

Letture straniere

Sintesi

E' ben nota la fama della Cina come una delle principali società di antica civilizzazione. Si sa anche dei risultati raggiunti da questo paese dopo il 1978, da quando cioè la Cina si è aperta al mondo esterno. Quindi un paese di grande e millenaria cultura, che sta passando un momento di grandi cambiamenti, pur nella continuità.

Molti stranieri dopo aver fatto molti viaggi in Cina si ritengono dei sinologi, o degli "esperti della Cina". Questa presunzione è un grosso errore. In effetti, nemmeno i cinesi indigeni possono ritenere di conoscere completamente questo paese, soprattutto in questi tempi di rapidi cambiamenti. Un proverbio cinese dice che "Solo lo studio può rendere le persone conscie della propria ignoranza", e questo proverbio è importante sia per i singoli interessati alla Cina, sia per le aziende che vogliono avere successo là.

Quest'articolo vuole fornire una panoramica dei punti di attenzione per i manager che vogliono operare con successo in Cina, articolandoli in 20 tesi.

Kang Gang Hu

Una guida per aziende straniere al successo nel business in Cina

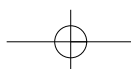
La tradizione cinese dei vecchi tempi

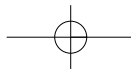
La prima difficoltà per gli stranieri è ovviamente la lingua.

Innanzitutto i caratteri cinesi sono pittografici. Il cinese differisce dalle lingue occidentali anche per il fatto di essere monosillabico. Anche dopo che degli stranieri abbiano soggiornato per un lungo periodo di tempo in questo paese ed abbiano imparato a padroneggiare il cinese abbastanza da poter comunicare senza bisogno di traduttori, è tuttavia ancora probabile che incontrino ostacoli parlando con i cinesi.

Dall'altro lato, gli stranieri troveranno difficile comunicare con i cinesi anche in inglese, in quanto la maggior parte dei cinesi ha un grado di istruzione inferiore rispetto agli occidentali ed è quindi meno fluente nelle lingue straniere.

Questo ostacolo è però anche di natura culturale. Deriva cioè da





..... Letture straniere

una mancanza di tacita comprensione delle differenze culturali. In questo senso si può assolutamente considerare un fenomeno unicamente cinese. Ognuno può farne l'esperienza quando incontra degli stranieri a casa loro. E questa mancanza di tacita comprensione diventa ancora più pesante quando la storia e la cultura di un paese sono lunghe e ricche.

La Cina è un paese con 5000 anni di civiltà. La dinastia Han ha governato questo paese per più di 2000 anni. Da questa dinastia la cultura cinese cominciò ad evolversi avendo al proprio cuore il confucianesimo. Questa cultura non si diffuse attraverso le scuole, ma si radicò nella mente delle persone attraverso la vita di tutti i giorni. Questa influenza culturale si riscontra ovunque, e la non capacità di comprenderla finisce per creare dei seri ostacoli.

Tutto ciò spiega perché gli stranieri troveranno ancora difficoltà nel comunicare con i cinesi anche dopo che essi avranno imparato a padroneggiare la lingua. Comprendere una cultura straniera e creare una comprensione tacita di questa cultura richiederanno più tempo e sarà più difficile che semplicemente imparare la lingua locale; per alcuni sarà addirittura un compito insormontabile.

Tesi 1: Padroneggiare una lingua è solo l'inizio: comprendere la cultura costituisce la vera base della comunicazione.

Il rinnovamento in corso

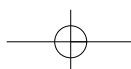
La ricca cultura e la lunga storia della Cina sono destinate ad avere una forte influenza nel futuro. Durante le dinastie Yuan e Qing, molte razze straniere governarono la Cina, ma furono alla fine assimilati dalla cultura Han. Tuttavia, la cultura e le tradizioni cinesi non sono rimaste immutate per migliaia di anni, in quanto la Cina si è

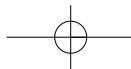
a lungo considerata come il centro del mondo. Anche quando la Cina si autodefiniva il celeste impero e insultava gli altri paesi considerandoli dei barbari incivili, non smise mai di avere scambi con questi. Dopo una serie di miserabili fallimenti diplomatici avvenuti in tempi moderni, i cinesi dovettero ammettere che le navi da guerra e i cannoni stranieri, così come la loro tecnologia, erano molto migliori della loro. Ci fu un fiero dibattito tra i sostenitori dell'occidentalizzazione, che sostenevano l'importanza di apprendere dalle esperienze straniere, e i conservatori, che criticavano i primi descrivendoli come traditori. Ma alla fine le riforme si dimostrarono l'unica via percorribile. Cominciate alla fine del secolo scorso, sono adesso in una nuova fase di rinnovamenti. La Cina sta cambiando! Tuttavia, la cultura tradizionale cinese vuole che qualsiasi cambiamento sia in armonia con le caratteristiche cinesi. Esperienze che si sono dimostrate di successo in paesi stranieri non sono automaticamente applicabili alla Cina. Numerose storie del passato ci dimostrano che un innesto meccanico o l'importazione isolata di pratiche straniere causeranno solo caos. Ciò spiega chiaramente perché la Banca Mondiale ha dato alla Cina il più alto livello di stabilità.

Tesi 2: I cambiamenti nella politica, nell'economia e nella società cinesi sono più difficili da prevedere che negli altri paesi.

Uno sviluppo economico rapido e sostenuto

L'arguzia e la saggezza del popolo cinese sono state ampiamente riconosciute. Ma un'altra questione, quella della cooperazione collettiva, attira spesso l'attenzione: si dice che un cinese sia un dragone, mentre dieci cinesi siano dieci serpenti. Se questo problema viene opportunamente risolto, l'arguzia del popolo cinese erompe





..... Letture straniere

come un vulcano. Questo fatto può anche essere dimostrato appieno dal tasso di crescita economica della Cina, che si attesta al 9% ogni anno, da quando si è avviata la politica dell'apertura all'ovest 20 anni fa. Anche comprendendo qualche errore statistico, questo dato non ha ancora uguali al mondo. La rapida crescita economica della Cina può essere attribuita alla sua situazione politica stabile, all'orientamento del suo popolo al benessere economico ed alla capacità di osservare in modo efficace l'esperienza degli altri paesi. Il governo ha spostato il centro dell'attenzione sullo sviluppo economico, dandogli il massimo interesse sia durante le trattative internazionali sia nell'ambito della politica nazionale (come sostenne Deng Xiaoping: "lo sviluppo è il principio assoluto"). Questa pratica è in linea con le tendenze storiche e con il desiderio delle persone, dal momento che il popolo cinese ha in questo momento un'ambizione economica senza precedenti. Il risultato è che le attività economiche stanno ora decollando in modo tale che le persone possono creare e accumulare un enorme benessere sociale in poco tempo. Se si considera che la Cina partì molto più tardi di altre nazioni sviluppate, ed anche da un livello più basso, possiamo essere fiduciosi che essa potrà sorpassare le altre nazioni in breve tempo, fintanto che sappia sfruttare le loro esperienze.

Tesi 3: La Cina è un mercato enorme potenzialmente sempre in crescita. E' pertanto correttamente considerato come il più importante, se non l'unico, centro di sviluppo economico mondiale per l'oggi e l'immediato futuro.

Cogliere le opportunità

In anni recenti, la Cina è divenuta il maggior paese al mondo come attrattività ed utilizzo di capitali stranieri. In altre parole, molte aziende straniere si sono impe-

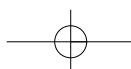
gnate per investire in questo mercato, in quanto ne hanno riconosciuto il potenziale di sviluppo. Tuttavia, un mercato futuro non è uguale ad un mercato esistente in quanto, nella migliore delle ipotesi, è un mercato potenziale. Se un mercato potenziale può essere convertito in un mercato reale dipende dalla capacità delle imprese di cogliere le opportunità. Nello stesso contesto, imprese dello stesso settore industriale differiscono tra di loro in quanto a prestazioni, così che se qualcuno considera la Cina un paradiso pieno di opportunità di guadagni immediati sarà deluso dal proprio stesso pensiero ottimista.

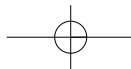
Tesi 4: Le opportunità devono essere colte e la precondizione perciò è la piena comprensione e la tensione verso gli obiettivi.

Il governo e la politica

Nonostante qualche differenza di tanto in tanto, la Cina ha mantenuto per duemila anni un elevato livello di centralizzazione dell'autorità. Questo ha determinato la logica amministrativa del "tutto in uno" tipica della società cinese, così come i valori di supporto culturali del tipo "l'Imperatore governa i suoi ministri e il padre governa i suoi figli" o "tutte le persone sotto il cielo sono al servizio dell'Imperatore".

Tale centralizzazione dell'autorità ha garantito un'implementazione semplice delle opinioni politiche dei diversi partiti. La posizione di guida del governo e la sua influenza sulla società e sull'economia non hanno uguali. Il governo considera peraltro spesso di più i fattori politici che quelli economici nel formulare le proprie strategie, così che sarà difficilmente condizionato dalle imprese (nemmeno da quelle grandi detenute dallo Stato). Questa situazione continua da molti anni e sem-





..... Letture straniere

bra destinata a continuare, così che quelle imprese occidentali che sono abituate al proprio paese alle tipiche relazioni contribuente-governo, dovranno riaggiustare la propria mentalità e logica sociale quando si troveranno in Cina.

Tesi 5: Le aziende devono adattarsi alla centralizzazione dell'autorità tipica della Cina, che è determinata dalla politica ed appare come sostanzialmente immutabile nel breve periodo.

La ristrutturazione economica

La politica delle riforme e delle aperture è richiesta innanzitutto dalla politica, e solo in un secondo momento dall'economia. Va al di là degli scopi di quest'articolo analizzare l'ideologia propria del Partito Comunista Cinese e le eventuali deviazioni dal marxismo.

Tuttavia, l'economia privata è stata riconosciuta come ancillare rispetto alla dominante proprietà pubblica, per poi essere elevata a rango di importante componente dell'economia socialista di mercato. Inoltre, la privatizzazione dell'economia cinese si è dimostrata rapida e di successo. Per esempio, la proporzione di economia non pubblica sul totale dell'economia nazionale cinese è salita dallo 0,9 % del 1978 al 48,5 % del 2002. Lo sviluppo dell'economia privata in Cina non ha solo aiutato ad accumulare benessere sociale ad un ritmo elevato, ma ha anche spinto la conversione dell'economia pianificata in un'economia di mercato.

Tesi 6: La Cina si sta muovendo adesso da un'economia pianificata verso un'economia di mercato, e la tendenza sarà la completa trasformazione dell'economia.

Alcuni problemi tipici

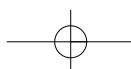
Le riforme sono adatte ai bisogni politici ed economici della Cina. Tuttavia, dal momento che il governo centrale ha condotto questo "esperimento su larga scala" senza alcuna precedente esperienza, è accettabile e comprensibile che vi siano problemi, errori ed anche qualche passo indietro durante l'implementazione di questo esperimento. Alcune aziende stanno probabilmente rallentando le proprie attuali attività, mentre altre implementeranno le loro strategie di lungo termine e le decisioni di investimento. Il capire prima possibile questi problemi sarà utile a coloro i quali vogliono entrare nel mercato cinese.

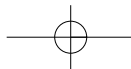
Politiche impalpabili

La natura sperimentale di queste politiche rende la loro volubilità un fatto abbastanza scontato. Questo comportamento probabilmente confonderà le imprese. Prima di entrare in Cina, alcune aziende credono che le agenzie di consulenza saranno in grado di fornire documentazioni legali e report completi sull'ambiente politico dove si prendono le decisioni. Ma esse non sanno che, oltre a questi documenti già pubblicati o pronti per esserlo, ci sono numerosi altri tipi di documenti, come documenti interni o aggiuntivi, regolamenti temporanei, ordini amministrativi, notifiche effettuate per telefono, ecc..

In Cina è pratica comune quella di eseguire ordini contraddittori contemporaneamente. Se le aziende non capiscono o si lamentano semplicemente, troveranno difficile fare molte cose.

Tesi 7: Le aziende dovrebbero abituarsi alle politiche locali correnti. Non possono basarsi semplicemente sui documenti o sull'esperienza.





..... Letture straniere

Mancanza di risorse di base

Qualsiasi azienda non abbia una completa conoscenza della situazione delle risorse locali prima di entrare nel mercato cinese incontrerà molti ostacoli durante le proprie attività future. La carenza di due risorse fondamentali per la produzione è molto critica: le risorse umane e quelle finanziarie.

Si ritiene che le risorse umane siano uno dei vantaggi offerti dalla Cina. Ma questo pregiudizio considera solo l'aspetto quantitativo. Per quanto riguarda la qualità, non essendo stata la formazione generalmente disponibile, ed essendo la formazione tecnica e professionale ancora a livelli bassi, talenti di alto ma anche di medio livello sono veramente scarsi sul mercato delle risorse umane. Inoltre, c'è anche un problema più grave per le aziende straniere: pochi professionisti sono in grado di comunicare faccia-a-faccia con esperti stranieri in un inglese fluente. Molti specialisti non sono stati apprezzati dai leader stranieri e i loro talenti sono stati sottostimati. Questa situazione ha ulteriormente ridotto la disponibilità di risorse qualificate. Se le aziende straniere non sono in grado di comprendere questo problema e scelgono soluzioni come quella di offrire corsi di lingua ad esperti che siano quindi subito pronti per essere inviati in Cina e per conversare con impiegati cinesi, questo problema diverrà sempre più serio. Le aziende desiderose di competere in Cina non hanno altra scelta che risolvere questi problemi da sole, in quanto tanto la qualità che la quantità della formazione professionale è inferiore alle necessità. Un altro punto deve essere assolutamente chiaro: la Cina non ha per nulla un vero mercato finanziario. In altre parole, il denaro in Cina non può spostarsi liberamente dove potrebbe essere allocato al meglio. Da questo punto di vista è scorretto chiamare di mercato l'economia cinese. Tanto nei progetti chiave lanciati dallo Stato,

che nelle attività quotidiane delle aziende, si sperimentano spesso i problemi nella circolazione dei capitali, e nemmeno le banche sono in grado di svolgere compiti che sono normali per le loro controparti occidentali.

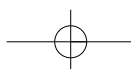
La mancanza di risorse finanziarie può impattare negativamente in modo diretto sulle attività e sulle possibilità di sviluppo di un'azienda. Le aziende straniere devono essere preparate a questo possibile collo di bottiglia prima di accedere al mercato cinese.

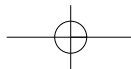
Tesi 8: Bisogna essere ben preparati alla mancanza di risorse e a prendere le relative iniziative.

Un mercato instabile

Il nascente mercato cinese si è creato dal monopolio delle aziende nazionalizzate. Oltre che nella forma della centralizzazione politica dell'autorità, il fenomeno del controllo amministrativo dello Stato può essere visto quasi dappertutto. Fondamentale per le aziende diventa comprendere i trend delle politiche statali e progettare le proprie strategie di sviluppo in accordo con esse.

Si suppone che prima di investire le aziende conoscano la domanda e la relazione tra domanda e offerta, così come le politiche commerciali del governo. A seguito di questi vincoli politici, alcuni settori restano chiusi alle aziende straniere. Anche se questi settori dovessero avere grandi potenziali di mercato, le aziende continuerebbero a non avere accesso ad essi. Le restrizioni, così come dall'altro lato il supporto, da parte dello Stato cambiano inoltre di tanto in tanto. Infatti il governo cambia i contenuti delle proprie linee guida agli investimenti stranieri quasi ogni anno. Per migliorare il valore aggiunto della produzione industriale, la Cina ha sempre incoraggiato e fornito politiche preferenziali nei confronti di investimenti orientati verso l'alta tecnologia o le nuove





..... Letture straniere

tecnologie. Adesso i cambiamenti nella struttura dell'economia nazionale hanno generato un forte surplus di forza lavoro nelle aree rurali, per cui lo Stato ha orientato le proprie preferenze verso aziende ad alta intensità di lavoro che possano aiutare lo Stato stesso a risolvere i problemi sociali. Per altri settori, specialmente quelli chiave come l'automobilistico, l'edile e le comunicazioni, il governo non intende coinvolgere capitale straniero, di modo che le restrizioni ed anche le proibizioni sono molto strette. Poiché queste norme sono proibite dai regolamenti del WTO, il governo non può proibire esplicitamente tramite leggi gli investimenti stranieri: le autorità centrali ricorrono allora a ordini amministrativi o regole interne per esercitare il controllo.

A parte per qualche grandissima impresa con forti legami con le autorità, o per qualche prodotto speciale che abbia importanti implicazioni di natura politica o diplomatica, le comuni piccole e medie imprese sono impossibilitate ad aggirare queste proibizioni. Perciò, fissando i propri obiettivi di mercato in Cina, le aziende straniere dovrebbero comprendere molto bene quali mercati sono realmente accessibili.

Tesi 9: Prima di entrare nel mercato cinese, le aziende straniere dovrebbero analizzare le politiche industriali del paese e scegliere un approccio valido per gli investimenti e la produzione.

Le caratteristiche del mercato cinese

Dopo aver parlato del macro ambiente, analizziamo ora l'obiettivo principale dell'ingresso in Cina: il suo mercato. Vogliamo studiare le caratteristiche comuni e quelle differenti del mercato cinese, fornendo indicazioni sulla base delle quali le aziende possano prepararsi accuratamente prima di entrare nel mercato.

Le differenze regionali

La Cina vanta un territorio grande come l'intera Europa. Se si applica il concetto di Grande Cina (un termine comunemente usato dalle aziende europee e americane negli ultimi anni), allora stiamo parlando di un'area anche più grande. Ne risulta ovviamente che lingua, cultura, abitudini, comportamenti di mercato, mentalità dei clienti, variano tra le diverse regioni, esattamente come variano tra le diverse aree europee. In effetti le differenze regionali in Cina sono anche maggiori di quelle che si possono trovare tra le regioni europee. Per esempio, gli abitanti di Pechino non sono in grado di comprendere i dialetti di Shanghai o di Canton, e clienti del Nord e del Sud possono avere grandi differenze nei loro modi di negoziare i prezzi.

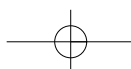
Inoltre, le diverse aree si sono sviluppate in modi diseguali, per cui ci possono essere contrasti significativi nei poteri economici, nella tecnologia, nelle infrastrutture, nell'educazione. E' perciò suggeribile dividere l'intero mercato cinese in sottosezioni che includano diverse provincie. Quest'approccio è stato adottato da molte aziende occidentali in Cina e si è dimostrato di successo.

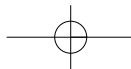
Tesi 10: Talvolta la differenza tra le regioni in Cina è anche maggiore di quella tra le diverse nazioni europee.

Distorsione dell'informazione

Come tutti sanno le informazioni e le statistiche sono vitali per le indagini di mercato. Errori e distorsioni sono però sempre presenti nelle statistiche cinesi, soprattutto per quelle relative a specifici segmenti di mercato. Perciò risulta difficile utilizzare questi dati.

Alla radice di questi errori e distorsioni vi sono cause molteplici. Alcune sono attribuibili al tempo intercor-





..... Letture straniere

rente tra la raccolta dei dati e la loro pubblicazione, per cui i dati risultano vecchi. Altre a metodi o fonti statistiche non uniformi, in modo tale che i dati risultino inapplicabili. Alcuni dati sono addirittura presentati in modo scorretto apposta per creare confusione. Data questa situazione, alcune aziende cercano di fare indagini di mercato autonomamente. Naturalmente, alcune preferiscono utilizzare dati ufficiali e semi-ufficiali insieme alle loro proprie informazioni, in modo da fare delle verifiche incrociate. Attenzione: i dati non possono essere ottenuti in fretta, pertanto le aziende dovrebbero porre molta attenzione alla raccolta dei dati subito sin dall'inizio per evitare di perdere tempo.

Tesi 11: Le statistiche non sono completamente affidabili in Cina, e si suggerisce alle aziende di raccogliere autonomamente i propri dati.

L'instabilità dell'ambiente legale

Abbiamo detto che le autorità ai vari livelli hanno una propria concezione della politica e possono operare in modi differenti. Oltre ciò, se pensiamo allo sviluppo locale, dobbiamo tenere presente che i governi locali possono rendere operative le stesse leggi con misure differenti, o addirittura interpretarle in modo differente - è il fenomeno che chiamiamo "Edge Ball".

Facciamo qualche esempio.

Caso 1. Un pubblico ufficiale ritiene che tutto ciò che non è espressamente vietato nel documento, potrebbe essere ammesso. Un altro pubblico ufficiale ritiene all'opposto che tutto ciò che non è evidenziato nei documenti dovrebbe essere proibito. Ovviamente, le due persone generano risultati completamente differenti dagli stessi documenti.

Caso. Le autorità di governo hanno ordinato che una

certa clausola debba essere resa operativa entro una certa data. Molte aziende si lamentano che ciò sia impossibile in un periodo di tempo così breve. Un attento esame rivela che questa clausola non era assolutamente nuova, ma che era invece stata definita anni prima, ma non era mai stata applicata.

Caso 3. Un governo locale fornisce un trattamento di favore ad un'azienda straniera corredandolo di contratti e memo scritti, al fine di attrarre investimenti stranieri. Anni dopo, l'azienda riceve una notifica secondo la quale le promesse fatte dal governo locale violano la politica e devono essere cancellate. Anche tutti i documenti scritti relativi prodotti in passato perdono di qualsiasi valore.

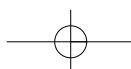
Molti altri esempi possono illustrare situazioni simili.

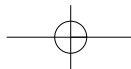
Gli uffici governativi, non avendo una vision d'insieme, spesso applicano leggi e regolamentazioni in modo contraddittorio tra loro. Anche dopo aver identificato le contraddizioni, essi continuano a rifiutarsi di coordinarsi tra loro, non lasciando vie d'uscita alle aziende.

Tesi 12: L'interpretazione e l'applicazione della legge dovrebbero dipendere dalle, e tenere conto delle, differenti condizioni e circostanze che sono determinate da molteplici fattori.

Prezzi e metodi di pagamento

In Cina manca attualmente un mercato finanziario maturo (si veda il paragrafo precedente), così che la maggior parte delle imprese (specialmente quelle private) avranno difficoltà nel raccogliere fondi. Vi è perciò una domanda molto forte per metodi di mercato di fissazione dei prezzi e dei pagamenti. Le aziende stanno mostrando una sempre maggiore preoccupazione per questi temi (prezzi e metodi di pagamento) piuttosto che per





..... Letture straniere

altri (come la tecnologia, la qualità, i termini di consegna, e i servizi).

Un nuovo arrivato deve essere completamente preparato a queste situazioni, sia in termini operativi che mentali. Solo in tal modo potrà affrontare la sfida dei prodotti di fascia bassa.

Nell'accettare i metodi di pagamento, deve essere attento alle caratteristiche dell'ambiente legale cinese. Infatti, insolvenze e debiti a catena sono diventate malattie ben radicate in Cina. Inoltre, la mancanza di buone soluzioni legali ha finito per far deteriorare il problema (in alcuni casi, pur vincendo di fronte alle sedi legali, non si ottiene nulla). Alcune aziende utilizzano addirittura i debiti non pagati da altri per giustificare il rifiuto di pagare i propri debiti. Così anche clausole rigide contenute nei contratti diventano inefficaci. Questo spiega perché il governo centrale ha ordinato alle compagnie assicuratrici di Stato di uscire dal business delle "garanzie di esecuzione dei contratti".

Tesi 13: Prezzi e metodi di pagamento sono armi utili per i prodotti di fascia bassa. Bisogna prepararsi, prendere misure efficaci e stare molto attenti contro i rischi derivanti dalla debolezza del sistema legale cinese.

Disordine di mercato

Una volta emancipata, l'economia pianificata cinese, abituata a ricevere istruzioni dal governo centrale, sembrerà finire nel caos. Sebbene si stia data loro un'eccezionale libertà nel prendere decisioni, le capacità di analisi e di giudizio dei nuovi manager rimangono ad un livello elementare.

Ad esempio, una volta che un'attività commerciale o un prodotto abbiano mostrato un buon livello di sviluppo o di profittabilità, uno stuolo di imitatori si butta su mercati

simili in tempi rapidissimi, senza analizzare la capacità del mercato e le relazioni domanda-offerta. Specialmente quando si possa approfittare del fatto che i diritti di proprietà intellettuale non sono ben protetti in Cina. Si crea quindi immediatamente un eccesso di offerta. Dopodiché i concorrenti lanciano abitualmente una tremenda guerra dei prezzi, finché nessuno sarà più in grado di fare alcun profitto sul mercato.

Attualmente la strategia macro economica del governo prevede il controllo dei 40 o 50 settori chiave che hanno un'influenza vitale sull'economia nazionale (amministrati dal "Large Industrial Committee" di recente costituzione). Il resto dell'economia è completamente lasciato in mano alle imprese private. Quando lo Stato esce da uno dei settori che regola, è probabile che il mercato finisca nel caos. E' perciò importante che le aziende abbiano le idee chiare e siano ben preparate per mercati che operino in tali condizioni.

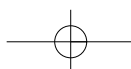
Tesi 14: Bisogna essere preparati a mercati caotici!

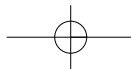
Standard ufficiale:

scambio tra denaro e potere, e "Guanxi"

Migliaia di anni di autorità centralizzata, così come la referenza culturale cinese nei confronti dei burocrati, hanno determinato che l'autorità avesse un'influenza potente sulle attività economiche e sociali. Sebbene in molte circostanze questo abuso di influenza sia illegale, la maggior parte delle persone e delle imprese lo ha accettato e cerca di sfruttare al meglio la situazione. Naturalmente, questa pratica dovrebbe essere messa nella categoria "corruzione", ma nell'attuale sistema ben radicato il comportamento illegale del "potere in cambio di denaro" è difficilmente separabile dalle pratiche responsabili.

Gli occidentali, individui e aziende, hanno già riconosciuto e studiato il termine "Guanxi" (relazione) ed il suo





..... Letture straniere

ampio potere in Cina. Essi hanno molti esempi che dimostrano come gli stranieri (i nasi lunghi) troveranno difficile e forse addirittura impossibile stabilire connessioni di questo tipo con i pubblici ufficiali cinesi. Oltre agli ostacoli linguistici, altre discrepanze culturali hanno impedito la formazione di queste relazioni tacite tra stranieri e pubblici ufficiali cinesi (si vedano i paragrafi precedenti). Secondo le imprese straniere, è un privilegio o comunque un compito dei loro impiegati cinesi saper stabilire ed utilizzare queste relazioni interpersonali speciali. Inoltre, la caratteristica privata di queste relazioni è adatta per far perdere ai partner stranieri il controllo, o la fiducia, nell'intera procedura, a causa della mancanza di trasparenza, portando alla fine alla rottura della cooperazione. Gestire tali situazioni in modo appropriato è importante, difficile, e richiede un alto livello di sensibilità.

Tesi 15: Il "Guanxi" (la relazione) esercita un'influenza potente in tutti i settori della vita cinese. Ha pertanto bisogno di essere opportunamente riconosciuto e gestito.

L'influenza della cultura cinese nelle aziende

In aggiunta alla cultura generale, le aziende creano delle sotto-culture all'interno di ogni filiale, che sono il risultato della cultura propria della comunità locale. Per cui si manifesteranno differenze locali, anche se ogni filiale cercherà di incorporare uniformemente la cultura dell'azienda madre.

In generale, come implementare in modo efficace la cultura aziendale nell'ambito della specifica cultura locale è divenuto un compito fondamentale per ogni azienda.

In particolare in Cina, un paese con una lunga storia di civilizzazione, la soluzione a questo problema è divenuta un compito fondamentale per le aziende transnazionali che vogliono operare.

Uno scontro di culture

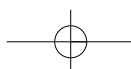
Come abbiamo detto, l'influenza della cultura cinese è estensiva. Essa non si forma nell'ambito del sistema di educazione, ma attraverso le influenze quotidiane che derivano dalla famiglia e dalle interazioni sociali. Così, come abbiamo già detto, la comprensione della cultura è un ostacolo per gli stranieri in Cina che si aggiunge a quello della lingua. Le connotazioni culturali sono molto più sofisticate della lingua stessa, e pertanto sono molto più difficili da padroneggiare.

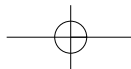
La differenza tra la cultura cinese e quella degli stranieri finisce con il creare sensazioni e giudizi marcatamente diversi quando si tratta dello stesso oggetto. Ciò conduce a difficoltà di comunicazione e a una "carenza di comprensione". Se non si riesce a risolvere la controversia, si potranno manifestare problemi più grandi nel lungo termine, fino ad una completa rottura della cooperazione. Perciò, entrambe le parti dovrebbero prestare attenzione alle differenze culturali nel tentativo di risolvere le dispute. Comportandosi in questo modo, le aziende straniere dovrebbero poter gradualmente ed efficacemente rimuovere gli svantaggi che affrontano.

Tesi 16: Tanto le aziende cinesi che quelle straniere dovrebbero prestare attenzione alle differenze culturali. Nessuno può considerare la propria visione come l'unica corretta e forzare l'altro ad accettarla.

Le differenze all'interno della cultura cinese

Se qualsiasi persona la cui lingua nativa è il cinese è considerata cinese (indipendentemente dalla sua nazionalità) e se non si considerano le piccole distinzioni nei dialetti e nelle abitudini regionali, si troveranno ancora differenze tra i cinesi a seconda dei loro background culturali.





..... Letture straniere

La popolazione cinese di Hong Kong o Taiwan può parlare con le persone del continente senza difficoltà.

Questo è il motivo per cui le aziende occidentali hanno gradito fare business con le aziende con base ad Hong Kong all'inizio della politica delle riforme e dell'apertura. I cinesi d'oltre oceano (come quelli del sudest asiatico o che sono nati in America) hanno forse un linguaggio relativamente meno efficace di quelli di Hong Kong o Taiwan, sebbene non abbiano grandi problemi a parlare con i cinesi continentali.

Ma come abbiamo evidenziato, non è semplicemente la lingua bensì il gap culturale che impedisce la comunicazione internazionale. I cinesi di Hong Kong, Taiwan, o altri paesi, sono cresciuti in un ambiente culturalmente differente rispetto al continente; perciò, se si limitano ad affidarsi alle loro originali conoscenze linguistiche e culturali, senza una qualche formazione speciale, essi troveranno piuttosto difficile sostenere una conversazione non superficiale con un cinese del continente. In effetti questi ultimi considerano i manager provenienti da Hong Kong o Taiwan come stranieri, e non cinesi. Di conseguenza, i cinesi del continente sono i più adatti per le relazioni pubbliche o le comunicazioni tra dipendenti, e, tra questi, i locali sono i migliori. Naturalmente è richiesto a queste persone di essere anche fluenti nella lingua straniera e di avere familiarità con la cultura straniera propria dell'azienda di riferimento. Per cui riteniamo che essi dovrebbero avere avuto esperienze di soggiorno o studio all'estero, o avere ricevuto una formazione di altissima qualità. Altrimenti, saranno destinati al fallimento.

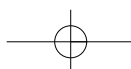
Tesi 17: Esistono significative differenze culturali tra i cinesi, dovute a differenti radici culturali. I cinesi originari del continente che hanno ricevuto una formazione in occidente sono i più adatti per lavorare in Cina per un'azienda straniera.

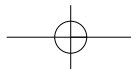
La fiducia è la base della cooperazione

Non importa quanto un dipendente sia competente, se non si gli si dà piena fiducia e la completa opportunità di utilizzare la propria intelligenza quando svolge le proprie mansioni o deve prendere delle decisioni, egli non sarà in grado di cooperare con successo. "Abbi fiducia nelle persone, altrimenti non utilizzarle!". Questo ragionamento è applicabile a tutta la società cinese, e non è solo ristretto alle imprese. Allo stesso modo, se al di fuori di un'azienda non si può stabilire un legame di fiducia (verso il resto della società, come i fornitori, o i clienti, o gli uffici amministrativi), allora sarà difficile sostenere la cooperazione.

Nelle culture occidentali la fiducia è limitata ed in genere emerge solo come uno strumento sussidiario di controllo (come dice un proverbio tedesco: "Fidarsi è bene, controllare è meglio"). Questo approccio è in conflitto con la tradizione cinese. Si narra un aneddoto risalente alla dinastia Ming: 'un imperatore ritenne di dover mandare uno dei suoi eunuchi come agente affidabile a supervisionare il generale in guerra. L'agente era sostenuto dall'imperatore, ma non aveva la capacità di comandare in battaglia. Alla fine, le truppe persero la guerra e lo stesso imperatore fu catturato.' Se le aziende straniere hanno familiarità con il modo di ragionare cinese e con la sua sensibilità, allora dovrebbero essere molto attente nel trattare relazioni basate sulla fiducia reciproca. In coerenza con questa logica, si dovrebbe allora ridurre il "grado di controllo", in quanto tale comportamento migliorerà l'efficienza e ridurrà gli inutili conflitti che potrebbero altrimenti avere impatti negativi sulla cooperazione.

Tesi 18: La fiducia è fondamentale per una cooperazione di successo!





..... Letture straniere

Una mentalità complicata

Come dimostra il drammatico conflitto che avvenne quando la dinastia Qing sostenne il movimento “Yangwu” (occidentalizzazione), i cinesi sono contraddittori nel fare business con gli stranieri. La maggior parte dei cinesi da un lato è impressionata dai progressi fatti nei paesi stranieri e soffre pertanto di un complesso di inferiorità. D’altro lato, la vecchia idea che la grande Cina sia il centro del mondo gioca ancora il suo ruolo ed alimenta l’orgoglio delle persone. Questa miscela di umiltà ed orgoglio genera una mentalità complicata per i cinesi nei loro scambi con l’esterno. Nella sua doppia veste di semicolonìa nei vecchi tempi e di porta d’ingresso per le aperture nei tempi moderni, la città di Shanghai è rappresentativa da questo punto di vista. Mezzo secolo fa, Shanghai si guadagnò il nome di “metropoli infestata da avventurieri stranieri” e di “perla dell’Oriente”. Il ricco ambiente coloniale consentiva all’abitante di Shanghai di comprendere al meglio la cultura occidentale, mentre allo stesso tempo, questi si scontrava con gli stranieri per il loro disprezzo. Di recente l’autostima dei cinesi si è rinforzata, e tutt’oggi vi è anche un certo grado di sensibilità al tema dell’orgoglio cinese. Se gli imprenditori stranieri non riconoscono questa nuova sensibilità, o mostrano la loro superiorità di fronte ad un cinese, allora delle relazioni di cooperazione saranno sicuramente impossibili.

Tesi 19: Bisogna rispettare gli altri se si vuole che gli altri vi rispettino: un tema fondamentale.

Espressioni impersonali e organizzazione informale

In Cina, molti proverbi insegnano alle persone a non essere diversi da quelli intorno a loro. Naturalmente, dopo le riforme e l’apertura all’ovest, sono comparse

molte nuove persone che perseguono la liberazione personale e vogliono agire in modo diverso. Queste persone aiutano a differenziare questo periodo dal periodo della Rivoluzione Culturale, durante il quale tutti dovevano indossare l’“uniforme blu di Mao”.

Tuttavia, la tradizione appare essere pervasiva e non facilmente eliminabile, almeno in tempi brevi. Come risultato, quando esprimono le proprie opinioni (specialmente quelle differenti), i cinesi comunemente tendono ad adottare termini quali “speriamo”, “noi tutti sentiamo”, o “come tutti fanno”, oppure utilizzano parole neutrali quali “si racconta” o “si pensa”. In tal modo si incentiva la tendenza al conformismo, e l’individualismo nonché le opinioni indipendenti sono poco valorizzate.

Un altro principio sociale universalmente riconosciuto è “lasciare un po’ di spazio” agli altri. La maggior parte delle persone predilige un modo di ragionare che punti a far sì che tutti gli attori coinvolti guadagnino. Per cui sono inclini ad utilizzare termini ambigui quali “forse”, “possibile”, o “probabile”. In Cina, la capacità di comprendere appieno ciò che l’altra persona vuole veramente dire è estremamente complessa, e dipende molto dall’esperienza. Anche i cinesi nativi sono talvolta incerti. Per esempio, “non male” o “sostanzialmente buono” contiene sempre qualche dubbio nella valutazione.

E “proprio la stessa cosa” o “passabile” in molti casi mostra una critica eufemistica. Perciò molti stranieri ritengono che i cinesi siano talvolta eccessivamente gentili e difficili da comprendere. A seguito di questa ambiguità, i rapporti possono essere poco chiari. Comprendere il modo tradizionale di esprimersi dei cinesi può aiutare ad una corretta valutazione dei rapporti.

Tesi 20: Conoscere e mettere in pratica il modo tradizionale di pensare e di esprimersi del popolo cinese.

