

La Cina in una prospettiva “soft”: Fattori immateriali e l’Italia

di Carlo Clementi

Spesse volte mi è capitato di assistere a dibattiti che avevano l’obiettivo di analizzare il modello di sviluppo economico della Cina, e quasi sempre i concetti che catturavano l’interesse e le attenzioni dei partecipanti si concentravano sulle capacità produttive standardizzate e sulla leadership di costo delle aziende Cinesi. Certamente questi due aspetti sono stati i capisaldi dello sviluppo della Cina, per molto tempo, e in parte lo sono ancora, ma ritengo vi sia dell’altro, e questo altro è rappresentato dai fattori immateriali. Per questa ragione, nell’esprimere alcune considerazioni sul modello di sviluppo economico ed industriale cinese, ritengo indispensabile considerare il loro ruolo non eludibile. Con finalità di trasparenza, ciò che si intende per fattori immateriali, altrimenti definiti come “risorse operanti”, sono le risorse o beni intangibili e complessi che agiscono ed operano attivamente sui processi invece di essere trasformati da questi. Ad esempio, essi sono le competenze, che derivano da un aggregato di tecnologia, capacità e conoscenza, o la cultura organizzativa, le modalità o le procedure tacite.

Considerando il modello di sviluppo economico ed industriale cinese, l’aspetto che maggiormente ha catturato la mia attenzione riguarda lo schema di relazioni esistente tra le caratteristiche socioculturali della popolazione e i modelli organizzativi e gestionali delle aziende Cinesi. Gli incontri avuti con operatori economici e manager hanno dato modo di rilevare un marcato allineamento tra i principali fattori della cultura manageriale e le attitudini individuali dei singoli addetti. La motivazione individuale alla realizzazione, o la risolutezza nel realizzare con successo i progetti intrapresi, non è mai a prescindere dal contesto della comunità, ma quest’ultima è un di cui fondante. Nello storytelling di realtà industriali importanti come la Huawei emerge con chiarezza un orientamento sociale nel considerare aspetti di realizzazione personale, perseguita con abnegazione e determinazione, associata al successo della propria “comunità”, costituita dal proprio team di lavoro, e di conseguenza della propria azienda. Pertanto, l’idea che ne deriva è che, l’elevata attitudine individuale all’imprenditoria in Cina, contribuisca non solo a generare un conseguente robusto tessuto di piccole e medie imprese a livello

nazionale, ma agisca anche all'interno di uno specifico contesto organizzativo aziendale, contribuendo direttamente e indirettamente al proprio successo. Tuttavia, un tale modello culturale pone dei limiti allo sviluppo e al dimensionamento, in quanto basato sul concetto di omogeneità culturale. Ciò significa che il modello di riferimento e le attitudini individuali difficilmente possono essere esportate *tout court*, ma richiedono modifiche, adattamenti ed allineamento ai fattori costituenti l'organizzazione aziendale.

Un secondo aspetto di interesse è rappresentato dalla generalizzata disponibilità degli operatori economici Cinesi a stabilire collaborazioni su tematiche prevalentemente di natura tecnica o produttiva. Ciò sebbene il sistema economico cinese abbia già le conoscenze e le competenze per sostenere il proprio percorso di sviluppo. Infatti, l'intensa attività di R&D e di M&A da parte delle aziende Cinesi, avvenuta nel periodo 1990-2015, ha soddisfatto l'esigenza di dotarsi di beni aziendali complementari rispetto a quelli già posseduti, come l'acquisizione di nuova tecnologia, di capacità produttiva specializzata, di marchi aziendali, o l'accesso a specifici mercati di sbocco. Pertanto, considerare solamente l'aspetto tecnologico o commerciale, senza tener conto dell'importanza crescente dei fattori intangibili, ossia quei fattori più difficili da replicare e che risultano dall'integrazione di conoscenza, competenza, capacità e giudizio, costituisce un probabile limite al modello di sviluppo cinese, specie in questo particolare momento dell'economia mondiale. Analoga considerazione scaturisce dall'analisi delle attività di investimento condotte dalle aziende Cinesi all'estero, le quali, sebbene consentano un accesso immediato a risorse strategiche, non necessariamente vedono garantito il vantaggio competitivo atteso, poiché mancanti di adeguate competenze di servizio, di marketing e vendita, oltre quelle di supporto per facilitare il processo di integrazione e di successivo sviluppo.

In tale prospettiva, l'Italia è una nazione partner di particolare interesse per la Cina, dove le principali realtà economiche Cinesi nel corso degli ultimi anni hanno potuto rafforzare aspetti rilevanti per il loro processo di sviluppo, in virtù:

- della localizzazione strategica dell'Italia lungo la cosiddetta "Nuova Via della Seta", la quale si propone di sviluppare le connessioni e la

cooperazione tra i paesi Euro-Asiatici, con implicazioni di rilievo sia dal punto di vista logistico che per i flussi di capitale;

- del ruolo di eccellenza dell'Italia, tra le nazioni Europee, a livello manifatturiero e per l'elevata disponibilità di competenze manageriali, tecnologiche e di design;
- dell'attrazione che i marchi Italiani esercitano nei confronti dei consumatori asiatici, e Cinesi in particolare, ma anche per il loro ruolo intrinseco di "marchi di qualità";
- dell'attuale minore valorizzazione delle quote azionarie delle aziende Italiane, che non esprimono in modo completo il proprio potenziale di sviluppo legato alle opportunità di crescita;
- dell'alternativa geo-politica rappresentata dall'uscita del Regno Unito dall'Eurozona, il quale nel corso degli ultimi anni è stato il più importante mercato per gli investimenti cinesi;
- della costituzione di una specifica "Task Force Cina" avviata nel corso del 2018 dal Ministero dell'Industria e dello Sviluppo Economico, che ha come presupposti base il miglioramento delle relazioni economiche, finanziarie e industriali tra l'Italia e la Cina.

Tuttavia, alla ricerca di collaborazione da parte delle aziende Cinesi fa da bilanciamento la riflessione già in atto in Europa sulla valenza strategica degli investimenti Cinesi, sulle ricadute in termini di rischi ed opportunità per i singoli paesi, nonché sulla relativa reciprocità da parte del Governo Cinese di offrire analoghe opportunità di investimento alle aziende Europee promuovendo un nuovo modello di integrazione che rifugga un approccio opportunistico e predatorio.

Se lo slancio alla collaborazione non dovesse maturare, divenendo reciproco, andrebbero perse non solo importanti opportunità di sviluppo legate al processo di espansione delle aziende Cinesi sui mercati globali, ma anche quelle socioculturali legate al potenziale delle risorse umane, fino ad ora artefici indiscusse del progresso economico cinese. Nella misura in cui dovesse mantenersi una completa autonomia tra il sistema Cina e gli altri Paesi, pur condividendo progetti comuni, la realtà collaborativa si potrebbe limitare a rapporti basati sulla semplice transazione economica, piuttosto che evolvere

su logiche integrative di relazione. Casi di studio evidenziano una area di problematicità delle aziende Cinesi nelle attività di partnership, a causa di:

- una differente impostazione culturale nel management (TCL - Alcatel) e una diversa attitudine al dialogo interpersonale;
- una sottovalutazione del corretto ed armonico rapporto relazionale. La “Guanxi” ha modalità e tempistiche che debbono essere doverosamente considerate;
- una gestione impropria del processo di post-acquisizione aziendale (Benelli e QJ) unita ad una concezione meccanicistica dell’organizzazione aziendale;
- un corretto e rapido adeguamento ad una domanda internazionale più segmentata, oltre alle specificità di mercati locali più avanzati e complessi in termini di comportamenti di acquisto;
- una inadeguatezza dei processi e delle prassi commerciali che evitino pratiche predatorie o inadatte sia per i mercati che per i consumatori globali.

Attualmente, l’Italia è ritenuta un mercato importante per l’investimento cinese, sia per la sua dimensione che per la sua domanda particolarmente sofisticata. Apprendere l’arte e la scienza di soddisfare clienti particolarmente esigenti in termini di aspettative di design, stile, marchio, marketing e servizi in genere rappresenta un aspetto sempre più strategico per le aziende Cinesi. Queste possono trovare in Italia le competenze manageriali, professionali, e tecniche capaci di supportare il loro processo di sviluppo internazionale con padronanza, specie nei contesti caratterizzati da particolare incertezza e fluidità di mercato. La pragmaticità operativa tipica dell’approccio industriale cinese sembra aver raggiunto il proprio apice nella dimensione produttiva, necessitando di una riformulazione strategica del processo di sviluppo verso i servizi, che “faccia leva” sull’integrazione di nuove risorse intangibili. In un auspicabile contesto di trasferimento esperienziale anche l’Italia avrebbe molto da (ri)apprendere, in merito ad una robusta pianificazione della politica economica nazionale, alla capacità di stimolare e supportare lo spirito imprenditoriale nostrano, alla capacità di tracciare una visione socioeconomica

e renderla conseguibile, oltre alla capacità promuovere l'impresa in modo stabile e "sistemico".

La Audentes Consulting è la boutique di consulenza specializzata nella gestione delle risorse immateriali per le aziende e per le istituzioni che perseguono progetti di sviluppo o di crescita. Grazie ad un approccio e una metodica specifica, sviluppata nel corso degli anni, consentiamo l'individuazione delle risorse immateriali da cui poter liberare valore per l'azienda, per i propri dipendenti e per la propria clientela.