

Delocalizzare Una buona ma rischiosa opportunità

di Alessandro Grecu

Cina significa grandi spazi, grandi numeri, grandi opportunità di margini commerciali. Significa però anche grandi sbilanciamenti nelle difficoltà logistiche e nelle reti comunicative, grandi tempi di trasporto, grande inflazione, grandi interrogativi sulle prospettive del domani

Si parla spesso di Cina. Nella mentalità comune il Made in China viene associato al concetto di bassa qualità, di “trappola” più che di prodotto conveniente all’acquisto oppure come la soluzione “at needed quality” ai problemi di costi e di fornitura. Anche sulle abitudini di vita e di lavoro dei cinesi si parla molto. Ma, al di là dei luoghi comuni, è interessante tentare di capire, o se non altro di descrivere, un po’ meglio questa realtà così contraddittoria e culturalmente differente, e i rischi che si possono celare dietro a questa nuova “corsa all’oro”.

I manager cinesi

Durante missioni di scouting industriale in Cina ci siamo imbattuti in realtà molto diverse tra di loro. Realtà locali – mi riferisco ad aziende cinesi, nate da imprenditori cinesi e tutt’ora governate dagli stessi e dalle loro famiglie, quindi senza apporto di capitale o di mentalità occidentale – nate dalla piccola azienda che inizialmente operava sotto una tettoia o in qualche baracca, che ora realizzano nuovi stabilimenti faraonici. Esistono anche le realtà che non “fanno il salto” e continuano a operare in stanze umide illuminate da un abat-jour vicino alla postazione di lavoro. Si tratta di un divario che rende il fenomeno Cina troppo contraddittorio al suo interno e che quindi lo rende impossibile da omologare in un solo concetto e in una sola prospettiva. Osservando più da vicino si nota che parte delle aziende cinesi ha capito che per esportare è necessario un minimo di affidabilità, nel loro prodotto e che non è impostabile un rapporto duraturo basato sul millantato. In questo ci credono, cercano di migliorare e per quanto loro possibile di innalzare gli stan-

dard qualitativi per raggiungere i requisiti richiesti. Hanno capito che internamente il personale va gestito con tecniche manageriali efficaci, non tanto per aspetti etici – o almeno non ancora – ma per aspetti pratici: produttività, efficienza, affidabilità. Le nuove generazioni cinesi si stanno interessando sempre di più ad aspetti manageriali e innovativi, studiano ad Harvard e in altre grandi università mondiali, accrescendo rapidamente la loro coscienza industriale e il loro know-how specifico. Dopo questo soggiorno all’estero (Stati Uniti, Germania, Francia... l’Italia in buona parte resta in silenzio a guardare) i giovani manager cinesi seguiranno il loro innato istinto di rientrare in patria per rimanervi, e porteranno know-how e contatti commerciali, come chiunque con un minimo di intraprendenza farebbe. Svilupperanno quindi le performance industriali cinesi grazie a quanto appreso nei Paesi più sviluppati, e come ragion vuole svilupperanno le nuove opportunità di business e sinergie incrociate di varie forme con i contatti che hanno maturato: svilupperanno le reti e le opportunità in Stati Uniti, Francia, Germania... A questo rapido e tangibile incremento del potenziale manageriale cinese deriva quindi nel medio termine (difficile prevedere quando esattamente, ma considerata l’energia in gioco questo processo



non tarderà ad arrivare) una crescita delle industrie cinesi e della loro solidità e affidabilità. Questo ovvio semplicismo però si scontrerà con un "sistema Stato" e un "sistema impresa" sbilanciati: le preoccupazioni di una crescita troppo veloce permangono. I problemi sono: il rialzo dei prezzi (in Cina, e non solo, la crescita dell'inflazione genera instabilità sociale), l'agricoltura che perde ulteriore terreno rispetto alla città, e i meccanismi istituzionali e burocratici ancora da risolvere.

Una crescita incontrollata

Per la Cina il 2007 è stato un anno d'oro. Secondo i dati dell'Ufficio Centrale di Statistica Cinese, infatti, la crescita ha raggiunto il suo picco più elevato da 13 anni a questa parte. Ma questo non è il solo valore positivo:

- il PIL è salito dell'11,4 per cento rispetto al 2006;
- la produzione industriale ha messo a segno un +18,5%;
- gli investimenti fissi sono cresciuti del 24,8%, guidati da performance nel settore immobiliare pari al +30,2%;
- l'import-export è migliorato del 23,5% (le esportazioni del 25,7 e le importazioni del 20,8%);
- il reddito pro capite della popolazione urbana è mediamente di circa 1.400 euro annui e cresce del 17,2%, mentre quello della popolazione rurale è di circa 420 euro;
- il divario città-campagna si fa sempre più acuto;
- la disoccupazione ha un tasso del 4%: lo 0,1% in meno rispetto al 2006;
- l'inflazione è salita al 4,8%: il 3,3% in più, ma negli ultimi due mesi ha toccato il +6,5% e il +6,2%.

Questo macrofenomeno di crescita sta causando una migrazione di lavoratori dalle campagne alle industrie. Si guadagna di più, il lavoro è

più sicuro, ci si trova in contesti moderni e più organizzati. Questo se da un lato è logicamente una buona premessa per la crescita industriale, dall'altro è un fenomeno che preoccupa il governo cinese, che sino a ieri poteva contare su una catena alimentare interna di produzione e consumo molto più bilanciata. Inoltre questa corsa all'oro è veloce, rapida, e non del tutto sotto controllo. All'apparenza il colosso Cina sembra volersi cullare nell'orgoglio della sua crescita economica. In realtà chi ne ha in mano le redini è molto preoccupato, anche perché l'inflazione in 12 mesi è aumentata del 4,4%. Da alcuni anni il governo sta lavorando per tentare di riportare l'equilibrio in questo sviluppo esplosivo, ma il fenomeno è ancora in buona parte fuori controllo. Un altro elemento molto interessante di questo sviluppo cinese è il divario tra le aziende imprenditoriali cinesi e le sedi cinesi di multinazionali non cinesi. Le prime nascono in contesti modesti, alcune si sviluppano rapidamente, altre meno, in diversi casi lo sviluppo e la crescita sfociano quanto prima in nuovi stabilimenti, eleganti, imponenti promettenti. In altri casi no. Ma anche nei grossi stabilimenti – dove peraltro leggi governative obbligano l'imprenditore a fornire l'alloggio agli operai – rimane un'impronta imperfetta di un approccio produttivo a volte mediocre, ancora da sviluppare in termini di efficienza ed eccellenza. Diverso è il caso dei grandi gruppi non cinesi. Nei casi di multinazionali l'investimento in Cina – favorito in particolare dai costi al contorno più convenienti – è caratterizzato da stabilimenti all'avanguardia, tecnologie e impianti perfettamente funzionanti e mantenuti. Ma molto di questo grazie ai manager esteri in job-rotation locale.

La qualità

Se nel luogo comune Cina non fa rima con qualità, va chiarito, tuttavia, che la situazione è più complessa e non del tutto così ovvia. È risaputo che non disponendo di esperienze imprenditoriali di lunga data e di conoscenze tecnologiche all'avanguardia, la Cina non può aspettarsi un boom anche su livelli di qualità dei prodotti influenzati anche dalla scelta e dalla qualità delle materie prime. Recentemente in tema di sicurezza e qualità, vi sono stati episodi abbastanza clamorosi di non-etica con relativi ritiri dal mercato. Alcune volte questo non è imputabile alla mancanza di conoscenza dell'azienda cinese o alla non maturità nel decidere che materiali utilizzare; a volte purtroppo si tratta di scelte consapevoli decise per massimizzare il profitto. Decisioni che possono essere prese sia da manager cinesi che non. Sempre in tema di qualità, si sta evidenziando un progressivo allineamento di parte delle aziende alla certificazione di prodotto e di sistema (std ISO9001). Anche qui però vi è la contraddizione: alcuni sistemi qualità cinesi sono realizzati con approcci manageriali carenti e privi di un orientamento dinamico al cliente; su questo manca la maturità dell'imprenditore. Osservando il prodotto, nelle sue caratteristiche tecniche, si nota che spesso, molto spesso, la crescita di livelli di qualità e di consapevolezza crescente è ottenibile in contesti di sinergie – venture, partnership – con aziende europee o americane le quali guidano il progresso manageriale e apportano know-how diretto. ■

Quanto è rischioso il "fenomeno Cina"

In generale i rischi che si possono trovare interfacciandosi con la Cina possono essere di diverse forme, ma in buona parte riconducibili a:

Investimento imprenditoriale

- molto probabile che sia necessario un management non cinese almeno inizialmente;
- logistica e comunicazione possono essere complesse e rappresentare ostacoli;
- carattere dei cinesi spesso imprevedibile (sia sulla laboriosità che sull'orgoglio personale);
- apprendendo know-how e metodi le realtà locali cinesi svilupperanno autonomia con il rischio di staccarsi dai partner europei e quindi di fare impresa autonomamente.

Acquisto del prodotto Made in China

- bisogna capire "chi ci sta dietro", ovvero se si tratta di un prodotto ad alto rischio (ad esempio salute) e nel caso valutare con attenzione;
- non dare peso solo al "costo poco": è una legge di buon senso eternamente valida ma troppo spesso sottovalutata;
- in diversi casi i prodotti Made in China hanno ottime prestazioni (ad esempio auricolari per cellulare o altri prodotti a basso contenuto tecnologico).

Sempre sul tema del rischio di acquistare i prodotti cinesi va ribadito che la speculazione e la truffa possono essere perpetrate anche da aziende non cinesi che governino produzioni Made in China.