

Arte di vincere a cura di A.D.D. s.r.l. Consulenza di Direzione per l'impresa – Andrea Dalledonne e Michele Battaglioli

Cina: minaccia o opportunità?

Recita un antico proverbio cinese: “meglio uno sguardo nella stanza che mille congetture attorno al suo contenuto”. Di congetture le imprese ne hanno fatto, e purtroppo continuano a farne ben più di mille, sbirciando dal buco della serratura di quella porta chiamata Cina dietro la quale si cela una stanza tanto dorata quanto buia e misteriosa. I nostri imprenditori intuiscono un brulichio minaccioso e instancabile, elaborano idee confuse su pericoli e vantaggi, costi e ricavi, rimangono basiti davanti ai successi repentini e alle trasformazioni a tamburo battente, sognano di cogliere le potenzialità di un mercato gigantesco e lanciato in piena corsa, ma sono intimoriti dall'aggressività competitiva e dalle vastità fisiche ed economiche.

Alcuni di loro sono rimasti scottati da un'esperienza di delocalizzazione improvvisata e incapace di comprendere una cultura ben più antica della nostra, imperniata su valori millenari che spesso abbiamo dimenticato.

Bussare alla porta ed entrare con rispetto ed umiltà sarebbe forse la mossa migliore per cercare di comprendere qualcosa della “grande stanza” che chiamiamo Cina.

Basti pensare che l'acciaieria Shougang nella regione di Pechino si estende su un'area vasta sette milioni di metri quadrati e produce circa 20 mila tonnellate di acciaio al giorno. Vi lavorano 120.000 operai, tanti quanti sono gli abitanti di Imola (64.900 abitanti), Casalecchio di Reno (33.500 ab.) e San Lazzaro di Savena (29.200 ab.) insieme. Non esiste nulla di simile in Occidente. Forse non è mai esistito.

Per molti anni abbiamo associato unicamente al medio oriente l'immagine della manodopera a basso costo. La Cina si è imposta a lungo come “l'officina del mondo”, una sorta di piattaforma di “subappalto globalizzato”, nella quale esportare le fasi di assemblaggio e di fabbricazione a basso costo.

La retribuzione media lorda di un operaio cinese non specializzato è pari a 121 euro al mese contro i 17.000 del suo collega italiano (fonte: fondazione Nord-est).

Questa situazione di concorrenza asimmetrica dal punto di vista del costo del lavoro (acuita dal fatto che le nostre imprese devono anche rispettare stringenti vincoli e standard ambientali cui non sono soggette le aziende cinesi) ha trovato un humus fertile nel quale germogliare : il Paese esce da quarant'anni di maoismo, un periodo che ha partorito la società più disuguale del mondo. Una società in cui la differenza tra coloro che hanno e coloro che non hanno è incommensurabile.

Tuttavia delocalizzare sulla base dei salari può non essere così conveniente. E' un errore, infatti, considerare solo il costo della manodopera: produrre in medio oriente significa sostenere oneri logistici elevati, pagare retribuzioni dei tecnici non inferiori a quelle italiane, sopportare tempi di consegna molto lunghi e viaggi dispendiosi in termini di tempo e denaro. Tra le uscite si deve considerare anche la formazione del personale locale che, laddove il concetto di fedeltà all'azienda (soprattutto se straniera) non è così radicato, diventa un investimento ad alto rischio. Infine, occorre sapere dove delocalizzare gli impianti: i prezzi, gli incentivi e la redditività degli investimenti variano a seconda della zona e dell'autorità locale.

Si sono levate voci da più parti che invitavano i nostri imprenditori ad “impugnare nuove armi” (formazione continua, marchi, brevetti, reti di vendita innovative e nuovi modelli di marketing). Anche la Cina si è mossa in questa direzione, consapevole di doversi confrontare con standard qualitativi più elevati e una domanda interna sempre più articolata ed esigente.

L'evoluzione si è basata sullo sviluppo dell'industria nazionale: alcune imprese locali sono riuscite a guadagnarsi i propri spazi e a sostituire le multinazionali occidentali nel settore della microinformatica (Lenovo), degli elettrodomestici (Haier), dei telefoni cellulari (Ningho Bird) e dei detersivi (Nice Group).

Un tempo specializzata nel tessile, nei giocattoli e nei prodotti di qualità inferiore, ha aggiunto al suo catalogo beni sempre più sofisticati come computer, lettori dvd, semiconduttori e apparecchiature di telecomunicazioni offerti ad un prezzo di gran lunga inferiore rispetto agli equivalenti prodotti nelle nostre fabbriche.

Nel mercato italiano sono già sbarcati gli scooter cinesi della CF moto. E presto potrebbero arrivare anche le auto del gruppo Great Wall (un nome che non a caso evoca l'imponenza della Grande Muraglia), della Harbin, della Geely Holding.

Eppure chi di noi saprebbe citare il nome di cinque marchi rappresentativi di imprese cinesi di rilievo? Sicuramente pochi, per quanto i prodotti "made in China" siano sempre più presenti e abbiano ormai sostituito i beni nazionali equivalenti nella fascia di prezzo medio-bassa.

Forse abbiamo già dimenticato i sorrisini con i quali assistemmo all'ingresso delle auto giapponesi e coreane sui nostri mercati.

Parallelamente la Cina ha migliorato anche la qualità e il design (le auto della Harbin sono disegnate e ingegnerizzate da Pininfarina), che hanno ormai raggiunto standard internazionali, e sempre più risorse sono state destinate alla ricerca e sviluppo (la Cina è il terzo paese al mondo, dopo Stati Uniti e Giappone, per livello di investimenti nella ricerca: non bisogna dimenticare che ha partecipato in prima persona alla conquista dello spazio, e per fare ciò...non è sufficiente copiare le astronavi altrui!!!).

Tutto questo per soddisfare un mercato interno sempre più esigente: il consumatore cinese che si è arricchito con il miracolo economico, a dispetto di quanto pensiamo, ha un palato fine, chiede qualità elevata, tecnologia avanzata. Non si può pensare di andare a vendere qualsiasi cosa, prediligendo la variabile prezzo alla qualità. La classe media cinese (e stiamo parlando di una fascia di circa 80 milioni di consumatori) si specchia sempre di più in quella occidentale, svelando identiche attitudini al consumo, aspirazioni e bisogni. Se in alcuni settori l'orgoglio del "made in China" genera una predilezione per i prodotti nazionali (alimentazione e cura della persona e della casa), in altre categorie merceologiche (abbigliamento, arredamento, elettronica, meccanica) l'interesse per i brand stranieri è elevato.

In cinese, la parola "crisi" (così in voga negli ultimi tempi) si scrive con due ideogrammi: il primo significa "minaccia", il secondo "opportunità".