

Virginia Busato

Come vendere il riso ai cinesi

Guida pratica al marketing
interculturale verso la Cina
per le Piccole e Medie
Imprese italiane



MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

Virginia Busato

Come vendere il riso ai cinesi

Guida pratica al marketing
interculturale verso la Cina
per le Piccole e Medie
Imprese italiane

 **FrancoAngeli**

TOOLS

Virginia Busato nasce a Schio (VI) nell'ottobre del 1976, il suo amore per la Cina la porta a conseguire una prima laurea come Interprete e Traduttore in lingua cinese presso la sede trevigiana dell'Università Cà Foscari di Venezia nel 1998 e una seconda nel 2006 in Lingue ed Istituzioni Economiche e Giuridiche dell'Asia Orientale sempre presso la stessa università. Da anni lavora con l'Estremo Oriente approfondendo le tematiche relative al marketing e al management interculturali.

Già autrice del libro *Conoscere i cinesi. Tutto quello che c'è da sapere sui nuovi protagonisti della scena mondiale*, edito da FrancoAngeli, è appassionata di metodologie di motivazione e pratiche di self-help.

Per contattare direttamente l'autrice potete consultare il sito

<http://www.conoscereicinesi.it/> e

scrivere all'indirizzo **virgibusato@hotmail.com**, il suo profilo completo è disponibile all'indirizzo <http://it.linkedin.com/in/virginiabusato>

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Ringraziamenti	pag. 11
Introduzione , di <i>Federica Guidi</i>	» 13
1. L'universo cinese e i suoi abitanti	» 17
1. Forma o sostanza? Individuo o gruppo?	» 18
2. Concetto di faccia	» 19
3. Vecchio = saggio e affidabile	» 20
4. 5000 anni di tradizioni	» 21
5. Gli asiatici non sono tutti uguali	» 22
6. Il Grande Fratello	» 23
2. Il brand in Cina	» 25
1. Cosa c'è dietro un brand	» 26
2. L'evoluzione nel tempo	» 28
3. Brand internazionali vs brand locali	» 29
4. Guardare lontano	» 30
5. Il Brand in Cina	» 31
6. Tradurre o non tradurre?	» 33
7. Aspetti tecnici della registrazione	» 35
3. Le ricerche di mercato e la segmentazione in Cina	» 37
1. Chi cerca, trova	» 37
2. La segmentazione	» 41
3. Approccio ibrido alla segmentazione di mercato	» 43

4.	Segmentazione geografica	pag. 44
4.1.	I mercati regionali	» 44
4.2.	Le città di prima, seconda e terza fascia	» 49
4.3.	Suddivisione in cluster	» 51
5.	Segmentazione socio-demografica. Generazione X e mercato “grigio”	» 55
6.	Segmentazione psicografica. Le classi sociali	» 57
7.	Segmentazione comportamentale	» 61
8.	A ogni azienda la sua sfida	» 62
9.	La Cina e la crisi globale	» 63
4.	Il marketing mix: prodotto e prezzo	» 67
1.	Prodotto	» 67
1.1.	Prodotti ibridi	» 67
1.2.	Qualità e garanzia	» 69
1.3.	Comportamento d’acquisto e concetto di faccia	» 71
1.4.	La cultura e il marketing	» 72
1.5.	Chi prima arriva...	» 74
2.	Prezzo	» 75
2.1.	La strategia cinese	» 79
5.	Il marketing mix: promozione e distribuzione	» 81
1.	Distribuzione	» 81
1.1.	La pubblicità	» 81
1.2.	Scrittura, comunicazione e linguaggio	» 83
1.3.	Generazioni a confronto	» 86
1.4.	Approccio tattico vs approccio strategico	» 88
2.	Distribuzione	» 89
2.1.	La storia passata e quella presente	» 89
2.2.	Strategie di marketing	» 94
2.3.	I macromercati	» 97
2.4.	La scelta dei canali	» 98
2.5.	I beni di consumo	» 100
2.6.	Internet	» 105
2.7.	Strategie a confronto	» 106
2.8.	Conclusioni	» 107

6. Il marketing operativo in Cina	pag. 109
1. L'approccio delle PMI	» 111
2. Il piano d'azione nel dettaglio	» 113
2.1. Analisi del mercato	» 114
2.2. Analisi del settore	» 115
2.2. Supporto marketing e commerciale	» 116
2.3. Supporto al presidio diretto	» 117
7. La Cina al microscopio	» 120
1. Politica e società	» 121
2. Crescere grazie ai consumi	» 124
3. Resoconto annuale NPC&CPPCC	» 128
4. Le piccole e medie imprese cinesi	» 134
5. La scalata al mondo	» 135
8. L'Italia: voi siete qui	» 141
1. Europa e Italia	» 141
2. Esportazioni italiane e IDE verso la Cina	» 144
3. IDE cinesi in Italia	» 146
4. Le 4 A dell'eccellenza italiana e la sfida cinese	» 148
5. I limiti delle PMI italiane	» 152
6. Tendenze future	» 153
Bibliografia	» 157

Devi imparare le regole del gioco. E poi
devi giocare meglio di chiunque altro.

Albert Einstein

*Ai miei cari e a tutti coloro
che non possono fare a meno
di inseguire i propri sogni.
Sempre e comunque.*

Ringraziamenti

Desidero ringraziare di cuore i miei cari per riuscire a mantenersi sempre saldamente in piedi di fronte ai tornado emotivi a cui li sottopongo, ciclicamente guidati dai miei entusiasmo, disappunto, frustrazione e voglia di cambiare il mondo entro e non oltre i prossimi 15 minuti. Grazie per l'infinita pazienza.

Non posso esimermi dall'attribuire il merito del titolo di questo libro a un'illuminazione di mio fratello Andrea, e ringrazio le mie fedeli curatrici personali di bozze, mia madre e Barbara.

Un sentito grazie va al prezioso contributo sia a livello di materiale che di illuminanti suggerimenti datomi da Guido Bernardi, e da Matteo Fenaroli e Marco Nigrelli dell'Innext di Milano.

Con orgoglio ho potuto inserire l'introduzione curata da Federica Guidi, Presidente Nazionale dei Giovani Imprenditori di Confindustria, che ringrazio sentitamente per aver voluto dare fiducia a questo progetto, così come Michela Fantini e Stefano Poliani, senza i quali questa collaborazione con Confindustria Giovani non avrebbe potuto verificarsi.

Saluto e ringrazio affettuosamente tutti gli amici e i colleghi in Italia e all'estero che mi hanno fortunatamente messo costante pressione chiedendomi nel tempo "Allora quando pubblichiamo il nuovo libro?", e senza i quali forse non mi sarei impegnata tanto per riuscire effettivamente a darlo alle stampe. Evitare l'onta pubblica è sempre un valido incentivo all'azione.

Ringrazio i numerosi imprenditori e manager che mi hanno dedicato tempo condividendo informazioni in merito alle loro esperienze in Cina, ho imparato molto dal loro punto di vista.

Grazie anche alla FrancoAngeli e allo staff che ha lavorato alla pubblicazione di questo libro: non è così automatico trovare persone disposte a investire per dare visibilità nazionale a una trentenne di provincia.

Un ringraziamento finale va a chi ha deciso di acquistare questo testo e di dedicare una parte del suo prezioso quanto scarso tempo libero alla lettura.

ra: mi auguro di cuore di non aver deluso le vostre aspettative e di essere stata in grado di supportarvi, anche solo in minima parte, nel chiarire il vostro personale percorso verso la Cina.

Spero che le informazioni ora in vostro possesso vi portino a nutrire meno timore nell'affrontare una realtà così diversa e lontana dalla nostra, realtà che però deve diventare parte integrante della nostra strategia commerciale, presente e futura.

Sono ben consapevole che si tratta di una grandissima sfida, ma ricordate cosa diceva Walt Disney: "It's kind of fun to do the impossible".

Buona fortuna a tutti.

Virginia Busato
virgibusato@hotmail.com

Introduzione

Un territorio di quasi 10 milioni di km quadrati con oltre 1.300 milioni di persone per un interscambio globale di 2205 miliardi di dollari: la Cina, un gigante in rapida trasformazione, rappresenta oggi la frontiera per le aziende italiane, in particolare per le nostre PMI. Quale l'approccio per fronteggiare un mercato così vasto, ricco di potenzialità ma anche di criticità, dalle barriere linguistiche e culturali agli obblighi normativi e contrattuali, dagli ostacoli doganali fino alle questioni di tutela della proprietà intellettuale?

Diversi i fattori da considerare. Innanzitutto, l'immagine della Cina quale patria della manodopera a basso costo è ormai anacronistica: l'ex Impero di Mezzo non è più un'economia che compete semplicemente grazie a un irrisorio costo del lavoro ma si sta evolvendo rapidamente, puntando con decisione su un'economia della conoscenza, con notevoli investimenti in innovazione e ricerca ma anche formazione.

Da qualche tempo a questa parte infatti i gruppi dirigenti – alla luce di un ripensamento strategico del proprio modello di sviluppo – hanno cominciato a convogliare energie e risorse su tecnologie altamente innovative e acquisizione di know-how, migliorando per esempio il sistema universitario e rendendolo più competitivo, come dimostra il graduale avanzamento degli atenei cinesi nei *ranking* mondiali (i migliori, Peking e Tsinghua sono rispettivamente al 49° e 52° posto tra le prime 200 al mondo).

Nel 2009, nonostante la crisi, l'Ufficio brevetti cinese ha certificato 580.000 nuovi brevetti, con una crescita del 41% rispetto all'anno precedente. Sempre nel 2009, le domande per registrare nuovi brevetti sono state 947.000, ben lontane dalle 252.000 del 2002.

Le economie emergenti – Cina *in primis* – non puntano più, o non soltanto, sui prodotti a basso valore aggiunto, ma investono in creatività e innovazione, inventano, brevettano. Hanno imparato rapidamente che sono i cervelli dei loro giovani a fare la differenza. Ci investono, li mandano in

giro per il mondo, insegnano loro il valore del fare impresa, dell'essere autonomi, del rischiare. Li considerano, insomma, un asset strategico.

Il secondo elemento da considerare è che oggi la capacità di acquisto e la voglia di consumo delle megalopoli cinesi è in grande espansione. Secondo le previsioni del Centro Studi Confindustria, nel 2015 ci saranno 40 milioni di ricchi in più in Cina rispetto al 2009 (individui con un PIL pro capite di almeno 30.000 dollari a prezzi del 2005) andando a rappresentare un terzo dell'incremento mondiale stimato in 123 milioni.

Ancora, uno studio recente della City Private Bank e Knight Frank sottolinea come i milionari cinesi (con un patrimonio di valore compreso tra 1 e 10 milioni di dollari) siano arrivati a quota 343.000, un esercito di magnati attratti dal lusso da sfoggiare a dimostrazione del nuovo status sociale.

Una realtà che si traduce in un boom dei consumi interni, con un mercato destinato ad aumentare notevolmente nei prossimi 15 anni, quando ai *tycoon* prima menzionati si affiancherà un ceto medio composto da 270 milioni di famiglie con altrettanti nuovi bisogni, desideri e aspirazioni da soddisfare.

Ma per captare le enormi potenzialità di crescita che questo mercato esprime e intercettare i consumatori cinesi, è necessario fare uno sforzo notevole in termini di progettazione, modello e struttura di management, piani di sviluppo e marketing a lungo termine, tenendo ben presente la distanza culturale, linguistica e geografica ma anche i piani governativi di sviluppo, *in primis* infrastrutturali.

L'orientamento verso le piazze estere presuppone una grossa capacità di adattarsi, innovare, e reinterpretare in chiave moderna i fattori che hanno permesso al Made in Italy di affermarsi nei mercati internazionali. La cura per il dettaglio, la ricerca per l'alta qualità, la capacità di creare reti efficienti costituiscono una ricchezza culturale da inserire in un processo di profondo rinnovamento, necessario per operare sui mercati stranieri.

Ci troviamo a competere con sistemi che mettono sul piatto numeri enormi, sia in termini di manodopera disponibile, sia in termini di capitali investiti. L'elevata presenza di piccole e medie imprese in Italia non è oggi sempre necessariamente un generatore di vantaggi competitivi sui mercati. La piccola dimensione, se da un lato permette una maggiore velocità di adattamento alle mutazioni del mercato e l'introduzione di innovazioni di processo, dall'altro può rappresentare una barriera all'ingresso se il livello di investimento necessario o il grado di complessità organizzativa richiesti per aggredire nuovi mercati sono troppo elevati in rapporto alla dimensione aziendale.

Una svolta decisa verso la crescita dimensionale delle nostre imprese, verso l'unione delle forze per competere a livello globale in un Paese come la Cina è dunque una necessità, non una scelta. Si tratta di una strada che l'imprenditoria italiana ha già iniziato a percorrere, ma che va agevolata anche con interventi di politica industriale, con lo scopo di potenziare quel "quarto capitalismo" che ha dimostrato di essere probabilmente la configurazione ottimale per le nostre imprese che vogliono competere sui nuovi mercati. Mercati che richiedono presenza capillare distribuita, capacità di far fronte alle richieste emergenti, efficienza nella fase di sollecitazioni produttive e innovative.

Federica Guidi
Presidente Nazionale
Giovani Imprenditori
Confindustria

1

L'universo cinese e i suoi abitanti¹

Se vuoi svegliare una tigre, usa
un lungo bastone.

Mao Zedong

Il Maestro disse: “In privato un giovane dovrebbe amare i genitori e in pubblico rispettare i superiori, essere coscienzioso e sincero, amare indistintamente e coltivare l'amicizia con chi è dotato di benevolenza. Se poi ha ancora energie, dovrebbe riservarle allo studio”.

Sono parole di oltre 2500 anni fa, e come potete facilmente intuire il grande Maestro che le pronunciò fu il celeberrimo Confucio, autore del concetto di ordine sociale tuttora vigente in Cina.

Non è infatti anacronistico iniziare a raccontare i cinesi e il loro mondo citando colui che ne ha stabilito le quotidiane regole di convivenza nonché le dinamiche alla base delle relazioni interpersonali fra tutti gli uomini.

Sin dall'epoca confuciana, la società cinese ha mantenuto una **rigida struttura piramidale**: al vertice le figure più alte a livello di potere, sia che si parli di politica, di azienda o di famiglia, giù giù attraverso ruoli intermedi fino agli strati più umili. Ogni individuo sa esattamente qual sia il suo ruolo, è consapevole della totale impossibilità di scavalcare il proprio superiore, e si guarda bene dal prendere qualsivoglia iniziativa di tipo personale che si scosti minimamente dalle minuziose istruzioni ricevute.

Anche il concetto di leadership è differente: in occidente il leader sta davanti, conduce il gruppo; in oriente **il leader sta dietro**, ha una visuale complessiva del gruppo e fra i suoi compiti primari c'è quello di tenere coesa la squadra così che nessuno rimanga indietro, agire tenendo sempre bene a mente il contesto.

Per Confucio alla base dell'ordine c'era l'**autodisciplina** e l'obiettivo comune a tutti doveva essere quello di adoperarsi per il mantenimento dell'**armonia universale**, da cui poi dipendeva per altro il prosperare della so-

¹ Per approfondire gli aspetti interculturali tra Cina e Italia si consiglia di consultare, V. Busato, *Conoscere i cinesi – Tutto quello che c'è da sapere sui nuovi protagonisti della scena mondiale*, FrancoAngeli, Milano, 2006.

cietà stessa. E così come allora, difficilmente un cinese di oggi alzerà la voce contro di voi, eviterà con ogni mezzo un confronto negativo o spiacevole, e risponderà con un ampio sorriso dandovi sempre ragione.

Mantenimento dell'armonia universale quindi, che però non vuol dire cieca condivisione di idee e intenzioni né conformità: il bravo cuoco mischia sapori e crea qualcosa di delizioso ed equilibrato, ma in questo nuovo "tutto" nessun sapore è completamente coperto e l'aroma generale viene dato dal distintivo contributo di ogni singolo elemento.

1. Forma o sostanza? Individuo o gruppo?

Per garantire la pace e la stabilità occorre agire in un'ottica di rispetto dell'esteriorità e della forma: la Cina infatti viene detta anche il "Paese dell'etichetta" (*Lijie*) perennemente focalizzato sulla ricerca del giusto modo di comportarsi e della perfetta forma di cortesia richiesta da ogni situazione.

L'apparenza è il perno attorno cui ruotano le azioni, e questo si traduce nell'importanza della forma spesso a scapito della sostanza.

Questa dimensione si riflette anche esternamente nel mercato: il consumatore cinese sceglie prodotti destinati al consumo pubblico prestando attenzione al fatto che questi trasmettano un certo status, una conformità "approvata" e riducano il rischio sociale, in questo caso il prezzo scende in secondo piano come variabile all'interno del processo di acquisto.

Se il prodotto invece è destinato all'uso privato allora si impone il lato pragmatico di questo popolo, e le decisioni d'acquisto tornano a basarsi su questioni utilitaristiche come il prezzo e la qualità.

Una delle principali differenze tra occidente e oriente è il concetto di individuo rispetto al gruppo: nella nostra cultura viene incoraggiata l'indipendenza, viene data grande enfasi al raggiungimento di risultati personali e vengono premiate l'iniziativa e la creatività.

In oriente avviene esattamente il contrario, sin da piccoli ai cinesi viene insegnato a non ambire al cambiamento del mondo che li circonda, il segreto è accettarlo e **conformarsi al gruppo**, gruppo che sarà sempre lì a proteggerti se tu rinuncerai a ogni velleità di tipo individuale e lavorerai per il bene collettivo. Da questo deriva una scarsa predisposizione all'ironia e una bassa tolleranza alle critiche.

Possiamo anche notare queste caratteristiche a livello mediatico: la pubblicità in Italia enfatizza i benefit dell'individuo e le sue preferenze, mentre in Cina vengono per lo più enfatizzati i benefit collettivi.

Non cadiamo nell'errore di partire dal concetto che l'ideale di felicità

per i cinesi sia uguale al nostro, ovvero il libero esercizio delle proprie capacità distintive: per loro la felicità è rinchiusa nella soddisfazione di una vita all'interno di un network sociale in armonia, è un po' immaginarci non come fette di un'unica torta, ma come **nodi della medesima rete**.

È bene tenere presente che in una società come quella cinese la fiducia risiede quasi in modo obbligato nelle relazioni con il prossimo in quanto, mancando un sistema legale strutturato (l'attuale è nato in tempi recenti e chiaramente risulta essere ancora molto lacunoso), è anche l'unico modo per fare business; tuttora il contratto spesso viene visto come un memorandum dei reciproci obblighi, ma poi i cinesi considerano ogni punto ridiscutibile alla luce di nuove variabili potenzialmente negative per i loro interessi.

2. Concetto di faccia

In Cina **la faccia è tutto**: rappresenta la tua dignità, il tuo status, la tua posizione agli occhi di chi ti circonda, è un bene così prezioso da dover essere difeso a ogni costo, un asset da coltivare e da far crescere, ovviamente sempre nel rispetto della faccia altrui.

È fondamentale capire che, nel momento in cui si abbia a che fare con dei cinesi, una significativa parte dei nostri sforzi dovrà essere concentrata nell'evitare di far perdere la faccia a chi ci sta di fronte, rischio che in Cina risulta essere più frequente che nel nostro Paese.

Criticare una persona in pubblico, rifiutare una richiesta senza neanche valutarla o senza prestarvi la giusta attenzione, dire di no, dare un regalo sciatto o interrompere qualcuno, sono tutte situazioni in cui si manca di rispetto alla persona che si ha di fronte, e questo fa sì che non solo si provochi la perdita della faccia dell'individuo cinese, ma l'automatica perdita anche della nostra faccia, per la palese mancanza di tatto che abbiamo dimostrato all'interno della cultura locale.

L'elenco delle possibili gaffe sarebbe lungo, ci può comunque consolare il fatto che i cinesi non si aspettano da parte nostra una consapevolezza a livello tale da capire ogni sfaccettatura dei loro usi e costumi, perciò c'è un discreto margine di tolleranza.

Certo è che il rifiutare una richiesta con veemenza, senza neanche simulare lo sforzo di venire incontro al nostro ospite o partner, rimane un gesto così rude da poter inficiare qualsiasi tipo di rapporto futuro.

È altresì possibile "dare faccia" in Cina, e questo è un buon metodo per farsi aprire molte porte e accedere a una relazione di fiducia e stima: fon-