,4%) (Cedrola, Battaglia e Quaranta, 2012a).

Inoltre gli anni di presenza in Cina dell'impresa fanno registrare un apprezzabile legame con la modalità licencing (21%), chiaro segnale della necessità di utilizzare, nel lungo termine, modalità di ingresso più pervasive e che consentano una maggiore compenetrazione con il territorio, la popolazione e la cultura locale.

L'atteggiamento non superficiale delle imprese italiane attive in Cina si evidenzia ulteriormente nel fatto che il 70% delle aziende analizzate ha ricercato informazioni per conoscere meglio il mercato. Ben il 50% ha condotto direttamente ricerche specifiche, anche utilizzando i canali di vendita. Le informazioni secondarie, seppure di carattere esplorativo, hanno avuto un ruolo importante in occasione della scelta dall'area di mercato in cui operare.

Riflettendo sulla strategia di internazionalizzazione in Cina delle imprese italiane, si nota che, se da un lato il *Made in Italy*, insieme alla flessibilità e alla personalizzazione dell'offerta in risposta alle esigenze del cliente, è considerato fattore importante, dall'altro lato i risultati della ricerca evidenziano priorità differenti. Infatti, alla domanda: "Il fatto di essere un'impresa italiana è ritenuto un punto di forza?", le imprese rispondono: "Decisamente sì" per il 35% e "Abbastanza" per il 53%. Le differenze per settore sono espresse nella tabella 4.6, da cui emerge la massima significatività del *country of origin* per i settori delle calzature e del pellame, settori tradizionali dell'*export* italiano.

TAB. 4.6: *Il fattore Made in Italy come punto di forza delle imprese italiane*

	Decisamente sì	Abbastanza	Per nulla
Alimentare	50%	50%	
Arredamento	55%	45%	
Calzaturiero e Pelletteria	61%	35%	3%
Chimica, Gomma, Plastica	17%	56%	28%
Metalmeccanico	24%	55%	14%
Servizi	24%	41%	35%
Tessile-Abbigliamento	46%	54%	
Altro	44%	50%	6%
Totale complessivo	35%	53%	11%

Gli elementi su cui invece le aziende effettivamente investono per penetrare un nuovo mercato sono: la qualità del prodotto (80%), l'innovazione di prodotto (55%), i servizi pre/post vendita alla clientela (42%). Dai dati presentati in tabella 4.7 risulta evidente come il *country of origin effect* rivesta maggiore importanza nelle imprese afferenti ai settori più tradizionali del nostro *Made in Italy*. In particolare, il calzaturiero e pelletteria (61%), l'arredamento (55%), l'alimentare (50%), il tessile e abbigliamento (46%).

I risultati di un'analogica ricerca (Cedrola, Battaglia e Tzannis, 2009) ci offrono la possibilità di operare un confronto interessante. La ricerca citata, realizzata su PMI italiane che operano sui mercati esteri (non solo in Cina), rileva una minore attenzione a tutte gli elementi sopra evidenziati, in particolare

l'investimento sui servizi pre/post vendita, che era stato indicato come cruciale solo dal 24% delle aziende. Se ne evince che le PMI italiane che lavorano con la Cina adottano approcci più focalizzati sul mercato e sul cliente.

TAB. 4.7: *I fattori prioritari d'investimento per l'internazionalizzazione*

	Flessibilità produttiva	Innovatività del prodotto	Qualità del prodotto	Design e immagine del prodotto	Prezzo competitivo	Servizi pre/post- vendita alla
Alimentare	38%	25%	100%	38%	63%	38%
Arredamento	45%	64%	82%	86%	36%	45%
Calzaturiero e Pelletteria	23%	61%	87%	68%	26%	26%
Chimica, Gomma, Plastica	33%	67%	72%	22%	61%	44%
Metalmeccanico	38%	54%	78%	19%	43%	50%
Servizi	29%	24%	65%	18%	47%	24%
Tessile-Abbigliamento	46%	62%	85%	77%	33%	31%
Altro	36%	54%	79%	41%	13%	36%
Totale complessivo	37%	55%	80%	38%	38%	42%

Nella tabella 4.7 si possono osservare le peculiarità di ogni settore: ad esempio, le imprese dell'arredamento, del tessile e del calzaturiero ritengono la qualità e il *design* gli elementi prioritari sui quali investire, così come il meccanico punta principalmente su qualità e innovazione, unite ad una attenzione sopra la media al prezzo e al servizio pre/post vendita. Il *Made in Italy* ha poco significato, lasciando spazio a valutazioni che travalicano la provenienza geografica dei prodotti o delle imprese fornitrici. In questi casi è la reputazione dell'azienda fornitrice a guidare le scelte degli operatori cinesi. Reputazione che è costruita con un mix di relazione e dimostrazione sul campo della qualità delle proprie forniture. Il rilievo dato al servizio conferma poi la particolare attenzione alla relazione e al rapporto a lungo termine apprezzato dai mercati orientali.

Anche dal punto di vista organizzativo si rimarca una maggiore propensione all'investimento continuo su tutte le risorse aziendali. Il 50% delle imprese ha globalmente sviluppato nuove competenze attraverso la nascita di un ufficio estero. Si riporta in tabella 4.8 la distribuzione per classe di addetti relativa a tale aspetto. Il 46% ha dichiarato di aver assunto personale qualificato (tabella 4.9). Solo il 31% delle imprese non ha maturato competenze specifiche. In questo gruppo non sono comprese le imprese di medie dimensioni, a ulteriore conferma del fat-

to che più un'azienda è coinvolta sul mercato cinese, più ritiene cruciale continuare a investire.

TAB. 4.8 *Sviluppo organizzativo per classe di addetti*

Classe di addetti	Aziende con ufficio		
	estero	Ttotale aziende	%
1 - 15	16	43	37%
15 - 50	49	76	64%
50 - 100	26	42	62%
100 - 250	30	40	75%
>250	25	33	76%

TAB. 4.9 *Sviluppo personale per classe di addetti*

Classe di addetti	Aziende con		
	assunzione personale	totale aziende	%
1 - 15	15	44	34%
15 - 50	35	69	51%
50 - 100	24	40	60%
100 - 250	32	44	73%
>250	25	33	76%

Per quanto attiene agli altri elementi del marketing mix, si evidenzia come il 67% delle imprese abbia optato per una politica di prodotto standardizzata. Le imprese che adottano invece un approccio localizzato compiono essenzialmente modifiche di prodotto (tecniche o indotte da differente normativa, gusti e usi), di formato, nei materiali utilizzati, nel peso e nel colore.

La comunicazione è una leva utilizzata da tutte le imprese (93%), con particolare attenzione alle fiere internazionali (76%) e nazionali (59%), al sito internet (70%) e alle riviste specializzate (52%) (vedi tabella 4.10). Alle missioni organizzate da enti e organizzazioni italiane e straniere ricorre un ridotto numero d'impresе.

4.3.1. Operatività in Cina e relazioni di business

La seconda sezione del questionario ha approfondito il tipo di attività che le imprese più impegnate in Cina (131) compiono

sul questo mercato, nonché il ricorso a collaborazioni con attori locali, istituzioni ed enti di varia natura.

TAB. 4.10 *La comunicazione verso i mercati esteri*

Aziende che svolgono attività promozionale all'estero	93%
Strumenti utilizzati nel mix di comunicazione:	
fiere di settore/multisetore all'estero	76%
sito internet	70%
fiere di settore/multisetore in Italia	59%
pubblicità su riviste specializzate	53%
missioni economiche italiane all'estero	22%
altro	12%

Sul fronte della tipologia di attività svolte, il 52% delle aziende dichiara di esportare in Cina direttamente, mentre il 33% opera attraverso intermediari. Altre imprese (22%) producono in loco con proprio stabilimento (22%) e tramite terzisti (9%). Il 29% delle imprese importa dalla Cina, materiali e semilavorati (18%) e prodotti finiti (24%). Questi dati rilevano con maggiore forza quanto già emerso nella prima fase della ricerca, cioè che le aziende che hanno scelto la Cina quale mercato strategico adottano modalità di entrata più impegnative dal punto di vista finanziario ed organizzativo. Esistono significativi legami comportamentali circa le strategie produttive e di entrata sul mercato, segnatamente⁴³:

- gli anni di esperienza in Cina sono significativamente collegati (κ^2 di Pearson) agli esportatori nazionali (intensità del legame 51%, significatività dell'85%), alle *trading company* (intensità del legame 72%, significatività 90%), uffici di rappresentanza e filiali estere (intensità del 59%, significatività del 90%), proprio personale di vendita residente all'estero (intensità del legame 54%, significatività del 70%), *Greenfields* (intensità del 53%, significatività dell'82%);
- gli anni di esperienza in Cina sono significativamente collegati (κ^2 di Pearson) assemblaggio in loco di semilavorati

⁴³ Elaborazioni svolte congiuntamente da Elena Cedrola e Anna Grazia Quaranta.

provenienti dall'Italia o da altro paese (intensità 64%, significatività 90%) distribuzione con propria rete (intensità 59%, significatività 90%), distribuzione attraverso accordi di *franchising* (intensità 70%, significatività 90%).

- le attività commerciali di esportazione ed importazione tendono a convivere nel portafoglio di attività delle aziende che lavorano con la Cina e le attività di produzione in Cina hanno sbocco sia interno (prodotti localizzati) che internazionale (intensità del legame 34% e significatività del 90%);
- le attività di produzione in Cina di prodotti per cui non esiste *expertise* locale prevedono l'assemblaggio in loco di semilavorati provenienti soprattutto da Italia ed Europa, in attesa che si formino competenze di prodotto e di processo negli stabilimenti sul territorio (tale affermazione è confermata da un'intensità del legame del 48% significatività 90%);
- l'assemblaggio in loco di semilavorati importati in Cina è legato alla costituzione di *JV* distributive con *partner* locali (intensità del legame del 32% e significatività del 90%) (Cedrola, Battaglia e Quaranta, 2012a).

Proseguendo nell'analisi delle condotte manageriali, si evidenzia che la maggioranza delle aziende che hanno scelto di svilupparsi in Cina (86%) pone in essere collaborazioni con organizzazioni operanti in loco, quindi ha compreso che questo mercato geograficamente lontano, ad elevata distanza culturale e profondamente *high context*, non può prescindere da relazioni di marketing, dirette o indirette, sul territorio.

Le principali collaborazioni si concentrano sulle attività di vendita (tabella 4.11), anche se si intravedono i primi importanti segnali di collaborazione volti a coprire altre fasi della catena di *business*: produzione, approvvigionamento, ricerca e sviluppo.

La tabella 4.12 presenta invece alcune correlazioni significative tra rapporti collaborativi in Cina, come ad esempio tra funzione di assistenza e servizio al cliente, promozione e vendite. Importante è poi evidenziare che tendenzialmente, all'aumentare della presenza temporale in Cina si riducono le collaborazioni per lo svolgimento di attività promozionali, di assistenza post vendita e servizi, di ricerca e gestione risorse umane, in quanto vengono realizzate internamente con

l'assunzione di personale locale (Cedrola, Battaglia e Quaranta, 2012a).

TAB. 4.11 *Le collaborazioni lungo la supply chain*

	% sul totale delle risposte	per una % di imprenditori pari a
Logistica (spedizione, trasporto, magazzinaggio, dogana)	16%	31%
Produzione	11%	21%
Promozione (ricerca contatti, fiere..)	14%	26%
vendite	20%	39%
Assistenza al cliente e servizi	10%	18%
Approvvigionamento	8%	16%
Gestione delle risorse umane	4%	7%
Ricerca e sviluppo	2%	3%
Contabilità finanziaria e gestione del credito/rischi	2%	5%
Consulenza legale e contrattualistica	10%	20%
Altro	2%	5%

TAB. 4.12 *Alcune correlazioni significative in tema di collaborazioni*

	Attività promozionali	Vendite	Customer care e servizi	Approvvig- ionamen- to	Gestione risorse umane	Ricerca e sviluppo	Contabilità finanziaria	Consulenza legale	Fatturato	Numero dipen- denti
Anni di esperienza in Cina	0.634 N.S.	0.527 N.S.	0.688 N.S.	0.368 N.S.	0.465 N.S.	0.341 N.S.	0.462 N.S.	0.433 N.S.	0.046	0.001
Logistica	0.228 N.S.	0.085 N.S.	0.115 N.S.	0.232 N.S.	0.318 N.S.	0.08 N.S.	0.141 N.S.	0.19 N.S.	0.936 N.S.	0.913 N.S.
Produzione	0.071 N.S.	0.095 N.S.	0.018 N.S.	0.27 N.S.	0.094 N.S.	0.229 N.S.	0.134 N.S.	0.194 N.S.	0.851 N.S.	0.869 N.S.
Attività Promozionali		0.009 N.S.	0.225 N.S.	0.38 N.S.	0.296 N.S.	0.038 N.S.	0.304 N.S.	0.411 N.S.	0.895 N.S.	0.847 N.S.
Vendite			0.056 N.S.	0.218 N.S.	0.332 N.S.	0.145 N.S.	0.108 N.S.	0.267 N.S.	0.919 N.S.	0.884 N.S.
Customer care e servizi				0.299 N.S.	0.376 N.S.	0.131 N.S.	0.502 N.S.	0.6 N.S.	1 N.S.	0.857 N.S.
Approvvigio- namento					0.413 N.S.	0.084 N.S.	0.193 N.S.	0.327 N.S.	1 N.S.	0.911 N.S.
Gestione risorse umane						0.226 N.S.	0.52 N.S.	0.348 N.S.	1 N.S.	1 N.S.
Ricerca e sviluppo							0.276 N.S.	0.385 N.S.	1 N.S.	0.859 N.S.
Contabilità finanziaria								0.41 N.S.	0.87 N.S.	0.888 N.S.
Consulenza legale									0.929 N.S.	0.85 N.S.

In grassetto indici di correlazione, gli altri sono Φ
 N.S.: non significativo

Anche la dimensione del fatturato estero su fatturato totale fa emergere correlazioni inverse con collaborazioni che riguardano le funzioni approvvigionamento, vendite, gestione delle risorse umane e servizi legali. La dimensione aziendale riferita al numero di dipendenti totali dell'impresa pure evidenzia una correlazione negativa sulle collaborazioni per approvvigionamenti e funzione di contabilità, a ulteriore conferma che la crescita dimensionale dell'impresa sul territorio cinese la porta a consolidare non solo la presenza sul mercato ma anche le competenze operative.

Da ultimo, per quanto riguarda gli interlocutori determinanti per l'attività svolta in Cina, si segnala che solo 14 delle 131 imprese non hanno relazioni di particolare importanza sul mercato cinese. Per la restante parte dei rispondenti, i soggetti che danno un apporto decisivo sono quelli che hanno impatto diretto sulla filiera di *business*, in particolare i clienti (42%) che necessitano della costruzione di relazioni particolarmente strette e di fiducia da realizzarsi prima della conclusione di un affare (Oschetti, Paparelli e Pira, 2008) (tabella 4.13).

TAB. 4.13 *Le collaborazioni determinanti in Cina*

Istituzioni:	40%
Municipalità / regione locale	14%
Governo centrale	5%
Banche / banche d'affari	11%
ICE	15%
Camera di Commercio	8%
Altro	5%
Enti:	31%
Associazioni di categoria	16%
Enti fiera	18%
Altro	2%
Fornitori	22%
Clienti	42%
Distributori	29%
Altro	15%

Anche la collaborazione con i fornitori (22%) e i distributori (29%) gioca un ruolo di rilievo. Gli enti, quali ad esempio le associazioni di categoria, o l'ICE, compiono funzioni importan-

ti per l'esplorazione e la penetrazione nel mercato cinese, soprattutto per i settori tradizionali del *Made in Italy* quali l'alimentare, l'abbigliamento e il calzaturiero/pelletteria. Tuttavia, sono sempre più le istituzioni locali e le pubbliche amministrazioni a ricoprire un ruolo di spicco.

Non è raro infatti vedere una municipalità interfacciare direttamente i potenziali investitori stranieri, contribuendo così allo sviluppo della propria area di competenza, e fornire servizi a supporto del nuovo insediamento di impresa (ad esempio per la ricerca di personale e l'individuazione di alternative di partnership commerciale e/o di un socio locale) (si veda capitolo 3).

4.3.2. *Strategie aziendali, relazioni/collaborazioni e performance*

Proseguendo l'analisi⁴⁴, sono state delineate le relazioni tra strategie di *business*, le relazioni e collaborazioni, performance aziendali, attraverso lo studio dei valori registrati dal questionario, e una variabile di sintesi in grado di riassumere il livello di *performance* raggiunto dalle imprese nel corso di un periodo di tempo considerato e costruito dai dati di fatturato delle imprese del database AIDA.

I valori di tali variabili sono stati ottenuti come segue (Cedrola, Battaglia e Quaranta, 2012a). Prima di tutto è stata quantificata la variazione totale del fatturato nel periodo 2005-2010. Il risultato, positivo o negativo, è stato poi suddiviso in dettaglio per valutare se il valore assoluto della variazione pre-crisi (*PCV*) (ottenuto considerando i dati dal 2005 al 2008) fosse superiore o inferiore al valore assoluto della variazione del fatturato durante il periodo di crisi (*DCV*). La variabile sintesi ha fatto registrare quattro valori possibili, dettagliati in tabella 4.14.

I valori registrati dalle variabili questionario e dalla variabile prestazioni sintesi sono stati successivamente utilizzati per classificare le imprese in 4 gruppi omogenei mediante una procedura di *cluster analysis*. L'analisi è stata effettuata su 207 imprese delle 338 originarie a causa della indisponibilità dei dati

⁴⁴ Le elaborazioni sono state svolte congiuntamente da Elena Cedrola e Anna Grazia Quaranta.

nel data base AIDA (non presenti informazioni su società di persone o micro-imprese).

E' stata inoltre svolta un'analisi preliminare volta ad evidenziare la possibile presenza di valori anomali (*outliers*) in grado di influenzare negativamente la costruzione dei gruppi da parte del software utilizzato. L'esito negativo di tale analisi ha consentito di utilizzare tutte le informazioni disponibili senza operare alcuna esclusione di casi aziendali che, al contrario, avrebbero suggerito di affiancare cluster specifici a quelli ottenuti dal processamento del derivante sottoinsieme di dati (Cedrola, Battaglia, Quaranta, 2012a).

TAB. 4.14 *Le variabili di sintesi*

Valore	Δ Fatturato 2005-2010	Δ Fatturato Pre/durante la crisi
1	Positivo	PCV<DCV
2	Positivo	PCV>DCV
3	Negativo	PCV (Δ assoluta)>DCV
4	Negativo	PCV (Δ assoluta)<DCV

Fonte: Cedrola, Battaglia e Quaranta, 2012a: 17

La procedura di *cluster* ha prodotto risultati sostanzialmente sovrapponibili, sia ricorrendo a un algoritmo di tipo K-medie⁴⁵, sia ad uno di tipo gerarchico⁴⁶. Tutte le variabili inserite come input per il clustering sono risultate significative (90%) nel processo di aggregazione (Cedrola, Battaglia, Quaranta, 2012a).

La procedura di *clustering* ha condotto all'individuazione di quattro gruppi caratterizzati da comportamenti e variabili specificati nella tabella 4.15. Le imprese appartenenti ai quattro cluster hanno in comune le seguenti caratteristiche:

- operano sui mercati internazionali da oltre 10 anni;

⁴⁵ Suddivide le imprese in sottoinsiemi disgiunti tali che ogni cluster sia associate ad un centroide, e ogni impresa sia assegnata al cluster il cui centroide risulta più vicino.

⁴⁶ Organizza le unità statistiche su un dendrogramma costruito sulla base di una matrice di distanze tra gli oggetti ottenuti secondo una metrica prescelta, nel nostro caso una distanza euclidea.

- realizzano più del 30% delle vendite all'estero;
- considerano l'effetto paese di origine di media importanza;
- non hanno sviluppato nuovi servizi per i mercati internazionali;
- svolgono attività di comunicazione sui mercati esteri.

TAB. 4.15 *Una fotografia dei quattro cluster*

	Cluster 1 - Gli 'Specialisti'	Cluster 2 - I 'Tradizionalisti Illuminati'	Cluster 3 - Gli 'Etnocentrici'	Cluster 4 - I 'Marketers Relazionali'
Numero di imprese nel cluster	71	39	58	39
Sviluppo di nuove competenze	Si	Si	No	Si
Modifiche di prodotto per adattarlo al mercato	Si	Si	No	Si
Impegno in collaborazioni e partnerships	No	Si	No	Si
Variazione fatturato	Positiva PCV > DCV	Negativa PCV (valore assoluto) < DCV	Negativa PCV (valore assoluto) < DCV	Positiva PCV > DCV

Fonte: Cedrola, Battaglia e Quaranta, 2012b

Successive analisi non hanno rivelato un ruolo particolare della localizzazione geografica delle imprese, così come della dimensione aziendale. Interessanti considerazioni possono essere invece fatte con riferimento ai macro-settori di attività.

Le aziende di arredamento si trovano in tutti i *cluster*, ma quelle che hanno adattato la loro strategia di marketing al mercato cinese hanno avuto *performance* migliori rispetto agli "autoreferenziati".

Le imprese operanti nei settori dell'ingegneria e della meccanica mostrano una concentrazione nel *cluster* 1. Si tratta soprattutto di aziende di nicchia, molto specializzate, la cui reputazione è riconosciuta all'estero. Esse hanno generalmente investito molto in risorse umane dedicate alle attività internazionali.

Le imprese calzaturiere e del settore della pelletteria concentrano la loro presenza nei *cluster* 2 e 3, facendo registrare le peggiori *performance*: l'ancoraggio alla tradizione e a "quello

che facciamo bene”, la mancanza di forza del marchio e la scarsa relazionalità sono i maggiori responsabili dei risultati negativi sui mercati internazionali, in particolare la Cina.

Il settore tessile si trova in una situazione simile: il numero d’imprese in *cluster* con *performance* negative (2 e 3) è il 70% circa. Nessuna impresa tessile si colloca nel *cluster* 4.

Chimica, gomma e plastica sono posizionati in *cluster* con buone prestazioni, in particolare nel *cluster* 1. Nonostante i loro prodotti siano specializzati e poco modificabili, queste aziende hanno saputo concepire strategie di successo per il mercato cinese, fondate sulla costruzione di relazioni e l’acquisizione e formazione di risorse umane preparate per affrontare questo mercato.

In breve, i risultati dell’analisi *cluster* mostrano chiaramente alcuni caratteri delle aziende che operano con successo sui mercati esteri, soprattutto in Cina. Essi sono:

- la specializzazione;
- l’adattamento ai mercati;
- la capacità di costruire relazioni e partenariati.

Per confermare e argomentare le tesi sostenute è stato necessario approfondire l’analisi con una fase qualitativa della ricerca, volta a comprendere i dettagli dei modelli operativi e delle relazioni instaurate con operatori e *stakeholder* cinesi. I risultati di questa fase della ricerca sono descritti nel prosieguo.

4.4. Le principali evidenze empiriche della ricerca qualitativa

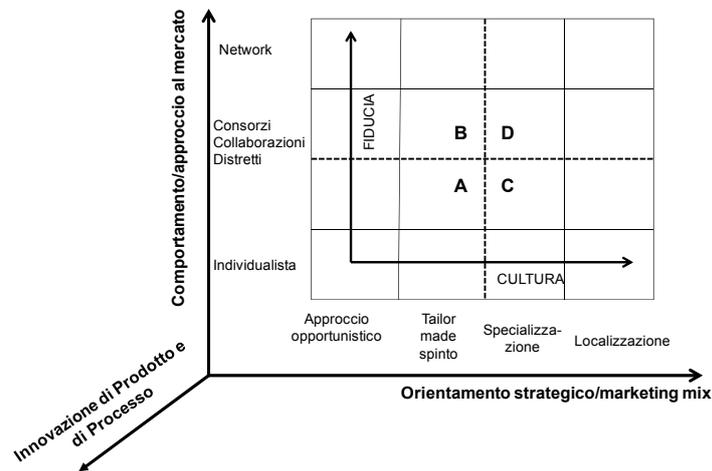
La transizione sia strategica sia operativa verso un’ottica internazionale è caratterizzata da elevata complessità, poiché comporta un impatto di rilievo su equilibri consolidati e abitudini radicate, imponendo profondi processi d’innovazione (Vello, 1995) spesso difficili da progettare e gestire. Le principali complessità sono da attribuire agli orientamenti necessari per la sopravvivenza e per la crescita aziendale quali:

- l’innovazione di processo (Davenport, 1993);
- l’innovazione di prodotto (Dougherty, 1992);

- l'innovazione di approccio al mercato, profondamente influenzato dalle distanze culturali tra paesi (Usunier e Lee, 2005);
- l'innovazione strategica, che sempre più deve considerare la virtuosità delle collaborazioni tra imprese (Tikkanen, 1998).

Questi elementi sono stati inseriti in un modello che rilegge gli orientamenti strategici e tattici delle imprese che si rivolgono ai mercati internazionali (Battaglia e Cedrola, 2010). Esso è stato assunto come riferimento per il commento delle evidenze qualitative della ricerca e per l'individuazione di percorsi sostenibili d'internazionalizzazione in Cina (figura 4.1). L'ascissa illustra lo sviluppo strategico dell'internazionalizzazione, l'asse verticale rappresenta l'evoluzione manageriale delle imprese, l'asse "Z" illustra l'innovazione di prodotto e di processo realizzate dall'azienda stessa.

FIG. 4.1 Un modello strategico per un'internazionalizzazione sostenibile



Fonte: Cedrola e Battaglia, 2011: 86

Sull'asse "X" si trovano in primo luogo imprese che hanno un approccio opportunistico al mercato. Ciò implica la vendita oltre confine di eccedenze produttive, il soddisfacimento di ri-

chieste occasionali provenienti dall'esterno, così come la ricerca di puro efficientamento produttivo.

Si posizionano in successione aziende che seguono un approccio *tailor made*, creando un prodotto totalmente nuovo o modificato in base alle richieste di ogni singolo cliente. In questo ambito rientrano i contratti su progetto e su commessa. Spesso questi due approcci corrispondono alle iniziali modalità di internazionalizzazione delle imprese che ancora non si affacciano ai mercati in maniera strategica. Si ritrovano, infatti, in quest'area sia imprese alla ricerca di risparmio, efficienza e costo basso, sia imprese che disponendo di capacità produttive provano a sfruttare un nuovo mercato emergente molto promettente.

Altre imprese, inserite nell'area "specializzazione", hanno modificato completamente il loro comportamento di *business* secondo due ottiche. Una di nicchia, avendo come modello di riferimento gli *hidden champions* tedeschi (Simon, 1996), l'altra che si focalizza su driver quali il *design*, la specializzazione e la *leadership* tecnologica. Rientrano in questo gruppo imprese del *Made in Italy* che affrontano i mercati in maniera strategica, lavorando ad esempio su una forte caratterizzazione di marchio o d'immagine tecnologica consolidata o di paese.

Un ulteriore gruppo d'imprese definisce e adatta la propria offerta a seconda del mercato di destinazione, oltre a detenere consolidate *expertise* proprie dell'area di specializzazione. Ciò implica modifiche del proprio marketing mix, in tutto o in parte, come pure del modo di fare impresa (organizzazione, gestione delle risorse, modalità di lavoro, distribuzione temporale di attività e processi), per rispondere alle specifiche differenze culturali dei paesi o dei mercati.

La localizzazione del marketing mix e il conseguente adattamento dei processi interni aziendali non sono però sufficienti a garantire la sostenibilità del *business* e sintonia tra offerta e mercato a livello internazionale, in particolare se ad elevata distanza geografica e culturale. Assumono dunque rilievo anche il comportamento delle imprese verso i mercati e la cultura d'impresa.

Queste due variabili, indicate sull'asse "Y", mostrano la tendenza dell'impresa a lavorare da sola o in collaborazione con altri soggetti, nazionali o internazionali, appartenenti o meno al-

la filiera produttiva. La posizione assunta su tale asse esprime la pervasività della collaborazione da un livello produttivo/esportativo, nel caso di distretti e consorzi, ad un livello di collaborazione strategica e di *partnership*, nel caso di *network*. La volontà di cooperare è collegata ai temi della fiducia e della cultura imprenditoriale: un imprenditore che abitualmente non delega difficilmente sarà portato a collaborare con altri attori. Sarà piuttosto orientato all'individuazione e relativo sfruttamento di opportunità in modo isolato, massimizzando gli obiettivi individuali o aziendali.

4.4.1. Modelli di business per un'internazionalità di successo: focus sull'innovazione 'allargata'

Le evidenze emerse dalla fase quantitativa della ricerca hanno permesso di selezionare alcune imprese di medie e piccole dimensioni che si sono distinte sul mercato cinese per l'esistenza di una tecnica, un metodo, un processo o un'attività che ha loro permesso di raggiungere risultati rilevanti.

L'approfondimento dei loro modelli di *business* e del loro sistema di relazioni è stato il tema delle interviste in profondità. Queste hanno permesso di tracciare i percorsi di crescita delle imprese selezionate e di comprendere i fattori (ad esempio processi, valori, persone) che sostengono tali successi.

La tabella 4.16 fornisce un elenco di sintesi di alcune caratteristiche delle 31 imprese intervistate in profondità. Per ciascuna azienda indagata sono compendiate il settore di appartenenza e le caratteristiche dimensionali dell'impresa, gli anni di presenza in Cina, l'organizzazione per i mercati internazionali, i percorsi d'investimento e la localizzazione del marketing mix.

La sintesi si propone di rendere palese l'orientamento al mercato cinese, considerando sia l'approccio comportamentale ai mercati internazionali, sia il tema della fiducia e delle collaborazioni (asse "Y" del modello in figura 4.1), sia l'approccio strategico al mercato, in termini di localizzazione della strategia e del marketing mix (asse "X").

Appare da subito chiaro come l'eccellenza operativa non sia legata strettamente alla tipologia di settore o alla dimensione aziendale, come pure che non esiste un unico percorso per raggiungere posizioni di eccellenza sul mercato cinese.

TAB. 4.16 *Le principali caratteristiche delle 31 imprese indagate*

N°	Settore	Fatturato (mil. €)	Numero addetti	Anni di presenza in Cina	Luogo di produzione per il mercato cinese	In Cina produce per altri mercati	Localizzazione del marketing mix
1	Elettronica (sistemi di sicurezza)	116	700	15	Cina - Asia	Sì	Prodotto - distribuzione
2	Calzaturiero	57	100	4	Italia	No	Distribuzione - formazione forza vendita
3	Metalmecanico (macchine per riempimento estintori)	1,5	6	2	Italia	No	Prodotto
4	Batterie e auto ecologiche	60	300	15	Cina	Sì	Prodotto - distribuzione - formazione distributori
5	Chimico (rivestimenti tubi e isolanti termici)	350	2000	17	Cina	No	--
6	Automazione (parcheeggi ed elevatori automatici)	125	150	2	Cina	No	Prodotto - distribuzione
7	Metalmecanico (sistemi di controllo vapore industriale e valvole)	23,75	160	6	Cina	No	Prodotto - distribuzione - assistenza clienti
8	Idrotermosanitario (valvolame)	260	950	17	Italia	No	Prodotto - distribuzione - formazione forza vendita e installatori
9	Metalmecanico (cartotecnica, cellophanatrici)	35	114	6	Italia	No	Prodotto
10	Camere climatiche, impianti refrigerazione	120	750	20	Cina	Sì	Prodotto
11	Alimentare (pasta)	230	444	13	Italia	No	--
12	Automotive (componenti)	5000	28000	14	Cina - Italia	Sì	Prodotto - servizio al cliente
13	Metalmecanico (macchine laser e lavorazione lamiera)	176	1400	16	Cina - Italia	Sì	Prodotto - Assistenza tecnica
14	Pneumatici Automotive e Industry	4.100	29570	5	Cina	Sì	Prodotto - servizio - comunicazione esterna e interna
15	Alimentare (riso)	110	137	12	Italia	No	--
16	Progettazione e costruzione grandi impianti	1200	in Cina 270	5	Cina	Sì	Prodotto
17	Casalinghi	100	500	n.d.	Italia	No	--
18	Illuminotecnica	168	1217	6	Cina	Sì	Prodotto - servizio

N°	Settore	Fatturato (mil. €)	Numero addetti	Anni di presenza in Cina	Luogo di produzione per il mercato cinese	In Cina produce per altri mercati	Localizzazione del marketing mix
19	Fertilizzanti	75	268	8	Italia - Cina	No	Distribuzione
20	Chimico	2130	887	20	Cina	No	Prodotti - servizi
21	Finiture alluminio	20	44	20	Cina - Italia	No	Prodotto
22	Chimica gomma plastica	44	170	7	Cina	Si	Design
23	Metalmeccanico	240	969	8	Italia: fasi sensibili - Cina: assemblaggio	No	Assemblaggio e componen-tistica su disegno del cliente
24	Metalmeccanico (meccanotessile)	25,6	78	30	Italia - Cina	No	Servizio pre e post vendita - distribuzione
25	Metallurgico	16	76	30	Cina	Si	No
26	Chimico-cosmetico	3,6	23	2	Italia	No	Prodotto - distribuzione e formazione distributori
27	Elettronica	97	581	9	Italia - Cina	No	Prodotto - distribuzione
28	Metalmeccanico (valvole)	132	700	5	Italia - Cina	Si	Prodotto
29	Automazione pneumatica	93	384	13	Italia - Cina	No	Distribuzione, Prodotto
30	Metalmeccanico	18,5	60	2	Italia - Cina	No	Distribuzione
31	metalmeccanico - filtri automotive e altri	230	2800 (di cui 2200 in Cina)	13	Cina	Si	Prodotto - ricerca - servizio al cliente - distribuzione

Ciascuna delle imprese analizzate ha intrapreso strade diverse, seppur accomunate da tratti simili, almeno per quelle che ricoprono posizioni di spicco in Cina: le relazioni con il territorio e vari attori della *supply chain* e l'orientamento ai clienti ed ai mercati. Fanno da sfondo, ma da caratteristica necessaria, l'innovazione di processo e di prodotto.

4.4.2. I modelli di business delle imprese italiane che operano in Cina

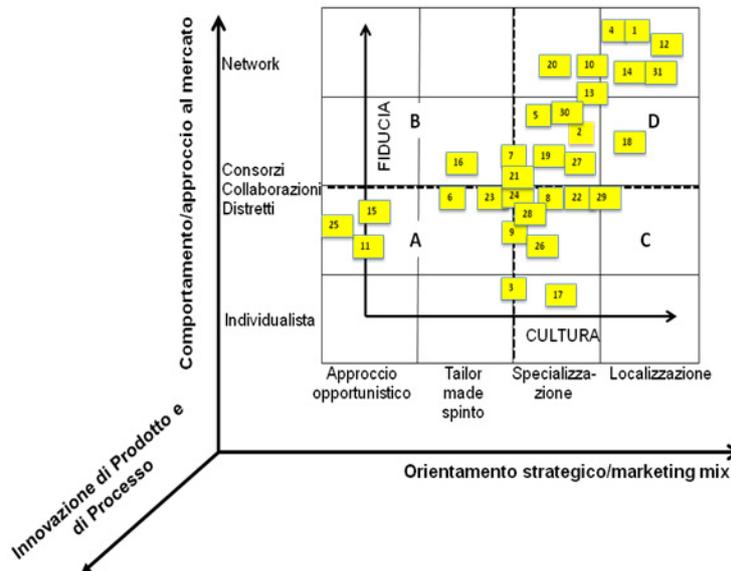
Se in generale le imprese italiane vedono una collocazione molto prossima all'origine dell'asse "Y" della figura 1, le 31 aziende indagate mostrano propensioni differenti.

Anzitutto nessuna ha mostrato di adottare un comportamento individualista. Tale approccio, che fino a poco tempo fa era reso impraticabile dalla legislazione cinese, oggi di

fatto lo rimane non per vincolo normativo, ma in seguito a condizioni che attengono ad elementi negoziali e commerciali, culturali e di contesto che rendono vitale la relazione e la collaborazione di mercato con attori del territorio, siano essi privati che pubblici (si vedano le tematiche esposte in capitolo 3).

Riprendendo il modello interpretativo proposto, si possono evidenziare, nella seguente figura 4.2, i posizionamenti delle imprese analizzate relativamente all'attività di *business* intraprese nel mercato cinese.

FIG. 4.2 *Posizionamento dei casi studio*



Per collocare le aziende sull'asse delle X del modello, sono state utilizzate le seguenti categorie del sistema di *coding*, definito per l'analisi delle interviste qualitative:

- studio del mercato;
- conoscenza delle differenze culturali;
- adattamento del prodotto, della distribuzione, della promozione, di altri aspetti del marketing mix;
- gestione delle risorse umane;
- governance locale e internazionale;

- adattamento della struttura aziendale;
- motivazione della presenza internazionale dell'impresa.
- Per posizionare le aziende sull'asse delle Y:
- relazioni lungo la catena di fornitura;
- rapporti con università e parchi tecnologici;
- rapporti con altri attori locali lungo la catena di approvvigionamento;
- collaborazione con le istituzioni;
- valorizzazione del territorio;
- diffusione dei valori aziendali.

Ogni elemento è stato poi valutato al fine di rappresentare ciascun'impresa sugli assi (1 = presenza dell'elemento; 0 = assenza; 0,5 = presenza parziale).

Di seguito si approfondiscono comportamenti e scelte di *business* per area del modello.

Il quadrante D della matrice vede le imprese che interpretano al meglio il rapporto con il mercato cinese, esprimendo un equilibrio tra prodotto-processo-mercato e relazioni con il sistema Cina. La parte più alta del quadrante evidenzia le imprese (4, 1, 12, 14, 31) che hanno investito strategicamente nel mercato cinese, in prevalenza al seguito dei loro clienti internazionali, ma sviluppando nel contempo clienti cinesi. Nel quadro 4.1 vengono dettagliati i loro comportamenti sul mercato cinese ed i relativi modelli di *business*.

QUAD. 4.1 *Comportamenti di mercato e modelli di business delle imprese 1, 4, 12, 14, 31*

L'azienda (1) sta da tempo investendo, oltre che sull'innovazione e l'orientamento al cliente/mercato, sulle relazioni di *business* che definisce "non tradizionali". Fra queste, la collaborazione con fornitori internazionali ha consentito l'acquisizione di un ramo di azienda in Asia e il conseguente accesso a clienti sul mercato cinese, disponendo già di un prodotto localizzato. Relazioni con il governo locale hanno consentito a (1) di installare la propria sede operativa e di ricerca presso il polo tecnologico di Beijing, una emanazione governativa che ospita aziende internazionali di eccellenza. Il polo offre ai residenti un servizio di "sportello unico" per la definizione di contatti, autorizzazioni e altre necessità operative in loco. Relazioni con fornitori di consulenza

nella selezione di risorse umane, consentono a (1) di disporre in tempi ragionevoli delle necessarie risorse umane che siano in grado di interpretare valori e obiettivi della struttura locale, di trasferirli all'interno della struttura e, all'esterno della stessa, ai partner e ai portatori di interesse cinesi e italiani, in particolare la casa madre. In Cina, come già esposto in cap. 3, le risorse umane sono generatrici di fiducia, elemento indispensabile per la creazione e la gestione di relazioni collaborative e continuative con gli attori del territorio (asse Y della matrice interpretativa).

L'azienda (4) ha attivato una serie di relazioni ben prima di stabilirsi sul mercato cinese. Infatti (4), dopo numerosissimi incontri con imprenditori, sindaci, esponenti di organizzazioni territoriali (che hanno consentito sia di conoscere in profondità l'essenza del mercato cinese, sia di accrescere conoscenza e fiducia reciproche) è entrata in Cina, dapprima con modalità leggere (la realizzazione di 5 *JV* a maggioranza cinese) per la produzione in loco e la relativa commercializzazione dei prodotti e, solo successivamente, con un investimento produttivo diretto (*WFOE*) che opera in rete con numerosissimi fornitori locali, costantemente monitorati sulle performance qualitative. Il contatto con la municipalità è risultato fondamentale per la scelta dell'area, valutata favorevolmente per infrastrutture e interesse (anche politico) per l'installazione dell'azienda nel suo territorio.

L'azienda (12) è entrata in Cina attraverso una *JV* che nel tempo si è trasformata in *WFOE* acquisendo le competenze del *partner* cinese. Ha poi realizzato tre stabilimenti produttivi e centri di ricerca e sviluppo interamente controllati dalla società. Recentemente, per migliorare la presenza in Cina (considerata un mercato strategico in quanto a forte crescita), ha costituito una *JV* produttiva con un importante *player* del settore. Operare in Cina come società indipendente, senza un *partner* locale che la potesse supportare con relazioni sul territorio, ha costretto (12) a crearsi quelle relazioni necessarie a un migliore funzionamento del *business*. L'azienda è perfettamente inserita nel territorio ove opera con 1200 persone circa, di cui solo dieci non-cinesi.

L'azienda (14) è entrata con un certo ritardo nel mercato cinese ed ha cercato un *partner* che potesse rappresentare una testa di ponte per l'entrata in Cina. Il *partner* cinese è un personaggio molto influente che aveva costruito una fabbrica utilizzando tecnologia dell'azienda. La tecnologia era stata acquisita dall'Istituto di Tecnologia Industriale in Cina, quando, in passato, i produttori *leader* occidentali vendevano la propria tecnologia e i macchinari ai paesi in via di sviluppo. La fabbrica acquisita è stata creata in un'area dove c'erano poche società internazionali, con competenze da creare, difficoltà di lingua, infrastrutture inesistenti. Il partner cinese aveva creato le condizioni per "farsi

scegliere” da (14) e, allo stesso tempo, per avere ritorni visibili sul territorio. L'azienda (14) è entrata in Cina con una *JV* acquisendo uno stabilimento con 600 persone. Poi ha creato intorno una società con tutte le funzioni di staff e ha proceduto speditamente ad insediarsi. La società acquisita è passata da una proprietà padronale a una internazionale, il *partner* inizialmente decideva tutto e le cose andavano avanti velocissimamente. Oggi, dopo cinque anni, la società ha circa duemila dipendenti, ha aumentato la capacità produttiva dello stabilimento, ha aperto un altro stabilimento per il settore vettura e uno per componenti interni.

L'azienda (31) in Cina è presente con attività produttive da 13 anni e oggi conta 4 stabilimenti che occupano 2200 persone (circa il 75% della forza lavoro totale dell'impresa). L'azienda è stata insignita del Premio Panda d'Oro della Fondazione Italia-Cina in riconoscimento del costante processo di crescita sul mercato cinese dovuto, oltre alla localizzazione del modello di *business*, a intense relazioni lungo la catena del valore. Le relazioni per (31) sono molto importanti a tutti i livelli, esse sono fondamentali per arrivare al responsabile, a chi prende la decisione finale (cliente o fornitore), anche se è comunque necessario avere un *business* competitivo. Importanti sono altri due tipi di relazioni indispensabili per condurre il *business* in Cina. Quelle con enti locali e istituzioni governative, che hanno poteri molto forti e sono in grado di accelerare o congelare iniziative di diverso tipo, e le relazioni interne in azienda, dove convivono *manager* cinesi e occidentali con necessità di grande integrazione.

Tutte hanno introdotto in Cina prodotti e processi altamente innovativi, sviluppando anche prodotti meno avanzati tecnologicamente adatti al mercato locale (in via di sviluppo) e ad alcuni mercati internazionali. Nel quadro 4.2 che segue viene presentato in dettaglio il modus operandi del trasferimento tecnologico delle imprese del quadrante D.

QUAD. 4.2 *Il trasferimento tecnologico delle imprese 1, 4, 12, 14, 31*

L'Azienda (1) gestisce l'innovazione integrando competenze sia interne sia esterne. L'*headquarter* in Cina si è inizialmente focalizzato sulla ricerca e sviluppo essendo anche inserito nel parco tecnologico e, come succede in Europa, è alimentato da una rete di relazioni con tutti i soggetti della catena del valore che diventano fonte di conoscenza, di qualità e di innovazione per l'impresa. Questi soggetti comprendono,

tra gli altri, i clienti diretti, case automobilistiche cinesi e filiali in *JV* di operatori internazionali, i consumatori, che hanno esigenze diverse da quelle europee a causa del loro comportamento di acquisto e spesso acquistano l'auto per la prima volta, i fornitori tradizionali e di servizi, che sempre di più sono inseriti nel contesto locale.

L'Azienda (4) ha approfondito la conoscenza del contesto e delle variabili per avere successo in Cina, come la qualità, il prezzo, il servizio e le relazioni fedeltà, è si è radicata nel territorio, per poter recepire la crescente importanza delle questioni ambientali. Questo ha consentito di formulare prodotti e soluzioni adeguate per il mercato locale, prodotti di elevata qualità e, in alcuni casi, anche tecnologicamente avanzati.

L'Azienda (12) ritiene che ogni paese sia stimolo d'idee e di tecnologie specifiche che possano essere sviluppate nello stesso paese o in altri al fine di stimolare ulteriori applicazioni e sviluppi coinvolgendo, in una crescita comune, persone e lavoratori dei diversi continenti. L'azienda opera in un sistema di *business* aperto, anche tecnologico, che consente lo sviluppo d'innovazione e l'applicazione dei risultati della stessa in modo adeguato ai diversi contesti paese. Le applicazioni per il mercato cinese sono sviluppate e/o adattate localmente attraverso propri centri di *R&D* in Cina, supportati dalle competenze del gruppo in Italia o in altri paesi. Alcuni prodotti realizzati in Cina hanno raggiunto livelli di eccellenza tali da poter essere esportati.

L'Azienda (14) ha dovuto modificare il prodotto in modo che fosse adeguato al mercato cinese. In particolare, ha dovuto sviluppare un prodotto di bassa gamma non in uso sui mercati occidentali, giacché le condizioni di lavoro dei mezzi automobilistici in Cina erano più difficili, dovendo sopportare una severità d'impiego maggiore per il sovraccarico. Questo prodotto ha richiesto adattamento intenso, "... abbiamo dovuto rifare il *tuning* di prodotto almeno tre volte ..." e successivamente è stato certificato da tutte le grandi case auto. L'azienda (14) è entrata con un prodotto di bassa gamma ad-hoc, perché in quel momento il mercato lo richiedeva, poi ha sviluppato anche prodotti di alta gamma.

L'Azienda (31) ha la ricerca di base in Italia e due poli di sviluppo, uno in Italia per il mercato occidentale e uno in Cina per il mercato asiatico. La scelta risponde alla necessità di vicinanza al cliente e di localizzazione territoriale, anche per fornire risposta immediata alle richieste.

Elementi che accomunano le imprese appartenenti a questo *cluster* sono: la produzione in loco (con strutture *WFOE*) preva-

lentamente per il mercato cinese e intense relazioni sviluppate con fornitori, distributori e clienti, nonché con istituzioni ed enti governativi. Le quattro imprese sono tutte operative nel mercato dell'automotive in qualità di fornitori *OEM (original equipment manufacturer)*, di marchi cinesi e internazionali. Alcune di loro operano anche nell'*after market* fornendo (4) un servizio di assistenza pre e post vendita attraverso una rete di assistenza dedicata.

Nella parte sinistra del quadrante D si collocano le imprese che, pur avendo instaurato relazioni sul territorio per la gestione del *business*, privilegiano nel loro operare la componente di specializzazione, sia essa tecnica, di prodotto o di immagine. Le aziende appartengono a settori molto eterogenei (dall'elettronica, al valvolame, all'automazione) e privilegiano generalmente la dimensione tecnologica. Una sola impresa (2) si colloca nel tradizionale *Made in Italy*, in particolare il calzaturiero.

L'Azienda (2) è un'impresa familiare di piccola dimensione. Nonostante i limiti legati alla sua dimensione ha, tradizionalmente, dedicato grande attenzione alla cooperazione con i fornitori, che sono considerati come parte del modello esteso d'impresa, e alle relazioni con il territorio. Nel mercato cinese non svolge attività produttive, ma solo di distribuzione. Essa, in Cina, ha identificato le relazioni chiave nella distribuzione. L'azienda ha, infatti, individuato un *partner* distributore (un grande magazzino cinese) che è responsabile anche per la distribuzione di altri marchi del *Made in Italy*. La relazione con il *partner* vede questo operare nella ricerca di aree di distribuzione adatte al prodotto in forza della sua conoscenza del mercato (il *partner* è proprietario di 2000 *store* in Cina), mentre (2) lo supporta nella realizzazione degli spazi interni di vendita, oltre che nella formazione del personale per la proposizione dei prodotti al consumatore finale. Questo sviluppo congiunto del mercato consente a (2) di meglio localizzare i suoi prodotti per il mercato asiatico e di far evolvere la sua posizione nello stesso in base alle opportunità identificate attraverso il lavoro continuo con il *partner*.

A differenza di (2) tutte le altre imprese del *Made in Italy* indagate si collocano invece in altre aree della matrice, evidenziando un minore adattamento del marketing mix, limitate col-

laborazioni, minore vicinanza ai mercati e, spesso, un significativo grado di autoreferenzialità.

Tornando a discutere delle caratteristiche delle aziende posizionate nella parte sinistra del quadrante D si osserva che per queste la collaborazione e le relazioni sono divenute elementi integranti del loro operare in Cina, al fine di adattare le loro innovazioni alle peculiarità del mercato. Nel contempo si rileva la questione critica della protezione del *know-how* che spiega la collocazione di numerose imprese nella parte bassa dell'area. Qui si trovano aziende che operano in *JV* cinesi, spesso in quota di minoranza, che non dominano il rapporto con il *partner* e con il mercato.

Nel quadro seguente (quadro 4.3) è presentato un focus sui comportamenti relazionali delle imprese 5, 7 e 13.

QUAD. 4.3 *I comportamenti relazionali delle imprese 5, 7 e 13*

L'Azienda (13) è leader mondiale nel settore delle macchine laser e di lavorazione della lamiera, nel proprio prodotto l'azienda racchiude la propria cultura tecnica industriale. In Cina è ben conosciuta per la sua tecnologia. Pur operando nel paese con tre *JV*, una società di *trading* e un distributore, (13) ritiene che entrare in Cina, specialmente all'inizio, con acquisizioni (di quote) si sia rivelato essere una scelta sbagliata. La disponibilità di tecnologia di livello molto elevato e adattata al mercato cinese ha, da un lato, attirato *partner* locali che hanno consentito l'entrata e l'acquisizione di quote di mercato importanti nei segmenti più standard del mercato. Dall'altro lato, ha attirato dei *partner* di processo con i quali (13) ha successivamente consolidato altre *JV* gestite solo da cinesi. Il *partner* italiano visita le *JV* periodicamente e con regolarità, intervenendo ad hoc per problemi specifici. Questo *modus operandi* non è stato, invece, sufficiente a consolidare un vero rapporto fiduciario con la prima *JV* creata. Infatti, il tentativo di (13) di ampliare la produzione di prodotti tecnologici in Cina non è accettato dal *partner* cinese che, avendo presumibilmente obiettivi diversi, aveva già iniziato a produrre nel suo stabilimento prodotti uguali a quelli di (13), copiandone la logica e il modello di *business*. Anni d'investimento si sono conclusi con la chiusura della *JV*, e il mantenimento di un rapporto puramente commerciale che vede (13) fornitore di parti di tecnologia all'ex *partner* della *JV*. L'azienda in Cina, lavorando con *partner* locali, ha acquisito importanti quote in segmenti che difficilmente avrebbe conquistato da sola. Lo sforzo di gestire "a distanza" le relazioni con le diverse *JV* è molto impegnativo, anche se

nel tempo cumula conoscenza che consente il continuo miglioramento.

L'Azienda (5) è anch'essa un *leader* globale nel suo settore, in Cina opera con quattro società in *partnership* con altri attori chiave del territorio (*utilities* cinesi). Lo staff tecnico è italiano, vive in Cina e coordina i lavoratori cinesi e i prodotti sono standardizzati, come richiesto dall'industria a livello internazionale. Qualità e affidabilità del prodotto sono garantite da costosi e complessi *in-house test*, realizzati da esperti cinesi identificati dal cliente, al fine di controllare i prodotti e i materiali utilizzati. La struttura organizzativa in Cina è diversa da quella di altri paesi. Vendite e marketing sono gestiti dall'operatore cinese per facilitare i rapporti e risolvere i problemi linguistici e culturali, mentre la fase di distribuzione, logistica e post-vendita, è fatta dal *partner* malese. L'azienda (5) controlla direttamente la fase iniziale tecnologica, nella quale fonda la sua reputazione (tecnologica e di processo), mentre i *partner* locali contribuiscono con conoscenza indigena e intervengono principalmente lungo la catena a valle e nelle fasi di supporto operativo.

L'Azienda (7), anch'essa *leader* nel suo settore, è diventata un punto di riferimento nel settore grazie ai valori aziendali, l'attenzione alla qualità (certificata), il rapporto diretto con i clienti lungo l'intero processo di acquisto, e i tecnici altamente qualificati. Ricerca e sviluppo e produzione di base sono rigorosamente svolte in Italia. Mentre le successive fasi di produzione, la promozione e la vendita sono localizzate. L'entrata nel mercato cinese è guidata dalla necessità di soddisfare le esigenze dei propri clienti interessati al mercato asiatico. In Cina il direttore di produzione è cinese e opera con operai con formazione tecnica effettuata in Italia. L'azienda si avvale di fornitori cinesi per piccole parti. Le vendite sono gestite da operatori italiani che vivono in Cina e che coordinano dipendenti cinesi. Le relazioni sul territorio sono gestite direttamente dall'impresa.

Le imprese che, invece, più stentano a insediare delle figure manageriali dirette (italiane o cinesi) nelle unità organizzative cinesi, e che ancora si basano sul singolo personaggio fiduciario, sono collocate nel *cluster* più a ridosso del centro della matrice. Critica si dimostra in questo caso la gestione della distribuzione, troppo spesso dipendente da poche figure, seppur di fiducia, di provenienza locale.

Le imprese che ricadono in questa casistica sono descritte nel quadro 4.4.

QUAD. 4.4 *Scelte organizzative e distributive delle imprese 8, 24, 28*

L'Azienda (8) fornisce prodotti di elevate prestazioni, soluzioni innovative e di valore alle imprese operando con principi di qualità totale e di formazione elevate dei propri operatori. Produzione e ricerca sono sviluppate in Italia. L'obiettivo principale è quello di sostenere la forte presenza sul territorio cinese attraverso l'esportazione diretta e mediata. Da tredici anni (8) è presente in Cina tramite esportazione dirette attraverso un collaboratore affidabile e addestrato. Vendita, distribuzione e assistenza post-vendita sono gestite da questo intermediario, che risulta il referente unico nel paese. L'intermediario è responsabile di un ufficio di rappresentanza e di una società commerciale, con una rete di affiliati (venti rivenditori indipendenti) che utilizzano il marchio in modo esclusivo (una relazione simile al *franchising*). Tutti i contatti sono gestiti direttamente dall'intermediario, considerando anche i rapporti con agenzie locali, studi di progettazione, costruttori e appaltatori.

L'Azienda (24) produce un prodotto di nicchia specializzato di basso valore unitario. Opera nei mercati interfacciando agenti e distributori, e difficilmente entra in diretto contatto con il cliente. In Cina è presente dal 1993 attraverso una *JV* di maggioranza che realizza assemblaggio e collaudo delle macchine. In Cina l'impresa assembla semilavorati che arrivano dall'Italia, ha una rete di distribuzione, ed effettua limitate esportazioni. La *JV* ha rapporti di gestione operativa con la dogana, gli organismi pubblici e la burocrazia locale. Alla costituzione della *JV*, fatta con un *partner* di Hong Kong, era stato nominato un *manager* locale cinese, *partner* (cogente) all'8%, che ha supportato l'azienda per iniziare tutte le pratiche dello *start up*. Le problematiche che (24) evidenzia in Cina, oltre ai problemi di carattere culturale e linguistico, sono in particolare relative al servizio pre e post vendita che è realizzato da personale interno (tecnici italiani) che ha difficoltà ad interagire.

L'Azienda (28) è uno dei pochi gruppi in questo settore verticalmente integrato, dalla produzione della materia prima, alla lavorazione, lo stampaggio, la forgiatura, il montaggio, per finire con il prodotto finito. I prodotti per il mercato cinese e thailandese sono diversi da quelli italiani e internazionali, utilizzano materie prime differenti ed hanno clienti finali diversi, sono due politiche differenti. L'impresa (28) è entrata in Cina per servire i propri clienti ed ha acquisito una società nel Guangdong. Il *partner* cinese ha aiutato l'impresa nel percorso di costituzione della società. Quando egli ha cessato la collaborazione sono sorti problemi di relazione con il contesto. I componenti di pro-

dotto critici continuano ad essere forniti dall'Italia, sia per mancanza di fornitori validi in loco, sia per proteggere il *know-how*. L'azienda (28) non è presente sul mercato locale, produce soltanto per l'esportazione perché il cliente finale è un americano, australiano o europeo, che risiede in Cina.

Volgendo l'attenzione al quadrante C si evidenziano ancora imprese appartenenti a settori diversi, sempre caratterizzate da alti livelli di specializzazione, che non hanno ancora ritenuto opportuno investire in relazioni e collaborazioni. Le ragioni possono essere il recente avvicinamento al mercato cinese (26, 3), oppure la spiccata autoreferenzialità legata alla forza del marchio (17) o, soprattutto, una cultura d'impresa ancorata alla figura del gruppo imprenditoriale e al distretto di appartenenza con la relativa cultura manifatturiera.

Antecedente a questa posizione è l'area del *tailor made*, che comprende imprese operanti nella totalità su commessa, che lasciano spazio a un minimo livello di collaborazione, soprattutto con i clienti e con la forza lavoro locale. Le relazioni in questo caso sono finalizzate e superficiali, non essendo elementi portanti del modello di *business*.

Nel quadro 4.5 si evidenziano i comportamenti delle imprese che hanno relazioni operative sul territorio cinese.

QUAD. 4.5 *Relazioni operative sul territorio delle aziende 16 e 23*

L'Azienda (16) è una società d'ingegneria attiva in Cina per la produzione di strutture, impianti, grandi opere, dunque progetti costruiti su disegni, *labour intensive* con un alto contenuto di manodopera e scarsa automatizzazione. La fabbrica in Cina realizza progetti per tutto il mondo ed è omologata ISO 9001. Ha una struttura d'ingegneria molto articolata, con 25 disegnatori cinesi. Il processo produttivo, basato sull'ingegneria, è relativamente semplice, ma importante in termini di qualità, dato che "una saldatura che non va, collassa la macchina", oppure "un pannello di raffreddamento di un forno che fa trafilare acqua, fa scoppiare il forno". L'alta qualità dipende da due figure: gli assemblatori e i saldatori. L'assemblatore legge il disegno realizzato dall'ufficio ingegneria, lo interpreta e trova la modalità per mettere in procedura l'opera (grandi opere). Il saldatore deve essere professionalmente valido. Se ne evince che le relazioni interne con le risorse

sono importanti, ma anche problematiche (secondo l'azienda) sia in termini di lingua di comunicazione (inglese), sia di rapporti conflittuali tra soggetti di cultura diversa. Le relazioni esterne sono altrettanto fondamentali giacché consentono di trovare le persone adatte, e di realizzare le grandi opere nei tempi stabiliti (nei casi di sub-contratto). In questo settore il mancato rispetto dei tempi, oltre alla qualità, determina il pagamento di penali difficilmente sostenibili. Dunque le relazioni sul territorio, seppur operative, sono essenziali per la stabilità aziendale, esse vanno nutrite in continuità e monitorate quotidianamente ai diversi livelli della organizzazione, dal capo officina al general *manager*, nel caso di un *sub-contractor* esterno, al fine di raggiungere gli obiettivi progettuali posti.

L'Azienda (23), invece, è entrata nel mercato cinese costituendo una *JV* con il 25%, nata da *Greenfield*, per confrontarsi con questo mercato dove gli accordi sono facilitati dalla necessità che i cinesi hanno di acquisire conoscenze di tecnologia, da eventualmente poter replicare da soli. E' stata assunta una persona fissa in Cina per fornire l'attività di assistenza tecnica e per essere l'interfaccia tra la Cina e l'Italia. I rapporti con il mondo cinese si stanno incrementando, sia dal lato commerciale e tecnico, dove intervengono visite frequenti proprio per mantenere i rapporti, sia per i contatti con le istituzioni, fondamentali per una *JV*. Per proteggere il *know-how*, l'azienda esegue le fasi "sensibili" di ricerca e produzione in Italia. Anche per (23) fattore critico di successo è il rispetto dei tempi di consegna, quindi, la catena di fornitura dev'essere molto stretta, dalle fasi di preparazione della commessa, a quelle di produzione e di collaudo, alla verifica finale e alla spedizione.

Infine, in prossimità dell'asse delle ordinate, si collocano tre imprese (11, 15, 25): le prime due appartengono al settore alimentare e l'altra al metallurgico. Le collaborazioni in questi casi sono state poste in essere con alcuni distributori e ristoratori locali o, occasionalmente, con ICE e Camera di Commercio. Oppure ancora con partner cinesi, privati o statali, per la realizzazione di *JV* che dopo un soddisfacente decollo iniziale (circa trent'anni or sono) sono andate in declino, lasciando spazio ad una posizione in Cina di pura opportunità.

Interessante rilevare che, mentre in Italia l'azienda (25) era stata artefice del primo consorzio all'esportazione, lavorando sulla fiducia e sulle relazioni tra i *partner*, sul mercato cinese non è stata in grado di creare la stessa logica consortile e relazionale. La ragione si può ricercare in vari fattori. Sia nella dif-

ficoltà di relazioni con i partner cinesi di trent'anni orsono, per lo più costituiti dallo stato centrale che perseguiva i propri obiettivi di ritorno economico e non proteggeva i *partner* esteri da problematiche di copiatura o contraffazione. Sia per la mancanza di relazioni proprie sul territorio che ha impedito lo sviluppo di eventuali alternative. L'impresa (25) conferma di non avere relazioni dirette con enti e società cinesi perché è la *joint venture* presente in loco che tiene i contatti. Dunque la *JV* funge da filtro che impedisce a (25) di approfondire e instaurare ulteriori relazioni.

In chiusura del paragrafo si evidenziano i tratti più tipici dell'operatività delle imprese in Cina (tabella 4.17) che potrebbero fornire ulteriori elementi di somiglianza nel percorso di sviluppo intrapreso dalle aziende, cui si dedica il successivo paragrafo.

4.4.3. Percorsi evolutivi d'innovazione manageriale e di approccio al mercato

Volendo delineare un percorso evolutivo dei casi più avanzati (1, 4, 12, 14, 31), e di altri che presentano interessanti evidenze (7, 13, 18), al fine di comprendere le tappe o i momenti di rottura con modelli di *business* consolidati, si focalizzano cinque aspetti: trasferimento e sviluppo di innovazione sul territorio, scelta strategica di presenza sul mercato cinese, gestione delle relazioni interne ed esterne, relazioni con le istituzioni del territorio e relazioni di fiducia come parte del *business*.

Di seguito si approfondiscono contenuti ed evidenze di ogni aspetto indicato⁴⁷.

Trasferimento e sviluppo d'innovazione sul territorio

Tutte le imprese hanno fatto leva sui loro fattori chiave di *business*: la loro tecnologia, l'innovazione e la qualità di prodotto, ma con due particolarità.

⁴⁷ I virgolettati inseriti in questo paragrafo riportano fedelmente affermazioni di manager intervistati nel corso della ricerca.

TAB. 4.17 *Tratti dell'operatività delle imprese in Cina*

N°	Settore	Punti di forza	Tipologia clienti	Tipo di Distribuzione	Chi gestisce le relazioni sul mercato cinese	Collaborazioni rilevanti in Cina lungo la supply chain
1	Elettronica (sistemi di sicurezza)	Innovazione prodotto, mercato e processo	Case auto internazionali e cinesi	Vendita diretta distributori	Filiale	Clienti, fornitori, consumatori, centri ricerca, università, stakeholder locali
2	Calzaturiero	Relazioni con fornitori e distributori	Clienti finali	Partner distributore (negozi monomarca) e negozi plurimarca	Partner distributore e agente per il mercato cinese (coreano)	Distributori locali
3	Metalmecanico, macchine riempimento estintori	Qualità prodotto Reputazione tecnologica	Aziende	Agente esclusivista	Agente, personale tecnico e commerciale dall'Italia	No
4	Batterie e auto ecologiche	Qualità prodotto Sviluppo tecnologico Pre e post vendita	Imprese automotive (original equipment) e utilizzatori finali (after market)	Agenti monomandatari, Distributori non specializzati, 5 punti assistenza	Presidente azienda (cinese) e dirigenti (cinesi e 1 italiano)	Municipalità, clienti, comunità locale
5	Rivestimenti tubi e isolanti termici	Sinergie commerciali Qualità e affidabilità prodotto	Aziende	Intermediario cinese. Distribuzione logistica post vendita gestiti da partner malese	Partner locali	Utilities cinesi, operatori locali
6	Automazione (parcheggi, elevatori automatici)	Qualità Tecnologia Know how Servizio	Aziende ed enti	Distributori locali selezionati, agente di fiducia	Mediatore cinese	Fornitori in logica di project engineering

N°	Settore	Punti di forza	Tipologia clienti	Tipo di Distribuzione	Chi gestisce le relazioni sul mercato cinese	Collaborazioni rilevanti in Cina lungo la supply chain
7	Metalmecanico (sistemi di controllo vapore industriale e valvole)	Qualità prodotto Assistenza pre e post vendita	Imprese internazionali società progettazione	Personale italiano della filiale che coordina personale locale	Mediatore locale e collaboratori cinesi	Clienti internazionali, gestori parco industriale, collaboratori cinesi, rappresentanti, fornitori locali
8	Idrotermo sanitario (valvolame)	Innovazione Qualità Valorizzazione risorse umane Pre/post vendita	Studi di progettazione Imprese edili	Rete di affiliati esclusivisti del marchio, Franchising	Titolare ufficio rappresentanza (cinese)	No
9	Metalmecanico (cartotecnica, cellophanatrici)	Tecnologia Personalizzazione prodotto Servizio	Uffici postali Aziende Concorrenti	3 agenti e 2 distributori	Persona di fiducia nell'ufficio di rappresentanza a Pechino	Agenti e distributori
10	Camere climatiche, impianti refrigerazione	Tecnologia Specializzazione Qualità Design	Istituzioni statali	Agenti - Uffici commerciali tecnici	Direzione azienda (cinese)	Fornitori
11	Alimentare (pasta)	Qualità prodotto Tradizione Innovazione	Ristorazione, consumatore finale	Retail, ristoranti, distributore Metro	Importatori	Logistica, promozione e vendita
12	Automotive componenti	Tecnologia e innovazione Flessibilità Coinvolgimento risorse	Case auto internazionali (JV) e Cinesi	Propria rete e JV	CEO italiano in Cina e Management locale delle WFOE	Terzisti, agenzie di promozione, distribuzione
13	Metalmecanico (laser e lavorazione lamiera)	Tecnologia e innovazione Prodotto di nicchia Relazioni	Aziende	Società di trading, distributore, JV	Partner JV, personale di fiducia cinese, personale tecnico	Consulenza legale e contrattualistica
14	Pneumatici Automotive e Industry	Tecnologia Qualità Lingua e cultura Relazioni con partner	Case auto internazionali e cinesi, Industria automezzi	Rete diretta e dealer	L'azienda locale con tutte le sue funzioni	Società di logistica, promozione, recruitment per management

N°	Settore	Punti di forza	Tipologia clienti	Tipo di Distribuzione	Chi gestisce le relazioni sul mercato cinese	Collaborazioni rilevanti in Cina lungo la supply chain
15	Alimentare (riso)	Tecnologia Qualità Investimenti in R&D	Ristoranti, privati	Agente, Importatore, Metro, Ristoranti	Agente locale - Importatore	Distributori
16	Ingegneria grandi impianti	Organizzazione Standard sicurezza Efficienza	Aziende e aziende del gruppo	Contratti intercompany per 2/3 produzione	L'azienda ai diversi livelli	Subfornitori (produzione), ufficio tasse, dogana
17	Casalinghi	Design Qualità Prodotto globale	Consumatori finali	Distributori, Monomarca, Grandi magazzini	Agente ufficio rappresentanza	No
18	Illuminotecnica	Qualità prodotto Innovazione Design Risorse umane	Architetti, lighting designers, progettisti, installatori	Agenti e distributori specializzati	Dirigenti azienda (cinesi) e titolare azienda (italiano)	Fornitori, produttori locali, distributori
19	Fertilizzanti	Qualità Investimenti in ricerca	Aziende	Intermediari commerciali cinesi	Consulente cinese	Distributori
20	Chimico	Sviluppo tecnologico Ricerca	Industria bevande, tessile, rinnovabili	Uffici in Cina e trading company	Presidente dell'azienda Cina	Aziende produttive locali anche clienti
21	Finiture alluminio	Tecnologia Ricerca e sviluppo Qualità	Aziende auto, attrezzi, elettronica di consumo	Società propria di trading, mediatore cinese	Intermediario cinese, ufficio rappresentanza	Spedizionieri
22	Chimica gomma plastica (arredo)	Gamma prodotti Design Qualità/prezzo Relazione	Uffici, aziende edilizie	Trade company	Uffici di direzione e trade company	Fornitori, clienti, distributori, operatori logistica
23	Metalmeccanico	Tempi consegna Centri di ricerca Laboratori	Aziende ed enti (es. ferrovie)	Rete vendita con responsabili e tecnici italiani	Addetto alle relazioni	Istituzioni

N°	Settore	Punti di forza	Tipologia clienti	Tipo di Distribuzione	Chi gestisce le relazioni sul mercato cinese	Collaborazioni rilevanti in Cina lungo la supply chain
24	Metalmec- canico tessile	Prodotto di nicchia	Filature in- ternazionali	Distributori e agenti	Direzione aziendale	Logistica, distribuzione
25	Metallurgi- co	Qualità prodotto Efficienza	Privati, offi- cine, fai da te, industria	Distributori	JV (quota di minoranza)	Aziende, enti fiera
26	Chimico- cosmetico	Qualità Assis- tenza post ven- dita Innovazio- ne Flessibilità	Estetica profes- sionale, SPA, centri este- tici, hotel	Distributore via Taiwan	Distributore	N.D.
27	Elettronica	Servizio Qualità Efficienza	Aziende di differenti settori	Rete vendita diretta, distributori	N.D.	Clienti, fornitori, venditori diretti
28	Metalmec- canico (valvolame)	Costi Sicurezza Qualità Certifi- cazioni R&D Customizza- zione	Imprese in- ternazionali localizzate in Cina	N.D.	Partner locale	Consulenti locali, clienti nazionali e internazionali, partner locali
29	Automazio- ne pneuma- tica	Qualità Innovazione Flessibilità Pre e post vendita	Aziende, enti statali	Uffici ven- dita propri, distributori esclusivisti	Personale della filiale (cinese)	Distributori
30	Metalmec- canico	Innovazione Qualità Sicu- rezza Flessi- bilità Prezzo Specializza- zione	N.D.	Uffici di direzione	Partner cinese della JV, consulente italiano in Cina	Clienti, fornitori, distributori
31	Metalmec- canico - filtri auto e altri	Qualità Servizio Tecnologia Investimenti in Cina Business localizzato	Aziende	Diretta e localizzata	Top manager cinese, General manager italiano in Cina	Società di consulenza per il recruitment

Da un lato hanno creato in Cina strutture produttive o di processo basate sui medesimi standard qualitativi e di *performance* esistenti in Europa, per rispondere ai clienti europei che

hanno seguito in questo mercato, ma anche per partecipare allo sviluppo di nuovi mercati. Dall'altro lato hanno rilasciato la tecnologia al territorio sviluppando in sito prodotti e processi per il mercato locale (cinese o asiatico) e con i *partner* locali (asse "Z" di figura 4.2) evidenziando una capacità di ascolto e adattamento del contesto locale (asse "X" di figura 4.2).

Interessante sottolineare il percorso di crescita messo in atto (4, 12, 14, 31) per aiutare i fornitori locali a raggiungere i livelli qualitativi richiesti dagli standard produttivi aziendali e internazionali. Anche (13) ha immagine tecnologica in Cina e ha rilasciato importante tecnologia al territorio, adattata alle esigenze specifiche. Il suo modello di *business* in Cina si è evoluto in funzione delle esigenze del mercato. La tensione all'innovazione consente a (13) di essere sempre nelle prime posizioni (tecnologiche), indipendentemente dalla quota di controllo dell'azienda.

Scorrendo la tabella 4.17 in generale si evidenzia, a ulteriore conferma, che tutte le aziende indicano come loro punti di forza aspetti legati alla tecnologia, alla innovazione e alla qualità. Le eccezioni emergono da alcune imprese del tradizionale *Made in Italy* (22, 17, 11 e 15) che evidenziano come punti di forza, oltre alla qualità del prodotto, gamma, *design* e tradizione. L'azienda (2), sempre appartenente al *Made in Italy* e posizionata nel quadrante D della matrice, indica, invece, come punti di forza le relazioni con la distribuzione e con i fornitori.

Scelta strategica di presenza sul mercato cinese

Le modalità organizzative di entrata in Cina, dopo una fase conoscitiva più o meno lunga, sono iniziate per alcune (4, 12, 14) con *JV*, richieste dalle normative locali, per altre aziende direttamente con unità *WFOE* di produzione (31) o di ricerca (1), a evidenziare una chiara scelta strategica di presenza sul mercato.

Tutte le imprese hanno fatto investimenti continui nell'adattamento e ampliamento dei siti produttivi, nella ri-localizzazione degli stessi, nella costruzione di nuovi siti per meglio rispondere alla domanda locale (tabella 4.17), sviluppando contemporaneamente l'adattamento al mercato locale (asse "X" di figura 4.2).

A proposito della scelta strategica è evidente come questa si evolva nel tempo: ad esempio (31) ha iniziato il contatto con il mercato Cina nel 1983, con la vendita di macchine e tecnologia. Tredici anni dopo ha costituito una *WFOE*, ben consapevole di entrare in un mercato strategico già dotato di concorrenti locali che operavano con la stessa tecnologia. Così come (14) dopo aver venduto tecnologia in Cina in passato, ha potuto acquisire una società, in *JV*, da poter sviluppare velocemente giacché allineata alla propria tecnologia (oltre che supportata dal partner cinese). La strategia di (14), che normalmente in mercati in forte espansione è di presidiare completamente il mercato, è stata modificata (si veda tabella 4.18) al fine di cogliere un'evidente opportunità, nonostante la differenza culturale esistente tra i due mercati. L'approccio strategico di (12) negli anni recenti si è a sua volta modificato. Dopo aver costituito tre stabilimenti interamente controllati, dislocati nelle aree prossime ai clienti case auto, *JV* internazionali e locali, ha costituito una joint venture con un importante *partner* cinese, sempre nello stesso settore, per accedere a nuovi segmenti in grande crescita dove la società non è presente.

Gestione delle relazioni interne ed esterne

Gli aspetti più significativi dei percorsi evolutivi delle imprese si riscontrano nella diversa gestione delle relazioni, interne ed esterne all'azienda, che consentono di generare valore per sé e per il mercato, e di posizionarsi nel contesto locale.

Le aziende medio-grandi (12, 14), più strutturate, o quelle con una più radicata presenza sul territorio, affidano tendenzialmente le funzioni tecniche (*R&D*) a personale italiano espatriato. Mentre funzioni sensibili quali acquisti, finanza, commerciale, spesso anche la produzione, sono affidate a personale cinese. Le relazioni in Cina si sviluppano parlando il cinese, dunque le aziende si sono presto rese conto della necessità di disporre di personale cinese locale per gestire i rapporti con il contesto esterno.

Il *manager* occidentale è un'importante figura di relazione con gli enti governativi e con i partner, la sua costante presenza sul territorio è fondamentale per garantire risposta immediata al mercato. E' stato più volte menzionato che i contratti più impor-

tanti spesso si suggellano in occasioni conviviali (2, 4, 12), anche se risulta fondamentale avere un *business* competitivo (31).

TAB. 4.18 *Evoluzione della presenza manifatturiera in Cina*

1	2007: WFOE R&D in parco tecnologico 2008: acquisizione ramo azienda (produzione e ricerca) in Asia con clienti attivi in Cina
4	1996: prima di 5 JV a maggioranza cinese, produzione e commercio 2002: WFOE per produzione e, successivamente, punti assistenza-servizio gestiti da agenti-distributori cinesi indipendenti
12	1996: JV produttiva, poi trasformata in WFOE e dotata di nuovo stabilimento nel 2006 2009: WFOE con tre stabilimenti produttivi e centri di ricerca + new JV per nuovi segmenti
14	2004: JV produttiva stessa tecnologia, poi ampliamento stabilimento con fabbrica consumer, 2009: JV e WFOE ampliamento stabilimenti e costituzione nuovi siti produttivi, gamma
31	1983: vendita macchinari e tecnologia 1996: prima WFOE produttiva seguita da altra nel 2004 2010: struttura WFOE con 4 stabilimenti
7	2004: WFOE produttiva e assemblaggio semilavorati, in parco tecnologico 2010: venditore italiano residente in Cina per sviluppo rete commerciale
13	1997: Ufficio Tecnico & Commerciale segmento alta gamma 1998: JV minoranza segmento gamma media 2003: JV minoranza segmento gamma bassa 2006: JV minoritaria per ampliamento gamma 2008: JV minoritaria a Hong-Kong per trading e assistenza alta gamma
18	Ufficio di rappresentanza 2006: WFOE (greenfield) produzione

La relazione è fondamentale in quanto consente l'interazione con il vertice aziendale nel caso di clienti e di fornitori, essa consente anche l'accesso al sistema dei servizi locali (es. il sistema finanziario) nel caso di relazione con un *partner* che rappresenti una figura importante sul territorio (31, 14). Ancora, secondo (12), a parità di prodotto i clienti locali preferiscono comperare da un cinese, a dimostrare l'importanza del radicamento nel territorio. Secondo (31) la presenza saltuaria non garantisce continuità di rapporto: essa è spesso vista come

manifestazione di scarso interesse e può generare frizioni o cambiamento d'interessi tra i partner delle *JV*. Ad esempio le relazioni di (13) sono con *partner* tecnici o societari locali, dove il *partner* locale è l'unico riferimento sul mercato e svolge tutte le funzioni di collegamento con le istituzioni. Spesso (13) è affiancato per gli incontri importanti da un *trustee* che consente comprensione del partner locale anche negli aspetti meno espliciti.

Ritornando alla tabella 4.17 si nota che la gestione delle relazioni sul territorio è demandata alla filiale territoriale da una minoranza di aziende (1, 4, 10, 12, 14, 15, 29, 31), alla quale si può includere anche chi utilizza dei *partner* sul territorio (2, 5). Mentre ancora molte aziende, pur essendo insediate nel paese da anni, hanno un filtro che impedisce la comprensione e il contatto diretto con il territorio stesso. Alcune imprese, in particolare, lasciano il contatto al *partner* della *JV* (13, 18, 20, 25, 28, 30), spesso perché avendo una quota di minoranza si affidano completamente al partner che gestisce l'operatività della *JV*. Altre hanno individuato una figura fiduciaria, un mediatore o un agente esclusivista (6, 7, 19, 3), che opera con la più ampia discrezionalità per conto della azienda. Altre ancora si affidano a forme d'intermediazione che comunque allontanano dal mercato, quali ufficio di rappresentanza, distributori, importatori. Interessante notare che in questi ultimi casi molte delle aziende (3, 8, 17, 26) ritengono che non ci siano collaborazioni rilevanti lungo la *supply chain* in Cina, a confermare la non conoscenza delle dinamiche del paese.

Dalle evidenze discusse in precedenza, emerge la necessità per le imprese di investire maggiormente nella comprensione del mercato e nella relazione diretta, nel cercare di far evolvere i rapporti sul territorio, con le modalità più adatte ad ogni azienda, al fine di consolidare questa presenza e di meglio sfruttare le opportunità esistenti. Le relazioni sono uno dei punti fondamentali per instaurare rapporti di fiducia e, anche se il prodotto dell'azienda è di qualità, la conoscenza personale diretta fa la differenza. Tra le altre cose si ripropone il fatto che tutte le aziende indagate in profondità sono presenti in Cina in quanto in possesso di prodotti, tecnologie, marchi e immagine distintivi, sul mercato finale del consumatore e sul mercato intermedio delle altre imprese del BTB. Esse, inoltre, sono spesso connota-

te come imprese del *Made in Italy*, tradizionale e specialistico, elemento ancora apprezzato e sul quale si può fare leva, come si vedrà nel proseguimento del testo.

Riguardo alle relazioni e alle collaborazioni rilevanti sulla catena del *business*, sempre in riferimento alla tabella 4.17, si evidenzia una pluralità di attori, a confermare che ogni impresa ha individuato il suo percorso specifico di contatto in Cina. Le imprese più evolute indicano attori non tradizionali rilevanti quali la comunità locale, la municipalità, le istituzioni, i consulenti di *recruitment* e formazione (1, 4, 23, 31, 14). Dunque *stake-holders* che facilitano l'insediamento nel paese e l'operatività, in quest'ultimo caso ci si riferisce in particolare ai lavoratori e al personale in genere che necessita di essere trovato, scelto, formato e motivato, in presenza di problematiche linguistiche, comportamentali, culturali, e di interazione (anche tra cinesi) che sono già state anticipate presentando qualche situazione specifica.

Anche le relazioni interne con il personale sono quindi critiche. In primo luogo la differenza culturale si esprime, ad esempio, nello svolgere subito il compito impartito. Questo comporta almeno due esigenze per il *management*: l'assegnare compiti precisi e corretti e il non modificare le istruzioni all'ultimo minuto. Ad esempio, una procedura scorretta causa una manovra innaturale da parte dell'operatore con conseguente problema di qualità; ma l'operatore segue la procedura assegnata, anche se gli richiede una manovra non naturale. L'identificazione dell'anomalia è possibile solo attraverso l'osservazione del processo, dato che l'operatore non si permette di discutere la modalità di lavoro. In secondo luogo, la ricerca e la formazione delle persone sono un aspetti determinanti per garantire rispetto e fedeltà (per quanto possibile). Le risorse umane sono, infatti, gli elementi chiave che realizzano la qualità, con la messa in atto dei processi, e sono le figure che gestiscono le relazioni, anche sensibili, con l'esterno. La formazione è particolarmente apprezzata se effettuata presso la casa madre in Italia o in Europa, anche se non determina la fedeltà del dipendente (12) (si veda capitolo 3).

La formazione del personale professionale del distributore o del *partner* è anch'essa particolarmente apprezzata. Le seguenti espressioni confermano gli aspetti testè menzionati. "... i ma-

nager occidentali devono fidarsi del loro vice quando vanno a parlare ad esempio con le banche ...”, "... le competenze in Cina le formi, perché non ci sono ...”, "... training e formazione sono considerate investimento per le persone, e dunque molto apprezzate ...”. Anche (4) conferma, a proposito dello stile gestionale, che "... nulla viene lasciato alla libera iniziativa dei collaboratori, poiché questo creerebbe confusione, sconcerto e potrebbe stimolare il *turnover*”.

Nelle filiali, per l'operatività interna e nel contatto con il territorio, lavora solo personale locale che conosce la cultura (se del posto), la lingua e la mentalità. Per un occidentale imparare a interagire con tutto il personale locale è fondamentale per la conduzione del *business*. Con le persone si parla in modo diverso nei modi e nei termini, secondo il loro status. Non si possono usare le stesse parole con tutti ed è importante essere autorevoli e non autoritari come confermato da (14). Per la società cinese non ci deve essere mai uno sconfitto, ma un punto di equilibrio paritario. La necessità di salvare la faccia, già discusso nel secondo capitolo, è ben ripreso da questa intervista di (12). "... abbiamo licenziato una persona che ha fatto una cosa che non doveva fare. L'ho chiamato e lui mi ha detto: "Mi raccomando, non mi far perdere la faccia". Cioè, per lui era più importante non perdere la faccia piuttosto che il lavoro. Perché quello l'avrebbe tagliato fuori. Gli ho detto: "Benissimo, cosa vuoi fare?" "Mi licenzio, me ne vado io ...”.

L'integrazione è un tema ricorrente non solo per l'occidentale, che normalmente non si integra per ragioni di cultura e di contesto, ma anche per i cinesi. L'azienda (14) ad esempio conferma che cinesi provenienti da Shanghai e che parlavano bene l'inglese sono stati rigettati dall'organizzazione, nel senso che hanno incontrato numerose difficoltà di integrazione tali da lasciare l'azienda. Anche la ricerca di professionalità è difficoltosa, come conferma (16): "... per prendere nove persone abbiamo fatto cento interviste o di più ...”. Così come è difficoltoso, ma importante, circondarsi di persone che si reputano valide, che aiutano a comprendere e ad interagire, anche se con il filtro della lingua. Ad esempio, rendersi conto che le riunioni non funzionano dato che le persone non interagiscono, non dicono quello che pensano di fronte a tutti. È molto più efficace

organizzare delle mini riunioni dove s'interagisce a piccoli gruppi per la soluzione delle problematiche ordinarie (14).

Relazioni con le istituzioni del territorio

Le relazioni esterne con le istituzioni sono confermate nella loro importanza per vari aspetti.

Relativamente al ruolo delle municipalità si evidenzia il caso di (7), azienda di riconosciuta capacità tecnologica che, per seguire i clienti, ha affidato a un consulente il compito di trovare opportunità di localizzazione in Cina e in brevissimo tempo, senza quasi rendersene conto, si è trovata inserita in un parco tecnologico. In un mese è stata trovata l'area, l'imprenditore è andato sul posto a visionare lo stabilimento e ha firmato il contratto di affitto. Secondo l'imprenditore: "... la municipalità molto efficiente ha aiutato l'azienda ... ha fatto da mediatore con il governo ... partecipato alla creazione del magazzino doganale, alla sua gestione e al suo definitivo avvio ... le autorità del parco hanno conferito la *business licence* in breve tempo ...".

Anche l'azienda (1), illustrando la sua struttura in Cina, evidenzia il ruolo delle istituzioni citando, con orgoglio, di: "Essere stata accettata nel parco tecnologico... assieme ad altre imprese di elevata notorietà e di grande dimensione ..." e menziona diversi servizi forniti dal parco che consentono alle imprese lì installate di operare con serenità in un ambiente già di per sé complesso.

L'azienda (14) porta l'esempio di un concorrente che da 4/5 anni vorrebbe entrare in Cina, ma non ci riesce e ha deciso di andare da solo perché non ha trovato un *partner*, nemmeno una municipalità che lo agevolasse. In aggiunta (14) è ben consapevole che le istituzioni locali sono decisive per la conduzione operativa del *business* e commenta: "Pechino dà le autorizzazioni per fare la *JV*, però se non sei sponsorizzato dal governatore della provincia, non vai da nessuna parte".

Relazioni di fiducia come parte del business

Gli intervistati confermano che le relazioni di fiducia sono parte caratteristica, anche se non unica, del *business*.

Secondo (14), infatti, l'approccio culturale cinese vede come fondamentale il frequentarsi prima del consolidamento formale di un'attività di *business*, o anche personale. Così come risulta fondamentale capire quello che vuole la controparte al fine di soddisfarla, se si vuole perseguire una *partnership* di successo. Per un occidentale localizzato in Cina, l'autorità si sviluppa solo a condizione che si sia dimostrata la propria autorevolezza, attraverso il saper fare le cose per garantirsi rispetto e fiducia.

L'impresa (18) operante soprattutto su grandi progetti, ha trasferito in Cina uno dei figli dell'imprenditore allo scopo di consolidare fiducia 'tra pari'. Ancora, (4) ha costituito, oltre alle strutture produttive, punti di assistenza e servizio gestiti da agenti-distributori indipendenti allo scopo di presidiare il territorio e fornire assistenza e servizio al mercato. Anche (13) conferma che la fiducia personale e il rispetto del *partner* sono fondamentali per fare affari in Cina. Questo *modus operandi* ha loro consentito l'acquisizione di importanti quote di mercato, posizionandosi anche nei segmenti di fascia media e base (sviluppati localmente con i *partner*), attraverso la creazione di numerose *JV* minoritarie.

La fiducia è importante anche nella gestione operativa, infatti (31) indica a proposito della richiesta di prestiti alle banche cinesi da parte di una società internazionale operante in Cina: "Improbabile pensare a prestiti da banche cinesi, li concedono solo se ad esempio hai un *partner* forte cinese (e allora li danno alla sua relazione), oppure se sei "azienda cinese", ovvero radicata nel territorio". L'azienda (31) ha linee di credito cinesi che usa al 30%, ha prodotto molti utili in Cina ed ha fatto crescere l'azienda in Cina, con i cinesi.

In definitiva, le evidenze quantitative e qualitative della ricerca empirica confermano la dinamicità delle imprese italiane nel mercato cinese, evidenziando spazi di crescita. In appendice I verranno presentati alcuni casi di azienda italiane accomunati dal successo ottenuto sul mercato cinese. Tale successo non dipende tanto dalle modalità di entrata in Cina, ma dal recepimento di tutte le peculiarità del mercato analizzate in questo lavoro. Un elemento ricorrente durante le analisi, di cui già è stata data indicazione nel commento quantitativo, è il tema dell'immagine paese Italia. Questo elemento, è da noi ritenuto germoglio di opportunità e di possibile sviluppo per le imprese, al fine di me-

glio valorizzare la propria offerta (tecnologica, di prodotto, d'impresa) e di cogliere le continue e numerose sfide che la Cina propone (si veda il capitolo 3).

Segue dunque un approfondimento del concetto di immagine paese, o *country of origin*, accompagnato da una indagine sul campo, sempre presso 14 delle 31 aziende già indagate, al fine di ampliare la proposta di modelli di *business* per le imprese italiane in Cina.

4.5 L'immagine paese Italia influenza i modelli di *business* e le relazioni d'impresa nei mercati asiatici?

Più di 300 articoli sono stati pubblicati sul *country of origin effect (COO)* negli ultimi 35 anni (Nebenzahl et al. 2003), tanto da renderlo uno dei temi principali della letteratura di marketing internazionale. Anche se la letteratura sugli stereotipi nazionali e sulle percezioni relative alle nazioni estere trova già alcuni scritti negli anni trenta e quaranta, è soltanto a partire dai primi anni sessanta che il concetto di *COO effect* riceve attenzione dagli studiosi.

Il decennio che va dagli inizi degli anni '60 fino ai primi anni '70 è caratterizzato da studi di natura esplorativa, nei quali viene indagata l'esistenza del *COO effect* e della sua influenza sull'offerta estera. L'obiettivo delle prime ricerche era principalmente quello di dimostrare che l'informazione circa l'origine geografica di un prodotto influenzava il processo valutativo di acquisto (Bilkey e Nes, 1982).

Durante il decennio che va dai primi anni '80 ai primi anni '90, i ricercatori iniziarono ad esaminare il fenomeno relazionandolo anche a caratteristiche intrinseche ed estrinseche del prodotto (Papadopoulos e Heslop, 1991) come ad esempio il prezzo, la complessità del bene, il livello di coinvolgimento del consumatore o il rischio percepito nell'acquisto.

Gli studi degli anni '90 e 2000 hanno un focus empirico molto spiccato. Dalle principali ricerche emerge che:

- i consumatori sono influenzati da più di un attributo del bene, sia esso intrinseco o estrinseco (Verlegh e Steenkamp, 1999 – Peterson e Jolibert, 1995);

- il COO ha influenza più marcata nelle prime fasi del processo decisionale che porterà alla scelta d'acquisto;
- l'informazione circa la provenienza geografica è spesso usata come spunto per attribuire un generale valore al brand del prodotto (Agrawa e, Kamakura, 1999 – Usunier e Lee, 2009).

Per quanto riguarda la letteratura recente, tutte le fonti appaiono accomunate dalla condivisione che l'immagine del paese d'origine può fungere, in specifiche circostanze, da elemento valutativo di sintesi delle caratteristiche del sistema di offerta (Giraldi, 2009). Gli scenari attuali sembrano però richiedere riflessioni ulteriori circa il ruolo che l'impatto del paese d'origine può rivestire nel conseguimento di un vantaggio competitivo a livello internazionale. Infatti il *COO* può essere suddiviso in tre elementi: il *COM* (*country of manufacture*), cioè il paese in cui il prodotto viene fisicamente realizzato, il *COD* (*country of design*), cioè il paese in cui il prodotto viene progettato e sviluppato, e il *COB* (*country of brand*), cioè il paese originario del nome di marca. Ciascuna di queste accezioni può avere significati differenti per tipologia di clienti, prodotti e culture (Aiello et al., 2009).

Dalla rassegna della letteratura emergono diverse prospettive di indagine sintetizzabili in tre macro aree: *consumer*, *product* e *brand*.

Il primo filone (*consumer*) esamina le dinamiche del COO in relazione ad aspetti peculiari che caratterizzano i clienti esteri (Sharma e Shimp, 1987). Tra i vari risultati di ricerca si evidenzia come l'influenza del paese di provenienza del bene estero sia inversamente proporzionale al grado di coinvolgimento del cliente nel processo di acquisto. Nel caso di acquisti a elevato coinvolgimento il soggetto acquirente attribuirà un minor peso al COO, in quanto nel giudizio sull'offerta graveranno anche altri elementi quali prezzo, qualità, *design*, tecnologia (Valdani e Bertoli, 2003).

Esiste inoltre una correlazione negativa tra influenza del COO e livello di conoscenza/esperienza relativa a una categoria di prodotto (Schaefer, 1997): gli esperti basano le loro valutazioni sugli attributi di prodotto, mentre i neofiti tendono a dare credito all'effetto paese di origine (Han, 1989).

Ancora, le caratteristiche socio-demografiche rivestirebbero un ruolo non marginale: ad esempio, il livello di reddito e d'istruzione hanno una relazione diretta con le decisioni di acquisto, orientando le preferenze di alti redditi e scolarizzazione verso beni esteri rispetto a quelli locali.

Secondo gli studi di Hsieh (2004) la conoscenza del *country of origin* di un prodotto esercita un'influenza minore nei paesi più sviluppati, rispetto a quelli meno evoluti. Questo è spiegato dal fatto che nei paesi con un elevato livello di sviluppo economico gli sforzi per differenziare i prodotti sono maggiori, quindi il paese d'origine rappresenta solo una tra le tante informazioni a disposizione dei consumatori. Diversamente, nei mercati meno sviluppati, dove la disponibilità di marche internazionali è limitata.

L'area del **prodotto** vede la ricerca focalizzarsi sulla verifica di come la denominazione distintiva del "*Made in*", grazie alla tradizione produttiva che vanta il paese di origine, possa amplificare il vantaggio competitivo delle imprese nazionali. Le percezioni degli acquirenti riguardo al prodotto non sono esclusivamente legate alle caratteristiche prestazionali e funzionali possedute, ma anche alle informazioni disponibili sul paese in cui esso è realizzato e progettato.

Il *COO effect* influenza l'attribuzione di un differente valore, sia esso positivo o negativo, a un prodotto o a un servizio per il solo fatto di essere realizzato in un determinato paese o di essere comunque associato alle sue tradizioni (Marino, Gallucci e Mainolfi, 2009). L'ipotesi che viene avanzata e confermata dagli studiosi è quella che, in talune circostanze, l'immagine del paese di origine di un bene rappresenta una parte del *set* di stereotipi che i consumatori incorporano nelle loro decisioni di scelta e acquisto di prodotti esteri (Mainolfi, 2010). Quando si assiste a commenti come "le auto tedesche sono più affidabili" oppure "le creazioni della moda italiana sono più originali" si avvalorano il fatto che le percezioni in tema di paese di origine contribuiscano alla formazione di giudizi complessivi su alcuni attributi di prodotto che ne determinano aspettative in tema di performance. Il *COO* di un prodotto è dunque un segnale che viene utilizzato dai clienti per creare deduzioni circa i prodotti e i relativi attributi che orientano la scelta finale.

La terza area, nell'approfondire la tematica relativa alla **marca**, considera la stessa come elemento più ampio del fenomeno della *brand image*, sostenuta non solo dal brand name ma anche da colori utilizzati e pronuncia (Graby, 1980). In particolare, il marchio appare come una sorta di mediatore tra *COO* e consumatore, potendo modificare l'influsso del luogo d'origine sulle percezioni della domanda estera (Marino, Gallucci e Mainolfi, 2009). Ne sono un esempio il caffè espresso o il cappuccino, che vengono associati all'Italia tanto indissolubilmente da indurre imprese non italiane ad utilizzare un *brand* in lingua italiana per beneficiare dell'effetto reputazione del paese (Morris, 2010).

Gli studi dimostrano che il nome di marca può influenzare le valutazioni in tema di qualità al punto che un *brand* affermato e stimato può superare un effetto negativo del paese di produzione. Dunque l'influenza del paese d'origine è più rilevante dove ci sia assenza di *brand* forti capaci di ridimensionare l'effetto *COO*. Inoltre, secondo i risultati di uno studio condotto da Aiello et al., la marca assume un'importanza diversa nella mente dei consumatori, a seconda della categoria cui il prodotto appartiene. Per quanto riguarda i beni di lusso, ad esempio, la marca è l'elemento più importante, poiché considerato sinonimo di qualità. Per i beni di consumo, invece, i consumatori non sono interessati alla marca, perché ciò che conta è soprattutto il prezzo (Aiello et al., 2009).

In definitiva, l'apertura dei mercati relativamente ai flussi di merci, ai movimenti di persone e all'esposizione alla comunicazione da parte dei *mass-media* internazionali ha determinato modifiche nella valutazione, da parte dei consumatori di una nazione, dei prodotti provenienti da paesi esteri. Il paese di origine del prodotto esercita un ruolo di orientamento, positivo o negativo, nelle scelte del consumatore. Questo effetto può essere modificato in relazione all'esistenza di un marchio consolidato (di prodotto o di nazione come il *Made in Italy*), oppure alla reputazione (*country reputation*) del paese o da altri elementi quali l'esperienza diretta del prodotto (attributi intrinseci quali gusto, materiali, prestazioni). Tali valutazioni si evolvono fino a diventare giudizi relativi alla qualità o alla affidabilità di prodotti o di processi relativi ad un paese, riducendo il rischio percepito dei prodotti esteri.

Anche nei mercati industriali, benchè il linguaggio tecnico sia universale e meno soggetto a influenze di cultura specifica paese, si ritrovano stereotipi connessi al paese di provenienza dell'interlocutore che possono costituire difficoltà o aggravii di tensione nel rapporto tra le parti.

La valutazione del paese di origine del prodotto è influenzata da tutti gli elementi culturali specifici dei paesi che si pongono in relazione, a partire da i singoli interlocutori come individui, come attori delle aziende in relazione e come parti di due sistemi paese. Verlegh e Steenkamp (1999) smentiscono il fatto che l'effetto *COO* abbia più rilievo per i beni di consumo rispetto ai beni industriali, nonostante molti ricercatori abbiano nel tempo argomentato il contrario, asserendo che gli acquirenti industriali che operano in maniera più informata sono meno propensi ad essere influenzati dalle informazioni circa il paese di origine del bene (Ahmed Sadrudin e D'Astous, 1995).

Molti studi ad esempio hanno evidenziato come i prodotti dell'industria tedesca godano di un'immagine favorevole all'interno del mercato americano, dove gli acquirenti considerano tali manufatti di qualità superiore rispetto ai propri (Jolibert, 1979; Cattin, Jolibert e Lohnes, 1982). Una situazione simile si riscontra per i prodotti giapponesi che sono ritenuti di qualità superiore a quelli di produzione americana dagli importatori coreani.

4.5.1. Le peculiarità dei mercati industriali

Nei mercati BtB le decisioni all'interno dell'impresa vengono generalmente prese in ottica del conseguimento degli obiettivi aziendali. Per questo motivo non apparirebbe plausibile che scelte importanti come l'acquisto di materiali destinati alla catena produttiva per la realizzazione di prodotti intermedi o finiti possano essere condizionate da considerazioni personali, dettate ad esempio dalla propria cultura (sub-)nazionale o da propri trascorsi storici. Nel BtB le considerazioni personali sono costruttive quando provengono dall'esperienza e dalla conoscenza maturata nel tempo con i produttori (Samiee, 1994).

Purtuttavia i *business market*, o mercati tra operatori organizzati, sono complessi e articolati in quanto in primo luogo sono presenti numerose tipologie di aziende acquirenti che presen-

tano esigenze specifiche e tendenzialmente uniche (in termini di esigenze di crescita, problemi di sopravvivenza, gestioni più o meno complesse relative sia ai prodotti, che ai processi aziendali). In secondo luogo richiedono l'adozione di orientamenti amplificati e allo stesso tempo specifici: il rapporto con i clienti non può limitarsi alla soluzione del problema tecnico applicativo ad un prezzo competitivo. Esso deve contribuire a fornire soluzioni che apportino valore al cliente in modo continuativo al fine di far evolvere questo rapporto nel tempo, con un vantaggio reciproco. In questo approccio le tradizionali leve di marketing si arricchiscono di ulteriori leve che consentono all'azienda di identificare e fornire soluzioni a favore delle proprie aziende clienti attraverso il coinvolgimento del *network* interno ed esterno dell'azienda stessa. In questo modo tutta l'impresa, spesso di piccole o medie dimensioni, è protesa verso la ricerca della "soluzione che fa la differenza" per quel cliente e che consente di progredire nel tempo (Lagioni, Battaglia e Savorgnani, 2001).

Da ciò nascono soluzioni collaborative di diverso tipo – dallo studio della soluzione specifica, alla definizione di modalità di sviluppo congiunto, alla progettazione di modalità nuove di approccio al mercato – che consentono alle imprese, ed ai loro nodi (il *network*), di evolvere e continuare ad esistere.

In queste situazioni gli ambiti di "contatto" tra le aziende ed i loro interlocutori esterni riguardano varie componenti, tra le quali l'interattività, la fiducia, le referenze, il *know how*. Ambiti che possono essere pesantemente influenzati dalla immagine paese (*country reputation*), soprattutto nelle fasi di avvicinamento e di instaurazione di rapporti tra le parti (Battaglia e Cedrola, 2010).

In aggiunta, sempre nei BtB, si annovera l'influenza, di tipo secondario e indiretto, del *COO* sugli acquirenti industriali relativa alle percezioni che questi hanno circa l'impresa fornitrice, visti i risultati delle sue attività di marketing. Ad esempio, prodotti realizzati in determinati paesi possono subire una certa categorizzazione derivante dagli stereotipi che si posseggono a riguardo della manifattura e abilità tecnica attribuita a quei paesi. Gli acquirenti industriali possono dunque categorizzare i paesi stranieri in base al loro livello di progresso tecnologico e, conseguentemente differenziare le valutazioni dei prodotti pro-

venienti da quei paesi (Bradley, 2001). Il *COO* può essere un indicatore estrinseco per giudicare la qualità di prodotti tecnologicamente completi (Ahmed, D'Astous., 1993, 1995), anche nel BtB.

4.5.2. *Country of origin effect, brand, and firm reputation*

Le risultanze della ricerca quantitativa hanno evidenziato situazioni controverse circa l'importanza del *COO* nell'internazionalizzazione delle imprese italiane. Al fine di rispondere ai quesiti che hanno ispirato questo lavoro, sono stati illuminanti le informazioni e le analisi svolte in occasione della ricerca qualitativa su 14 aziende italiane operanti stabilmente sul mercato cinese (tabella 4.19). Le imprese appartengono a differenti settori e presentano dimensioni differenti. Anche la strategia di presenza sul mercato cinese è diversa, assicurando una casistica allargata.

L'Italia è nota nel mondo per una pluralità di settori e specializzazioni produttive che generano prodotti e servizi rinomati sotto i profili di qualità, innovazione, design. In molti di essi l'Italia è leader (in prima o seconda posizione) per i prodotti esportati (Fortis, 2009).

Questi settori, noti come le "4 A" dell'eccellenza italiana, sono di seguito indicati.

- Alimentari e vini.
- Abbigliamento-moda: abbigliamento, bottoni, cuoio, calzature, pelletteria, gioielli, occhiali, cosmetici e profumi.
- Arredo-casa e materiali da costruzione: prodotti in legno e mobili, pietre ornamentali, piastrelle e ceramiche, altri prodotti in ceramica, lampadari e illuminotecnica.
- Automazione – meccanica – gomma - plastica: mezzi di trasporto e parti di autoveicoli, eccetto gli autoveicoli finiti, ma incluso la Ferrari (panfili e imbarcazioni da diporto, elicotteri), la meccanica non elettronica, cioè macchine per l'industria e apparecchi meccanici vari (macchine utensili, macchine specializzate per l'industria, apparecchiature meccaniche di uso generico, quali valvole, rubinetti e pompe, elettrodomestici, cappe aspiranti per cucine, prodotti per la casa in metal-

lo quali pomoli e maniglie, ferramenta) e gli articoli in gomma e macchine plastiche (Fortis, 2009).

Tab. 4.19 *Le 14 imprese analizzate*

N.	Settore	Fatturato mil €	Numero Addetti	Anni in Cina	Luogo produzione e per mercato cinese	Impianto in Cina produce per altri mercati	Localizzazione del marketing mix
1	Automotive	116	700	15	Cina – Asia	Si	Prodotto Distribuzione
2	Calzaturiero	57	100	4	Italia	No	Distribuzione Formazione rete vendita
4	Batterie e veicoli ecologici	60	300	15	Cina	Si	Prodotto Distribuzione Formazione distributori
8	Valvole	260	950	17	Italia	No	Prodotto Distribuzione Formazione vendita e distributori
15	Alimentare	110	137	12	Italia	No	–
18	Illuminotecnica	168	1217	6	Cina	Si	Prodotto Servizio
22	Chimica/ Gomma/ Plastica	44	170	7	Cina	Si	Design
23	Metalmecanico	240	969	8	Italia	No	Assemblaggio
24	Meccano-Tessile	25,6	78	30	Italia–Cina	No	Servizio clienti Distribuzione
25	Metallurgico	16	76	30	Cina	Si	–
26	Chimico/ cosmetico	3,6	23	2	Italia	No	Prodotto Distribuzione e Formazione
27	Elettronica	97	581	9	Italia–Cina	No	Prodotto Distribuzione
28	Valvole	132	700	5	Italia–Cina	Si	Prodotto
32	Meccanico-Caffè	24,5	60	12	Italia	No	Distribuzione Formazione rete vendita

Nei primi tre settori, l'Italia è divenuta *style setter*, “alimentando una sinergia virtuosa tra l'artigianato di lusso con le sue tradizioni rinascimentali e la creatività imprenditoriale mirata a penetrare fasce medie e medio-alte dei vari mercati, forte di un'immagine collettiva che man mano si è imposta all'attenzione del mondo” (Onida, 2004:70). L'ultimo settore, ad offerta specializzata, serve mercati di nicchia, con esigenze peculiari e con elevata differenziazione dei prodotti (Valdani e Bertoli, 2010).

Tra le 14 imprese indagate in profondità figurano imprese che appartengono ai settori e specializzazioni produttive del *Made in Italy* sopra indicati.

Sulla base delle evidenze sopra esposte le imprese sono state indagate, con particolare riferimento al mercato cinese, relativamente ai tre seguenti ambiti:

- rilevanza di *COO*, *firm reputation* e *brand image*;
- elementi distintivi dell'offerta sui quali le imprese basano la loro competitività (qualità, tecnologia e processo, design, servizio pre/post vendita, prezzo);
- utilizzo e comunicazione del “*Made in*”.

Di seguito si illustrano le principali evidenze.

COO, firm reputation, brand image: effetto prevalente

L'importanza del *COO* varia in base a settori di appartenenza e al posizionamento sul mercato come illustrato nella seguente tabella 4.20.

Le imprese che appartengono a settori del *Made in Italy* conosciuti nel mondo (Fortis, 2005) assegnano alta importanza al *Made in Italy*. Sono in Cina da tanti anni e, dunque, hanno dovuto per le caratteristiche del mercato sviluppare reputazione aziendale e, a volte, hanno sviluppato politiche di marchio specifiche (ad esempio 32 e 24). Alcune, di più recente entrata nel mercato cinese tramite intermediari (ad esempio 15, 26), fanno leva esclusivamente sul *COO*.

Altre imprese, non accomunate dalle specializzazioni produttive del *Made in Italy*, si sono connotate e distinte sui mercati per specifiche tecnologie e prodotti. Queste operano da tempo sul mercato cinese e sono conosciute. Dunque hanno sviluppato

reputazione d'impresa e, in alcuni casi, *brand image*. Tanto è vero che alcune hanno la stessa reputazione di prodotto sia che lo stesso sia realizzato in Italia che in Cina (ad esempio 4).

Tab. 4.20: *COO, firm reputation, brand image: effetto prevalente*

Azienda	Settore	Elementi distintivi offerta		
		Importanza: A=Alta, M=Media, B=Bassa		
		Made in	Reputazione	Immagine del brand
1	Automotive	B	A	M
2	Calzaturiero	A	M	B
4	Batterie e veicoli ecologici	M	A	A
8	Valvolame	A	A	A
15	Alimentare	A	B	B
18	Illuminotecnica	M	A	A
22	Chimica/Gomma/Plastica	B	A	M
23	Metalmecanico	B	A	A
24	Meccano-Tessile	A	A	A
25	Metallurgico	B	A	A
26	Chimico/cosmetico	A	B	B
27	Elettronica	A	A	B
28	Valvolame	M	A	A
32	Meccanico-Caffè	A	A	A

La *firm reputation* è creata nel tempo e affonda le sue radici nell'affidabilità, continuità della relazione, innovatività, presenza sul territorio (es. 4). Alcune imprese hanno affrontato il mercato cinese per seguire i loro clienti, proprio sulla base di consolidate relazioni di *business* citate poc'anzi. Successivamente si sono anche dedicate allo sviluppo del mercato locale e alla penetrazione del territorio (es. 1). Da evidenziare che nei *business market* c'è quasi coincidenza tra *firm reputation* e *brand image*. Sia il nome dell'azienda che il marchio sono garanzia di *performance*. Contrariamente accade nei mercati più tradizionali del *Made in Italy* (moda, vini) che sono abituati a lavorare in profondità sul marchio e a comunicare direttamente al cliente finale. In questo caso *firm reputation* e *brand image* sono chiaramente connotati e distinti nelle politiche aziendali.

Dalle nostre evidenze poche sono le imprese che lavorano con linee di prodotto o marchi distinti. Spesso tali scelte derivano da acquisizioni di aziende con *brand reputation* come per i casi di 32 con Vittoria Arduino o di 8 con RDZ.

Sempre a proposito di reputazione e di marchio interessante evidenziare il fatto che a volte l'azienda italiana in Cina utilizza il *brand* affiancato al *brand* della azienda cinese, in caso di *JV*. In questo caso l'utilizzo dei due *brand* affiancati, aggiunge valore al prodotto *made in* Cina. E' il caso di 23 per il quale in questi casi "non è importante il *COO*, ma il nome dell'azienda che evoca l'italianità e aggiunge valore".

Elementi distintivi dell'offerta

Tra gli elementi che distinguono l'offerta delle imprese italiane sul mercato cinese (tabella 4.21) si confermano i dati già evidenziati nell'indagine quantitativa sopra indicata e che vedono la qualità decisamente importante in tutti i settori.

Tab. 4.21: *Elementi distintivi dell'offerta*

Azienda	Settore	Elementi distintivi offerta				
		Importanza: A=Alta, M=Media, B=Bassa				
		Qualità	Tecnologia e processo	Design	Servizio pre post vendita	Prezzo
1	Automotive	A	A	B	A	M
2	Calzaturiero	A	M	A	M	M
4	Batterie e veicoli ecologici	A	A	B	A	M
8	Valvolame	A	A	B	A	B
15	Alimentare	M	M	B	B	B
18	Illuminotecnica	A	M	M	A	M
22	Chimica/Gomma/Plastica	A	M	A	M	A
23	Metalmecanico	A	A	A	A	B
24	Meccano-Tessile	A	A	B	A	B
25	Metallurgico	A	A	B	M	A
26	Chimico/cosmetico	A	M	B	A	M
27	Elettronica	A	A	B	A	A
28	Valvolame	M	M	B	M	A
32	Meccanico-Caffè	A	A	A	A	B

L'accento della qualità nei settori è però diverso. Infatti, essa assume connotazioni diverse in relazione al tipo di settore/segmento e si combina in alcuni con la tecnologia di prodotto o il processo, in altri con il design, in altri ancora con il servizio di pre o di post vendita, confermando i dati di Fortis relativamente alle connotazioni delle imprese del *Made in Italy* (Fortis, 2005). Dunque un insieme di competenze peculiari, di originalità e creatività, di specificità produttive-industriali e di specificità culturali che dalla ricerca del bello e del buono, della qualità e del gusto, ha caratterizzato le offerte di prodotto e servizio anche nei mercati *business to business* (Bucci, Codeluppi e Ferraresi, 2011). Il servizio e l'assistenza pre/post vendita assumono anch'essi differenti connotazioni in relazione al tipo di azienda e di settore. Essi implicano ascolto e comprensione del mercato locale oltre a disponibilità e flessibilità al fine di trasferire le pratiche operative al mercato locale. Si rilevano casi di formazione tecnica agli operatori locali, che siano distributori o applicatori, di assistenza in fase di progettazione e di supporto al cliente, utilizzatore o distributore.

Tra gli elementi dell'offerta si annovera anche il prezzo che in Cina è un forte elemento decisionale. Sono molte le imprese che dichiarano che a parità di prezzo l'impresa cinese acquista il prodotto italiano. Ma si evidenziano anche imprese la cui offerta è meno sensibile al prezzo, ad esempio imprese dove si dichiara che il cliente cinese è disposto a pagare una cifra superiore per un prodotto fatto in Italia o in Europa (es. 24, 26). Oppure casi dove il cliente cinese è disposto a pagare di più per un prodotto "*Made in China*", se è stato prodotto da un'azienda italiana, acquistando esso un valore aggiunto grazie alla provenienza dell'azienda (es. 4). La percezione che un'impresa cinese ha del prodotto italiano e del prodotto tedesco è molto simile dal punto di vista qualitativo (4) e il prodotto industriale italiano è apprezzato anche perchè competitivo rispetto al corrispondente prodotto tedesco e giapponese (25).

Comunicazione del Made in

La comunicazione del *COO* vede le imprese utilizzare differenti approcci (tabella 4.22).

Alcune imprese utilizzano la dicitura “*Made in Italy*”, altre “*Made in Europe*”, in relazione alla maggiore rilevanza del paese o della regione di appartenenza. In alcuni casi la dicitura “*Made in*” è riportata in aggiunta e come irrobustimento al *brand name*. In altri casi non viene utilizzata la dicitura “*Made in*”, ma viene utilizzato il nome del *brand* o il nome dell’azienda anche nel caso di prodotti intermedi che vengono a loro volta inseriti in altri prodotti o macchinari (es. 25). Ciò per garantire la provenienza del prodotto.

La comunicazione del *Made in* o dell’origine del prodotto assume diversa evidenza in relazione alla tipologia del cliente, ad esempio cliente cinese o cliente internazionale. In particolare in questo secondo caso assume rilevanza la destinazione del prodotto finito, se esso rimane in territorio cinese o se viene esportato al di fuori dei confini della Cina.

Tab. 4.22 *Comunicazione del Made in*

Azienda - Settore		Comunicazione del "Made in Italy"	
1	Automotive	No	Nome azienda trasferisce valori di reputazione aziendale e del brand
2	Calzaturiero	Si	Campagna "I love italian shoes"
4	Batterie e veicoli ecologici	No	Alto valore del prodotto trasferito dalla marca
8	Valvolame	Si	Acquisizione di brand e sostegno
15	Alimentare	Si	
18	Illuminotecnica	Si	
22	Chimica/Gomma/Plastica	"Europe"	Utilizzo di altri marchi
23	Metalmeccanico	No	Marchio Azienda e Nome JV cinese
24	Meccano-Tessile	Si	
25	Metallurgico	Si	Utilizzato per aprire la trattativa
26	Chimico/cosmetico	Si	Adattamento nome marca da parte distributore
27	Elettronica	Si	Produce anche in Cina
28	Valvolame	"Europe"	
32	Meccanico-Caffè	No	Reputazione di brand e di azienda (Best award)

Nel caso di esportazione, la dicitura “*Made in Italy*” sul componente costituisce una garanzia nel tempo e nello spazio,

dunque anche al di fuori dai confini cinesi (es. 25). Infine, si evidenzia anche l'utilizzo di "nome di prodotto" adattato al mercato cinese che rimandi all'italianità, questi casi sono normalmente gestiti dal distributore locale che fa leva sul *COO*.

4.6. Conclusioni

In accordo con quanto affermato nella letteratura nazionale e internazionale in tema di strategie sui mercati esteri, l'analisi empirica ha evidenziato come le imprese italiane indagate abbiano verso i mercati esteri un comportamento sempre più attivo, in particolare verso paesi geograficamente e culturalmente distanti come la Cina. Anche le imprese minori tendono ad ascoltare e comprendere maggiormente i mercati d'interesse, avvicinandosi alla cultura locale, adattandosi a essa e guidando la propria impresa verso un adeguamento della propria struttura interna e delle leve del marketing mix. Questo sempre più grazie al supporto di attori strategici in loco.

A tal proposito i dati della ricerca mostrano come, soprattutto i settori a più alta intensità competitiva ed esperienza internazionale, stiano connotando le proprie strategie aziendali e di marketing. Segnatamente: l'arredamento su qualità, design e immagine, il metalmeccanico su qualità (il ben fatto), innovazione e servizio pre/post vendita, la chimica/gomma/plastica, oltre alla qualità, su flessibilità e prezzo. Tali adattamenti e tali condotte, sebbene spesso motivati da necessità di tipo normativo, burocratico, protezionistico o di utilizzo dei mercati target, spingono le imprese a dotarsi di risorse e strutture nuove rispetto alle loro radici storiche e ai modelli di *business* consolidati.

I risultati dell'analisi confermano l'importanza delle *partnership* tra i diversi attori localizzati in Cina e il loro ruolo chiave per il successo di molte attività lungo la catena del valore. Le relazioni d'affari diventano un elemento chiave per indagare sulle esigenze dei clienti, per riconoscere le dinamiche di contesto e per identificare partner commerciali in ambito internazionale. Sia le relazioni orizzontali che verticali (intra-organizzative) diventano critiche. Le relazioni orizzontali sono stabilite tra *business* simili nella zona (come le imprese italiane, quelle situate nella regione, ecc) e anche tra i corrispondenti li-

velli gerarchici di aziende e istituzioni, in particolare nei paesi caratterizzati da elevata distanza dal potere (Hofstede, 2001; Herbig, 2003). Le relazioni verticali dovrebbero essere sviluppate lungo la catena del valore, quindi tra i fornitori di materie prime, fornitori di servizi, clienti o distributori, e detentori del potere istituzionale.

Ciò chiaramente riguardo alla tipologia di azienda (piccola, media o grande) e al settore di appartenenza (prodotti del *made in*, industriali o legati all'innovazione). Queste relazioni devono essere definite a tutti i livelli gerarchici. Rilevanti si sono dimostrate anche le relazioni inter-organizzative a tutti i livelli dell'impresa. Per gestire le relazioni complesse sopra evidenziate è fondamentale avere una squadra ben formata e preparata in grado di affrontare e trattare con le controparti appartenenti anche a culture lontane, al fine di conseguire uno sviluppo sostenibile nel tempo.

In definitiva l'adattamento di un'impresa e dei suoi prodotti alle esigenze, ai valori e alle attese di un paese così distante (geograficamente e culturalmente), richiede la messa in atto di un percorso che coinvolga tutti i processi (decisionali, gestionali, organizzativi e di marketing) e tutte le persone che operano direttamente o meno con l'estero, ai diversi livelli gerarchici e indipendentemente dalla dimensione dell'impresa (Cedrola, Battaglia, Cantù, Tzannis, 2010).

Per operare in Cina disporre di una tecnologia all'avanguardia, di un prodotto di qualità o di un marchio forte, è spesso condizione necessaria, ma non sufficiente, soprattutto se si vuole avere una presenza significativa e continuativa nel tempo. Risulta indispensabile per l'impresa, anche di dimensioni minori, lavorare sulle relazioni a tutti i livelli della *supply chain*, nonché con i portatori di interesse locali, siano essi enti governativi, università, organizzazioni doganali o partner di diverso livello.

Infine dalle interviste si evidenzia che le posizioni di eccellenza raggiunte dalle imprese (quadrante D) sono il risultato di un percorso evolutivo indipendente dalla strategia d'ingresso sul mercato. Le imprese che interpretano il mercato cinese in chiave strategica hanno progressivamente lavorato coinvolgendo la Cina e i cinesi. Questo passando da modalità semplici (ad esempio relazioni individuali commerciali, agenzie di rappre-

sentanza) a modalità più impegnative sia in termini di investimento economico che relazionale (*JV*, IDE tramite acquisizioni o *Greenfields*).

Il modello interpretativo proposto suggerisce percorsi di sviluppo manageriali idonei ad assecondare la longevità d'impresa e la sua sintonia di mercato. Le aziende non possono che trarre giovamento, nel lungo termine e soprattutto con riferimento a mercati geograficamente e culturalmente distanti, dalla transizione strategica:

operatività individualista -> operatività collaborativa o in partnership
operatività standardizzata -> operatività localizzata

prendendo in considerazione, gli aspetti culturali specifici dei mercati penetrati. Inoltre, la sostenibilità dell'impresa nel tempo e l'accrescimento del suo valore, nascono dall'accesso alle risorse materiali e immateriali che sono disponibili nelle reti di relazioni, nazionali e internazionali, ove è collocata l'impresa (Rullani, 2009).

L'innovazione di prodotto e di processo è il risultato della interazione continua tra l'impresa, il cliente ed i suoi partner che in continuo adattamento interno esterno consente di progredire. Questo *modus operandi* richiede un'evoluzione della cultura d'impresa che deve abbracciare sempre di più le logiche dell'informazione condivisa e diffusa, all'interno e all'esterno dell'azienda, e della fiducia, da sviluppare e accrescere nel tempo.

I risultati della ricerca ci consentono, inoltre, di verificare entrambe le tesi proposte all'inizio del lavoro:

- efficacia e *performance* di mercato aumentano con la localizzazione della strategia d'impresa;
- efficacia e *performance* di mercato aumentano con l'aumentare del numero e la profondità delle relazioni lungo la *supply chain* aziendale.

Per quanto attiene invece al *COO*, nonostante la letteratura sul *COO* sia prevalentemente focalizzata sui settori di consumo, in ambito industriale si riscontra altrettanto rilievo da attribuire alla tematica. Sulla base delle evidenze empiriche presentate in questo lavoro emerge chiaramente l'importanza dell'effetto

COO anche nei mercati *business to business*, pur se diverso accento viene attribuito in relazione ai settori industriali e, all'interno di questi, ai segmenti nei quali le imprese operano.

Sono i settori più legati alla tradizione del *Made in Italy* a beneficiare maggiormente del *COO effect*, come pure il *COO* influenza grandemente i segmenti di clientela che si avvicinano per la prima volta a determinate tecnologie o a determinati prodotti.

Il *COO effect*, indipendentemente dal fatto che venga utilizzato o meno dall'azienda, porta con sé valori legati alla italianità internazionalmente riconosciuti quali: qualità, artigianalità, innovazione, design, creatività (Fortis, 2005). Nei settori individuati da Fortis come caratteristici della imprenditoria italiana riconosciuta all'estero l'effetto *COO* ha sempre rilievo, costituendo almeno un differenziale reputazionale di partenza. Si conferma anche per gli altri settori che il *COO* è rilevante nel momento dell'entrata in un mercato quando il cliente industriale non ha esperienza del prodotto o del settore di riferimento. Nella scelta di acquisto l'esperienza nel prodotto/settore riconosce e attribuisce valore alla reputazione dell'azienda o al *brand*. La reputazione aziendale è tanto più importante nell'operatività sul mercato cinese nel quale sono indispensabili per la sua costruzione: qualità dei prodotti (come per altri mercati), tecnologia e innovazione (come per alcuni altri mercati), fiducia e relazione di lungo termine (più che in altri mercati).

È come se si operasse una transizione dalla reputazione paese (*COO*) alla reputazione aziendale. Ma in Cina, dove relazioni e fiducia sono cruciali per la creazione di rapporti di *business* di lungo periodo, la reputazione aziendale riporta l'attenzione sulla reputazione paese intesa non tanto come capacità di fare o creare, ma come capacità relazionale, tipica degli italiani, e dunque "*culture specific*".

In questo concetto sono comprese flessibilità, ascolto e duttilità, tipici delle imprese italiane, in particolare di medie e piccole dimensioni. Questa caratteristica dell'italianità è talmente distintiva da costituire un differenziale competitivo forte su cui costruire. Tanto è vero che alcune imprese italiane che hanno avviato processi produttivi in Cina, a volte in *JV*, realizzano prodotti riconosciuti come italiani, anche se manufatti in territorio cinese. Queste considerazioni sono particolarmente valide

per i settori in cui i prodotti-semilavorati sono componenti di altri prodotti finiti. Per gli altri prodotti, più tipici del *Made in Italy*, la relazionalità porta le imprese ad avere un vantaggio competitivo relativamente alla realizzazione di *partnership* con i canali distributivi (es. 2).

Per quanto attiene alla tematica degli elementi che entrano in gioco nella valutazione delle offerte italiane, aggiungiamo, rispetto a quanto già evidenziano il tema del prezzo. Il prezzo è elemento di grande attenzione sul mercato cinese, è un elemento da sempre utilizzato nella decisione di acquisto. Esso assumerà rilievo crescente a seguito dell'evoluzione in atto che coinvolge l'*upgrading* produttivo e tecnologico delle imprese manifatturiere cinesi.

POSTFAZIONE

La necessità di passare da una fase difensiva dei mercati nazionale ed europeo all'ingresso dei prodotti provenienti dall'Estremo Oriente, a una fase proattiva di allargamento della presenza dei prodotti italiani su tale mercato è indiscutibile. Il libro di Elena Cedrola e Loretta Battaglia affronta il tema del mercato cinese come opportunità per le imprese italiane, in particolare secondo l'ottica B2B, che rappresenta il cuore dell'offerta industriale. È un'area meno visibile del glamour prodotto dai marchi della moda, ma descrive la maggiore radicazione delle medie imprese italiane, la forza della loro straordinaria internazionalità.

Il volume trova la sua originalità feconda nell'approccio relazionale al business e al management internazionale, dimensione che assume un valore del tutto unico nel mercato cinese. Sebbene il marketing relazionale derivi dagli studi della scuola scandinava, la sua applicazione in Cina appare avventata se contenuta nelle dimensioni classiche degli studi e delle esperienze di marketing derivate dai mercati occidentali. Il comportamento di business cinese e la relazione fornitore-cliente assumono una estensione che da un lato affonda le sue radici in una cultura degli affari di derivazione confuciana, molto lontana da quella in cui le imprese italiane sono abituate a operare, pur nelle ovvie differenze tra mercati, comunque sempre all'interno di una matrice greco-latina-anglosassone, dall'altro apprende rapidamente modalità occidentali di operare e le fa proprie adattandole al contesto culturale. Ne nasce una realtà incrociata di lettura molto complessa, dove l'interlocutore cinese si richiama in modo flessibile a due modalità molto diverse mentre l'interlocutore italiano si basa su un solo quadro culturale che cerca di applicare in un contesto lontano.

Ciò dà luogo a un disequilibrio di forza contrattuale nella costruzione delle relazioni, che avvantaggia la parte cinese. Ca-

pire la cultura orientale è quindi condizione necessaria per iniziare e condurre profittevolmente relazioni di business in Cina, potenzialmente il più grande mercato mondiale.

Di fronte alla sfida rappresentata dai grandi mercati asiatici le imprese di piccola e media dimensione si trovano, salvo poche eccezioni, frequentemente impreparate e incapaci di affrontarne l'ingresso a causa della scarsa conoscenza dei meccanismi di funzionamento e dei processi di formazione e di percezione del valore; le condizioni strutturali delle imprese di minori dimensioni, ossatura del sistema industriale italiano, riducono le capacità autonome di conoscenza ed esperienza di mercati lontani, diminuendone fortemente l'operatività.

Negoziare con la Cina e con i cinesi, come inquadrano due capitoli è operazione complessa e affascinante. Complessa in quanto sono molte le strade che si devono contemporaneamente percorrere nella negoziazione degli affari, sia dal punto di vista culturale, come si è detto, sia dal punto di vista dello sviluppo del business, in un paese che ha velocità incredibili di crescita e di apprendimento, ma mantiene condizioni di difformità nelle diverse province e nei diversi settori. Complessa poiché la negoziazione con le grandi imprese è straordinariamente lontana dalla negoziazione con le piccole e medie, molto di più di quanto non avvenga in occidente. Affascinante poiché la scoperta del nuovo, l'opportunità di lavoro, la dimensione del mercato non hanno eguali.

La ricerca da cui deriva questo libro, attraverso indagini dirette sugli operatori, si è posta l'obiettivo di individuare i fattori di successo e i modelli di business più corretti nella costruzione delle relazioni di business soprattutto nei mercati industriali, a cui possono riferirsi le imprese italiane per le loro strategie di presenza e di sviluppo internazionale verso la Cina.

Gli ultimi capitoli del volume introducono a un aspetto di rilevanza evidente, quello dell'esperienza delle imprese italiane nel mercato cinese. Alla riflessione sulle performances, sui modelli di business e di marketing emergenti si accompagnano alcuni casi interessanti di imprese di medie dimensioni, così definibili in un contesto competitivo internazionale, dove le dimensioni minime sono superiori a quelle di classificazioni ormai obsolete che derivano dai mercati nazionali. È quindi molto interessante poter approfondire la conoscenza di quei modelli di business

"all'italiana" adottati dalle multinazionali tascabili del nostro paese per competere oltre confine, verificando nello stesso tempo come le connotazioni tipiche delle imprese (una tecnologia, un prodotto, un potere di mercato, una marca) siano trasferite ai mercati internazionali.

Lo scenario entro cui le imprese stanno operando è infatti molto mutato: grandissimi mercati emergenti, liquidità della situazione internazionale, riduzione del riferimento americano come approccio culturale al business. Lo sviluppo delle imprese di rete ha costretto a ripensare al modello dimensionale-organizzativo e quindi ai modi di raggiungere i mercati, l'affacciarsi dirompente di mercati orientali di grandi dimensioni con riferimenti culturali molto diversi spinge a rivedere l'approccio interculturale tradizionale. È in tutta evidenza l'obsolescenza dei modelli di approccio ai mercati internazionali di fronte ai forti elementi di innovazione che emergono. Si è aperto perciò uno spazio nuovo di studio, approfondimento, indagine e interpretazione. Il contributo di Elena Cedrola e di Loretta Battaglia si unisce ad altri recenti studi di matrice comune al cui gruppo interuniversitario di ricerca le due autrici contribuiscono da alcuni anni. Il lavoro si fonda su una raccolta di dati e informazioni sulle imprese davvero notevole e concorre a coprire in modo puntuale, rigoroso e approfondito uno spazio ancora poco esplorato dalla visuale italiana, ma più in generale anche da una visuale internazionale, quello delle imprese minori in grandi mercati emergenti. Un contributo prezioso in un'area di studio che sta riconsiderando il pensiero dominante, sta completando i riferimenti all'interno di un'evoluzione rapida e nuova dell'internazionalizzazione delle imprese che affrontano il cambiamento dei mercati.

Tiziano Vescovi
(*Università Ca' Foscari Venezia*)

APPENDICE 1 CASE STUDIES

A.1 Il caso Cobra: relazioni e modello di business aperto per lo sviluppo

Nata nel 1975, Cobra Automotive Technologies è uno degli operatori *leader* nel settore delle soluzioni integrate di sicurezza del veicolo. L'innovazione continua di prodotto e la creazione di sempre nuove soluzioni che rispondono alle esigenze dei clienti consentono a Cobra di essere sempre nelle prime posizioni di mercato. L'impresa, operativa a livello globale, offre soluzioni *user-friendly*, integrate e tecnologicamente avanzate per proteggere la proprietà dei veicoli da furti e migliorare la sicurezza legata alla mobilità, soprattutto gestendo il rischio d'incidenti nelle manovre a bassa velocità.

Le aree di business sono rappresentate dai sistemi elettronici (ES), che includono la realizzazione di sistemi e componenti antifurto; e dai sistemi di assistenza alle manovre (sensori ad ultrasuoni), e di localizzazione (LBS) che, con l'utilizzo di tecnologie GMS, GPS e GPRS integrate con tecnologie internet, offrono servizi di recupero dei veicoli rubati e di gestione delle flotte. La recente crisi economica finanziaria e le ripercussioni sul settore *automotive* hanno pesantemente influenzato i risultati di Cobra che negli anni recenti sta cercando ulteriori alleanze per lo sviluppo. In forza di questo, ha recentemente allocato i due *business* in società separate alleandosi, e cercando *partner*, con attori e investitori specifici nei due settori allo scopo di meglio raggiungere i propri obiettivi⁴⁸.

Le tappe di sviluppo di Cobra sono scandite da collaborazioni con attori diversi, i clienti costituiti dalle case auto inter-

⁴⁸ Per ulteriori dettagli si rimanda al sito www.cobra-at.com.

nazionali, i fornitori tradizionali, i centri di ricerca, i dipendenti. L'azienda opera in logica di sistema di business aperto favorendo l'integrazione di competenze interne ed esterne che alimentano in modo continuativo l'attività di ricerca e di sviluppo.

Cobra dispone di tre sedi produttive per il *business ES*: Italia, Cina e Corea. L'entrata nel mercato cinese risponde alla scelta di essere presenti in un mercato emergente in costante crescita, a fronte di un mercato europeo in forte riduzione. L'attività di Cobra in Cina ha inizio, in modo strutturato, nel 2007, con la costituzione di una *WFOE* destinata alla ricerca e alla produzione per il mercato asiatico. L'intrapresa è stata possibile grazie alla quotazione al segmento Star della borsa di Milano nel dicembre 2006, tra i cui obiettivi vi era proprio quello di sostenere il processo di crescita nell'area Asia Pacifica.

Cobra (Beijing) Automotive Technologies Co. Ltd. è una sede gemella rispetto a quella italiana, non solo polo produttivo. Essa, per la localizzazione della R&S, rappresenta un'azienda capace di raccogliere le capacità di progettazione del popolo cinese: volontà di lavorare congiuntamente con i progettisti locali per trovare delle soluzioni adeguate. Vi sono, infatti, delle differenze sostanziali da mercato a mercato che si apprendono solo toccando con mano il mercato locale. Ciò è dovuto a una profonda differenza nel comportamento d'acquisto del cliente cinese rispetto a quello europeo. In Cina, infatti, il 70% delle persone che entra nei concessionari è al suo primo acquisto in materia di auto. Questi nuovi clienti sono rappresentati per la maggior parte da giovani guidatori, sensibili al tema della sicurezza di guida. Dunque, la necessità di adattare la proposta italiana alle esigenze della Cina. Cobra affianca al patrimonio di competenze distintive interne di progettazione la freschezza di nuove idee locali. Questo rappresenta la formula vincente perché in grado di portare valore aggiunto alle soluzioni aziendali: un atteggiamento di apertura nei confronti del paese straniero e la modalità migliore di integrazione e collaborazione con la *workforce* locale.

I clienti rappresentano per Cobra le relazioni principali. Benché essa avesse rapporti di *business* consolidati con le maggiori case auto in Europa e Giappone, questi non sono state di per sé sufficienti all'impresa per farsi accettare dal mercato cinese. Cobra ha così dovuto entrare nel paese come pioniere, far-

si conoscere, farsi accettare dagli attori cinesi delle *JV* internazionali e dalle case auto cinesi. Anche le modalità di distribuzione ai clienti cinesi è differente e richiede flessibilità: alcune *JV* sono fornite direttamente, altre, su indicazione degli stessi clienti, sono servite tramite distributori.

La localizzazione nel parco tecnologico di Pechino, direttamente sotto il controllo del governo, è rispondente alla scelta di posizionamento tecnologico, di innovazione e di riconoscibilità. Essa è stata resa possibile dalle positive relazioni con le istituzioni cinesi, il governo centrale e le istituzioni locali. L'insediamento in questo parco, dove sono presenti società internazionali importanti come Nokia e una sola altra società italiana, ha consentito di usufruire di preziose risorse per lo sviluppo.

Altra relazione importante per la crescita nel mercato cinese è stata la relazione con un attore globale nel campo dell'elettronica, considerato sia fornitore che concorrente. Questa relazione continuativa, che nel tempo ha consentito di ottenere soluzioni e prodotti di innovazione, ha permesso a Cobra di acquisire un *business* di questo fornitore in Sud Corea. Così, a fine 2008, la società si è installata a Giheung con una unità di produzione, di sviluppo e di ricerca che aveva già all'attivo clienti case auto coreane e asiatiche, compreso clienti cinesi e prodotti specifici adattati per il mercato cinese.

A2. Il caso FAAM Group: innovazione nel rispetto della cultura locale

FAAM (Fabbrica Accumulatori e Autoveicoli Monterubbiano) nasce nel 1974 dall'iniziativa imprenditoriale di due amici che si erano posti l'obiettivo di sviluppare il territorio e l'occupazione nell'area in cui sorge la sede dell'azienda. Dalla data della sua costituzione giuridica FAAM percorre molta strada, trasformandosi da ditta individuale a un gruppo internazionale con più di 300 addetti e oltre 100 unità legate all'indotto industriale. Oltre ai tre stabilimenti in Italia, dedicati alla produzione di batterie a uso avviamento, trazione, stazionario, e vei-

coli ecologici elettrici, a metano, a idrogeno, l'azienda è presente con strutture proprietarie in Cina e in Uruguay⁴⁹.

Dall'incontro con il presidente dell'azienda emerge come la percezione del prodotto FAAM sia correlata alla dimensione europea (Made in Europe), che indica all'acquirente cinese l'affidabilità e la qualità di ciò che va ad acquistare. Ciò nonostante, dalle stesse parole del manager emerge che l'azienda, per operare in un contesto complesso come quello cinese, non può affidarsi solamente all'origine del prodotto, ma necessita di altri fattori come il capitale di reputazione.

Per la costruzione della reputazione aziendale in Cina non è sufficiente la qualità del prodotto e dei servizi ad esso connessi, ma risulta indispensabile per l'impresa lavorare sulle relazioni a tutti i livelli della *supply chain*, nonché con i portatori di interesse locali, siano essi enti governativi, università, organizzazioni doganali e *partner* di diverso livello.

“Il principale motivo a cui possiamo attribuire il successo di FAAM è dovuto alla fiducia che l'azienda è stata in grado di creare presso tutti i suoi principali interlocutori”. Per i cinesi la fiducia è essenziale per poter condurre un buon affare e deve essere costruita da entrambi le parti attraverso un percorso lungo. Grazie alla fiducia è possibile creare in loco quel network di relazioni interpersonali (*guanxi*) che fungono da elementi catalizzatori e facilitanti del *business*, poiché sbloccano l'accesso alle risorse. “Le relazioni consentono di aggirare il sistema burocratico: quando si ha il *guanxi* giusto, sono ben poche le regole che non possono essere infrante o rivolte a proprio favore: qualcuno lo descrive come uno strumento per ottenere l'impossibile”.

La risorsa fiducia è espressione del capitale di reputazione che l'azienda è stata in grado di crearsi nel mercato cinese grazie all'interazione di quattro fattori: l'innata vocazione del gruppo per la costruzione di relazioni, il rispetto per l'ambiente, un approccio interculturale al mercato e il raggiungimento di ottimi risultati economici ed una certa stabilità finanziaria del gruppo in primis e secondariamente della *YIBF* (*WFOE* cinese).

⁴⁹ Per ulteriori dettagli si rimanda al sito www.faam.com.

La capacità del gruppo di saper costruire relazioni trova origine nella realizzazione di solidi rapporti con il governo locale e con le autorità comunali e provinciali della città di Yixing che le ha permesso di ottenere la licenza produttiva. Questo è sicuramente scaturito dall'attenzione che FAAM dedica all'ambiente. Nonostante le leggi cinesi in materia siano molto lontane dal definire standard in linea con quelli europei ed internazionali, il gruppo ha deciso di adottare una politica di contenimento dell'inquinamento dei suoi stabilimenti ed un'attenta politica di gestione dei rifiuti. Ciò ha attirato l'attenzione del governo sull'azienda, tanto da considerarla come riferimento per tutte le altre aziende, competitors e non, operanti nel settore.

Per quanto attiene all'introduzione di un management interculturale, alla base di tale scelta organizzativa c'è la convinzione che conoscere la lingua e la cultura cinese sia indispensabile per capire e cogliere le opportunità offerte dalla nazione. Mostrare interesse per studio della lingua cinese, unito all'integrazione del personale autoctono nei ruoli chiave della *YIBF* ha favorito quel processo di alimentazione della stima e della fiducia reciproca, essenziale per instaurare un solido e proficuo rapporto commerciale tra l'azienda e tutti i suoi interlocutori.

Da ultimo, il raggiungimento di risultati economici soddisfacenti ha portato all'azienda visibilità e in seguito credibilità. Per comprendere tale aspetto dobbiamo tenere a mente un concetto importante nelle relazioni di affari in Cina, illustrato allo stesso presidente FAAM da uno dei suoi primi collaboratori cinesi: "...ti chiederanno di firmare accordi, lettere d'intenti e simili, di fare *JV*. La vera cosa che devi fare è portare lavoro. Fai lavorare i cinesi, da loro i soldi che meritano e vedrai...". L'azienda nel periodo pre-crisi e post-crisi ha visto crescere in maniera costante il suo fatturato passando dai 300.000 euro del 2006 ai quasi 11 milioni nel 2011.

In definitiva è possibile affermare che per FAAM l'effetto *COO* inteso come *Made in Italy* è ininfluenza per il mercato cinese. Discorso diverso invece se assumiamo come denominazione d'origine la provenienza europea: in questo caso essa garantisce all'acquirente industriale cinese una serie di standard e di specifiche tecniche difficili da trovare nel mercato locale. Tuttavia il *Made in Europe* è condizione necessaria ma non suf-

ficiente per l'accettazione dell'impresa in Cina. E' indispensabile la costruzione di un capitale reputazionale in grado di fare emergere quella risorsa fondamentale, sia nel comportamento d'affari sia nella cultura cinese, che è la fiducia. Una volta ottenuta è facile per un'azienda come FAAM, attenta al punto di vista dell'interlocutore con cui si relaziona, predisporre soluzioni che "combacino" perfettamente con quelle che sono le aspettative di quest'ultimo. Questo unito anche a un servizio di assistenza professionale e vicino e a un'affidabilità del prodotto che hanno consentito all'offerta del gruppo di distinguersi in un mercato grande e complesso come quello cinese.

A.3 Il caso iGuzzini Illuminazioni e il capitale reputazionale

iGuzzini è attiva nel campo dell'illuminazione architettonica sia per interni che per esterni dalla fine degli anni '50. Attualmente è la prima azienda italiana nel settore dell'illuminotecnica e tra le prime 5 nel panorama europeo.

La missione di iGuzzini non è solo quella di produrre apparecchi di illuminazione al massimo livello qualitativo, ma anche di studiare, capire, far capire la luce e renderne migliore l'integrazione con l'architettura, attraverso *l'industrial design*⁵⁰.

La dinamica di forte espansione sui mercati nazionali e internazionali dell'azienda è stata sostenuta dal consolidamento di tre fattori di vantaggio competitivo: l'innovazione, il *design*, l'attenzione alla qualità del prodotto.

L'azienda, fin dagli inizi degli anni '70, ha associato all'attività di esportazione l'attivazione di unità produttive e commerciali in grado di presidiare stabilmente i mercati di destinazione. Venne dapprima realizzata una *JV* in Jugoslavia, poi negli Stati Uniti.

Verso la fine degli anni '70 decise di cambiare il suo approccio al mercato, concentrandosi sulla costruzione di strutture commerciali proprie, filiali, società con distributori esteri con quota di maggioranza in Germania, Francia, Spagna, Regno Unito. Negli anni '90 venne completata la penetrazione degli al-

⁵⁰ Per ulteriori dettagli si rimanda al sito www.iguzzini.it.

tri mercati europei attraverso al creazione di società commerciali in Norvegia, Danimarca, Svezia, Benelux, Svizzera.

La moderata crescita registrata nel 2000 nei mercati europei, spinse iGuzzini a cercare nuovi mercati. La fase d'internazionalizzazione extraeuropea vide la nascita di tre società commerciali a Hong Kong, in Russia, a Singapore e l'avvio di uno stabilimento produttivo a Shanghai, in Cina.

iGuzzini in Cina si posiziona, come avviene a livello internazionale, nella fascia medio-alta del mercato. La produzione dello stabilimento cinese è destinata al mercato locale, anche se una notevole quota di prodotti vengono importati direttamente dall'Italia. In Cina l'azienda non ha la stessa struttura organizzativa prevista per l'Italia: infatti, non dispone di una rete di distributori specializzati locali (agenzie monomandatari) ma si interfaccia con professionisti (architetti, *light designer*, etc.) che la mettono in contatto con i committenti delle opere da realizzare (i finanziatori) che possono essere sia pubblici che privati.

Dalle parole del presidente di iGuzzini Cina è emerso che la provenienza dell'offerta (*COO*) "porta con se sia il bello che il brutto degli stereotipi attribuiti al Bel paese". Al cinese il *Made in Italy* richiama alla mente l'Italia e i suoi abitanti. Egli percepisce l'italiano come una persona aperta e a lui molto vicina dal punto di vista storico culturale. Senza dubbio la storia e la tradizione del "paese del drago" è millenaria, così come lo è quella italiana. Questo diventa un elemento molto importante insieme a altri elementi comuni quali il ruolo centrale della famiglia, delle relazioni, dell'amicizia. Il cinese apprezza molto la creatività e il *life style* del popolo italiano, inoltre riconosce al *Made in Italy* un valore aggiunto nelle produzioni ad alto contenuto di stile e di *design*.

Purtroppo l'Italia eredita e proietta verso l'estero anche quelli che sono i connotati negativi della sua *country image*, come ad esempio la poca continuità e la poca affidabilità nel modo di comportarsi, derivanti da un retaggio storico che si è portata da sempre dietro nel corso dei secoli.

Per iGuzzini la provenienza estera dell'azienda in un primo momento opera un effetto prisma amplificante sull'offerta, dando una percezione di qualità maggiore soprattutto rispetto alla concorrenza locale, giustificando così un gap di prezzo. Tuttavia tale effetto si sta sempre più erodendo anche a causa dei

cambiamenti in corso nel mercato. Sempre più le imprese cinesi crescono imitando i prodotti italiani di cui l'Italia è *leader*, applicando una politica di prezzo molto aggressiva. Ne consegue che la denominazione di origine dell'offerta dovrà essere combinata ad altri elementi quali la delocalizzazione della produzione e una politica che miri a rafforzare l'identità di marca, al fine di sviluppare un presidio di lungo termine sui segmenti di riferimento all'interno del mercato cinese.

Entra inoltre in gioco un altro fattore quanto mai decisivo sul mercato cinese: il capitale reputazionale dell'azienda. Fattore importante giacché attraverso una consolidata e positiva considerazione dell'azienda, nel corso degli anni, si sviluppa la fiducia.

Il capitale reputazionale che l'azienda è stata in grado di costruirsi deriva dalla combinazione di 4 elementi: notorietà del marchio, presenza diretta sul mercato, relazioni e referenze.

Fondamentale risulta essere la presenza diretta di un componente della famiglia imprenditrice nella sede cinese, il presidente, poiché per la cultura orientale il concetto di "metterci la faccia", impegnare risorse proprie nel progetto, come confermato dallo stesso manager, è un elemento di grande valore aggiunto, soprattutto nei comportamenti d'affari che portano l'azienda a costruirsi nel tempo delle referenze e delle relazioni nel mercato.

Questi elementi sono uniti alla notorietà del marchio, iGuzzini illuminazione, nel settore di appartenenza e presso gli addetti ai lavori, i quali gli riconoscono un alto contenuto in termini di innovazione, di design e di prestazione.

A.4 Il caso Manas: le partnership distributive

Manas, un'azienda calzaturiera sviluppatasi nel cuore del distretto calzaturiero fermano-maceratese, si contraddistingue come tipica realtà *del Made in Italy*. I punti forza che hanno permesso l'espansione e il successo dell'azienda sono rappresentati dalla qualità dei prodotti, cui si affianca l'orientamento

al cliente, la valorizzazione delle risorse umane e l'investimento sul *brand*⁵¹.

Il suo ruolo di azienda capofila di un *network* d'impresae satellite giuridicamente indipendenti (azienda allargata), le ha consentito di ottenere ottimi risultati in termini di flessibilità e di *performance* aziendale. Gli attori della rete sono collegati da infrastrutture informatiche di supporto, le quali vengono utilizzate anche per assicurare i rapporti con gli *showroom* ed alcuni negozi dislocati nelle diverse parti del mondo.

L'investimento continuo sull'immagine aziendale e sul *brand* ha contribuito a dare all'azienda e al suo prodotto una maggiore visibilità, nonché alla creazione di un rapporto di fiducia con la clientela, in particolare sui mercati asiatici.

Manas ha alle spalle diversi anni di attività sui mercati esteri: già nel 1960 fu una delle prime aziende del settore a esportare in Svezia, testimoniando una forte vocazione all'internazionalità. Oggi il 70% del fatturato è generato sui mercati esteri e deriva dalla presenza in oltre 80 paesi con oltre 1.200 punti vendita indiretti. I mercati che registrano le *performance* migliori sono Germania, Scandinavia, Paesi Bassi, Est Europa, Russia, e Corea, sebbene l'azienda attenda grandi risultati dalle strategie commerciali messe in atto in Nord America e in Cina. In particolare, il progetto *retail* riguarda l'apertura di nuovi punti vendita per ampliare la rete distributiva attraverso l'apertura di negozi monomarca in India, Cina, Bulgaria, l'area dei Balcani e dell'Europa dell'Est.

L'iter che ha portato l'azienda in Cina è stato molto lungo e testimonia la consapevolezza da parte del *management* di quanto sia necessario conoscere il mercato e i bisogni dei suoi consumatori, prima di internazionalizzarsi. Già nel 1997, infatti, in seguito a una visita aziendale in Cina, la dirigenza decise che era troppo presto e che Manas non era pronta ad entrarvi. Da quel momento è iniziato uno studio minuzioso del mercato che due anni più tardi ha condotto l'azienda a valutare, nel corso di una riunione con i membri del consorzio "Venetian" di Venezia, l'apertura di uno *show room* a Pechino. Manas ha così inaugurato il suo primo *show room* nel 2000.

⁵¹ Per ulteriori dettagli si rimanda al sito www.manas.com.

In seguito a un'attività di ricerca e sviluppo "step by step" l'impresa ha raggiunto la sua meta più importante nel 2003, con un nuovo viaggio dell'amministratore delegato in Cina e la stipula di un accordo con un importante distributore cinese: Belle International, un colosso del settore quotato alla Borsa di Hong Kong, con 4000 negozi plurimarca, presenti all'interno di centri commerciali di proprietà del cinese Yu Mi Fang.

Oltre al distributore *partner*, l'azienda ha contatti con altri negozi di proprietà non appartenenti a catene. Si tratta tuttavia di una strategia distributiva che Manas non intende sviluppare, preferendo investire sui negozi monomarca. Il progetto *retail* sopra citato, prevede l'apertura, in Cina, di 105 negozi monomarca tramite collaborazioni in *franchising*, di cui i primi quattro sono stati avviati nel 2005.

Complessivamente, tra i negozi pluri e monomarca, l'azienda è presente con la propria offerta in oltre sessanta negozi: ogni punto vendita è curato, a livello di allestimento e di personale, direttamente da Manas. Ciò ha permesso di creare un'immagine uniforme livello internazionale. Per quel che riguarda il personale di vendita, l'azienda gestisce direttamente la sua formazione professionale, giacché i cinesi non conoscono il prodotto italiano, pertanto non sanno venderlo correttamente. Le differenze nel comportamento d'acquisto, ma anche la non conoscenza da parte del personale di vendita, sono da imputare alle differenze culturali e all'assenza di una storia del prodotto scarpa in Cina. Alcuni esempi: un cinese tipicamente non riconosce la pelle dal sintetico, né comprende l'importanza del prodotto *handmade*. Si tratta di fattori che hanno rappresentato grandi problematiche, dal momento che Manas utilizza pelle naturale con numerose finiture e lavorazioni a mano. Per questi motivi, si è reso necessario un *training* per le commesse, le quali hanno trasmesso tali valori al consumatore.

Per quel che riguarda l'allestimento dei negozi, gli oggetti che rispondono a normative differenti da quelle vigenti sul territorio italiano, vengono reperiti sul mercato cinese. In questo caso l'azienda fornisce il disegno di come deve essere il negozio e i gestori cinesi lo realizzano con il materiale più adatto, cercando i fornitori migliori.

Anche per il mercato cinese, è importante qualificarsi come azienda *Made in Italy*, tratto distintivo di presentazione del

brand Manas all'interno dei negozi plurimarca di Belle International. Ciononostante, il prodotto deve essere adatto al mercato asiatico a causa della differente conformazione del piede e della calzata.

Manas si è rivelata essere un'azienda consapevole della necessità di investire in relazioni sul mercato cinese. Il lungo percorso che ha portato l'azienda alla stipula di un accordo con il proprio *partner*-distributore testimonia la consapevolezza delle diversità, culturali e non, del mercato cinese, e della necessità di conoscerlo profondamente. Il rapporto instaurato con il distributore, che è stato avviato come semplice relazione di compravendita, nel corso del tempo ha esulato dal campo strettamente commerciale: la figlia di questo imprenditore cinese è stata inserita (nell'ambito del suo percorso di studi universitari) negli uffici Manas in Italia come stagista.

Per la profonda conoscenza maturata del mercato cinese, sia recandosi direttamente sul posto, sia tramite le istituzioni italiane in Cina, l'azienda non ha sentito il bisogno di avviare ulteriori relazioni con soggetti locali, come studi legali o banche. Tra i fattori più importanti per la gestione delle relazioni e delle diversità culturali è stata evidenziata l'importanza della presenza dell'amministratore delegato nelle negoziazioni e firma degli accordi commerciali (negoziato "tra pari"). Spesso fondamentale, per arrivare a un accordo, sono anche altri elementi "accessori", come la "bevuta" e la "mangiata". La responsabile del mercato asiatico ha poi segnalato, come unica difficoltà nell'istaurare i primi contatti, quella rappresentata dalla lingua cinese. Questa persona si è detta estremamente avvantaggiata dai lineamenti orientali del proprio viso (si tratta di una persona coreana) che le hanno permesso di attrarre la fiducia delle controparti cinesi, per definizione scettiche nei confronti di quanti sono visti come "stranieri".

A5. Il caso Nuova Simonelli: l'importanza di essere italiani

Nuova Simonelli, azienda italiana di grande tradizione ed esperienza, dal 1936 realizza macchine a uso professionale per caffè espresso e cappuccino. I suoi prodotti sono posizionati nella fascia alta di mercato per prestazioni, qualità e prezzo.

Dopo una prima fase di crescita aziendale in cui le vendite si sono estese dalle Marche (regione in cui ha sede l'azienda) al mercato italiano, nel 1980 Nuova Simonelli, convinta dalle favorevoli prospettive di mercato, decise di muovere i primi passi fuori dai confini nazionali. Esporta l'82% della propria produzione, realizzata totalmente in Italia⁵².

I primi mercati interessati dal processo d'internazionalizzazione furono Canada e Stati Uniti, contestualmente ad alcuni mercati europei accomunati da una diffusa cultura di consumo di caffè espresso e cappuccino (Francia, Spagna, Portogallo). In seguito l'azienda si rivolse all'Asia, adottando una strategia di penetrazione 'a macchia di leopardo' contraddistinta da due fasi. Dopo aver individuato un mercato potenzialmente interessante, venivano programmate visite dirette da parte della forza vendita aziendale. Dopo aver innescato i primi rapporti, s'investiva per assicurare la presenza a fiere nazionali ed internazionali, finalizzata all'individuazione di nuova clientela, oltre che per realizzare *partnership* con torrefattori e distributori. In particolare le *partnership* con i distributori sono cruciali nei mercati a elevata distanza geografica per l'erogazione di servizi pre e post vendita. Devono infatti essere limitati a poche ore i 'fermo macchina' o le manutenzioni su macchine posizionate in bar, *coffee shop*, catene di alberghi, grandi aziende,

Nel settore macchine da caffè di tipo tradizionale a uso professionale (contrapposto al comparto delle superautomatiche che non implicano manualità per la preparazione delle bevande a base di caffè) il 90% del mercato è controllato da aziende di origine italiana. Ciò in quanto l'Italia è espressione di una cultura dell'espresso che ha permesso ai produttori di macchine da caffè di imporsi prima sul mercato italiano e poi sui mercati internazionali. E' possibile dunque affermare che in questo settore il fattore *COO* è un elemento importante. Laddove il cliente estero debba fare una scelta si affida 'con tranquillità' a un produttore italiano, forte del legame tra i produttori italiani e cultura di caffè espresso e cappuccino. Tuttavia, nei mercati in cui il cliente ha preso coscienza del prodotto caffè ed ha arricchito il

⁵² Per ulteriori dettagli si rimanda al sito www.nuovasimonelli.it.

proprio bagaglio di conoscenza circa il mondo dell'espresso, le scelte di acquisto attribuiscono al fattore *COO* soltanto un significato di partenza. Secondo quanto affermato dal CEO e dal responsabile marketing di Nuova Simonelli, in un quadro di questo tipo acquisisce sempre più rilevanza l'immagine legata al brand specifico e alla reputazione aziendale. Al *brand* viene attribuito grande valore perché ad esso si legano le percezioni sulla serietà e sull'affidabilità di un'azienda. Nel caso specifico, il cliente si fida di Nuova Simonelli perché si dà credito al marchio, avendo potuto costatare che si tratta di un'azienda che oltre ad proporre un prodotto di qualità offre un *network* di servizi affidabili e tempestivi.

In particolare, per il mercato cinese il *COO* ha significato di abilitazione a iniziare una fase di conoscenza (una sorta di barriera all'ingresso) che prelude alla costruzione di un rapporto di affari. A questo si aggiunge, come per altri mercati, l'individuazione di caratteristiche che l'azienda produttrice deve rispettare se intende fare il suo ingresso in quella determinata area (certificazioni). Ciò che è certo è che alle produzioni italiane è riconosciuta per definizione una superiorità di immagine in termini qualitativi. Ci sono stati casi di aziende (Expobar e Casavillo per esempio) che hanno deciso di decentrare la propria produzione in Cina. Di fatto si tratta di aziende che venivano riconosciute come marchi di qualità inferiore già prima di delocalizzare il processo produttivo in Cina.

In definitiva, con riferimento a questo caso il *COO* si rivela un prerequisito, una sorta di barriera all'ingresso. Per le effettive scelte di acquisto assumono importanza l'immagine di marca e la reputazione aziendale.

L'immagine di marca è sostenuta con attività di comunicazione sulle differenti linee di prodotto (Nuova Simonelli e Victoria Arduino) e di sponsorizzazione del *World Barista Championship* (le gare vengono svolte su macchine Nuova Simonelli).

La reputazione aziendale si sostanzia non solo nella progettazione e realizzazione di prodotti performanti e innovativi, ma anche nell'orientamento al cliente. La vicinanza al cliente si traduce nella formazione dei venditori, nella formazione dei tecnici, nella presenza alle fiere di settore, nella relazione. I responsabili commerciali dopo aver terminato una trattativa in un determinato mercato mantengono rapporti diretti con il cliente

attraverso visite periodiche. In molte situazioni questo approccio ha fatto preferire i prodotti dell'azienda a quelli di imprese italiane concorrenti come La Cimbali, Faema e Rancilio.

A.6 Il caso Pirelli: innovazione e relazioni locali

Pirelli & C. nasce a Milano nel 1872, inizialmente con uno stabilimento per la produzione di articoli in gomma. Da subito, inizia il processo di ricerca di prodotti di innovazione e qualità che caratterizzano l'azienda ancora oggi. Il focus su l'innovazione si rilegge dai suoi prodotti che hanno scandito il passaggio dei tempi: i conduttori isolati per telegrafia (1879) e i cavi telefonici sottomarini (1886), il primo pneumatico per bicicletta (Milano, 1890), il primo pneumatico per automobile (Ercole, 1901), la tecnologia innovativa Cord (pneumatico Superflex Stella Bianca) e "il pneumatico delle vittorie" (Stelvio). All'inizio degli anni '50 Pirelli sviluppa il rivoluzionario Radiale Cinturato, con i "ribassati" P7, fino ad arrivare al Pzero dei tempi recenti⁵³.

Nel dopoguerra, i pneumatici Pirelli approdano alle gare sportive, segnando l'inizio di un cammino coronato da numerose vittorie su due e quattro ruote in Formula Uno, Rally e Superbike, oltre che nella celebre Mille Miglia. Dopo un'assenza di circa vent'anni, nel 2010, Pirelli fa il suo ritorno in Formula Uno come unico fornitore ufficiale di pneumatici da gara per il triennio 2011-2013.

In parallelo, Pirelli amplia la sua presenza internazionale: all'inizio del secolo scorso in Spagna (1902), Gran Bretagna (1914) e Argentina (1917), la produzione di cavi in Perù (1968) e in Australia (1975), per proseguire poi con altre acquisizioni. Il processo di espansione nei mercati esteri continua e, nel 2005, viene avviata una nuova unità produttiva in Cina, che oggi conta 4 stabilimenti destinati alla produzione di pneumatici truck, pneumatici vettura, Steelcord e filtri (antiparticolato).

⁵³ Cattaneo G. "La prospettiva dell'impresa e dei manager" in seminario "Focus on China" organizzato da ICRIM, Milano: Università Cattolica, 15 dicembre 2010. Per ulteriori dettagli si rimanda al sito www.pirelli.com.

Pirelli oggi è il quinto operatore al mondo di pneumatici per fatturato, è presente in oltre 160 paesi con circa 34.000 dipendenti, conta 22 siti produttivi *tyre* in 13 paesi dei quattro continenti. I valori dell'azienda e la grande tradizione industriale ben si esprimono nel suo *claim* "La potenza è nulla senza il controllo": alte prestazioni, ricerca e innovazione si coniugano con responsabilità, sicurezza, rispetto per l'ambiente e sostenibilità. Innovazione e ricerca sono il principale tratto distintivo di Pirelli Tyre, che ha intrapreso la strada delle nuove tecnologie con l'obiettivo primario della creazione di valore, attribuendo forte priorità al continuo miglioramento della qualità, dell'impatto ambientale dei processi e dei prodotti. La società è oggi la *holding* operativa di un gruppo attivo nella progettazione, sviluppo, produzione e commercializzazione di pneumatici destinati a vari tipi di veicoli. Le aree di *business* sono costituite da: auto (primo equipaggiamento e ricambio), moto, mezzi di trasporto merci e persone (*truck* e bus), agricoltura e operatori professionali, moto sportive, formula uno.

Le competenze tecnologiche e il focus sui segmenti di alta gamma, hanno favorito il consolidamento di rapporti di collaborazione con le più prestigiose case automobilistiche e motociclistiche: una *partnership* che si è tradotta in innumerevoli omologazioni relative ai modelli dei principali produttori mondiali.

Pirelli Tyre è presente in Cina a livello commerciale attraverso una filiale a Shanghai e, a livello operativo, attraverso una società controllata, frutto dell'accordo di joint venture siglato nel 2005 con la cinese RoadOne Tyre Co. Ltd., con cui ha sviluppato un polo industriale in rapida espansione nella provincia dello Shandong. In precedenza, operava attraverso un distributore di Hong Kong per i pneumatici vettura top di gamma.

In Cina le attività sono concentrate nel sito produttivo di Yanzhou, città a metà strada tra Pechino e Shanghai situata a 600 chilometri dal porto di Qingdao che si affaccia sulla penisola coreana. Questo villaggio industriale è costituito da quattro stabilimenti: i primi due per la produzione di pneumatici truck e vettura, un terzo che fornisce la cordicella metallica Steelcord, componente essenziale dei pneumatici radiali, e il più recente che produce filtri antiparticolato. La modalità scelta da Pirelli per l'ingresso in Cina è un accordo di *JV* siglato con RoadOne Tyre Co. Ltd (società attiva nel business pneumatici e primo

produttore cinese) che fa capo al Gruppo Hixih, il cui Presidente Niu Yishun è un imprenditore privato molto influente nello Shandong. All'inizio le partecipazioni nella società erano al 60% di Pirelli Tyre e al 40% del *partner* cinese, la quota di controllo della società italiana è stata incrementata nel 2011 al 90% (da un precedente 75%).

Il primo frutto dell'accordo di *JV* è l'inaugurazione nel settembre 2005 di una fabbrica di pneumatici radiali per autocarro, la cui produzione è *local for local* giacché destinata al mercato Asia Pacifico.

L'impianto impiega le più moderne tecnologie produttive del Gruppo Pirelli, negli anni '80 e '90, infatti, la società ha trasferito la tecnologia radiale al mercato cinese, mediante contratti di licenza di know-how e la fornitura di macchinari. Lo stabilimento inizialmente contava 750 dipendenti e registrava una capacità produttiva annua di circa 600 mila pezzi, cifre rapidamente duplicate passando a un organico di circa 1.000 addetti e un potenziale produttivo di 1,2 milioni di pezzi. Nel novembre 2007 è stato inaugurato lo stabilimento per la produzione di gomme vettura, di prestazioni medio-alte. Il più recente frutto dell'accordo di joint venture con il Gruppo Hixih è la costruzione di un impianto per la produzione di filtri antiparticolato, che rappresenta un'ulteriore fase di sviluppo di Pirelli Tyre in Cina. L'intesa s'inserisce nell'ambito dei protocolli siglati con il Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare italiano, il Ministero per la Protezione Ambientale cinese e la Municipalità di Pechino, per la diffusione di tecnologie all'avanguardia per l'abbattimento delle emissioni inquinanti dei veicoli diesel privati e pubblici. La Cina rappresenta per Pirelli Tyre un *hub* manifatturiero, logistico e commerciale per l'intera area Asia-Pacific. Tutte le produzioni del polo industriali di Yanzhou vantano una qualità molto alta.

L'insediamento operativo nel paese asiatico attraverso un accordo di *JV* con un *partner* locale è stato facilitato da comunione d'intenti tra i *partner*. Pirelli ha potuto contare su un *partner*, solido nel mondo industriale e politico, su cui confidare per stabilire contatti e relazioni in Cina. Il *partner* cinese ha incrementato il proprio prestigio agli occhi della comunità per aver favorito l'insediamento di un'azienda riconosciuta a livello internazionale. Nelle dinamiche relazionali esterne la rete di

contatti (*guanxi*) del *partner* cinese si è rivelata un fattore chiave che la società ha sfruttato appieno per tessere relazioni con la municipalità, la regione locale, la provincia e le banche cinesi. Nelle dinamiche relazionali interne, si è reso necessario assumere l'approccio culturale adatto per conquistare la fiducia dei numerosi dipendenti, provenienti da contesti culturali diversi (locale, cinesi di altre località, asiatici, italiani, inglesi, tedeschi, russi).

Pirelli Tyre in Cina svolge attività di comunicazione avvalendosi di strumenti specifici del gruppo adattato al mercato cinese: sponsorizzazioni sportive, Calendario Pirelli 2008 ambientato in Cina, Formula Uno. L'Inter è molto conosciuta in Cina, le partite più importanti del campionato italiano vengono trasmesse dalle maggiori reti televisive locali, in tali occasioni l'Inter indossa magliette con il logo Pirelli tradotto in ideogrammi cinesi. Il Calendario 2008 è ambientato interamente a Shanghai e la presentazione si è tenuta in una *top location* della città. Ulteriore attività relazionale tipica della società è la partecipazione a iniziative che permettono il contatto con futuri candidati per l'ingresso in azienda: fiere del lavoro e i *career day* organizzati da scuole e università. Infine, formazione professionale e mobilità internazionale: la formazione dei nuovi addetti è stata posta tra le priorità anche in Cina, mettendo in atto un ampio programma di formazione professionale, tecnica e linguistica.

A.7 Il caso UFI Sofima: investire e adattare per il mercato cinese.

L'azienda Universal Filter Italiana, oggi Ufi Filters S.p.A., nasce a Nogarole Rocca (VR) nel 1972 con l'obiettivo di fornire sistemi di filtrazione al mercato *automotive*. Negli anni, grazie a soluzioni tecnologiche sempre all'avanguardia, frutto di un'intensa attività di ricerca e sviluppo e di una politica di *customer satisfaction*, in grado di interpretare le esigenze del singolo cliente, l'azienda si è trasformata in un gruppo con attività diversificate e sedi produttive e commerciali distribuite nei cinque continenti. Con due *brand*, Ufi Filters e Sofima, serve i

mercati dell'*OE* (*Original Equipment manufacturers*) e l'*after market* (mercato ricambi)⁵⁴.

L'azienda si posiziona al quarto posto come produttore europeo di filtri e al primo come gruppo privato. Ha siti produttivi in Italia, Tunisia, Corea, India, Tailandia, in totale nel mondo conta 17 siti produttivi. Ha società commerciali in Europa, Asia e Nord America e un Centro Ricerche & Sviluppo storico ad Ala di Trento. Opera con circa 3800 dipendenti a livello mondiale, dei quali più di 2000 lavorano negli stabilimenti in Cina. Il gruppo produce filtri per diversi settori, tra i quali idraulica, agricoltura, nautica, elettronica, *racing* (formula 1). Per penetrare i mercati esteri l'azienda ha puntato su qualità e innovazione del prodotto e sui servizi pre e post vendita alla clientela.

Il primo contatto dell'azienda con la Cina risale al 1983, quando una delegazione cinese in trattativa con Fiat Trattori mostrò interesse per la produzione di filtri di Ufi-Sofima. La delegazione cinese decise di costruire la prima fabbrica di filtri di olio a Bengbu e Ufi Sofima le vendette licenze, macchinari e *know-how*.

Nel 1996, nel distretto di Qingpu a Shanghai, la società fondò la prima fabbrica controllata al 100%, la Sofima Automotive Filter Shanghai Co. Ltd. Gli esordi furono durissimi, in primo luogo perché l'azienda non aveva cercato un *partner* per una *JV*, come era normale al tempo. In secondo luogo, in quanto esistevano sul territorio trecento aziende concorrenti che producevano già i filtri. Tra queste vi erano sette impianti che la stessa Ufi aveva venduto chiavi in mano solo pochi anni prima. Dunque l'azienda, per distinguersi, diversificò la sua produzione.

Nel 2004, aprì un secondo stabilimento di produzione, ricerca e sviluppo - Sofima Automotive Filter Chang Chun Co. Ltd. a Chang Chun (provincia di Jilin in Manciuria), la vecchia capitale del 1930. La città è considerata la "Detroit cinese", il maggiore polo automobilistico con già presenti i marchi Audi e Volkswagen. Successivamente, il gruppo Ufi Sofima ha costituito altre due *WFOE* sempre a Shanghai: la UFI Filters Shanghai Co. Ltd. e la Sofima Industrial Filter (Shanghai) Co. Ltd.

⁵⁴ Per ulteriori dettagli si rimanda ai siti www.sofima.it e www.ufi.it.

sito nel nuovo stabilimento nella zona industriale di Pudong e dedicato alla produzione di filtri per il settore veicoli industriali. Il sito ospita anche la Sofima Hydraulic Filter Co. Ltd. per la produzione, la ricerca e lo sviluppo di filtri oleodinamici. Nel 2011 lo stabilimento di Chang Chun si è trasferito in un nuovo sito produttivo più ampio.

Il 14 giugno del 2010 l'azienda ha ricevuto il Premio Panda d'Oro "*Italy goes China*" organizzato dalla Camera di Commercio Italiana in Cina in collaborazione con la Fondazione Italia Cina e con il patrocinio dell'Ambasciata d'Italia a Pechino, del Commissariato Italiano per Shanghai World Expo 2010, del Ministero Italiano per gli Affari Esteri e del Ministero per lo Sviluppo Economico. Il riconoscimento ha premiato le aziende e gli individui italiani e cinesi che hanno contribuito a incrementare e rafforzare lo sviluppo delle relazioni economiche tra Italia e Cina.

Gli stabilimenti in Cina sono stati di recente (marzo 2012) oggetto di un "porte aperte verso l'Oriente", ovvero meta di viaggio per alcuni distributori italiani *dell'aftermarket* (marchi UFI Filters e Sofima Filters) che hanno avuto la possibilità di approfondire la realtà di Ufi Sofima in Oriente.

I fattori di successo che hanno consentito all'azienda un rapido sviluppo nel paese sono diversi, e di seguito commentati. In primo luogo, la visione della Cina come un mercato da far crescere, partecipando al suo sviluppo. Tale scelta strategica ha richiesto grande flessibilità aziendale dato che non è stato replicato il modello di business italiano, bensì è stata adattata l'intera azienda al nuovo mercato. Questo ha comportato investimenti di tempo e di risorse per conoscere il luogo, comprendere gli attori sul territorio, scoprire cosa conta e che cosa conta meno dal punto di vista operativo, come ad esempio quale la velocità di risposta attesa o quali i tempi di assistenza richiesti dai clienti. Tempistica e velocità richieste dal cliente orientale sono incompatibili con la mentalità e con le strutture occidentali.

Per Ufi Sofima, la comprensione delle caratteristiche del mercato locale è stata facilitata dal fatto che l'azienda in Cina è nata come un'azienda cinese, in cui la maggior parte dei manager erano cinesi. Solo successivamente, quando l'azienda ha cominciato ad espandersi, si è avvertita la necessità di una presenza maggiore di espatriati italiani che portassero avanti i con-

tatti e le attività di reporting con la casa madre. Una società che nell'anima è cinese, ma che detiene una tecnologia occidentale. Essere una società occidentale è sinonimo di alta qualità, di tecnologia avanzata e, di conseguenza, di garanzia. Mentre la presenza massiccia di lavoratori cinesi la rende una società in grado di rispondere alle esigenze locali e, soprattutto, apprezzata dal territorio e dal governo cinese.

Le relazioni, infine, sono importanti a tutti i livelli: il governo in quanto detiene un ruolo dominante sul territorio, il sistema finanziario che permette di reperire i capitali necessari per la gestione dell'azienda, i fornitori locali che, accompagnati nella crescita qualitativa, consentono all'azienda di acquisire risorse tecniche in Cina, competitive e di qualità. La relazione per essere realmente vantaggiosa richiede, però, il presidio personale e continuo in loco.

APPENDICE II
QUESTIONARIO PER LA RICERCA QUANTITATIVA

Cod.		
D	L'azienda vende (attualmente) i suoi prodotti all'estero?	
D1	Si (passare alla sezione 1)	
D2	No	
SEZIONE 1) AZIENDE CHE OPERANO ALL'ESTERO O CON L'ESTERO		
01:01 Da quanto tempo opera all'estero (o con clienti stranieri)? (indicare una sola risposta)		
1.01a	solo da qualche mese	
1.01b	da 1 a 5 anni	
1.01c	da 5 a 10 anni	
1.01d	oltre 10 anni	
01:02 In quali situazioni? (indicare una sola risposta)		
1.02a	solo se contattata da un cliente straniero	
1.02b	su propria iniziativa	
1.02c	entrambe	
01:03 Con quale tipo di clienti opera? (indicare una sola risposta)		
1.03a	sempre gli stessi	
1.03b	sempre con clienti nuovi	
1.03c	vecchi e nuovi	
01:04 Qual è il numero medio di clienti all'estero? (indicare una sola risposta)		
1.04a	da 1 a 3	
1.04b	da 4 a 10	
1.04c	da 10 a 20	
1.04d	oltre 20	
01:05 Per quale motivo ha deciso di operare all'estero?		
1.05a	per ricercare nuovi mercati di sbocco a cui destinare i prodotti/servizi	
1.05b	per difendere il proprio mercato da attacchi di eventuali concorrenti	
1.05c	perché i bisogni dei consumatori sono sempre più simili tra loro	
1.05d	in seguito alla disponibilità di incentivi governativi	
1.05e	in seguito alla disponibilità di incentivi della Regione	
1.05f	in seguito alla disponibilità di incentivi CEE	
1.05g	in seguito all'individuazione di partner strategici	
1.05h	per aumentare i profitti	
1.05i	per soddisfare richieste provenienti dall'estero	
1.05l	per ridurre i costi di produzione	
1.05m	altro (specificare)	
01:06 Quali sono stati i benefici ottenuti tramite l'internazionalizzazione?		
1.06a	miglioramento dell'immagine dell'azienda anche a livello nazionale	
1.06b	diminuzione costi di produzione	
1.06c	acquisizione di nuovi clienti esteri	
1.06d	acquisizione di nuovi clienti nazionali	
1.06e	aumento delle dimensioni aziendali	
1.06f	incremento dei profitti	
1.06g	altro (specificare)	

01:07 L'azienda ha posto in essere collaborazioni per una migliore riuscita sui mercati stranieri? (è possibile indicare più di una risposta)			
1.07a	no, l'azienda fa tutto da sola senza alcun sostegno esterno		
1.07b	si, ci si aiuta tra aziende del medesimo settore		
1.07c	si, l'azienda affida lo scambio internazionale a distributori esterni		
1.07d	si, l'azienda è socia di un consorzio		
1.07e	no, ma sarebbe interessata ad attivare collaborazioni		
1.07f	si, l'azienda collabora con aziende di settori diversi		
1.07g	si, l'azienda ha attivato collaborazioni con aziende, enti, operatori stranieri		
RISPONDERE SOLO SE L'AZIENDA E' SOCIA DI UN CONSORZIO, ALTRIMENTI PASSARE DIRETTAMENTE ALLA DOMANDA 1.12			
01:08 Indicare il nome del consorzio cui l'azienda aderisce			
1.08a	specificare di lato		
01:09 Indicare i motivi per cui l'azienda ha deciso di aderire al consorzio (è possibile indicare più di una risposta)			
1.09a	riduzione dei costi dell'attività internazionale		
1.09b	accesso ad un maggiore patrimonio di risorse e competenze		
1.09c	accesso più favorevole alle informazioni inerenti ad opportunità di mercato		
1.09d	realizzazione di progetti difficilmente attuabili dalla singola impresa		
1.09e	altro (specificare)		
01:10 Quali sono i servizi offerti dal consorzio a cui aderisce? (è possibile indicare più di una risposta)			
1.10a	servizi di base (es. fax, telex, manifestazioni fieristiche)		
1.10b	servizi di assistenza e consulenza alle problematiche esportative		
1.10c	servizi di supporto alle politiche di marketing internazionale		
1.10d	convenzioni per usufruire di servizi da parte di operatori privati o pubblici		
1.10e	servizi promozionali		
1.10f	brand del consorzio, ove presente		
1.10g	altro (specificare)		
01:11 Ci sono altri servizi non erogati dal consorzio di cui l'azienda vorrebbe usufruire?			
1.11a	no		
1.11b	si		
1.11c	se sì, specificare quali		
01:12 Quanto pesa in percentuale il fatturato estero sul fatturato totale? (indicare una sola risposta)			
1.12a	fino al 10%		
1.12b	dal 10% al 30%		
1.12c	dal 30% al 50%		
1.12d	oltre il 50%		
01:13 Nell'ultimo anno c'è stata una crescita o una diminuzione di tale percentuale?			
1.13a	una crescita		
1.13b	una diminuzione		
01:14 In quali paesi stranieri opera attualmente l'azienda?			
1.14a	specificare di lato		
01:15 Sono state fatte ricerche per analizzare il mercato straniero? (è possibile indicare più di una risposta)			
1.15a	no, non è stata fatta alcuna ricerca in proposito		
1.15b	si, l'impresa ha condotto ricerche per proprio conto su quali tematiche? (specificare)		
1.15c	si, l'impresa ha acquistato informazioni da enti specializzati (ICE, Camere di Commercio)		
1.15d	si, l'impresa è socia di un consorzio da cui ha le informazioni necessarie		
1.15e	altro (specificare)		

01:16	C'è l'intenzione di aprirsi a nuovi mercati?		
1.16a	si		
1.16b	se si specificare quali		
1.16c	no		
01:17	Su cosa punta oggi l'azienda per penetrare un nuovo mercato? (è possibile indicare più di una risposta)		
1.17a	flessibilità produttiva		
1.17b	innovatività del prodotto		
1.17c	qualità del prodotto		
1.17d	design e immagine del prodotto		
1.17e	prezzo competitivo		
1.17f	servizi pre/post-vendita alla clientela		
1.17g	altro (specificare)		
01:18	Il fatto di essere un'azienda italiana è ritenuto un punto di forza?		
1.18a	decisamente si		
1.18b	abbastanza		
1.18c	per niente		
01:19	Tra le varie modalità di entrata sui mercati stranieri (indicate di seguito) quale è stata scelta? (è possibile indicare più di una risposta)		
1.19a	Esportazione, tramite:		
1.19a1	esportatori nazionali		
1.19a2	esportatori internazionali		
1.19a3	trading companies		
1.19a4	strutture cooperative		
1.19a5	agenti, rappresentanti o distributori residenti nei mercati di interesse		
1.19a6	proprio personale di vendita ma residente all'estero		
1.19a7	tramite uffici di rappresentanza e filiali		
1.19a8	contatto diretto con l'impresa		
1.19b	Licensing		
1.19b1	Franchising		
1.19b2	Contratti di produzione		
1.19b3	Contratti di Gestione (Management Contracts)		
1.19b4	Contratti di Servizio (Service Contracts)		
1.19b5	Contratti di Costruzione (Construction Contracts)		
1.19b6	Joint Venture		
1.19c	Acquisizione di un'impresa estera già operante		
1.19c1	Costituzione di un'impresa ex-novo		
1.19d	Internet		
01:20	L'azienda ha dovuto sviluppare nuove competenze interne? (è possibile indicare più di una risposta)		
1.20a	si, è nato un ufficio estero formando il personale dipendente		
1.20b	si, è stato assunto personale qualificato		
1.20c	altro (specificare)		
1.20d	no, l'azienda si appoggia a società esterne		
1.20e	no, non è necessario		
1.20f	altro (specificare)		
01:21	L'azienda ha dovuto modificare il suo prodotto/servizio per adattarlo al mercato straniero?		
1.21a	no		
1.21b	si		
1.21c	se sì, quali modifiche sono state apportate? (specificare)		

01:22 L'azienda ha dovuto sviluppare nuovi servizi per la clientela straniera?			
1.22a	no		
1.22b	sì		
1.22c	se sì di che tipo? (specificare)		
01:23 L'azienda ha ottenuto/otterrà degli standard internazionali di qualità? (indicare una sola risposta)			
1.23a	sì		
1.23b	di che tipo? (specificare)		
1.23c	a quale scopo? (specificare)		
1.23d	no, l'azienda non ha mai ottenuto degli standard internazionali di qualità		
1.23e	(specificare il motivo)		
01:24 Quali sono le maggiori difficoltà riscontrate nell'attività internazionale?			
1.24a	l'esistenza di barriere artificiali di protezione:		
1.24a1	- di tipo tariffario (dazi doganali o tariffe imposte dal paese ospite)		
1.24a2	- di tipo non tariffario (quote, standard tecnici/commerciali/sanitari)		
1.24a3	- di tipo monetario (restrizioni valutarie, tassi differenziali di cambio...)		
1.24b	l'instabilità economica del paese straniero		
1.24c	l'instabilità politica del paese straniero (l'influenza dell'orientamento governativo)		
1.24d	il rischio operativo (contraffazione marchi, pirateria...)		
1.24e	la diversità culturale		
1.24f	altro (specificare)		
01:25 L'azienda svolge attività di promozione all'estero? (è possibile indicare più di una risposta)			
1.25a	no		
1.25b	sì		
	se sì, di che tipo? (specificare)		
1.25b1	sito internet		
1.25b2	pubblicità su riviste specializzate		
1.25b3	fiere di settore/multisetore in Italia		
1.25b4	fiere di settore/multisetore all'estero		
1.25b5	missioni economiche italiane all'estero		
1.25b6	altro (specificare)		
OPERATIVITA' CON IL MERCATO CINESE			
01:26 Da quanto tempo opera sul mercato cinese			
1.26a	mesi (specificare)		
1.26b	anni (specificare)		
01:27 Quali sono le attività che svolge con la Cina? (è possibile indicare più di una risposta)			
1.27a	esportazione diretta		
1.27b	esportazione attraverso intermediari		
1.27c	produzione in loco con proprio stabilimento		
1.27d	produzione in loco tramite terzisti		
1.27e	assemblaggio in loco di semilavorati provenienti dall'Italia o altro paese		
1.27f	distribuzione tramite propria rete		
1.27g	distribuzione attraverso joint venture		
1.27h	distribuzione attraverso franchising		
1.27i	importazione di materiale/semilavorati dalla Cina		
1.27l	importazione di prodotti finiti dalla Cina		
1.27m	altro (specificare)		

01:28	Per quali delle seguenti attività siete ricorsi ad una collaborazione con organizzazioni operanti in Cina? (è possibile indicare più di una risposta)		
1.28a	logistica (spedizione, trasporto, magazzino, dogana,)		
1.28b	produzione		
1.28c	promozione (ricerca contatti, fiere,)		
1.28d	vendite		
1.28e	assistenza al cliente e servizi		
1.28f	approvvigionamento		
1.28g	gestione delle risorse umane		
1.28h	ricerca e sviluppo		
1.28i	contabilità finanziaria e gestione del credito/rischi		
1.28l	consulenza legale e contrattualistica		
1.28m	altro (specificare)		
01:29	Per svolgere l'attività in Cina quali interlocutori (in Italia o in Cina) sono risultati determinanti? (è possibile indicare più di una risposta)		
1.29a	istituzioni:		
1.29a1	- municipalità/regione locale		
1.29a2	- governo centrale		
1.29a3	- banche/banche d'affari		
1.29a4	- ICE		
1.29a5	- camera di commercio		
1.29a6	- altro (specificare)		
1.29b	enti:		
1.29b1	- associazioni di categoria		
1.29b2	- enti fiera		
1.29b3	- altro (specificare)		
1.29c	fornitori (specificare di che tipo?)		
1.29d	clienti		
1.29e	distributori		
1.29f	altro (specificare)		
NOME DELL'AZIENDA			
PROVINCIA			
SETTORE DI APPARTENENZA			
ANNO DI FONDAZIONE DELL'AZIENDA			
FATTURATO ANNUO INDICATIVO (2005)			
FATTURATO ANNUO INDICATIVO (2007)			
Indicare circa con quanti clienti esteri raggiunge il 70% del fatturato estero dell'ultimo anno			
NUMERO DI ADDETTI (2005)			
NUMERO DI ADDETTI (2007)			

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Abosag, I., Tynan, C. e Lewis, C. (2002). "Relationship marketing: the interaction of cultural value dimensions", paper presented at *Academy of Marketing Annual Conference*, Nottingham Business School, Nottingham, 2-5 July.
- Adair, W.L. e Brett, J.M. (2005). "The Negotiation Dance: Time, Culture, and Behavioral Sequences in Negotiation", *Organization Science*, 16 (1): 33-51.
- Adler, N.J. (1991). *International Dimensions of Organizational Behaviour*, 2nd ed, Boston MA: PWS-KENT P.B.
- Adler, N.J., Brahm, R. e Graham, J.L. (1992). "Strategy Implementation: A Comparison of Face-to-Face Negotiations in the People's Republic of China and the United States", *Strategic Management Journal*, 13 (6): 449-466.
- Afifi, W.A., Falato, W.L. e Weiner, J.L. (2001). "Identity concerns following a severe relational transgression: The role of discovery method for the relational outcomes of infidelity", *Journal of Social and Personal Relationships*, 18: 291-308.
- Agndal, H. e Axelsson, B. (2002). "Internationalisation of the firm. The influence of relationship sediments", in Havila V., Forsgren M. e Håkansson H. (a cura di), *Critical Perspectives on Internationalisation*, Amsterdam, London, New York: Pergamon.
- Agrawal, J. e Kamakura, W.A. (1999). "Country of Origin: a competitive advantage?", *International Journal of Research in Marketing*, 16 (4): 255-267.
- Ahmed, S. A. e D'Astous, A. (1995). "Comparison of country of origin effects on household and organizational buyers' product perceptions", *European Journal of Marketing*, 29: 35-51.
- Ahmed, S.A. e D'Astous, A. (1993). "Cross-national evaluation of main-in concept using multiple cues", *European Journal of Marketing*, 27 (7): 39-52.
- Aiello, G., Donvito, R., Godey, B., Pederzoli, D., Wiedmann, K.P., Hennigs, N., Siebels, A., Chan, P., Tsuchiya, J., Rab-

- ino, S., Ivanovna, S.I., Weitz, B., Oh, H. e Singh, R., (2009). "An international perspective on luxury brand and country-of-origin effect", *Journal of Brand Management*, 16: 323-337.
- Ambler, T., Styles, C. e Xiucun, W. (1999). "The Effect of Channel Relationships and Guanxi on the Performance of Inter-Province Export Ventures in the People's Republic of China", *International Journal of Research in Marketing*, 16: 75-87.
- Atsmon, Y. e Magni, M. (2012). Meet the Chinese consumer of 2020, *McKinsey Quarterly*, March:1-8.
- Aulakh, P.S., Masaaki, K. e Arvind, S. (1996). "Trust and performance in cross-Border marketing partnership: a behavioural approach", *Journal of International Business Studies*, 27 (5):1005-1032.
- Baek, S. (2005). "Does China Follow 'the East Asian Development Model'?", *Journal of Contemporary Asia*, 35 (4):485-498.
- Baker and McKenzie (2009). "New Challenges to Special Purpose Vehicles for Investing in China", www.bakermckenzie.com, March.
- Balzani, R. e De Bernardi, A. (2003). *Storia del Mondo Contemporaneo*, Milano: Mondadori.
- Barnes, B.R., Yen, D. e Zhou, L. (2010). "Investigating *guanxi* dimensions and relationships outcomes: insights from Sino-anglo business relationships", *Industrial Marketing Management*, 40 (4): 510-521.
- Batonda, G. e Perry, C. (2003). "Influence of culture on relationship development processes in overseas Chinese/Australian networks", *European Journal of Marketing*, 37(11-12):1548-1574.
- Battaglia, L. e Cedrola, E. (2010). "Interazione culturale e processi di negoziazione", in Guercini S. (a cura di), *Marketing e management interculturale. Attori, politiche e organizzazione*, Bologna: Il Mulino, 50-73.
- Battaglia, L., Nadin, G. e Gobbini L. (2004). "The role of cultural differences in the dynamic of a relationship. The case of Italian and Chinese companies", in *Proceedings of the 20th IMP Conference*, Copenhagen, 2 - 4 settembre.

- BBC (2011). "China Country Profile", *BBC News*, in www.bbc.co.uk, 21st May.
- Bell, D. (2008). *China's New Confucianism: Politics and Everydaylife in a Changing Society*, Princeton: Princeton U.P.
- Belussi, F. (2007). "Distretti e cluster verso nuove forme di agglomerazione territoriale di imprese", in Fiocca R. (a cura di), *Rileggere l'impresa. Relazioni, risorse e reti. Un nuovo modello di management*, Milano: ETAS, 176-212.
- Bicchielli, S. (2010). *Made for China – Come Vendere Prodotti e Servizi Italiani in Cina*, Milano: Il Sole 24 Ore.
- Bilkey, W.J. e Nes, E. (1982). "Country-of-origin effects on product evaluations", *Journal of International Business Studies*, Spring-Summer:89-99.
- Bond, M.H. e Hwang, K. (1986). "The sociopsychology of Chinese people", in Bond M.H., *The psychology of the Chinese people*, Hong Kong: Oxford University Press, 213-266.
- Bond, M.H. e Lee, P.W.L. (1981). "Face saving in Chinese culture: discussion and experimental study of Hong Kong students", in King A.J.C. e Lee R.P.L., *Social life and development in Hong Kong*, Hong Kong: The Chinese University Press, 289-303.
- Bond, M.H., LEUNG, K., Au, A., Tong, K-K., De Carrasquel, S.R., Murakami, F., Yamaguchi, S., Bierbrauer, G., Singelis, T., Broer, M., Boen, F., Lambert, S., Ferreira, M.C., Noels, K.A., Bavel, Y.V., Safdar, S., Zhang, J., Chen, L., Solcova, I. e Stetovska, I. (2004). "Culture-level dimensions of social axioms and their correlates across 41 cultures", *Journal of Cross-Cultural Psychology*35 (5): 548-570.
- Bouquet, A.C. (1961). *Breve storia delle religioni*, Milano: Mondadori.
- Bowersox, D., Gloss, D. e Cooper, M.B. (2002). *Supply Chain Logistics Management*, Boston: McGraw Hill.
- Bradley, F. (2001). "Country-Company interaction effects and supplier preferences among industrial buyers", *Industrial Marketing Management*, 30: 511-524.
- Brannen, M.Y. e Salk, J.E. (2000). "Partnering across borders: negotiating organizational culture in a German-Japanese joint venture", *Human Relations*, 53 (4): 451-87.
- Brennan, R. e Wilson, J. (2008). "Understanding the importance of Guanxi in UK-Chinese joint venture relationships", *Pro-*

- ceedings of the 24th Annual IMP Conference*, Uppsala, 3-6 September.
- Brislin, R. (1993). *Understanding culture's influence on behavior*. San Diego, CA: Harcourt Brace Jovanovich.
- Brito, C. e Roseira, C. (2005). "A Model for Understanding Supply Chains Networks". *Journal on Chain and Network Science*, 5 (2): 55-63.
- Bucci, A., Codeluppi, V. e Ferraresi, M., (2011). *Il Made in Italy*, Roma: Carocci.
- Cacciato, P. (2007). "Il Tesoro di Deng Xiaoping: La Politica della Porta Aperta", *Corriere Asia Impresa e Lavoro dall'Oriente*, in www.corriereasia.com.
- Carminati, M. (2010). "I Rapporti Commerciali dell'Italia con i Paesi BRIC e I Paesi dei Balcani (Romania Inclusa)", *Fondazione Edison*, Approfondimenti Statistici, Quaderno 66 (agosto), in www.fondazioneedison.it.
- Cattin, P., Jolibert, A. e Lohnes, C. (1982). "A cross cultural study of "made in" concepts", *Journal of International Business Studies*, Winter: 131-141.
- CCIA (2009). Camera di Commercio Italia-Cina, "International News", 30 (giugno): 1.
- Cedrola, E. e Battaglia, L. (2011). "Piccole e medie imprese e internazionalità: strategie di business, relazioni, innovazione", *Sinergie*, 85 (maggio-agosto): 71-92.
- Cedrola, E., Battaglia, L. e Cantù, C. (2011). "Le Imprese Italiane in Cina: Modelli di Business Emergenti", in Vescovi T. (a cura di), *Libellule sul Drago: Modelli di Business e Strategie di Marketing*, Padova: Cedam, 170-200.
- Cedrola, E., Battaglia, L. e Quaranta, A. (2012). "Business models of Italian enterprises in markets with high cultural distance. A focus on the Chinese market: crucial relations, marketing strategies and performances", *Proceedings of the 15^o Mc-Gill International Entrepreneurship Conference*, University of Pavia - Department of Business and Economics, Pavia 21-23 settembre.
- Cedrola, E., Battaglia, L. e Quaranta, A. (2012). "I modelli di business delle imprese italiane che operano in mercati con alta distanza culturale. Un focus sul mercato cinese: relazioni, strategie di marketing e performances aziendali", in *Marketing Internazionale ed Effetto Country of Origin. Procee-*

- dings del IX Convegno annuale della Società Italiana di Marketing*, Benevento.
- Cedrola, E., Battaglia, L. e Tzannis, A. (2009). "The Italian SMEs in the International context. A model to succeed in the global arena", *Collana Quaderni del Dipartimento di Istituzioni Economiche e Finanziarie*, 52, Università di Macerata.
- Cedrola, E., Battaglia, L., Cantù, C. e Tzannis, A. (2010). "Le Piccole e Medie Imprese Italiane in Cina. Verso un Nuovo Approccio di Marketing", in *Atti del 9th International Congress Marketing Trends*, Venezia, 21-23 gennaio.
- Central Intelligence Agency, (2011). "The World Factbook", in www.cia.gov.
- Chairsraeko, S. e Speece, M. (2004). "Culture, intercultural communication competence, and sales negotiation: a qualitative research approach", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (4): 267-283.
- Chan, A.M. e Rossiter, J.R. (2003). "Measurement issues in cross cultural values research", *Proceedings of the Australia New Zealand Academy of Marketing Conference*, University of South Australia, Adelaide, December.
- Chan, D.W. (1985). "Perception and judgment of facial expressions among the Chinese", *International Journal of Psychology*, 20: 681-692.
- Chandler, A.D. Jr. (1990). *Scale and Scope, The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, Mass: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Chee, H. e West, C. (2005). *Fare affari in Cina tra miti e realtà*, Milano: Etas.
- Cheek, T. (2008). *Vivere le riforme. La Cina dal 1989, edizione italiana*, traduzione di Ferri C., New York: Zed Books.
- Chen, B. (2001a). *My Shanghai experience*. Taipei, Taiwan: Commercial Culture.
- Chen, M-J. (2001). *Inside Chinese Business. A Guide For Managers Worldwide*, Boston: Harvard Business School Press.
- Chen, M-J. (2001b). *Inside Chinese business*. U.S.A.: Harvard Business School Press.
- Chen, M-J. (2002). "Transcending paradox: the 'middle way' perspective", *Asia Pacific Journal of Management*, 19: 179-99.

- Chen, T-J., Chen, H. e Ku, Y.H. (2004). "Foreign Direct Investment and Local Linkages". *Journal of International Business Studies*, 35 (4): 320-333.
- Chen, X.P. e Chen, C.C. (2004). "On the intricacies of the Chinese Guanxi: A process model of Guanxi development", *Asia Pacific Journal of Management*, 21(3): 305-324.
- Chevrier, Y. (1995). *Mao Zedong e la Rivoluzione Cinese*, 2nd ed., traduzione di Causarano P., Firenze: Casterman.
- Chiao, C. (1981). "Chinese strategic behaviors: a preliminary list", in *Proceedings of the International Conference on Sino-ology*, Taipei, August 15-17, 1980, Taipei: Academia Sinica, 429-40.
- Chiarlone, S. e Amighini, A. (2007). *L'Economia della Cina. Dalla Pianificazione al Mercato*, Roma: Carocci editore.
- Child, J. e Yuan, L. (1996). *Management issues in China*, New York: Routledge.
- Child, J. e Tse, D.K. (2001). "China's transition and its implications for international business", *Journal of International Business Studies*, 32 (1):5-21.
- Christopher, M. (2005). *Logistics and supply chain management. Creating value added networks*. Harlow: Prentice Hall.
- Chu, C-N. (1991). *The Asian Mind Game*, New York, NY: Rawson Associates.
- Chu, C-N. (1992). *Thick Face, Black Heart: The Path to Thriving, Winning and Succeeding*, Beaverton, OR: AMC Publishing.
- CIA, (2012). *The World Factbook – China*, in www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.
- CLSA, (2011). "China to Become the World's Largest Market for Luxury Goods Over the Next Decade", 2nd February, in www.clsa.com.
- Colacurcio, C. e Marianera, M. (2010). "Il Boom dei Nuovi Consumatori e le Opportunità per il Lusso Accessibile Italiano", in Istituto nazionale per il Commercio Estero, *L'Italia nell'Economia Internazionale – Rapporto ICE 2009-2010*, in www.ice.it, 181-185.
- Cole, J. (1998). *About face*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Confucio, (1938). *Confucian analects*, Londra: Allen and Unwin.

- Conway, T. e Swift, J.S. (2000). "International relationship marketing: The importance of psychic distance", *European Journal of Marketing*, 34: 1391-1414.
- Cooper, J.C. (1990). *Taoism: The Way of the Mystic*, Wellingborough: The Aquarian Press.
- Corradini, P. (1996). *Cina: popoli e società in cinque millenni di storia*, Firenze: Giunti.
- Cravens, D.W. (1998). "Implementation strategies in the market-driven era", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (3): 237-241.
- Crespi, R. (2009). *Operations, supply chain e strategie competitive*, Torino: Giappichelli.
- Croci, M. (2008). "L'importanza della gerarchia in Cina", in Weber M. (a cura di), *Due anni di Cina. Opportunità di business, scenari in evoluzione*, Milano: ETAS, 78-81.
- Cui, G. e Liu, Q. (2000). "Regional Market Segments of China: Opportunities and Barriers in a Big Emerging Market", *Journal of Consumer Marketing*, 17 (1):55-72.
- Davenport, T.H. (1993). *Process innovation*, Boston: Ernst & Young.
- Davidson, W.H. (1987). "Creating and managing joint ventures in China", *California Management Review*, 29 (4): 77-95.
- Davies, H., Leung, K.P., Luk, T.K. e Wang, Y.H. (1995). "The benefits of Guanxi: The value of relationships in developing the Chinese market", *Industrial Marketing Management*, 24(3), 207-214.
- De Burca, S., Fletcher, R. e Brown, L. (2004). *International Marketing. A SME Perspective*, Australia: Pearson Education.
- Deacons, (2010). "Foreign Direct Investment in the People's Republic of China – Principal Foreign Investment Vehicles", in www.deacons.com.hk.
- Di Bernardo, B., Gandolfi, V. e Tunisini, A. (2009). *Economia e management delle imprese*, Milano: Hoepli.
- Di Maggio, R. (2010). "Registrare Società a Hong Kong per Svolgere Operazioni in Cina", *China Briefing*, in www.china-briefing.com.
- Dougherty, D. (1992). "Interpretative barriers to successful product innovation in large firms", *Organization Science*, 3 (2): 179-202.

- Druckman, D. (1977). "Boundary Role Conflict Negotiation as Dual Responsiveness", *Journal of Conflict Resolution*, 21 (4): 639-662.
- Dubois, A., Gadde, L.E., Hulthén, K., Jonsson, P. e Sundquist, V. (2004). "Supply Network Flexibility", *IMP Conference* in Copenhagen, Denmark.
- EIU, (2010). "Twin Turbo China. Managing human resources in dual economies." *A Custom Research report from the Economist Intelligence Unit*, www.eiu.com.
- EIU, (2012). "Serve the people. The new landscape of foreign investment into China", A report from the Economist Intelligent Unit, www.eiu.com.
- Ekman, P. e Friesen, W.V. (1978). *Facial Action Coding System: A technique for the measurement of facial movement*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Emmers-Sommer, T.M. (2003). "When partners falter: Repair after a transgression", in Canary D.J. e Dainton M., *Maintaining relationships through communication: relational, contextual, and cultural variations*, Erlbaum, New Jersey: Mahwah, 185-205.
- Engholm, C. (1994). *Doing business in Asia's booming "China Tringle"*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Fairbank, J.R. e Goldman, M. (2006). *China. A new history*. Boston: Harvard University Press.
- Fan, Y. (2002). "Questioning guanxi: definition, classification and implications", *International Business Review*, 11: 543-561.
- Fang, T. (1999). *Chinese Business Negotiating Style*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fang, T. (2003). "A critique of Hofstede's fifth National culture dimension", *International Journal of Cross Cultural Management*, 3 (3): 347-368.
- Fang, T. (2006). "Negotiation: the Chinese style", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21 (1): 50-60.
- Farah, P. (2011). "Proprietà Intellettuale tra Visione Confuciana e OMC", *Orizzonte Cina*, maggio, in www.iai.it.
- Faure, G.O. (1995). "Nonverbal Negotiation in China", *Negotiation Journal*, 11 (1): 11-18.
- Faure, G.O. (1998). "Negotiation: the Chinese concept", *Negotiation Journal*, 14 (1): 137-148.

- Faure, G.O. (1999). "The cultural dimensions of negotiation: the Chinese case", *Group Decision and Negotiation*, 8(3): 187-215.
- Faure, G.O. e Rubin, J. (1993). *Culture and negotiation*, Newbury Park, CA: Sage.
- Faure, G.O., Le Dong, V. e Shakun, M. (1990). "Social-emotional aspects of negotiation", *European Journal of Operation Research*, 46 (2): 177-180.
- Fletcher, R. (2004). "The impact of culture on relationship creation and network formation in developing countries", *Proceedings of the 20th Annual IMP Conference*, Copenhagen, 2-4 settembre.
- Fletcher, R. e Fang, T. (2004). "Re-thinking culture's consequences on relationship creation and network formation in Asian markets", *Proceedings of the 20th Annual IMP Conference*, Copenhagen, 2-4 settembre.
- Flick, U. (2002). *An introduction to qualitative research*, 4th edition, London: Sage.
- Ford, D. (1984). "Buyer/seller relationships in international industrial markets", *Industrial Marketing Management*, 13 (2): 101-112.
- Ford, D. (2001). "The development of buyer-seller relationships in industrial markets", *European Journal of Marketing*, 14 (5/6): 339-353.
- Fortis, M. (2005). *Le due sfide del Made in Italy: globalizzazione e innovazione*, Bologna: Il Mulino.
- Fortis, M. (2009). *Competitiveness and export performance of Italy*, Milano: Fondazione Edison, Università Cattolica, Dipartimento del Tesoro.
- Frankenstein, J. (1986). "Trend in Chinese business practice: change in the Beijing wind", *California Management Review*, 29 (1): 148-60.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: The Free Press.
- Gadde, L-E., Håkansson, H. e Persson, G. (2010). *Supply Network Strategies*, Chichester: Wiley.
- Gallo, M.A. e Garcia-Pont (1996). "Important factors in family business internationalization", *Family Business Review*, 9 (1): 45-59.

- Gao, H., Ballantyne, D. e Knight, J.G. (2010). "Paradoxes and guanxi dilemmas in emerging Chinese-Western intercultural relationships", *Industrial Marketing Management*, 39: 264-272.
- Gasparini, G. (2007). "Le imprese italiane in Cina, alcune esperienze", Testimonianza nel modulo *Marketing Interculturale e casi di imprese italiane in Cina*, corso di Alta Formazione CEDIC Ed.2007, riportata in Corsi, S., Tesi di LM "Marketing Relazionale nel Business to Business Cinese", Università degli Studi di Firenze, a.a.2007/08.
- Gasparini, G. (2012). "Accompagnare le imprese in Cina", Testimonianza al seminario di approfondimento *Libellule sul drago. Modelli di business e strategie di marketing per le imprese italiane in Cina*, Milano: Università Cattolica, 10 maggio.
- Gatti, C. e Golinelli, G.M. (2007). "Il pensiero di Roberto Fazzi e l'approccio sistemico al governo dell'impresa: spunti di riflessione tra debito culturale, avanzamento dottrinale e spirito del tempo", *Sinergie* 72 (gennaio-aprile): 3-51.
- Gattorna, J. (2007). *Supply chain management*. Harlow UK: Prentice Hall.
- Gehrke, B. e Sportelli M. (2008). "Comunicazione interculturale: i cinesi preferiscono tacere", in Weber M. (a cura di), *Due anni di Cina. Opportunità di business, scenari in evoluzione*, Milano: ETAS, 87-108.
- Ghauri, P.N. e Usunier, J.C. (2003). *International Business Negotiation*, 2nd Edition, Oxford: Pergamon Press.
- Gilbert, D. e Tsao J. (2000). "Exploring Chinese cultural influences and hospitality marketing relationships", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12/1: 45-53.
- Giltsdorf, J.W. (1997). "Metacommunication effects on International business negotiating in China", *Business Communication Quarterly*, 60 (2): 20-37.
- Giraldi, A. (2009). "Country of Origin. Una rassegna analitica dei principali lavori dal 1962 al 2008", in *Atti dell'Internatioal Congress Marketing Trends*, 16-17 gennaio, Parigi.
- Goffman, E. (1972). "On face-work: An analysis of ritual elements in social interaction", in Goffman E., *Interaction ritu-*

- al: Essays on face-to-face behavior*, Harmondsworth: Penguin.
- Graby, F. (1980). "Consumérisme et produits étrangers", *Coopération-Distribution-Consommation*, 5 (May): 17-23.
- Graham, J.L. (1996). "Vis-A-Vis: International Business Negotiations", in Usunier J.L. e Ghauri P.N., *International Business Negotiation*, Oxford: Pergamon, 69-90.
- Graham, J.L. e Mintu-Wimsat A. (1997). "Culture's influence on business negotiations in four countries", *Group Decision and Negotiation*, 6(5): 483-502.
- Grandori, A. (1995). *L'organizzazione delle attività economiche*, Bologna: Il Mulino.
- Granovetter, M.S. (1985). "Economic action and social structure: the problem of embeddedness" in *Readings in economic sociology*, Blackwell Publishers, 63-68.
- Gudykunst, W.B. e Ting-Toomey, S. (1988). *Culture and interpersonal communication*, Beverly Hills: Sage.
- Guercini, S. (a cura di) (2010). *Marketing e management interculturale. Attori, politiche e organizzazione*, Bologna: Il Mulino.
- Håkansson, H. e Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*, London: Routledge Edition.
- Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L.E., Snehota, I. e Waluszewski, A. (2009). *Business in networks*, Chichester: John Wiley.
- Haley, G.T., Tan, C.T. e Haley, U.C.V. (1998). *New Asian emperors*, UK: Butterworth Heinemann.
- Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*, Garden City, NY: Anchor.
- Hall, E.T. e Reed-Hall, M. (1990). *Understanding cultural differences*, Boston-London: Intercultural Press.
- Hallén, L. (1992). "Infrastructural Networks in International Business", in Forsgren M. e Johanson J. (a cura di), *Managing Networks in International Business*, Philadelphia: Gordon & Breach, 77-92.
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*, Boston: Harvard Business School Press.
- Han, C.M. (1989). "Country image: halo or summary construct?", *Journal of Marketing Research*, XXVI (May): 222-229.

- Hao, M. e Sun W. (1991). *The compendium of Chinese social etiquette*, Shanghai: Wenhua, Chubanshe.
- Herbig, P.A. (2003). *Marketing Interculturale*, Milano: Apogeo.
- HKTDC, (2004). "Guide to Doing Business in China", in www.hktdc.com.
- Hodgins, H.S., Liebeskind, E. e Swartz, W. (1996). "Getting out of hot water: Facework in social predicaments", *Journal of Personality and Social Psychology*, 71: 300-314.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2nd ed, Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*, Newbury Park California: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1993). "Cultural constraints in management theories", *The Academy of Management Executives*, 7(1): 81-94.
- Hofstede, G. (1994). "The business of international business is culture", *International Business Review*, 3(1): 1-14.
- Hofstede, G. e Bond, M.H. (1988). "The Confucius connection: from cultural roots to economic growth", *Organizational Dynamics*, 16 (4): 5-21.
- Hong, P. (2010). "La Cina nella Geo-Economia Mondiale", in Quadrio Curzio A. e Fortis M., *Nuove Polarità nella Geo-Economia – Globalizzazione, Crisi ed Italia*, Bologna: Il Mulino, 45-70.
- Hsieh, M. (2004). "An investigation of country-of-origin effect using correspondence analysis: A cross-national context", *International Journal of Market Research*, 46 (3): 267-295.
- Huntington, S. (1997). *Lo scontro delle civiltà e il nuovo ordine mondiale*, Milano: Garzanti.
- Hwang, K. (1987). "Face and favor: The Chinese power game", *American Journal of Sociology*, 92: 944-974.
- ICE, (2008). "Rapporti Paese congiunti Ambasciate/Uffici Ice estero, Cina", 2do semestre, in www.ice.it.
- ICE, (2010). "Fare affari in Cina – Guida alle normative cinesi sugli affari – Marzo 2010", in www.ice.it.
- ICE, (2012). "Interscambio commerciale per paese", in www.ice.it.

- IMD, (2012). "2012 World Competitiveness Rankings", in www.imd.org.
- International Monetary Fund, (2011). "Italy: 2011 Article IV Consultation Concluding Statement of the Mission", in www.imf.org.
- Intoscana.it, (2011). "Moda: Il Futuro del Lusso Punta sulla Cina e sul Web", 13 dicembre, in www.intoscana.it.
- ISPI, (2012). "La nuova leadership in Cina: continuità o discontinuità", Newsletter n.36, maggio, in www.ispi.it.
- Istat, (2011). "Struttura, Performance e Nuovi Investimenti delle Multinazionali Italiane all'Estero – Anni 2009-2011", Comunicato Stampa, 16 dicembre, in www.istat.it.
- Istituto della Enciclopedia Italiana, (1995). *La Piccola Treccani*, vol. III, Roma: Treccani.
- Jacques, M. (2009). *When China Rules the World. The Rise of the Middle Kingdom and the End of the Western World*, London: Allen Lane.
- Jap, S.D. (1999). "Pie-expansion efforts: Collaboration processes in buyer-supplier relationships". *Journal of Marketing Research*, 36(4): 461-475.
- Jesa, (2008a). "March 2008", Newsletter, in www.jesa.com.cn.
- Jesa, (2008b). "June 2008", Newsletter, in www.jesa.com.cn.
- Jesa, (2008c). "Investment Types in the Chinese Market", Report, in www.jesa.com.cn.
- Jesa, (2009). "December 2009", Newsletter, in www.jesa.com.cn.
- Jesa, (2011). "April 2011", Newsletter, in www.jesa.com.cn.
- Jin, B. e Kang, J.H. (2011). "Purchase Intention of Chinese Consumers Toward a US Apparel Brand: A Test of a Composite Behaviour Intention Model", *Journal of Consumer Marketing*, 28 (3): 187-199.
- Jin, X., Deng, S. e Alon, I. (2011). "Consumption Behaviour of Chinese Urban Residents During Economic Transition – Intermittent and Cyclical Fluctuations", *International Journal of Emerging Markets*, 6 (3): 187-199.
- Johanson, J. e Vahlne, J.E. (1977). "The international process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitment", *Journal of International Business Studies*, 8 (1): 23-32.

- Jolibert, A. (1979). "Quand les directeurs d'approvisionnement français et américains évaluent l'image des produits fabriqués dans cinq pays industriels", *Revue Française de Gestion*, gen-feb: 94-111.
- Jullien, F. (2005). "L'enigme de la puissance chinoise", intervista, *Le Monde*, 2-3 dicembre.
- Jullien, F. (2007). *Pensare con la Cina*, Milano: Mimesis Edizioni.
- Jullien, F. (2009). "Cina, la rivoluzione silenziosa", *Corriere della Sera*, 26 maggio.
- Kam, C.C.S. e Bond, M.H. (2008). "Role of emotions and behavioural responses in mediating the impact of face loss on relationship deterioration: Are Chinese more face-sensitive than Americans?", *Asian Journal of Social Psychology*, 118: 175-184.
- Kao, J. (1993). "The worldwide web of Chinese business", *Harvard Business Review*, 71 (2): 24-33.
- Katriel, T. e Philipsen, G. (1981). "What we need is communication: communication as a cultural category in some American speech", *Communication Monograph*, 48: 301-317.
- Kimura, H. (1980). "Soviet and Japanese negotiation behavior: the spring 1977 fisheries talks", *Orbis*, 24 (1): 43-67.
- Kochenderfer-Ladd, B. (2004). "Peer victimization: The role of emotions in adaptive and maladaptive coping", *Social Development*, 13: 329-349.
- Kostova, T. e Zaheer, S. (1999). "Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise", *Academy of Management Review*, 24 (1): 64-81.
- Kotabe, M. e Murray, J.Y. (2004). "Global Procurement of Service Activities by Service Firms," *International Marketing Review*, 21 (6): 615-633.
- La Londe, B.J. e Masters, J.M. (1994). "Emerging logistics strategies: blueprints for the next century", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 24 (7): 35-47.
- LaBahn, D.W. e Harich, K.R. (1998). "Enhancing international business relationships: a focus on customer perceptions of salesperson role performance including cultural sensitivity", *Journal of Business Research*, 42, 87-101.

- Lagioni, I., Battaglia, L. e Savorgnani, T. (2001). *Business Marketing. Il progetto cliente nell'era del web*, Milano: Tecniche Nuove.
- Lambert, D.M. e Cooper, M.C. (2000). "Issues in Supply Chain Management", *Industrial Marketing Management*, 29 (1): 65-83.
- Lambert, D.M., Cooper, M.C. e Pagh, J.D. (1998). "Supply chain management: Implementation issues and research opportunities", *The International Journal of Logistics Management*, 9 (2): 1-19.
- Landry, T.J. (1998). "Emerging Markets: Are Chinese Consumers Coming of Age?", *Harvard Business Review*, May/June, 17-20, citato in Cui G. e Liu Q. (2000), "Regional Market Segments of China: Opportunities and Barriers in a Big Emerging Market", *Journal of Consumer Marketing*, 17 (1): 55-72.
- Lavagnino, A. (2009). "Postfazione", in Mitter, R., *La cina moderna*, Milano: Mondadori.
- Lee, D.Y. e Dawes, P.L. (2005). "Guanxi, trust, and long-term orientation in Chinese business markets", *Journal of International Marketing*, 13 (2): 28-56.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. e Hadjimarcou, J. (2002). "Executive insights: Building successful export business relationships: A behavioural perspective", *Journal of International Marketing*, 10(3): 96-115.
- Leung, T.K.P., Heung, V.C.S. e Wong Y.H. (2008). "Cronyism: one possible consequence of guanxi for an insider: how to obtain and maintain it?", *European Journal of Marketing*, 42 (1/2): 23-34.
- Li, J. e Labig C.E. Jr. (2001). "Negotiating with China: exploratory study of relationship-building", *Journal of Managerial Issues*, 13/3: 345-359.
- Lieberthal, K. e Oksenberg, M. (1986). "Understanding China's bureaucracy: the first step to a better corporate strategy", *The China Business Review*, 13 (6): 24-31.
- Lippiello, T. (2009). *Il confucianesimo*, Bologna: Il Mulino.
- Liu, C-L.E. (2009). "Do Firms create value through international strategic alliances?", in Sinkovics R.R. e Ghauri P.N., *New Challenges to International Marketing*, Bingley UK: Emerald Group Publishing.

- Lizza, G. (2009). *Scenari geopolitici*, Torino: UTET.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. Chichester, U.K.: Wiley.
- Luo, Y. (1997). "Guanxi: principles, philosophies, and implications", *Human Systems Management*, 16 (1): 44.
- Luo, Y. (2001). *Guanxi and business*. Singapore: World Scientific Publishing.
- Ma, R. (1996). "Saying "yes" for "no" and "no" for "yes": a Chinese rule", *Journal of Pragmatics*, 25: 257-266.
- Maddox, R.C. (1993). *Cross-cultural problems in international business: the role of the cultural integration functions*, Westport, CT: Quorum Books.
- Madhok, A. (1997). "Cost, value e foreign market entry mode: the transaction and the firm", *Strategic Management Journal*, 18: 39-61.
- MAE/MSE, (2011). Rapporto Paese Congiunto Ambasciata/Consolato. Cina, 1° semestre, in www.rapportipaesecongiunti.it.
- Mainolfi, G. (2010). *Il modello della country reputation. Evidenze empiriche e implicazioni strategiche per le imprese del Made in Italy nel mercato cinese*, Torino: Giappichelli Editore.
- Malle, S. (2009). "Sviluppi Economici Recenti in Cina", in Berretta S. e Pissavino P. C. (a cura di), *Cina e Oltre – Piccola e Media Impresa tra Internazionalizzazione e Innovazione*, Soveria Mannelli: Rubbettino.
- Manzocchi, S. e Quinteri, B. (2009). *Il Mondo è Cambiato – Le Opportunità per il Made in Italy*, Soveria Mannelli: Rubbettino Editore.
- Marianera, M. (2011). "Cina: Nuovi Ricchi Concentrati nelle Aree Urbane Costiere", *Confindustria*, Nota dal C.S.C., 11 (1), 18 febbraio, in www.confindustria.it.
- Marino, V., Gallucci, C. e Mainolfi, G. (2009). "L'interpretazione multidimensionale della Country reputation. Implicazioni strategiche per le imprese del made in Italy", in Pepe C. e Zucchella A. (a cura di), *L'internazionalizzazione delle imprese italiane*, Bologna: Il Mulino.
- Martucci, F.D. (2011). "Moda, Export e Paesi Bric", 2 settembre, in www.pmi.it.

- Mattson, L.G. (2003). "Understanding market dynamics- potential contributions to market(ing) studies from actor-network theory", *IMP Conference, Lugano*, www.impgroup.org.
- Mavondo, F.T. e Rodrigo, E.M. (2001). "The effect of relationship dimensions on interpersonal and interorganizational commitment in organizations conducting business between Australia and China", *Journal of Business Research*, 52(2): 111-121.
- McLuhan, H.M. (2001). *War and Peace in the Global Village*, Berkely, Calif.: Ginko Press, 2001.
- Metts, S. (1997). "Face and facework: Implications for the study of personal relationships", in Duck S., *Handbook of personal relationships*, (2nd ed), New York: Wiley.
- Miller, R.S. (1996). *Embarrassment: Poise and peril in everyday life*, New York: Guilford.
- Ministero dello Sviluppo Economico, (2010). "Dossier Cina – L'Impresa Verso i Mercati Internazionali", in www.mincomes.it.
- Mitter R. (2009). *La Cina moderna*, Milano: Mondatori.
- Moore, T.G. (2008). "China as an economic power in the contemporary era of globalization", *Journal of Asian and African Studies*, 43 (5): 497-521.
- Morgan, R.M. e Hunt, S.D. (1994). "The commitment — trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, 58: 20-38.
- Morris, J. (2010). "Making Italian Espresso, Making Espresso, Italian", *Food & History*, 8 (2): 155-184.
- Mun, K-C. (1990). "The competition model of Sun Tzu's Art of War", in Kuang, H. (a cura di), *Encyclopedia of Modern Marketing* (in Chinese), Beijing: Economics and Management Press, 930-5.
- Musso, F. (2009). "La Cina Come Mercato: Prospettive, Vincoli, Illusioni", in Beretta S. e Pissavino P. C. (a cura di), *Cina e Oltre – Piccola e Media Impresa tra Internazionalizzazione e Innovazione*, Soveria Mannelli: Rubbettino, 73-109.
- Naronte, G. (2009). "Making business in China: legal aspects", intervento alla open lesson del Master in Business Administration *New Markets and Europe: Focus China*, Milano: ALTIS Università Cattolica, 24 luglio.

- Nebenzahl, I.D., Jaffé, E.D. e Usunier J.C. (2003). "Personifying contry-of-origin research", *Management International Review*, 43 (4): 383-406.
- Needham, J. (1956). *Science and Civilization in China*, Cambridge: Cambridge University Press, 1956.
- Newsmercati, (2010). "Dossier Cina", Newsletter 98 (luglio), in www.newsmercati.com.
- Normann, R. e Ramirez, R. (1994). *Designing interactive strategy. From value chain to value constellation*, Chichester, England: Wiley.
- Onida, F. (2004). *Se il Piccolo Non Cresce – Piccole e Medie Imprese Italiane in Affanno*, Bologna: Il Mulino.
- Oschetti, A., Paparelli, A. e Pira, M. (2008). *La nuova rivoluzione cinese*, Milano: Hoepli.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - a proposition in a design science approach*. Dissertation from University of Lausanne, Switzerland.
- Pagano, A. (2005). *Espansione internazionale e gestione della rete di fornitura. Il radicamento di Iveco in Cina*, Milano: Franco Angeli.
- Papadopoulos, N. e Heslop L.A. (1993). *Product and Country Images: Research and Strategy*, New York: The Haworth Press.
- Passoni, D. (2011). "Cina, il Nuovo Eldorado del Fashion", *Il Giornale del Lusso*, 14 giugno, in www.ilgiornaledellusso.it.
- Payne, A., Ballantyne, D. e Christopher, M. (2005). "A stakeholder approach to relationship marketing strategy". *European Journal of Marketing*, 39 (7/8): 855-871.
- Peng, M.W. e Heath, P.S. (1996). "The growth of the firm in planned economies in transition: Institutions, organizations, and strategic choice", *The Academy of Management Review*, 21(2): 492-528.
- Pentland, B.T. (1999). "Building Process Theory with Narrative: From Description to Explanation", *Academy of Management Review*, 24 (4): 711-724.
- Pilotti, L. e Rullani, E. (2007). "Corporate governance e società della conoscenza tra teoria e prassi", *Sinergie*, 73/74: 43-86.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance*, New York: Free Press.

- Prodi, G. (2011). "Prospettive dei Rapporti Economici Italia Cina", in "La Cina Progetta il suo Futuro", *Orizzonte Cina*, aprile, in www.iai.it.
- Properzi, G. (2009). "Esperienze Cinesi", in Beretta S. e Pissavino P. C. (a cura di), *Cina e Oltre – Piccola e Media Impresa tra Internazionalizzazione e Innovazione*, Soveria Mannelli: Rubbettino, pp. 186-187.
- Pye, L. (1986). "The China trade: making the deal", *Harvard Business Review*, luglio-agosto: 74-80.
- Pye, L.W. (1982). *Chinese Commercial Negotiating Style*, Cambridge, MA: Oelgeschlager, Gunn & Hain.
- Pye, L.W. (1992). *Chinese Negotiating Style: Commercial Approaches and Cultural Principles*, New York, NY: Quorum Books.
- Qian, W., Razzaque, M.A. e Keng, K.A. (2007). "Chinese cultural values and gift-giving behavior", *Journal of Consumer Marketing*, 24 (4): 214-228.
- Qiu, Y. (2011). "Understanding Chinese Consumers", *China Business Review*, July-September, 18-25.
- Rampini, F. (2009). "Nuovi mondi, nuove frontiere: da oriente a occidente. Cina, India e i nuovi protagonisti dello sviluppo", seminario, Milano: Piccolo Teatro Studio, 25 novembre.
- Rapporti Paese Congiunti, (2011). "Cina – 2° Semestre 2010", in www.rapportipaesecongiunti.it.
- Richey, R.G., Bachrach, D.G., Harvey, M.G. e Wang, H. (2009). "The dynamics of technological readiness in marketing units: why cross-cultural examination is necessary", in Sinkovics R.R. e Ghauri P.N., *New Challenges to International Marketing*, Howard House UK: Emerald Group Publishing Ltd.
- Rosenthal, T.A. (2009). "China today and tomorrow: an insight in the macro economic scenario and possible future trends", intervento alla open lesson del Master in Business Administration *New Markets and Europe: Focus China*, Milano: ALTIS Università Cattolica, 24 luglio.
- Rosselet-McCauley, S. (2011). "The Nuts and Bolts of China's Competitiveness – The Story of a Country's Rise and the Challenges Ahead", IMD, in www.imd.org.
- Rotili, L. (2011). "I 150 anni dell'Unità d'Italia e il processo di internazionalizzazione del paese", in Istituto nazionale per il

- Commercio Estero, *L'Italia nell'Economia Internazionale – Rapporto ICE 2010-2011*, 147, in www.ice.it.
- Rullani, E. (2009). “Impresa come sistema intelligente: alla ricerca di nuovi modelli di governance e di valore”, *Sinergie*, 80: 103-142.
- Russell, J.A. e Fernández-Dols, J.M. (1997), *What does a facial expression mean?*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Rutashobya, L. e Jaensson, J.E. (2003). “Exploring the network phenomenon among small exporting firms”, in *Proceedings of the IMP-conference*, Rotterdam, 2003.
- Salacuse, J.W. (1999). “Intercultural negotiation in international Business”, *Group Decision and Negotiation*, 8 (3): 217-236.
- Salvini, G. (2009). “Problemi del dirigismo economico cinese”, in Beretta S. e Pissavino P.C. (a cura di), *Cina e Oltre. Piccola e Media Impresa tra Internazionalizzazione e Innovazione*, Soveria Mannelli: Rubbettino.
- Samiee, S. (1994). “Customer evaluation of products in a global market”, *Journal of International Business Studies*, 25 (3):579:604.
- Scarpari, M. (2010). *Il confucianesimo. I fondamenti e i testi*, Torino: Einaudi.
- Schaefer, A. (1997). “Consumer knowledge and country of origin effects”, *European Journal of Marketing*, 31 (1): 56:72.
- Senger, H. (1991). *The book of stratagems: Tactics for triumph and survival*, New York: Viking.
- Sharma, S. e Shimp, T.A. (1987). “Consumer Ethnocentrism: construction and Validation of the CETSCALE”, *Journal of Marketing Research*, 23: 280-289.
- Sheu, C., Yen, H.J.R. e Chae, B. (2006). “Determinants of supplier-retailer collaboration: Evidence from an international study”, *International Journal of Operations & Production Management*, 26 (1/2): 24-47.
- Shu, C. (2004). “East meets West – Blending guanxi and transactional marketing – An exploratory study”, *paper presented at the 20th IMP Conference*, Copenhagen.
- Sideri, S. (2011). “Cina e gli altri Nuovi equilibri della geopolitica”, <http://www.ispionline.it/it/documents/volumesideri>.

- Simmons, L.C. e Munch, J.M. (1996). "Is relationship marketing culturally bound: a look at guanxi in China", *Advances in Consumer Research*, 23: 92-96.
- Simon, H. (1996). *Hidden Champions*, Boston: Harvard Business School Press.
- Sisci, F. (2006). *Chi ha Paura della Cina? Come Trasformare lo Sviluppo Economico del Gigante d'Oriente nella Migliore Occasione per L'Italia: La Proposta del Giornalista più Autorevole a Pechino*, Milano: Ponte alle Grazie.
- Smith, A.H. (2001). *Chinese characteristics*, New York: Simon Publications.
- So, Y.L. e Walker A. (2006). *Explaining guanxi. The Chinese business network*, New York: Routledge.
- Soda, G. (1998). *Reti tra Imprese. Modelli e Prospettive per una Teoria del Coordinamento*, Roma: Carocci.
- Strategic Direction, (2005). "Selling to China's Rich and Not So Rich: Need to go beyond the luxury market", *Strategic Direction*, 21 (6): 5-7.
- Svhan, S. e Westerlund, M. (2007). "The modes of supply net management: a capability view", *Supply chain management: an International Journal*, 12(5): 369-376.
- Swidler, A. (1986). "Culture in Action: Symbols and Strategies", *American Sociological Review*, 51 (2): 273-286.
- Swinth, R. e Vinton, K. (1993). "Do family-owned business have a strategic advantage in international joint ventures?", *Family Business Review*, 6 (1): 19-30.
- Tan, J-S. e Lim, E.N-K. (2004). *Strategies for effective cross-cultural negotiation. The F.R.A.M.E. Approach*, Asia: McGraw-Hill Education.
- Tao, J. (1996). "The moral foundation of welfare in Chinese society: between virtues and rights", in Becker G.S. (a cura di), *Ethics in Business and Society*, Berlin: Springer.
- The China Times, (2009). "Made in China, Made with the World", 2nd December, in www.thechinatimes.com.
- The Heritage Foundation, (2012). "Index of Economic Freedom 2012", in www.heritage.org.
- The World Bank, (2012). "Doing Business 2012 – China", in www.doingbusiness.org.
- Tikkanen, H. (1998). "The network approach in analysing international marketing and purchasing operations: a case

- study of a European SME's focal net 1992-95", *Journal of business and industrial marketing*, 3 (2): 109-131.
- Ting-Toomey, S. (1988). "Intercultural conflict styles: a face-negotiation theory", in Kim Y. e Gudykunst W., *Theories in intercultural communication*, Newbury Park, CA: Sage, 213-235.
- Ting-Toomey, S. e Kurogi, A. (1998). "Facework competence in intercultural conflict: An updated face-negotiation theory", *International Journal of Intercultural Relations*, 22: 213-235.
- Tjosvold, D. e Hui C. (2004). "Can Chinese discuss conflicts openly? Field and experimental studies of face dynamics in China", *Group Decision and Negotiation*, 13: 351-373.
- Tornroos, J-A. e Moller, K.E. (1993). "The cultural factor and the formation of international business relationships in industrial markets", *Advances in International Marketing*, 5: 107-121.
- Tosi, H.L. (1998). "Introduzione", in Soda G., *Reti tra Imprese. Modelli e Prospettive per una Teoria del Coordinamento*, Roma: Carocci, 16.
- Trade and Industry Department, (2008). "Mainland and Hong Kong Closer Economic Partnership Arrangement (CEPA)", *Trade and Industry Department*, 6 novembre, in www.tid.gov.hk.
- Transparency International, (2011). "Corruption Perceptions Index 2011", in www.transparency.org.
- Trompenaars, F. (1994). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, Chicago, IL: Irwin.
- Trompenaars, F. (2003). *Business Across Cultures*, Chichester: Capstone Publishing.
- Tu, W-M. (1984). *Confucian ethics today: The Singapore challenge*, Singapore: Federal Publications.
- Tung, R.L. (1982). "Selection and training procedures of U.S., European, and Japanese multinationals", *California Management Review*, 25(1): 57-71.
- Tung, R.L. (1994). "Strategic management thought in East Asia", *Organizational Dynamics*, 22 (4): 55-65.
- Tunisini, A. (2003). *Supply chains e strategie di posizionamento*, Roma: Carocci Editore.

- Usunier J-C. (1993). *International marketing; a cultural approach*, Londra: Prentice Hall.
- Usunier, J-C. (1996). *Marketing Across Cultures*, 2nd ed, London: Prentice Hall.
- Usunier, J-C. (2003). "Cultural Aspects of International Business Negotiations", in Ghauri P.N. e Usunier J-C., *International Business Negotiation*, 2nd ed, Oxford UK: Elsevier, 97-136.
- Usunier, J-C. e Lee, J.A. (2005). *Marketing Across Culture*, Harlow UK: Pearson Education.
- Valdani, E. e Bertoli, G. (2003). *Marketing e Mercati Internazionali*, Milano: Egea.
- Valdani, E. e Bertoli, G. (2010). *Mercati Internazionali e Marketing*, Milano: EGEA.
- Vanhonacker, W.R. (2004). "Guanxi network in China. How to be the spider, not the fly", *The China Business Review*, maggio-giugno: 48-53.
- Velo, D. (1995). "Internazionalizzazione delle imprese, integrazione europea e competitività globale", in AA.VV. *Scritti in ricordo di Carlo Fabrizio*, Padova: Cedam.
- Verlegh, P.W.J. e Steenkamp, J.B.E.M. (1999). "A review and meta-analysis of country of origin research", *Journal of Economic Psychology*, 20 (5): 521-546.
- Vescovi, T. (a cura di) (2011). *Libellule sul drago. Modelli di business e strategie di marketing per le imprese italiane in Cina*, Padova: CEDAM.
- Vianelli, D. e Pegan, G. (2010). "La definizione di cultura nazionale per I processi d'impresa", in Guercini S. (a cura di), *Marketing e Management interculturale*, Bologna: Il Mulino.
- Vitali, E. (2009). "Un Caso di Successo in Cina: Il Gruppo FAAM", in Beretta S. e Pissavino P. C. (a cura di), *Cina e Oltre – Piccola e Media Impresa tra Internazionalizzazione e Innovazione*, Soveria Mannelli: Rubbettino, 189-201.
- Wang, C.L. (2007). "Guanxi vs. relationship marketing: exploring underlying differences", *Industrial Marketing Management*, 36 (1): 81-86.
- Wang, C.L., Siu, N.Y.M. e Barnes, B.R. (2008). "The significance of trust and renqing in the long-term orientation of

- Chinese business-to-business relationships”, *Industrial Marketing Management*, 37: 819-824.
- Weber, M. (2001). *Il Miracolo Cinese*, Bologna: Il Mulino.
- Weber, M. (2005). *La Cina non è per tutti. Rischi e opportunità del più grande mercato del mondo*, Milano: Edizioni Olivares.
- Weber, M. (2008). “La negoziazione in Cina”, in Weber M. (a cura di), *Due anni di Cina. Opportunità di business, scenari in evoluzione*, Milano: ETAS.
- Weber, M., Borzatta, P., Cavalieri, R. e Giusberti, A. (1996). *Vele verso la Cina. Come produrre e vendere nel più grande mercato del futuro*, Milano: Edizioni Olivares.
- Wierzbicka, A. (1995). “Emotion and facial expression: A semantic perspective”, *Culture & Psychology*, 1 (2): 227-258.
- Woetzel, J.R. (2004). “A guide to doing business in China”, in *What Global Executives think, Mc Kinsey Quarterly*, special edition: 36-45.
- Wong, Y. H. e Chan, R.Y.K. (1999). “Relationship marketing in China: Guanxi, favouritism and adaptation”, *Journal of Business Ethics*, 22(3): 107-108.
- Wong, Y. H. e Leung, T.K.P. (2001). *Guanxi relationship marketing in a Chinese context*, N.Y.: International Business Press.
- Wong, Y.H. (1998). “The dynamics of Guanxi in China”, *Singapore Management Review*, 20 (2): 25.
- Wong-Scollon, S. e Scollon, R. (1990). “Epilogue to “Athabaskan-English interethnic communication”, in Carbaugh D. (a cura di), *Cultural contact*, Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Associates, 287-290.
- Wu, H-M. (2009). “Global Financial Crisis and Chinese Economic Growth”, seminario, Milano: ALTIS Università Cattolica, 4 maggio.
- Yang, X. (1998). *Distinguishing facial expressions, meanings behind words—looking at the body language of Chinese people from Chinese set phrases*, Beijing: Waiyu Jiaoxue yu Yanjiu Chubanshe.
- Yau, O.H.M. (1988). “Chinese cultural values: their dimensions and marketing implications”, *European Journal of Marketing*, 22 (5): 44-57.

- Yau, O.H.M., Lee, J.S.Y., Chow, R.P.M., Sin, L.Y.M. e Tse, A.C.B. (2000). "Relationship Marketing the Chinese Way", *Business Horizons*, 43(1): 16-24.
- Ye, Z. (2004). "The Chinese Folk Model of Facial Expressions: a Linguistic Perspective", *Culture Psychology*, 10 (2): 195-222.
- Yen, D.A., Barnes, B.R. e Wang, C.L. (2011). "The measurement of guanxi: introducing the GRX scale", *Industrial Marketing Management*, 40 (1): 97-108.
- Yeung, I.Y.M e Tung, R.L. (1996). "Achieving business success in Confucian societies. The importance of Guanxi", *Organizational Dynamics*, 23(2): 54:65.
- Young, W.L.L. (1982). "Inscrutability revised", in Gumperz J.J., *Language and social identity*, Cambridge: University Press.
- Yum, J.O. (1988). "The impact of Confucianism on interpersonal relationships and communication patterns in East Asia", *Communication Monographs*, 55 (4): 374-388.
- Zanier, V. (2011). "Un'analisi socioeconomica degli stili di vita e dei valori dei consumatori cinesi", in Vescovi T. (a cura di), *Libellule sul drago. Modelli di business e strategie di marketing per le imprese italiane in Cina*, Padova: CEDAM, 17-33.
- Zartman, I.W. e Berman, M. (1982). *The Practical Negotiator*, New Haven: Yale University Press.
- Zhu, J. e Quingfen, D. (2009). "Beijing Selling China to The World", *China Daily*, 1st December, in chinadaily.com.cn.
- Zhuang, G., Xi, Y. e El-Ansary, A. (2008). "The impact of interpersonal guanxi on exercise of power in a Chinese marketing channel", *Journal of Marketing Channels*, 15(2/3): 185-210.
- Zott, C. e Amit, R. (2010). "Business Model Design: An Activity System Perspective". *Long Range Planning*, 43 (2-3): 216-226.
- Zucchella, A. (2006), "Local clusters dynamics: trajectories of mature industrial districts between decline and multiple embeddedness", *Journal of Institutional Economics*, 2 (1): 21-44.