POLINS
POLO INNOVAZIONE STRATEGICA

IL DRAGONE e IL MERCANTE

Scale culturali per risalire il mercato cinese

Guest Speaker:

TIZIANO VESCOVI, Università Ca' Foscari Venezia

TIZIANA LIPPIELLO, Università Ca' Foscari Venezia

ROBERTO BAGGIO, Performance in Lighting S.p.a.

AVV. ALBERTO ANDREELLO

Moderatore:

CARLO BAGNOLI, Università Ca' Foscari Venezia

Relazione post confronto, POLINS *focus* II/2010 – 8 luglio 2010

INTERVENTO DI TIZIANA LIPPIELLO

L'intervento di apertura dell'incontro è del Prof. Carlo Bagnoli che introduce l'argomento sottolineando che l'aspetto più importante, quando si affronta il tema Cina, oltre a quello tecnico, è il fattore culturale.
La prima relazione della scaletta dell'incontro prevede l'intervento della Prof.ssa Tiziana Lippiello, Professore Ordinario di Lingua e Letteratura Cinese presso l'Università Ca' Foscari Venezia che ha sottolineato come la sua partecipazione come referente del corso di laurea in lingue e istituzioni economiche e giuridiche dell'Asia orientale testimoni il primo tentativo di collaborazione tra la facoltà di lingue e quella di economia. Le competenze linguistiche, infatti, talvolta da sole non sono sufficienti. Il punto da cui partire per affrontare tali tematiche è sicuramente anche legato ai rapporti storici tra Italia e Cina. Infatti, l'Italia gode sicuramente di una posizione privilegiata nei confronti della Cina per svariati motivi, primo fra tutti un'etica condivisa del tutto simile. Shanghai è una città nuova, che si è sviluppata negli ultimi decenni ed è a tutti gli effetti una città occidentale. Tuttavia sono molti i fenomeni di incomprensione linguistica, per questo, oltre alla lingua, è necessario conoscere anche la storia della Cina. Un esempio è il loro "SI": espressione che non ha un significato affermativo, ma è un semplice intercalare. Ecco perché l'intuizione dei missionari italiani consiste nella comprensione della complessità della realtà cinese e nel tentativo di evangelizzazione degli stessi. L'obiettivo dei cinesi in passato sembrava essere quello di comprendere ed appropriarsi della scienza e della tecnologia occidentale. La parola CINA, inoltre, significherebbe "paese del centro" e tale espressione è emblematica della posizione che essi ritenevano di avere nel mondo: con la Cina posizionata nel centro e tutt'intorno isole. Nonostante ciò, il popolo cinese era consapevole del fatto che esistesse un'altra grande civiltà: l'impero romano, che essi definivano "grande Cina". Secondo il

Sede legale: Via del Seminario, 34/A – 30026 – Portogruaro (Venezia)
Tel / Fax 0421 71433 – email info@polins.org – **www.poloinnovazionestrategica.org**
Registro Imprese di Venezia n. 02782040279 – REA n. 239916
C.F. e P.IVA 02782040279 – Capitale sociale €. 104.937,60 i.v.

punto di vista dei Romani, i Cinesi, definiti all'epoca "seres", fuggono dagli uomini e dalla loro compagnia. Questo "mondo al centro" si caratterizza per il lungo regno della dinastia Ming.
Prima di noi, quindi, i missionari (gente scelta e d'ingegno versatile) vanno all'avanscoperta della Cina. Padre Matteo Ricci, a fine '500, illumina i Cinesi circa la descrizione dei continenti. Inoltre, secondo lo studioso Giuseppe Tucci, anche i Cinesi, i quali si sentivano "gli eletti", avevano qualcosa da apprendere dagli occidentali. Grazie alla diplomazia di Padre Ricci, furono ridotte le dimensioni della Cina nella carta geografica ma, nel tentativo di cercare un compromesso fu posizionata comunque al centro. Egli cercò di interpretare la loro religione, si vestì da monaco buddista ma ben presto comprese che la religione più diffusa era il Confucianesimo. Comprese a fondo la lingua cinese, sia parlata che scritta, imparò i loro saluti e grazie ad una serie di sforzi di apprendimento della loro cultura venne accettato ed apprezzato dalla popolazione. Per conquistare i Cinesi è necessario conoscerli e capire la loro cultura.
Per quanto riguarda i Veneti nello specifico, i cinesi si identificano con questi attraverso la figura di Marco Polo e non li percepiscono così diversi; il rapporto fondamentale per i Cinesi è la famiglia, alla quale attribuiscono una grande importanza anche gli Italiani in generale. La popolazione cinese è pervasa da un profondo orgoglio nazionale oltre che dalla forte consapevolezza di una cultura millenaria. Il Presidente Obama, ad esempio, durante la sua visita in Cina ha citato un aneddoto dei dialoghi di Confucio e tale gesto di riconoscenza della superiorità culturale cinese (livello paragonabile solo alla cultura greco-latina) riscosse grande apprezzamento.
I cinesi si appellano come "popolo dai capelli neri" e usano definire gli occidentali "nasoni" o "diavoli....". Conferiscono in genere una grande importanza all'esteriorità e alle relazioni personali. E' inoltre fondamentale non far "perdere la faccia" alle persone, ossia toglierle da eventuali situazioni imbarazzanti.
Altresì importanti sono ritualità e cerimonie. Per quanto riguarda la ritualità, vi sono importanti aspetti da considerare specie se si conduce una trattativa. Il dono, a esempio, è un aspetto di primaria importanza e il cinese solitamente non lo scarta per far vedere che apprezza più il gesto che il contenuto. E' buona regola comunque non regalare orologi perché danno l'idea del tempo che scorre verso la morte. Anche la numerologia è fondamentale: numeri come il 6 (su targhe e numeri di telefono) sono di buon auspicio in quanto legati ad un'idea di prosperità; il 4 invece, la cui pronuncia è sinonimo di morte, non è un numero fortunato. In generale i numeri pari sono positivi perché legati a prosperità e buona sorte. A tavola le pietanze vengono sempre servite in numero pari.
Altra regola fondamentale è stare insieme a tavola. La cucina e i cibi rappresentano una forma di igiene. Il cibo, infatti, ha significato di medicina, e gli accostamenti vengono fatti in base alle proprietà e non al gusto. Anche la disposizione a tavola deve seguire determinate regole: due persone che ricoprono il medesimo ruolo devono sedere l'una accanto all'altra o di fronte. E' poi importante invitare i Cinesi o ricambiare inviti ricevuti proprio per il significato che attribuiscono al mantenimento del rapporto di amicizia. Durante un viaggio di lavoro è peferibile mandare il capo sul posto, in modo che abbia la possibilità di parlare con la figura di pari livello in loco.

Pazienza e sangue freddo caratterizzano la conduzione delle trattative di business. I cinesi pensano e riflettono per molto tempo, tant'è che a volte possono non bastare 4-5 incontri. Degli italiani in particolare criticano l'incapacità di controllare le emozioni, espressione di debolezza.

INTERVENTO DI TIZIANO VESCOVI

L'intervento del Prof. Vescovi si apre con un interrogativo relativo al fatto che la Cina sia o meno un mercato.

Per rispondere a questo interrogativo riprende alcune delle premesse fatte dalla Prof.ssa Lippiello che in precedenza aveva osservato come la Cina, per suo stesso nome, fosse posizionata al "centro del mondo".

In realtà ciascun continente per la propria popolazione è rappresentato nella carta in modo da sembrare al centro del mondo, ma nessuno si cura dell'esistenza degli altri. L'intuizione fondamentale di Matteo Ricci fu però quella di capire la cultura, oltre che la lingua, per essere accettati (aspetto che non è così forte per gli USA rispetto all'UE). La distanza culturale, passando alla Cina, in confronto ad altri continenti, è enorme. Matteo Ricci impiegò ben 20 anni per arrivare a Pechino attraverso la conoscenza e la comprensione della cultura cinese e varie tappe in città di periferia. Solo successivamente fu accettato e divenne un saggio "cinese".

Altro elemento di distanza culturale che caratterizza questa nazione è il fatto che sia guidata dall'etica e non da una religione. Fattori come un brindisi, così come un pranzo o una cena diventano pertanto elementi chiave di una riunione di lavoro. Questi riti sono parte della riunione stessa e aiutano la conoscenza reciproca. A esempio c'è un rituale molto sentito dai cinesi che consiste nel non sedersi mai a tavola prima dell'ospite principale e ogni volta che qualcuno tocca il bicchiere è necessario fare un brindisi. Approfondendo ancora la questione che prende a considerare se la Cina rappresenti o meno un mercato, il Prof. Vescovi continua nella Sua relazione offrendo una serie di spunti e riflessioni.

Sicuramente un mercato come quello di Shanghai fa invidia alle grandi capitali europee, come ad esempio Londra, tuttavia città secondarie (e per secondarie si parla sempre di c.a. 5-6 mln di abitanti) sono "mercati a metà", nel senso che sono collegati a molti sottomercati e sottoculture diverse. In questo senso è rilevante il tentativo dello Stato di spostare gli insediamenti produttivi verso Occidente per favorire l'industrializzazione anche di altre aree. Il mercato, inoltre, non è efficiente. Per un'impresa, infatti, non è facile trovare le relazioni e i servizi voluti, anche in virtù del fatto che i cinesi sono grandi negoziatori, il che richiede generalmente tempi lunghi e molta pazienza per raggiungere gli obiettivi desiderati.

Per quanto riguarda invece gli aspetti relativi all'interesse nei confronti delle marche e la percezione del valore è in corso un passaggio da produzione a mercato, da stabilimento a impresa. Per quanto riguarda il comportamento di consumo, il mercato cinese si sta aprendo ai prodotti americani ed europei, sta nascendo una classe media di dimensioni spropositate (500.000 mln di persone) e si sta diffondendo un consumo di top brand molto più ostentativo rispetto all'occidente perché il Paese è in una fase di raggiungimento del successo, situazione che si accompagna ad una gerarchizzazione molto forte.

Nasce quindi un problema legato ai marchi italiani, in quanto pochi sono riconosciuti come numero 1 al mondo. È tipico di un mercato "educato", abituato alle marche da ca 100 anni, saper distinguere un vino piuttosto che un gioiello particolare. Al contrario, in un mercato "non educato" le marche riconosciute sono solo quelle n°1 al mondo. Vi è quindi, dal lato cinese, una palese incapacità di leggere le seconde marche e, dal lato italiano, una forte arroganza nel credere che tutti conoscano una marca senza il bisogno di raccontare la storia, la tradizione e il marchio dell'azienda. Per i cinesi ciò che non è cinese è occidentale, ma distinguere l'esatta provenienza all'interno dell'UE di una merce è cosa molto difficile (per i Cinesi, a esempio, Prada è un marchio americano). Essere notati e compresi come azienda è molto diverso, richiede tempo e una forte distintività. Il punto è che noi oggi non disponiamo di marchi così importanti da essere leader mondiali, però possiamo tenere presente la c.d. teoria POST-STURBUCKS, nel senso che, a esempio, un marchio come Illy potrebbe arrivare e diffondersi solo dopo Sturbucks, ossia dopo che i cinesi abbiano conosciuto il caffè, abbiano apprezzato il momento ad esso dedicato e avviato una vera e propria cultura del caffè. In questo senso le marche italiane arrivano dopo ma richiedono una conoscenza delle marche precedenti, della qualità e delle differenze rispetto alle prime.

Per i cinesi l'idea associata all'Italia è positiva, perchè siamo simili in termini di valori (famiglia, amicizia, ecc.). Esiste pure una percezione dell'Italian style ma è piuttosto confusa. In realtà tale problema risiede nel fatto che in paesi come Francia, Germania, ecc. gli imprenditori si presentano al nuovo mercato uniti, come gruppo rappresentante il proprio paese, si fanno conoscere e successivamente iniziano l'attività. Per quanto riguarda l'Italia, invece, avviene il contrario, ciascuno si presenta solo. E' indispensabile, invece, fare gruppo, fare sistema. Per la concorrenza c'è tempo in un momento successivo.

Di qui è chiaro che il valore della marca è collegato al valore di un paese e all'immagine all'estero. Con riguardo a ciò, l'Italia ha, negli ultimi anni, perso posizione economica e valore nazionale, e questo pesa sulle stesse marche.

Solitamente si pensa alla Cina come mercato, come produttore, come un posto dove "si imita", in realtà recentemente si sta sviluppando una forte attenzione per marchi e brevetti. Per questo è fondamentale presentarsi sul mercato cinese con marche italiane tradotte, in modo significativo e comprensibile, o con il suono che producono (in Cina non esistono denominazioni con cognomi perché non hanno senso) o con il loro significato (a esempio il brand Redbull, che significa toro rosso, è stato efficacemente tradotto in cinese con la dicitura "vacca rossa", poiché il toro per i cinesi non porta bene). Un piccolo errore nel nome di marca rappresenta la non accettazione da parte del mercato. In questo senso è possibile sfruttare progetti di collaborazione con l'università per una efficace traduzione delle marche.

Alcune considerazioni sono state portate anche sugli errori che più comunemente sono commessi nell'approccio al mercato cinese, ed in particolare: un atteggiamento arrogante (siamo ospiti quindi dobbiamo accettare che i cinesi possano saperne più di noi); una scarsa conoscenza della Cina e della sua cultura; il fatto che non si ha a che fare con un mercato primitivo, anzi i cinesi si aspettano prodotti di alto di gamma; realizzare investimenti nel breve termine e in solitudine.

INTERVENTO DI ROBERTO BAGGIO

L'intervento del Dr. Roberto Baggio, Responsabile Export di Performance in Lighting S.p.a. (fatturato 110-120 mln) che ha operato in Asia dal 1997 al 2007 e ha trascorso gli ultimi due anni in Cina evidenzia delle importanti concordanze con le precedenti relazioni.

A suo parere vi sono, infatti, alcuni grossi errori nell'approccio alla Cina che dovrebbero essere evitati e sui quali vale la pena di porre l'accento. In primis è indispensabile pensare bene la strategia con la quale si ritiene di voler approcciare il mercato cinese (andiamo in Cina perché è un grande mercato e c'è spazio per tutti, perché vogliamo essere i primi o semplicemente per produrre?). È poi necessario sviluppare un piano operativo preciso che preveda la sequenza delle fasi per raggiungere almeno il BEP (break-even point) e dei correttivi in caso di errori. È altresì utile evidenziare i possibili problemi nell'affrontare il nuovo mercato (eventuali variazioni sulla qualità, tempi di consegna e di transito, previsione di eventuali stock aggiuntivi in Italia, deprezzamenti della moneta, ecc.) poiché a volte influiscono negativamente sui margini, i quali non giustificano più il cambiamento. Infine, è indispensabile saper sfruttare e valutare tutte le potenzialità della Cina come il basso costo della manodopera, il quale, ad esempio, potrebbe rendere conveniente anche la progettazione oltre che la produzione della componentistica.

Anche l'organizzazione cambia a seconda che si tratti di una multinazionale o di una piccola azienda. In quest'ultimo caso, viene inviata una sola persona incaricata dell'avvio di struttura e produzione e bisogna quindi saper scegliere la persona più idonea. Questo nelle grandi aziende può non bastare.

Per quanto riguarda, invece, il personale cinese, questo si trova facilmente e discretamente preparato (sia a livello di manodopera che di tecnici). Più difficile, invece, è trovare manager preparati perché privi di esperienza e di capacità di gestione in autonomia. I costi variano moltissimo: un operaio percepisce 100 euro al mese ca., un tecnico responsabile può arrivare a costare 1.500 euro, fino a 3.000-4.000 euro per i responsabili vendite (che hanno un turnover altissimo e sono fra i più ricercati).

Anche gli aspetti alla gestione del personale assumono una rilevanza notevole. In Cina, infatti, non vi è la possibilità di reclutare manager con esperienza ma, allo stesso tempo, esiste una nutrita schiera di operai specializzati i quali però, al crescere della loro qualifica (e della propria conoscenza della lingua inglese), richiedono salari che si avvicinano a quelli europei. Vi è inoltre un turnover molto elevato che necessita la fissazione di modalità di premiazione per i propri dipendenti in modo da assicurarsi i loro servizi per almeno 2 anni dopo l'assunzione. Esiste altresì una concreta difficoltà nello svolgere dei colloqui che non permette di valutare con la dovuta accuratezza il candidato. Meglio quindi affidarsi in loco a risorse umane che già sono inserite nella realtà aziendale e già conoscono il suo modo di operare.

Per quanto riguarda la localizzazione della propria attività, va sottolineato come si stia iniziando a percepire in Cina una certa sensibilità alle tematiche ambientali. Inoltre va deciso quanti stabilimenti posizionare e dove, a seconda che si vogliano privilegiare i mercati di approvvigionamento, piuttosto che quelli di sbocco.

L'intervento prosegue riprendendo alcuni dei concetti già esposti nelle precedenti relazioni: i mercati cinesi si aspettano che i prodotti italiani siano esclusivi, resistenti, che incorporino un servizio pre e post vendita di livello elevato e che la loro consegna avvenga in tempi rapidi.
Per quanto riguarda l'approvvigionamento di materie prime va verificata, prima dell'avvio dell'attività, la reperibilità in loco dei materiali desiderati non tralasciando la qualità degli stessi. Va inoltre tenuto in considerazione il calendario delle festività locali, spesso dissimile da quello europeo.
Infine una riflessione sulla questione relativa al Capitale Sociale che, diversamente da quanto accade in Italia, non può essere aumentato fino al raggiungimento del BEP.

INTERVENTO Avv. ALBERTO ANDREELLO
L'intervento dell'Avvocato Alberto Andreello che da 9 anni opera in Cina fornendo supporto alle imprese italiane che intendono effettuare degli investimenti produttivi e/o commerciali in Cina si è focalizzato principalmente su tre elementi che, a suo avviso, risultano fondamentali per approcciare correttamente un investimento nel mercato cinese.
In primis, ha sottolineato come l'enorme potenzialità emergente del mercato cinese sia accompagnata da una contemporanea evoluzione del corpo legislativo cinese, che negli ultimi anni ha manifestato un apertura notevole, rivelando un'impostazione molto simile alla nostra "cultura" legislativa.
Esiste, infatti, un sistema di catalogo degli investimenti che sancisce in maniera perentoria gli investimenti "liberi", quelli impermeabili agli investimenti stranieri (è questo il caso, ad esempio, del settore della medicina tradizionale cinese) e quelli aperti con delle condizioni da rispettare. In quest'ultimo caso esistono perciò delle procedure molto ben definite e rigide che l'azienda dovrà seguire per insediarsi in Cina, che variano a loro volta a seconda dell'entità e della forma dell'investimento, nonché dell'area geografica. La localizzazione dell'investimento anche per quanto riguarda i singoli uffici e stabilimenti in questo senso acquista una rilevanza strategica.
Tali procedure passano dalla verifica degli impatti ambientali, alla consistenza del capitale sociale necessario sino alla definizione del nome.
Un altro aspetto rilevante riguarda, inoltre, la corretta, opportuna e completa tutela della proprietà intellettuale che deve essere pianificata e garantita anche in loco, con specifico riferimento ai marchi a cui bisogna assicurare una protezione totale.
Infine, terzo e ultimo aspetto rilevante riguarda la pianificazione fiscale. Nel 2008, infatti, sono state introdotte nuove norme in tema di tassazione delle imprese che prevedono una tassazione per tutte le società (cinesi e straniere) pari al 25 % sugli utili e che hanno eliminato molte delle previdenze fiscali tipiche della tassazione cinese fino a qualche anno fa.