



Corso di Fondamenti di marketing internazionale a.a. 2022-2023

Lezione 20 - Marketing sui mercati asiatici: la Cina

elena.cedrola@unimc.it

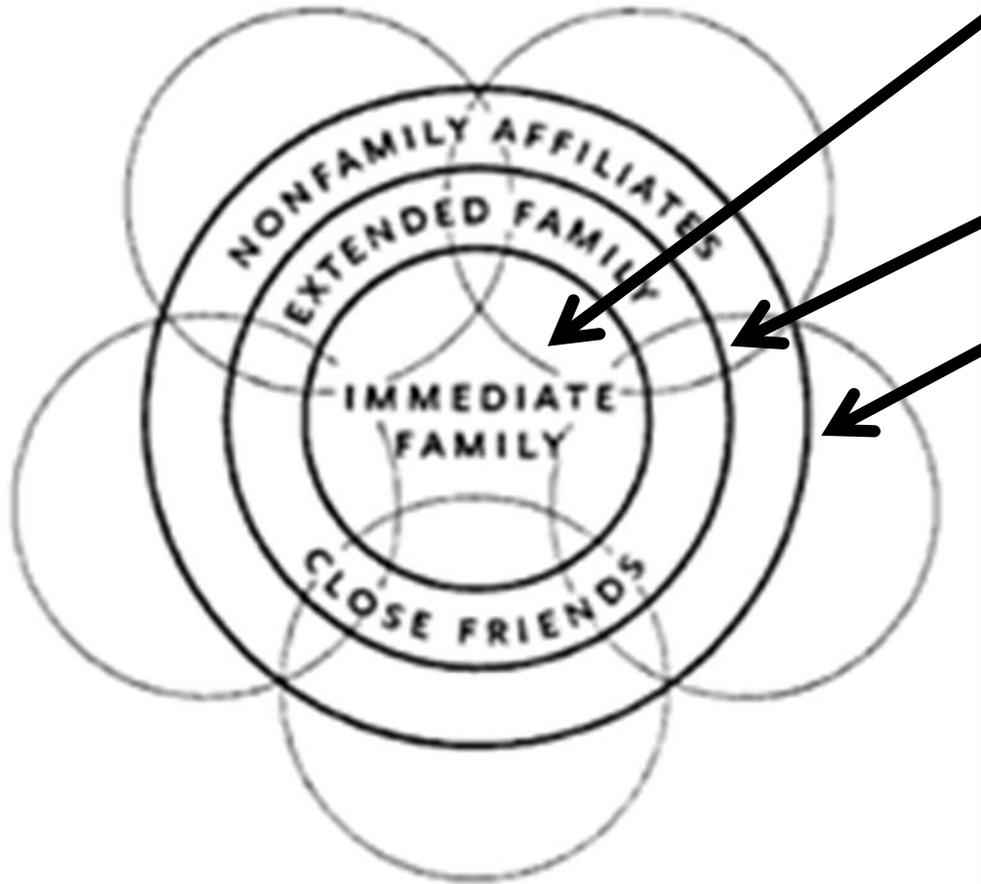
<http://docenti.unimc.it/docenti/elena-cedrola>

DIPARTIMENTO DI
ECONOMIA E DIRITTO

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



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 (1)

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



Guanxi e gerarchia

«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».

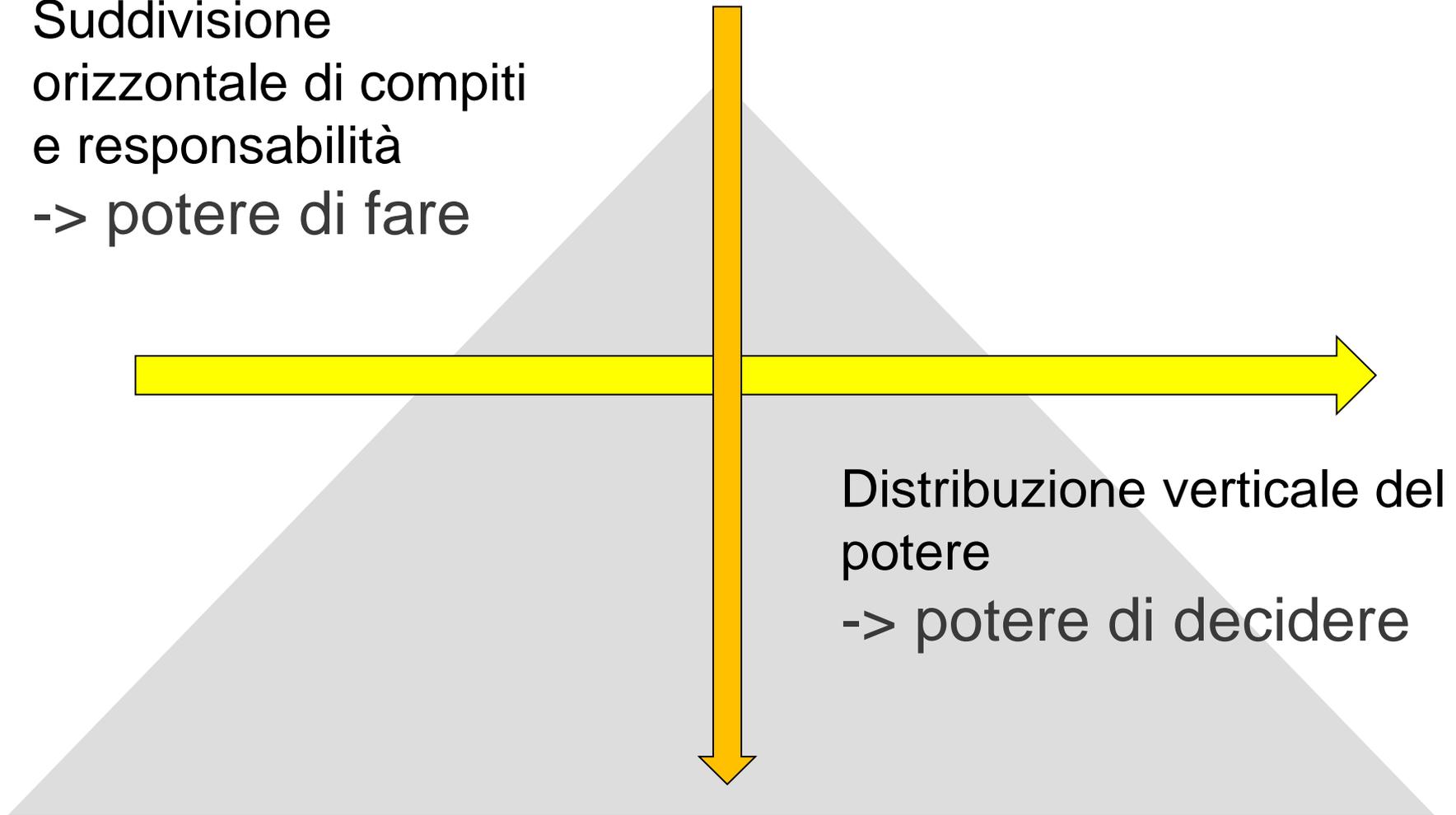
«Ogni rete di relazioni è dotata di struttura gerarchica, che codifica la distribuzione del potere, ... che tutela il successo e la sopravvivenza nel tempo».

- > deriva dalla gestione centralizzata ...
- > popolazione concentrata (aggressività ...)



Guanxi e gerarchia

Suddivisione
orizzontale di compiti
e responsabilità
-> potere di fare



Distribuzione verticale del
potere
-> potere di decidere



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».



La ricetta del business

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% |
| Totale complessivo | 37% | 55% | 80% | 38% | 38% | 42% |

Alcuni risultati: le collaborazioni lungo la supply chain

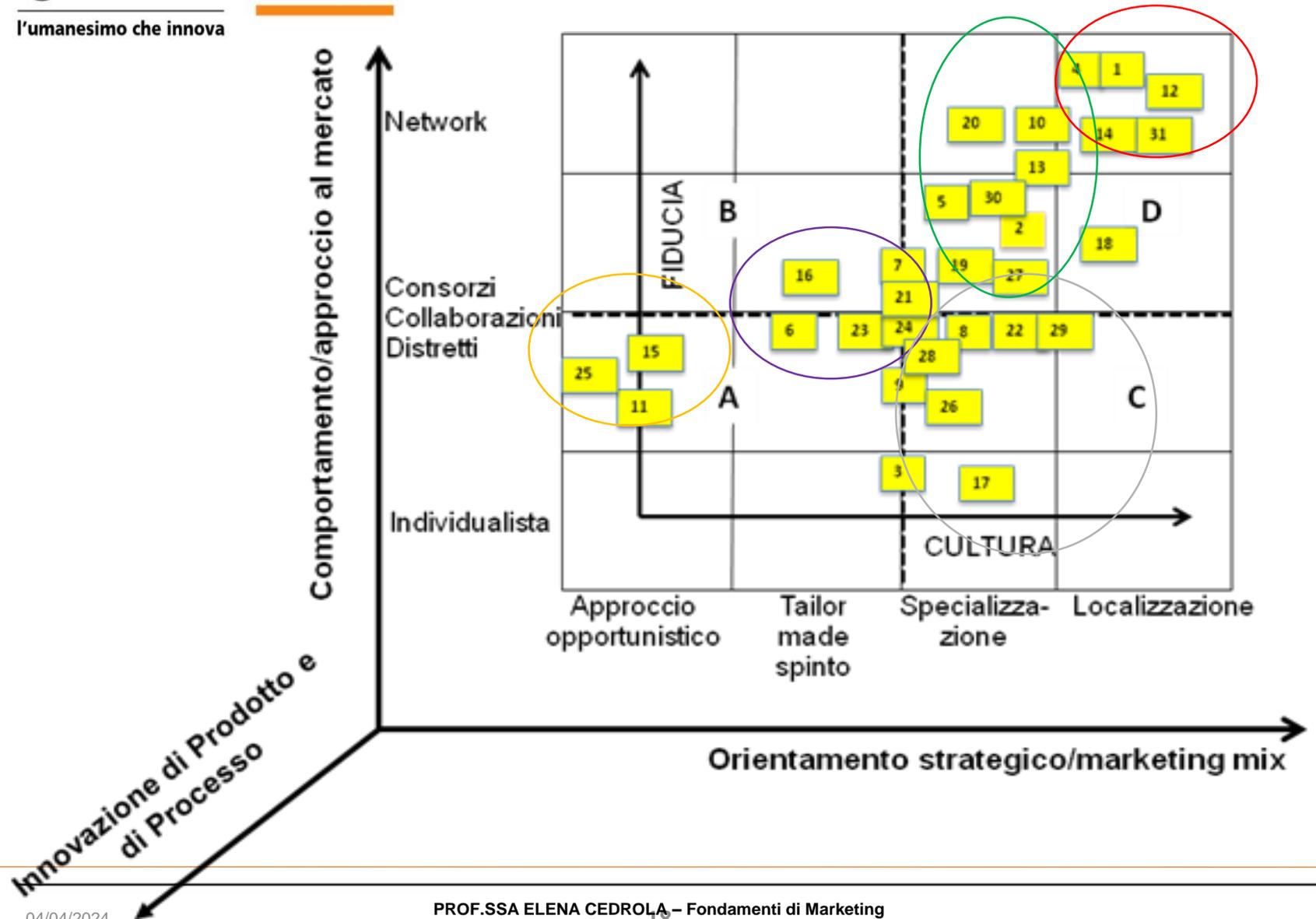
| | % sul totale delle risposte | per una % di imprenditori pari a |
|--|--------------------------------|--|
| Logistica (spedizione, trasporto, magazzinaggio, dogana) | 16% | 31% |
| Produzione | 11% | 21% |
| Promozione (ricerca contatti, fiere..) | 14% | 26% |
| vendite | 20% | 39% |
| Assistenza 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 | Ufficio di rappresentanza 2006: WFOE (greenfield) produzione |

1°

**Operatività
individualista**

**Operatività
collaborativa o in
partnership**

2°

**Operatività
standardizzata**

**Operatività
localizzata**



- **Testo Cedrola Battaglia**
 - Capitolo 1
 - Capitolo 2