

## **Management – Riceviamo e volentieri pubblichiamo**

### **Cronache da un altro emisfero**

#### **Un'occhiata alla Cina, vista dalla Cina**

*Come si conduce una trattativa tecnico/commerciale con interlocutori cinesi ? E perché ogni volta bisogna ricominciare da capo ? E perché, in ogni caso, la pausa/pranzo è sacra ? La mia esperienza nel proporre impianti logistici in Cina*

Enrico Mendace

Non si può minimamente immaginare cosa sia la Cina nel business, senza essere fisicamente stati in Cina per affari. La mentalità, le competenze e lo stile nel trattare affari in Cina è totalmente differente da come siamo soliti operare in Europa e quindi si rischiano delle gaffe macroscopiche, ma soprattutto di perdere degli ordini importanti.

Ma prima di addentrarci su come operare in Cina, è preferibile dare uno sguardo al Paese in sé da un punto di vista industriale ed economico. La Cina vive, come noto, un periodo di fortissimo sviluppo che continua anche adesso, mentre nel resto del mondo stiamo vivendo un periodo di forte recessione; basti pensare che la crescita del PIL nel 2009 sarà di circa 8 punti percentuali, mentre ad esempio in Italia si prevede una riduzione, cioè crescita negativa, di circa 5 punti. La zona orientale del Paese è fortemente industrializzata e le città principali sono a livello occidentale (Shanghai, Tianjin, Pechino, Xi'an), ma la situazione cambia se ci si sposta verso l'area più occidentale dove ancora l'economia è prevalentemente rurale e l'agricoltura è la principale fonte di reddito. Tuttavia, queste zone stanno premendo per raggiungere lo stesso standard delle aree ad est e quindi si presentano come un mercato potenziale di enormi dimensioni.

Lo stato economico della popolazione è simile ad alcuni Paesi dell'ex blocco dell'Europa orientale: una parte della popolazione molto ricca ed una parte molto povera. Manca sostanzialmente un ceto medio, che esiste solamente nella grandi realtà urbane: prendiamo ad esempio uno stipendio medio di un cameriere di un ristorante che è poco inferiore a 200 Euro, mentre un manager aziendale di alto livello (soprattutto se straniero) può arrivare anche a 8.000 Euro mensili, esclusi i benefit (auto, appartamento, cellulare). Ovviamente questa elevata difformità si riscontra anche nel tessuto industriale, tale per cui esistono aziende ad elevato tasso di automazione ed all'avanguardia dal punto di vista tecnologico, ovvero altre aziende che lavorano ancora con standard, oserei dire, di livello medioevale. Ma questo paradosso si può trovare nella stessa azienda, dove possono coesistere reparti di eccellenza a fianco di aree pre-rivoluzione industriale. Questa situazione si percepisce ancor più chiaramente viaggiando in autostrada dove coesistono camion di ultima generazione porta container che sorpassano altrettanti camion che in Italia forse circolavano negli anni '30.

Le dimensioni delle aziende sono proporzionate alla immensa popolazione del Paese, tale per cui non è raro imbattersi in Aziende di migliaia e migliaia di dipendenti, anche perché il livello operativo delle persone è inferiore rispetto allo standard europeo.

Nel settore del Materials Handling, cioè la logistica di stabilimento, esistono realtà che riflettono quanto poc'anzi descritto, per cui realtà di impianti ad elevata automazione si alternano a magazzini totalmente insicuri e decisamente fatiscenti.

I produttori di impianti logistici di stabilimento hanno una caratteristica molto classica per la Cina: sono dei discreti copiatori per quanto riguarda "il ferro", ma non hanno sufficiente competenza per l'automazione e la tecnologia in generale, soprattutto quando si tratta di impianti particolarmente speciali o per prodotti di difficile movimentazione.

Infatti, esistono molteplici aziende produttrici di scaffalature metalliche e similari: i prodotti sono estremamente competitivi, dal prezzo anche il 75% in meno rispetto ad analoghi prodotti europei; tuttavia, anche la qualità è equivalente al prezzo. E' quindi possibile dover proporre un magazzino automatico, per cui i traslo-elevatori, i convogliatori ed il WMS vengono richiesti ed acquistati in Europa, mentre le scaffalature vengono preferibilmente prodotte in Cina; tuttavia, questo connubio non garantisce una buona efficienza dell'impianto. Ho incontrato anche produttori di magazzini verticali e rotanti, i cui prezzi sono incredibilmente contenuti, ma ho anche avuto la conferma che gli stessi imprenditori cinesi, se desiderano qualità, preferiscono acquistare da produttori europei, soprattutto se hanno impiantato stabilimenti in Cina.

I costruttori di Materials Handling cinesi, come per tutti i settori industriali, hanno sete di tecnologia ed anelano a realizzare partnership con produttori occidentali. Se quindi all'inizio sono disponibili a condividere progetti ed impianti per loro clienti, chiedono in cambio di avere accesso al know-how ed alla tecnologia applicata. Durante le riunioni a cui ho partecipato, mi hanno più volte promesso di collaborare per impianti di prossima realizzazione (credetemi, sono davvero tanti!), ma altrettanto chiaramente chiedono insistentemente di garantire una condivisione della tecnologia e dei software impiegati. In pratica, offrono opportunità, ma pretendono di imparare.

### **Se il Top Manager si alza e se ne va**

Se avete intenzione di offrire impianti logistici in Cina, non potete operare senza un partner locale. Non pensate di poter ottenere una sufficiente penetrazione del mercato e quindi acquisire degli ordini se non vi fate affiancare da un operatore locale, sia esso un progettista oppure un distributore. La mentalità negli affari è così difforme dai nostri standard europei che vi perdereste in un ginepraio senza ottenere nulla. Situazioni che per noi sono strane e offensivi, per i cinesi sono assolutamente normali. Un esempio?

Ad inizio di una riunione con un cliente, mi è stato presentato il Top Manager dell'azienda, accompagnato dalla consueta larga audience di collaboratori (per ognuno di noi, ci sono sempre almeno 10 cinesi!). Dopo pochi minuti dall'inizio della riunione ho notato che il Manager, senza alcuna spiegazione e senza avvicinarsi al sottoscritto, si è allontanato dalla sala riunioni e non ha più fatto ritorno. In altre circostanze, mi sarei sentito in difficoltà e probabilmente avrei chiesto con insistenza di avere spiegazioni. Ma essendo in Cina e non conoscendo le "loro" regole, ho preferito momentaneamente soprassedere. Il giorno seguente ho chiesto chiarimenti al mio distributore che mi ha invece spiegato che il Manager era venuto esclusivamente in mio onore,

essendo il sottoscritto considerato una persona importante, venuto da molto lontano. Poiché però l'argomento in questione era di pertinenza dei suoi collaboratori, la sua presenza era inutile e quasi irriguardosa verso i suoi sottoposti, tale per cui la sua presenza era addirittura considerata inopportuna. Ecco spiegato l'equivoco.

Molta pazienza bisogna avere nelle riunioni. In Cina ogni volta iniziano da capo. Non pensate che se avete definito alcuni punti tecnici nella riunione precedente, questi vengano assimilati e superati. Al contrario, in ogni nuova riunione si riparte dall'inizio, rivedendo anche gli argomenti discussi e chiariti precedentemente. Per noi è decisamente stressante, ma per loro è la norma. Se avete dei dubbi, non è facile porre le domande: bisogna essere chiari, diretti e precisi, altrimenti non capiscono.

Non stupitevi se vi chiedono improrogabilmente di interrompere la riunione per il pranzo. In Europa, soprattutto nei paesi di stile anglosassone, viene data la precedenza alla discussione, anche se questo comporta un ritardo nei pasti. In Cina no. Se il vostro interlocutore vi chiede di andare a pranzo, è inutile insistere e cercare di proseguire, da quel momento non vi ascolta più. Quindi meglio accettare ed interrompere, anche perché le decisioni più importanti vengono prese a tavola con le bacchette in mano!

Preparare una offerta richiede alcune regole precise ed indispensabili. Innanzi tutto devono essere corredate da molte fotografie e schemi esplicativi, preferiscono esempi ed immagini piuttosto che lunghe e troppo esaustive descrizioni. Se offrite, ad esempio, un magazzino compattabile, è più importante una serie di foto da differenti lati di un impianto d'esempio ed evitare lunghe descrizioni tecniche che non vengono apprezzate. Il motivo è semplice: non sono molte le persone che parlano inglese e quindi le vostre offerte dovranno essere sempre tradotte in cinese. Infatti, non è facile trovare traduttori che abbiano un minimo di competenza nei termini della logistica e del Materials Handling.

Sul prezzo dovete accordarvi, su come operare, con il vostro distributore locale. In genere, la soluzione migliore è di indicare al distributore un "bottom price". Sarà cura e compito del vostro partner locale, individuare il prezzo migliore possibile. La differenza tra il vostro bottom price ed il prezzo finale, sarà il ricarico a favore del distributore, generalmente intorno al 5%.

L'ottenimento dell'ordine prevede anch'esso una procedura ben specifica e chiara. Un documento scritto in cui vi comunicano la decisione a vostro favore, non ha alcun valore! Pretendete una lettera di credito per il 100% dell'importo concordato, oltre ad un anticipo alla firma di almeno il 30% del valore dell'ordine. Anche le scadenze sono puramente indicative; non capita raramente che il cliente cinese posticipi le consegne a suo piacimento, anche di periodi lunghi. Ciò è anche dovuto alla regola del pagamento "on board" per cui finché il materiale non parte, il cliente non paga.

Esistono, infine, opportunità concrete? Certo, sono previsti a breve svariati magazzini automatici, centri distributivi, impianti di movimentazione di stabilimento; non a caso, il 2010 è l'anno dell'EXPO a Shanghai.

**200**

In Euro. La retribuzione mensile media di un cameriere in Cina

**8.000**

In Euro. La retribuzione mensile di un top manager in Cina, benefit esclusi

**Box**

**Quattro consigli pratici**

1. **Affidarsi ad un partner** locale o a chi conosce bene la realtà cinese: niente “fai-da-te”
2. **Assumere dettagliate informazioni** sul “galateo” aziendale, molto diverso dal nostro per stili e comportamenti, al punto da poter creare gravi imbarazzi e malintesi
3. **Armarsi di molta pazienza** nella conduzione delle trattative: la concezione del tempo di un manager cinese è molto diversa dalla nostra. Dedicare all’interlocutore tutto il tempo necessario è un segno di rispetto
4. **Le offerte devono essere chiare**, sintetiche, corredate da molte foto e disegni esplicativi