



# Corso di Fondamenti di marketing internazionale a.a. 2022-2023 – modulo B

## Lezione 3b – Marketing sui mercati asiatici: la Cina

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

<http://docenti.unimc.it/docenti/elena-cedrola>

DIPARTIMENTO DI  
ECONOMIA E DIRITTO

**Prof.ssa Elena Cedrola**  
Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Direttore Dipartimento di Economia e Diritto Unimc

# **Negoziare con la Cina: i caratteri peculiari della cultura cinese e le implicazioni sulle attività d'impresa**

# Negoziare con la Cina: il ruolo delle istituzioni nell'economia cinese

- La presenza statale nelle imprese è sempre più limitata (presenza di WFOE – settori strategici incentivati)
- Politica di decentramento del potere a autorità locali (province, città) e sviluppo degli investimenti attraverso le municipalità – Investimenti del governo centrale in tecnologia e ricerca (High Technology Development Zone)
- Municipalità quale attrattrice di risorse per lo sviluppo dei programmi della municipalità (infrastrutture disponibili, servizi alle imprese come sportello unico per lo svolgimento di pratiche burocratiche amministrative e logistiche, agevolazioni fiscali)

# Negoziare con la Cina: importanza del confucianesimo

- Varie etnie ma unicità culturale (isolamento)
- Confucianesimo: “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”. **Confucio ragionava sulla vita quotidiana senza l’aiuto di alcuna divinità”**.

# K'ung Fu Tzu - Confucio

- Nato in Cina nel 551 a.C.
- Provincia di Shantung
- Dinastia Chou (lassismo e permissività)
- Viaggia per la Cina
- Insegna: moralità, etica individuale, esercizio del potere
- Capisaldi morale: virtù, amore, rispetto reciproco

# Il manifesto della filosofia confuciana: influenza su vita spirituale e politica



È consono alla natura delle cose che di tutti gli esseri della terra l'uomo sia il più nobile.

L'integrità appartiene all'uomo per diritto di nascita; se la perde egli è in pericolo.

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.

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.

Tra coloro che sono stati educati secondo verità, non ci saranno distinzioni di classi.

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”.

Contemplando il mondo, il gentiluomo è libero da preferenze e disgusti irragionevoli. Egli è con la giustizia.

Anche nei contatti con le persone incivili, non bisogna mancare di benevolenza e simpatia.

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”.

Fonte: Bouquet, 1961: 240

# Il sistema etico del confucianesimo

- REN (umanità e benevolenza)
- LI (norme rituali)
- ZHONG (lealtà alla propria vera natura)
- SHU (reciprocità)
- XIAO (pietà filiale)

-> Stimolano ancora oggi la popolazione a conformarsi a doveri in favore del gruppo.

Occidentali: autonomia e identità individuale

Cinesi: in gruppo si acquista sicurezza e significato (la famiglia è alla base del modello sociale)

# I valori chiave

- **Agire con *junzi*** (come uomini superiori)
- **Rapporti interpersonali:**
  - **Rispetto nei rapporti interpersonali** (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)
  - **Rispetto della dignità personale** (mianzi) ->

# Il rispetto della dignità personale: il mianzi

«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**, nel valore sociale positivo che una persona reclama per se stessa e nell'immagine che l'individuo desidera presentare agli altri nelle interazioni sociali».

**Importante nelle negoziazioni**

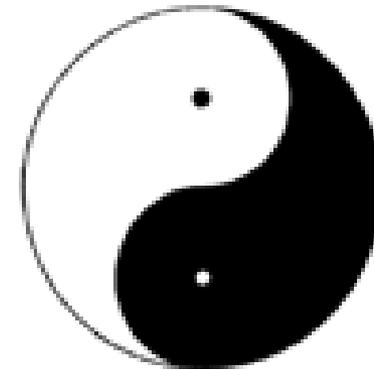
- **Agire con *junzi*** (come uomini superiori)
- **Rapporti interpersonali:**
  - **Rispetto nei rapporti interpersonali** (il più giovane o di rango inferiore deve rispetto e obbedienza al più anziano o di rango più elevato, che a sua volta deve protezione e considerazione)
  - **Rispetto della dignità personale** (mianzi)
  - **Fiducia,**
  - **Reciprocità**

# Stratagemmi: il mercato è un campo di battaglia (36 di Sun-Tsu)

<b>Ji 1</b>	<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.
<b>Ji 2</b>	<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.
<b>Ji 3</b>	<i>Jie Dao Sha Ren</i> : uccidi con un coltello che ti è stato prestato.	Utilizza risorse esterne a tuo beneficio.
<b>Ji 4</b>	<i>Yi Yi Dai Lao</i> : aspetta con calma il nemico stremato.	Preserva le forze guardando il nemico che le perde.
<b>Ji 5</b>	<i>Chen Huo Da Jie</i> : saccheggia una casa in fiamme.	Trai vantaggio dai problemi o dalle crisi del tuo nemico.
<b>Ji 6</b>	<i>Sheng Dong Ji Xi</i> : strepita a est ma attacca a ovest	Fingi un attacco a est ma lancialo a ovest.
<b>Ji 7</b>	<i>Wu Zhong Sheng You</i> : crea qualcosa dal nulla.	Fai sì che il finto sembri reale – Trai vantaggio creando illusioni.
<b>Ji 9</b>	<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.
<b>Ji 10</b>	<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.
<b>Ji 13</b>	<i>Da Cao Jing She</i> : colpisci il terreno per spaventare il serpente.	Fai uso di avvertimenti e preavvisi diretti e indiretti.
<b>Ji 22</b>	<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.
<b>Ji 34</b>	<i>Ku Rou Ji</i> : lo stratagemma dell'auto-tortura.	Mostra le tue sofferenze per vincere la compassione degli altri.

# I caratteri peculiari della cultura cinese

Evitare le distinzioni nette: agli occhi degli occidentali far convivere valori e principi opposti (Il pragmatismo sincretico)  
(lo Yin Yang)



	<b>CINESE</b>	<b>OCCIDENTALE</b>
<b>Paradigmi intellettuali</b>	Approccio integrativo (e/e - opposti interdipendenti)	Approccio analitico (o/o - opposti si escludono)
<b>Concezione del tempo</b>	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
<b>Performance</b>	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

# 关系: Il sistema *guanxi*

La traduzione del termine:

- Relazioni
- Connessioni

Significato: «amicizia che implica uno scambio continuo di favori» (Wong, 1998)

Guan: porta, barriera, ostacolo (essere uno di noi)

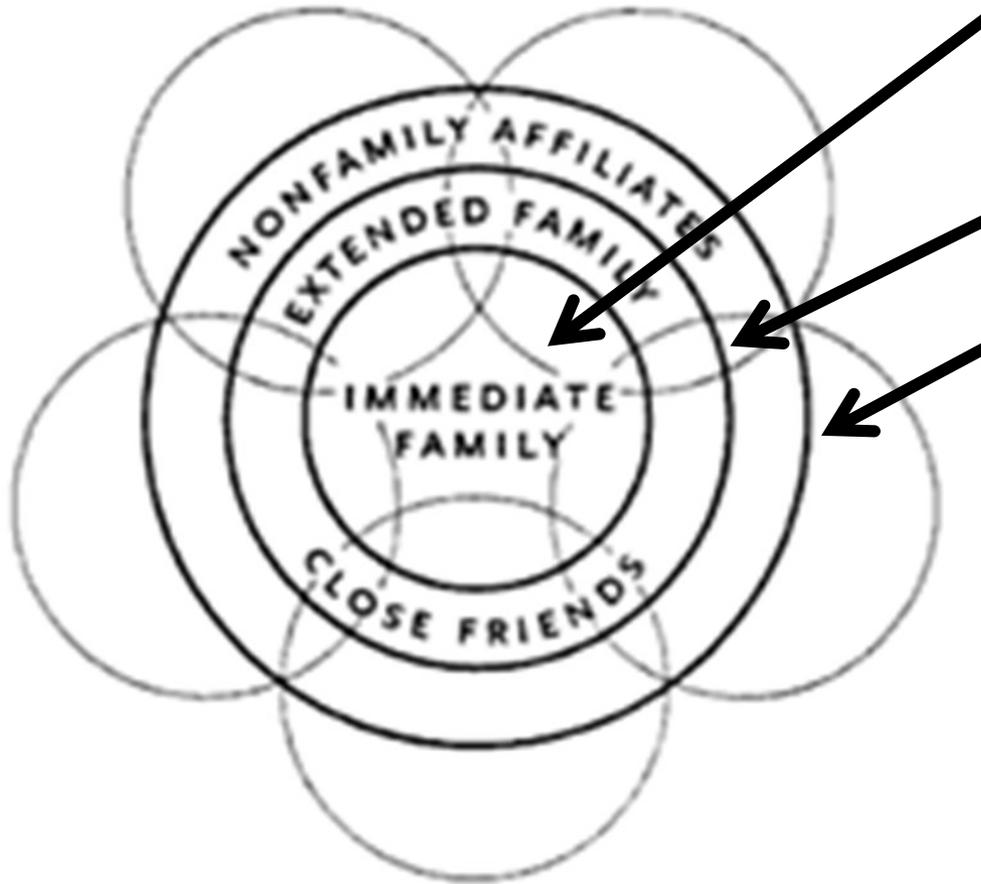
Xi: legare (parentela, gerarchia)

-> importante nel business per inesistenza di istituzioni forti

# Le caratteristiche del guanxi

- Trasferibilità (A – B)  
    C
- Reciprocità (chi non ripaga un favore ricevuto perde la faccia nei confronti delle altre parti – la parte debole è favorita)
- Intangibilità (quando il guanxi è costituito implica impegno nel tempo a scambi di favori illimitati)
- Utilitarismo (il guanxi non è emozionale – L'amicizia rafforza solo il legame)
- Carattere personale (anche tra organizzazioni)

# Le reti del guanxi



- Jiaren «principio della necessità»
- Shuren «norma dei favori»
- Shengren «regola dell'equità»
- I 3 cerchi sono attraversati dai cerchi delle relazioni dei membri del guanxi

## Guanxi e implicazioni sull'attività d'impresa <sup>(1)</sup>

Manager di successo: in occidente è 'ricco', in Cina è 'ben connesso all'interno della propria rete'.  
Guanxi: per gli occidentali è 'usare gli altri', favoritismo e clientelismo; per i cinesi 'usare' implica l'obbligo di ricambiare il favore -> atteggiamento etico (un guanxi non può essere acquistato)

## **Guanxi e implicazioni sull'attività d'impresa (2)**

I legami di guanxi sono utili quando si ha a che fare con la burocrazia cinese: l'interpretazione personale della legge ha spesso precedenza su quella 'legale'

La rete guanxi aiuta le imprese a superare problemi di disponibilità di risorse (i partner perseguono crescita congiunta)

La figura del guanxihu (casa guanxi): persona o organizzazione che occupa posizione centrale.

## **Guanxi e implicazioni sull'attività d'impresa (3)**

Fondamentale per aziende occidentali  
estendere il network di relazioni

-> La creazione di relazioni è una vera e propria strategia di business nel mercato cinese

-> Un'impresa inserita in un buon guanxi ha un vantaggio competitivo sui concorrenti

«In 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».

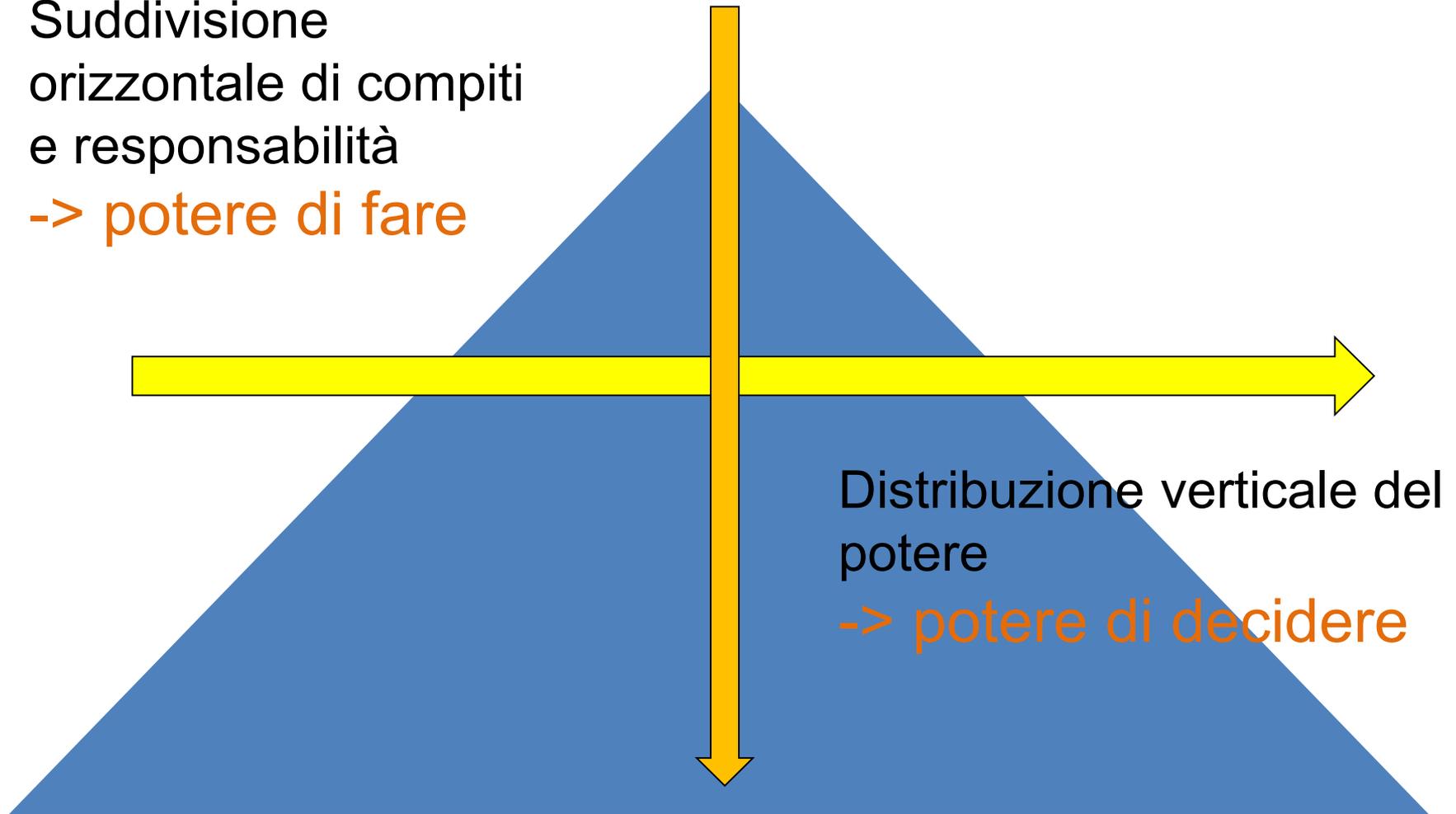
«**Ogni rete di relazioni è dotata di struttura gerarchica, che codifica la distribuzione del potere**, ... che tutela il successo e la sopravvivenza nel tempo».

-> deriva dalla gestione centralizzata ...

-> popolazione concentrata (aggressività ...)

# Guanxi e gerarchia

Suddivisione  
orizzontale di compiti  
e responsabilità  
-> **potere di fare**



## Alcuni esempi:

- Direttore generale occidentale di uno stabilimento in Cina e Direttore delle risorse umane cinese
- Auditor italiano e dipendente cinese
- Cameriere cinese di ristorante
- L'operatività di sportello in banca
- In strada: il diritto di precedenza

## Direttore generale occidentale di uno stabilimento in Cina e Direttore delle risorse umane cinese

«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”».

## Auditor italiano e dipendente cinese

«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».

## **Cameriere cinese di ristorante**

«Al ristorante, il cameriere che porta il cibo dalla cucina deve attendere fermo a fianco 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 strada: il diritto di precedenza

«In strada, qualunque conflitto di precedenza si decide in conformità a una comparazione tra livelli di potere, 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'automobile privata prevale 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».

1°

**Operatività  
individualista**

**Operatività  
collaborativa o  
in partnership**

2°

**Operatività  
standardizzata**

**Operatività  
localizzata**

# Alcuni risultati (quantitativa)

- Per le imprese intervistate la presenza in Cina non è un fenomeno recente
  - 86% > 10 anni
- Correlazione positiva tra % di fatturato estero e anni di presenza in Cina
- Correlazione positiva tra dimensione aziendale e anni di presenza in Cina
- Motivi della presenza sul mercato cinese:
  - individuazione di partner strategici 39%
  - riduzione costi di produzione 35%
  - esistenza di incentivi (CEE – statali – regionali) 4% - 1%

# Alcuni risultati:

## fattori prioritari di investimento

	Flessibilità produttiva	Innovatività del prodotto	Qualità del prodotto	Design e immagine del prodotto	Prezzo competitivo	Servizi pre/post-vendita alla clientela
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%
<b>Totale complessivo</b>	37%	55%	80%	38%	38%	42%

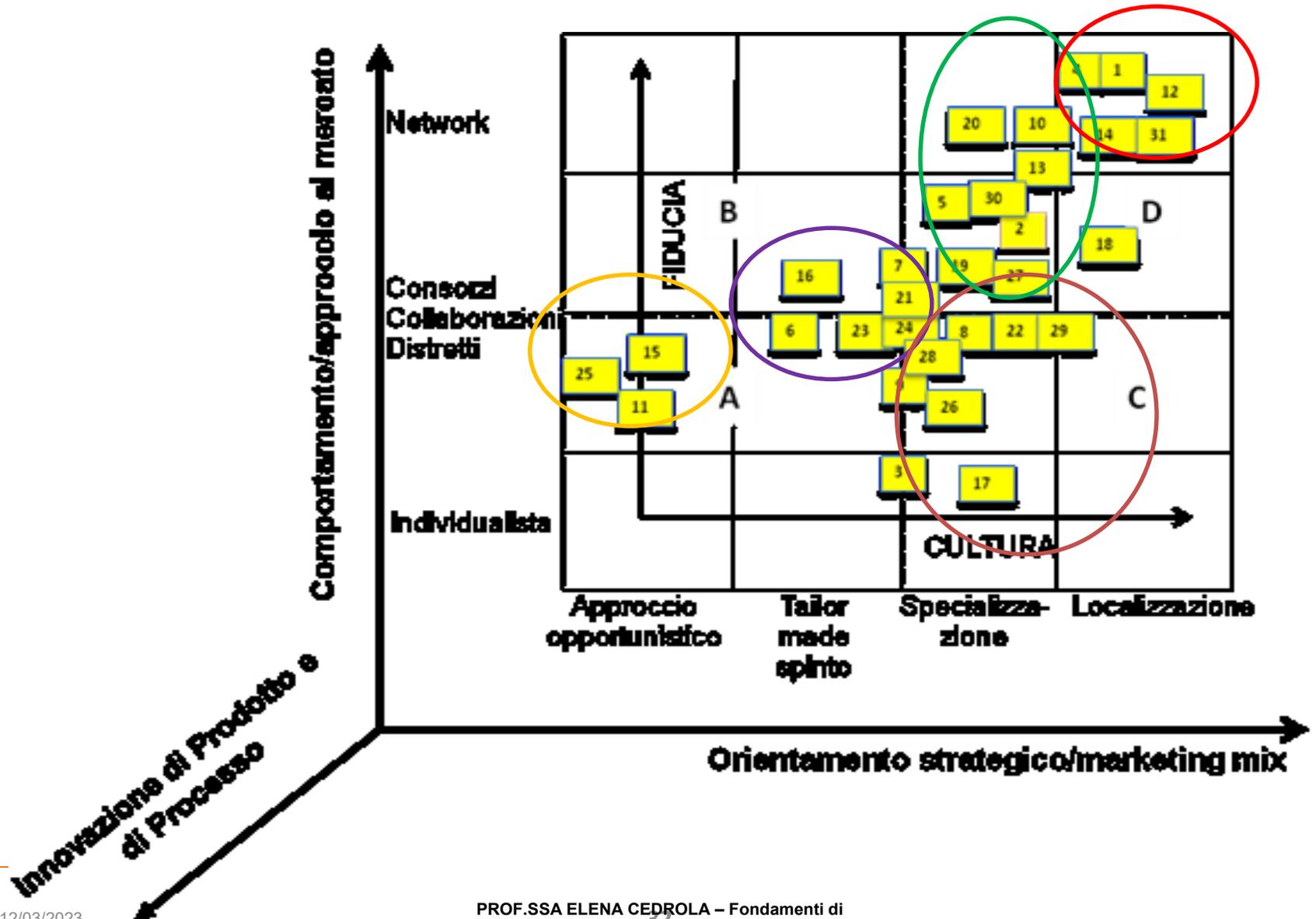
# Alcuni risultati: le collaborazioni lungo la supply chain

	% 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%

# Alcuni risultati: 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%

# Posizionamento dei casi di studio



1	2007: WFOE R&D in parco tecnologico 2008: acquisizione ramo azienda (produzione e ricerca) in Asia con clienti 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	<del>Ufficio di rappresentanza</del> 2006: WFOE (greenfield) produzione

1°

**Operatività  
individualista**

**Operatività  
collaborativa o in  
partnership**

2°

**Operatività  
standardizzata**

**Operatività  
localizzata**

- **Testo Cedrola Battaglia**
  - Capitolo 1
  - Capitolo 2
  - Capitolo 4 (limitatamente ai temi trattati a lezione -> seguire le charts)