

D

Dipartimento

S

Scienze

E

Economiche

Studi sull'Economia Veneta

Università
Ca' Foscari
Venezia

Dipartimento
di Scienze
Economiche

Giuseppe Tattara

Produrre in Cina e in India.
Studio di alcune aziende
venete che si internazionalizzano



Produrre in Cina e in India. Studio di alcune aziende venete che si internazionalizzano

Giuseppe Tattara

Università di Venezia

Abstract: Questo lavoro tratta del processo di internazionalizzazione intrapreso negli ultimi anni da diverse imprese della regione Veneto che si sono spinte a produrre in Cina e India.

Vengono presentati diversi casi attraverso interviste in profondità effettuate presso gli stabilimenti esteri di alcune imprese. A volte si tratta di imprese che producono in rapporto di sub-fornitura per un grande marchio, a volte di imprese che producono un prodotto finito. In questo caso, dopo un primo periodo iniziale, le imprese iniziano a vendere nei mercati asiatici che in questi anni di crisi hanno conosciuto rapidi ritmi di sviluppo.

L'articolo analizza la struttura dei costi delle imprese estere e i rapporti di governance con l'impresa veneta, prendendo a riferimento la teoria delle catene globali del valore.

inserire testo

Parole Chiave:

Catene globali del valore, Internazionalizzazione, Organizzazione industriale, Veneto.

JEL:

F14, F23, L23, L25

:

Giuseppe Tattara
Dipartimento di Scienze Economiche
Università Ca' Foscari di Venezia
Cannaregio 873, Fondamenta S.Giobbe
30121 Venezia - Italia
Telefono: (+39)041 234148
Fax: (+39)041 2349176
tattara@unive.it

Gli Studi sull'Economia Veneta sono pubblicati a cura del Dipartimento di Scienze Economiche dell'Università di Venezia. I lavori riflettono esclusivamente le opinioni degli autori e non impegnano la responsabilità del Dipartimento. Gli studi sull'economia veneta vogliono promuovere la circolazione di studi ancora preliminari e incompleti, per suscitare commenti critici e suggerimenti. Si richiede di tener conto della natura provvisoria dei lavori per eventuali citazioni o per ogni altro uso.

Produrre in Cina e in India. Alcuni casi di studio di aziende venete che si internazionalizzano.

Premessa

Le aziende italiane hanno cominciato ad attuare significative strategie di internazionalizzazione produttiva dai secondi anni 90 e, anche se a tutt'oggi sono trascorsi al più 10 anni, lo spostamento di parti significative della produzione al di fuori dei confini nazionali ha assunto una dimensione rilevante. Per le imprese del Nord-Est, in particolare, questo processo ha acquisito un ruolo di primo piano, tanto da essere considerato oramai una caratteristica distintiva del modello di sviluppo industriale della regione.

Il presente lavoro è il risultato di una serie di ricerche aventi per oggetto la riorganizzazione connessa all'apertura di una o più sedi all'estero da parte di alcune imprese venete che hanno dato la loro disponibilità ad essere intervistate. Nel corso di un paio di mesi, nella primavera del 2009, sono state visitate diverse imprese trevigiane che hanno impianti in Cina o in India o partecipazioni a imprese localizzate in questi paesi con l'obiettivo di analizzare il grado di interazione tra le imprese sorte all'estero e le imprese rimaste in Veneto e di valutare i motivi di questa scelta produttiva, la creazione di connessioni con altre attività, a monte e a valle dei processi produttivi localizzati all'estero.

1. La frammentazione internazionale della produzione

Fino alla fine degli anni '80 l'attenzione delle imprese italiane che operavano sui mercati internazionali era principalmente diretta ad espandere le esportazioni e conquistare quote di mercato nei paesi più ricchi, vendendo produzioni realizzate all'interno dei confini nazionali. Solo dai primi anni '90 si è assistito ad un crescente spostamento di processi produttivi (o di parte di questi) verso paesi a basso costo del lavoro.

La convenienza allo spostamento all'estero di fasi produttive ha avuto inizio, per il nostro paese, con il verificarsi di un insieme di concause che possono essere brevemente ricordate. In primo luogo l'avvento dell'epoca del cambio fisso e il

successivo apprezzamento dell'Euro ha fatto sì che le imprese esportatrici abbiano dovuto abbandonare il ricorso alla svalutazione della moneta per rendere nuovamente competitivi i loro prodotti, pratica su cui avevano confidato frequentemente nel passato, dopo la caduta del regime di cambi fissi di Bretton Woods, alla fine degli anni 60 e che si è protratta in modo alterno per circa 25 anni. Negli stessi anni, con la caduta dell'impero sovietico, si sono aperti nuovi territori nei paesi dell'Europa centro-orientale dove è apparso conveniente produrre; paesi con una struttura sociale e politica stabile, una popolazione istruita, un basso costo del lavoro, regimi fiscali comparativamente molto favorevoli alle imprese e prossimi territorialmente alle più importanti economie dell'Europa industriale, Germania e Italia prima di tutto. Un altro elemento permissivo può essere ricondotto alla possibilità, derivata dalle tecnologie di produzione flessibili, di scindere senza perdita di efficienza i processi produttivi in fasi specializzate, che possono dare luogo a componenti poi variamente assemblati. Questo processo si concretizza in un aumento della variabilità e della numerosità dei prodotti che vengono scambiati e nella creazione dei mercati di fase per questi stessi prodotti; mercati che prima non esistevano perché tutto il processo veniva svolto all'interno dei confini dell'impresa¹. I confini delle imprese si sono indubbiamente ristretti (Ginzburg e Bigarelli, 2004).

La strategia che ha guidato le imprese all'internazionalizzazione della produzione è rivolta in molti casi, specialmente nel caso dei prodotti del Made in Italy, a ridurre i costi di produzione e costituisce una risposta delle imprese italiane alla crescente concorrenza di prezzo da parte di produttori di altre nazioni industrializzate² che avevano già rilocalizzato la produzione in paesi a basso costo del lavoro a partire dagli anni '60, ben prima delle imprese italiane. In altri casi, specie per il settore meccanico dove importanti imprese del Veneto producono componenti e semilavorati, la strategia delle imprese di fase è guidata dalla domanda del loro cliente principale che spesso impone al proprio fornitore

¹Ciò accade di norma quando il processo produttivo è standardizzato, codificabile attraverso un linguaggio certo e trasmissibile a distanza, e quindi facilmente riproducibile e, tipicamente, nelle industrie che producono per i mercati di massa - come l'industria dell'automobile, degli elettrodomestici, dei giocattoli, dell'abbigliamento e delle calzature. Si veda Kaminski e Ng (2001).

²Stati Uniti, Regno Unito, Germania e Danimarca (vedi Finger, 1976; 1977).

di spostarsi all'estero per seguire i suoi stessi spostamenti, oltre che per sfruttare una riduzione di costi. Altre volte invece, e questo succede nel caso dei produttori finali, si va all'estero guidati dalle possibilità di vendita offerte da mercati che crescono con tassi che le nostre economie hanno da tempo dimenticato.

In tutti i casi si può parlare di internazionalizzazione della produzione; la locuzione delocalizzazione estera o off-shoring andrebbe probabilmente riservata ai processi che si concretizzano nello spostamento di fasi della produzione da impianti siti nel territorio nazionale a territori stranieri; quindi quando si è in presenza di una sostituzione. Differenza a volte poco chiara perchè la sostituzione si può ben combinare con l'intrapresa di nuove attività.

Le imprese che abbiamo analizzato sono parte di reti vaste che vanno unitariamente considerate. Il governo dei network produttivi internazionali da parte delle imprese guida può assumere diverse forme. Nel caso delle imprese di abbigliamento e di calzature, tale gestione si concretizza in genere in rapporti di sub-fornitura e solo in alcuni casi l'impresa guida è interessata ad acquisire il controllo (anche solo parziale) di un laboratorio estero o a costituirne uno *ex novo*. Nell'industria del mobile si ricorre a investimenti diretti sia perché l'interesse principale dell'azienda consiste nel presidiare le fonti della materia prima (Russia ed Est Europa) e nel produrre nei pressi dei principali mercati di sbocco; anche nell'industria meccanica gli investimenti diretti risultano la modalità più frequente di internazionalizzazione. Le imprese che abbiamo intervistato e che operano in questo settore fanno parte di catene del valore globali, dove è l'impresa committente che generalmente va a produrre nei paesi esteri e commissiona la produzione di componenti alle imprese fornitrici che sono indotte a localizzarsi negli stessi mercati. Nel caso di India e Cina poi si tratta di mercati in rapida espansione dove le imprese trovano, dopo qualche tempo, clienti importanti sul mercato locale.

2. Le aziende intervistate

Le aziende che hanno la sede principale nella provincia di Treviso e che sono state visitate sono una tessitura che produce tessuti di cotone, che è stata

intervistata nella sede trevigiana e a Kolhapur, una industria meccanica di cui è stata visitata la sede di Riese e la sede di un cliente a Kolhapur, una industria di mobili, arredo per uffici di cui è stato visitato lo stabilimento in Cina, a Pechino; una industria di componentistica per mobili di cui è stato visitato lo stabilimento a Treviso e quello in Cina a Dalan e una industria di tessuti artificiali di cui è stato visitato lo stabilimento a Treviso e quello in Cina a Suzu. La tabella 1 sintetizza alcune delle caratteristiche delle aziende intervistate.

Tabella 1. Le imprese intervistate

Denominazione	Impresa all'estero			Rapporto con l'impresa in Italia		
	Anno di inizio	Addetti (impiegati)	Turnover milioni €	Giuridico	Posizione nella catena del valore	Mercato di vendita
Tessitura cotone (India)		450 (75)	17	Proprietà 100%	Ciclo completo (dal filato): vende al mercato	50% in Europa 50% in Asia (40% a Aquarelle)
Mobili e arredo	03	300 (70)	7,5	Partecipazione	Ciclo completo con R&D e sub-fornitura in Cina: su commessa	Internazionale (70%) e Cina (30%)
Componenti per mobili	fine 2006	320 (10)	7,5	Proprietà 100%	Fase: antine per cucine di qualità media-bassa, verniciate (70%)	Ikea USA (30%), Auri's Kitchen UK, e gruppi francesi
Tessuti artificiali		93 (7)	5	Proprietà 100%	Fase: tessitura filato artificiale. Contract manufacturing	Dupont, Green Loewen : 60% del prodotto: confinanti)

Le 4 imprese che abbiamo intervistato e che sono riportate nella tabella 1 appartengono al settore “tradizionale”, tessili, mobili e una al settore meccanico; nessuna ai settori che usano tecnologie di frontiera. Tuttavia il tipo di tecnologia che viene impiegato nei paesi in cui le imprese si sono internazionalizzate non risente che marginalmente del basso costo del lavoro. Tutte le imprese adottano una tecnologia alla frontiera nel loro settore, usano ove necessario, componenti di provenienza europea per garantire la qualità del prodotto; a volte il basso costo del lavoro si riflette nella scarsa automazione di alcune fasi a monte e a valle della produzione manifatturiera intesa in senso stretto, come la movimentazione dei pezzi, il magazzinaggio e il controllo qualità che sono spesso eseguiti manualmente, mentre i corrispondenti impianti in Italia sarebbero stati organizzati con maggiore automazione.

3. La delocalizzazione e/o internazionalizzazione della produzione

Con l'ingresso nell'economia di mercato dei paesi Peco (Centro-Est Europa), nei primi anni 90, una parte consistente della produzione che prima era svolta dai paesi dell'europa occidentale si è spostata in questi stati. Si è creata quindi una divisione del lavoro all'interno dell'Unione Europea allargata che vede alcuni paesi dell'est europeo lavorare come sub-fornitori per imprese occidentali sia perchè alcune lavorazioni si sono spostate in questi paesi, sia perchè ivi si sono localizzati importanti investimenti diretti. In questi paesi le competenze sono fortemente cresciute nel tempo e il processo di delocalizzazione produttiva da parte dei paesi a più alto reddito ha iniziato ad interessare prodotti e fasi che fino a qualche anno fa non risultava conveniente spostare. Tuttavia, le imprese dei paesi fornitori non sono ancora in grado di competere direttamente sul mercato internazionale (Crestanello, Tattara, 2005).

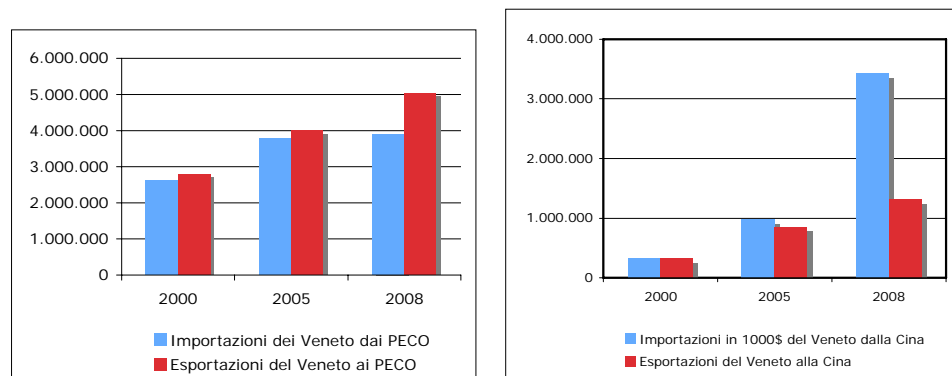
A seguito della riduzione dei costi di trasporto e dell'apprezzamento crescente dell'euro nei confronti del dollaro, il costo del lavoro nei paesi dell' Europa Centro Orientale è aumentato rapidamente e stiamo assistendo oggi ad un trasferimento della produzione dall'Europa all'Asia³. Tra i paesi dell'Europa Centro Orientale la Romania, nei riguardi del Veneto, svolge un ruolo molto importante per numero di imprese venete lì stabilite e per grandezza dei flussi commerciali. La Cina e, in misura minore, l'India rappresentano agli occhi degli investitori stranieri non solo un serbatoio di forza lavoro a basso costo, ma anche enormi e profittevoli mercati di consumo. Di converso, nelle aree più industrializzate della Romania si stanno registrando difficoltà a reperire manodopera anche a causa degli ingenti processi migratori che hanno portato due milioni di rumeni ad espatriare⁴. La figura 1 indica i flussi da e per i paesi dell'Europa Centro

³ Senza le quote, l'Unione Europea è oggi uno dei mercati più aperti del mondo in un contesto di paesi ancora fortemente protetti (Nordås, 2004).

⁴ Nelle regioni più industrializzate della Romania il tasso di disoccupazione si è fortemente ridotto. La carenza di manodopera ha portato nel 2003 l'azienda di confezioni svedese Wear Company ad assumere nello stabilimento rumeno di Bacau 800 operai provenienti

Orientale della regione Veneto e la recente crescita nell'importanza della Cina.

Figura 1: Commercio di manufatti tra Veneto e paesi dell'Europa Centro Orientale (Peco) e tra Veneto e Cina. In 1000.000€



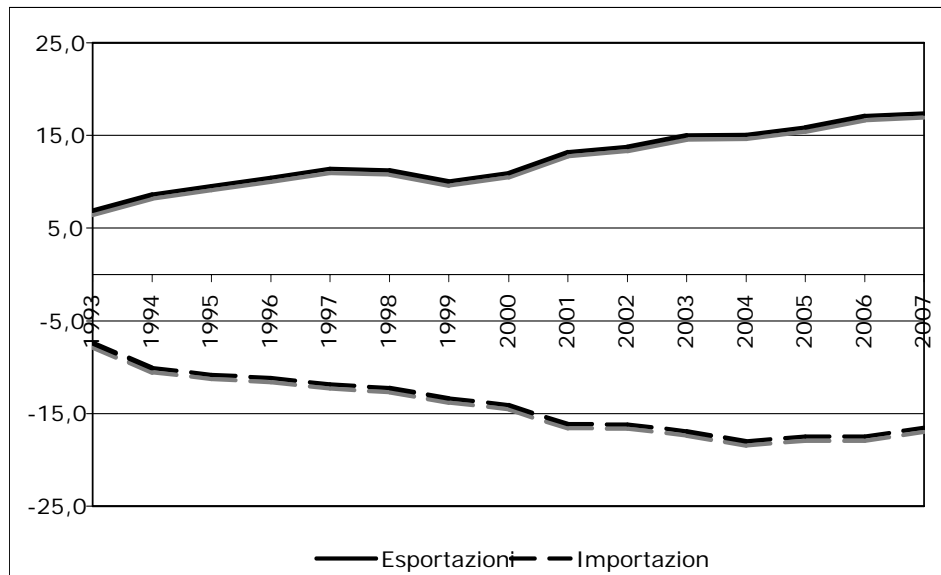
Fonte: Coeweb.

La differenza strutturale nei rapporti che le imprese venete intrattengono con la Cina rispetto a quelli con i paesi Peco sono ben esemplificati dal seguenti due grafici riferiti alla totalità delle esportazioni e importazioni regionali. La figura 2 mette in luce l'andamento parallelo delle importazioni ed esportazioni del Veneto con i paesi Peco. I flussi del commercio in entrata e in uscita sono l'uno il riflesso dell'altro, proprio per il fatto che le importazioni del Veneto da questi paesi sono il risultato di un precedente flusso di esportazioni di merci che hanno lasciato la regione per raggiungere i paesi PECO, merci che vengono qui trasformate e poi sono reimportate, per buona parte, in Veneto come prodotto finito. Per la Cina, come si vede in figura 3, la situazione è completamente diversa. Le importazioni oggi sono molto superiori alle esportazioni, sia per il basso prezzo di acquisto di molti prodotti, sia perchè parte di queste importazioni sono il risultato di accordi di sub-fornitura con imprese venete, dove il sub-fornitore produce prodotti finiti per conto dell'impresa committente, che vengono venduti direttamente dal paese estero, oppure le importazioni sono il risultato di vendite da parte di imprese controllate da imprese Venete che usano la sede veneta come

dalla Cina L'azienda ha recentemente richiesto l'assunzione di altri 500 operai cinesi. Il salario concordato è di 260 euro al mese a cui va aggiunto anche il vitto e l'alloggio. ("I rumeni partono, i cinesi arrivano", Buongiorno-Romania.ro 2007.

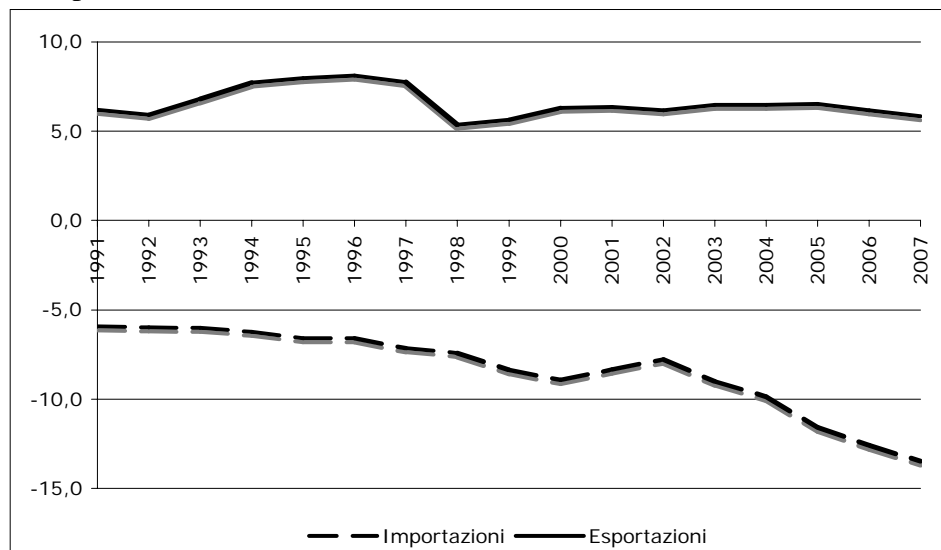
centro per la distribuzione, almeno per quanto riguarda lo smercio in Europa.

Figura 1. Quota delle esportazioni e delle importazioni (segno -) del Veneto con i paesi Peco



Fonte: Coeweb.

Figura 2. Quota delle esportazioni e delle importazioni (segno -) del Veneto con i paesi dell'Asia orientale



Fonte: Coeweb.

4. I casi analizzati: imprese di media dimensione inserite in catene globali del valore

L'analisi delle catene del valore implica più dimensioni. In primo luogo la catena si basa su di una struttura input output che collega, in una sequenza

di attività che produce valore aggiunto, i diversi nodi della produzione, il consumo e la distribuzione. In secondo luogo la catena ha una dimensione territoriale nel senso che le diverse attività che formano gli anelli della catena sono localizzate in un territorio. In terzo luogo la catena ha una struttura di governo. Gereffi (1994) ha proposto una tassonomia per le strutture di controllo delle catene del valore che distingue tra catene guidate dal consumatore e catene guidate dal produttore. Nelle prime il brand spesso si limita a commissionare il prodotto finito che poi distribuisce e/o vende con il proprio marchio. Nelle seconde l'impresa multinazionale, spesso di grandi dimensioni, svolge un ruolo centrale nella catena, occupandosi direttamente della manifattura (o di parte di essa).

Le imprese che abbiamo esaminato, che sono di media dimensione, rientrano in questa tipologia perchè producono direttamente o sono anelli di catene guidate da importanti produttori internazionali che limitano i rapporti di subfornitura ad alcune componenti del prodotto.

In questa parte dello studio analizziamo attentamente i casi presentati nel paragrafo 2 alla tabella 1, che si distinguono per diverse tipologie di governance, basate sulla complessità delle transazioni, la tipologia della produzione, e le capacità riscontrate nel fornitore. Va subito detto che lo spostamento della produzione in paesi lontani, come l'India e la Cina, richiede una strategia profondamente diversa da quella seguita nei riguardi di produzioni localizzate in Centro-Est Europa o in Nord Africa a causa dei maggiori tempi necessari per organizzare l'attività di produzione⁵, delle difficoltà della lingua e dei complessi rapporti con le autorità locali, ma offre in cambio un mercato di vendita in rapida espansione, che risulta oggi particolarmente interessante. La Cina presenta una offerta di sub-fornitura amplissima sia per il numero dei fornitori che per la qualità delle forniture. In India il costo del lavoro è inferiore alla metà di quello cinese, l'offerta locale è poco sviluppata e le imprese venete che vi lavorano ricorrono a forme di produzione verticalmente integrate, producendo all'interno

⁵ I tempi di invio della materia prima (circa un mese via nave) si aggiungerebbero a quelli necessari per importare i prodotti finiti

dell'impresa merci che in Italia avrebbero senza difficoltà potuto comperare sul mercato della componentistica.

A cambiare sono quindi i sistemi di relazione intercorrenti tra il compratore e i venditori. Nei vicini paesi dell'est europeo e del bacino del mediterraneo prevalgono relazioni di tipo gerarchico (produzioni localizzate in stabilimenti di proprietà delle imprese multinazionali) o di dipendenza (relazioni di pura subfornitura dove il committente esercita un forte controllo sull'attività di produzione delocalizzata), mentre nel caso dei paesi asiatici si tratta sempre di investimenti diretti, ma di relazioni non gerarchiche, poichè la direzione asiatica gode di ampia autonomia; parte della produzione viene smerciata direttamente o sul mercato locale o sul mercato americano e australiano.

Nella parte che segue classifichiamo le imprese esaminate a seconda del motivo che le ha spinte ad operare all'estero.

4.1. Conquistare nuovi mercati e produrre a costi minori

L'impresa di mobili e arredo e la tessitura del cotone producono rispettivamente in Cina e India, e sono direttamente interessate al mercato locale, anche se all'inizio per entrambe non è stato così.

La spinta alla nuova localizzazione è stata frutto di una scelta autonoma, più o meno condizionata dagli eventi, come sempre accade. L'azienda è un produttore di sistemi di arredo. Produce tutti i prodotti necessari all'allestimento di arredo per ufficio, dalle scrivanie alle partizioni mobili, dai contenitori alle sedute. Arreda anche alberghi ed è specializzata nella costruzione di pareti continue. La gamma dei prodotti offerta si caratterizza per l'uso di tecnologie all'avanguardia, per la funzionalità, la ricerca ergonomica, la durata, l'attenzione all'ambiente. L'azienda è leader in Europa nelle pareti divisorie che sono progettate per essere installate all'interno di "intelligent buildings", sulla base delle specifiche richieste avanzate dai progettisti e dagli architetti. Il cliente tipico è un grande studio di architettura; l'azienda partecipa a gare di fornitura a livello internazionale.

L'azienda ha diversi stabilimenti in Italia e uno stabilimento a Pechino di 18.000 metri quadri⁶.

La fabbrica a Pechino è sorta come caso quasi fortuito, a seguito di una visita in Veneto di una delegazione della municipalità di Pechino, e non sono poche le imprese italiane che hanno aperto uno stabilimento in Cina senza far precedere questa decisione da una precisa analisi sulla economicità dell'impresa. L'investimento iniziale dell'azienda, effettuato alcuni anni fa, è stato di 4 milioni di dollari, il 50% del titolare e il 50% da parte del comune di Pechino. Un investimento iniziale piuttosto contenuto.

Molto diverso è il caso della tessitura di cotone. La tessitura è una importante azienda veneta che produce tessuti destinati al mercato della camiceria e, come molte altre aziende del settore tessile, ha risentito dell'andamento sfavorevole del mercato dell'abbigliamento classico, della concorrenza di produzioni a basso costo e ha scelto di trasferire parte della produzione a nuovi impianti del Gruppo localizzati in India e nella repubblica Ceca, mantenendo solo alcuni segmenti del processo produttivo in Italia, a Maserada. A fine anni '90 la fabbrica di Maserada aveva quasi 1.000 dipendenti e produceva 20 milioni di metri di tessuto. Alla fine del 2002, il Gruppo decise di internazionalizzare parte della produzione; venne acquistato uno stabilimento non lontano dalla città di Praga e si formò una brablnca Ceca, che produceva all'inizio circa 1 milione e mezzo di metri di tessuto per anno. Nello stesso anno, si avviò la tessitura in India. Lo stabilimento indiano occupa 50.000 metri² a Kolhapur, è al 100% di proprietà famiglia, e produce tessuti di cotone di buona qualità. Oggi questo stabilimento produce 7-8 milioni di metri lineari, ma la sua potenzialità è doppia. Il 50% della produzione è spedito a Maserada, la cui produzione è limitata a 250 mila metri lineari per anno (Campagnol e Tattara, 2008). Nel

⁶ La impresa in Cina è in compartecipazione con il comune di Pechino. La struttura della società italiana, nata come ditta individuale, è oggi la seguente: la società è costituita come spa ed è posseduta all'85% dal fondo Alcedo; questa società ha il 50,1% della impresa in Cina (che ha sede a Hong Kong) che controlla il 60% di una altra impresa a Pechino. Quest'ultima ha il 40% è di una società di Pechino e di questa il 51% è del Comune di Beijing (BMJ) e il 49% di privati.

frattempo i costi degli stabilimenti nella repubblica Ceca sono aumentati sensibilmente.

Entrambe le imprese, arredo tessitura di cotone, hanno un relativamente alto numero di dipendenti, e per entrambe il basso costo del lavoro in India e Cina è stato un elemento di riduzione dei costi complessivi. Entrambe traggono altri benefici dalla nuova localizzazione; tra questi vantaggi fiscali (almeno per i primi anni di attività)⁷ e vantaggi che derivano dal poter contare su materie prime e componenti di buona qualità a costi ridotti.

L'azienda di arredo ha in media 300 dipendenti⁸. Al momento della visita, un periodo di bassa attività, lavorano 142 dipendenti, di questi 3 sono europei. Il direttore della produzione è italiano. 60 dipendenti sono impiegati (che in piena attività salgono a 70) 80 sono operai (che in piena attività passano anche a 200). Il reclutamento avviene via internet o attraverso agenzie interinali⁹. Vi è quindi un'oscillazione nel numero dei dipendenti che sfiora il 100% e che riguarda gli operai. Tra questi il personale di macchina è stabile. Vengono licenziati e poi riassunti gli addetti alla movimentazione dei pezzi e all'imballaggio, che sono la maggior parte.

Il costo del lavoro per il personale di macchina è di circa 350€ al mese; si riduce a 95€ per un operaio addetto alle mansioni inferiori e assunto a tempo determinato; è di 190€ per uno operaio con un anno di anzianità e è compreso tra i 200€ e i 300€ per un operaio con maggiore anzianità.

L'azienda di arredo-mobili di Pechino ha autonomia progettuale e dispone di un ufficio progettazione con 4 persone che lavorano al Cad; due sono

⁷ Il regime fiscale indiano contempla una tassa del 17% sui profitti dopo i primi 10 anni di attività, cui si deve aggiungere il 14% se vengono esportati.

⁸ La produzione manifatturiera dell'azienda di Pechino si concretizza nella produzione diretta di elementi in legno fino alla loro completa finitura e nell'assemblaggio di componenti metallici. Le macchine utensili impiegate nella lavorazione del legno sono italiane (Biesse) e sono state importate in esenzione di tariffa; una macchina per la lavorazione del legno, relativamente semplice, è stata acquistata in Cina, con piena soddisfazione del direttore della produzione. La produzione di macchine utensili per la lavorazione del legno in Cina è di buon livello.

⁹ Che tuttavia chiedono un compenso che va dal 30 al 50% del salario, e quindi quando si può si assume direttamente.

progettisti senior e il loro costo mensile è di circa 500€e due sono junior e il loro costo è di circa 300€al mese.

Lo stabilimento della tessitura in India è dotato di 147 telai, al momento della visita ne sono in funzione 80-90, il 53% del totale. Lo stabilimento aveva 450 addetti, tra questi nessun italiano e di questi 75 erano impiegati. In una zona povera come quella vicina a Kolhapur è stato necessario curare con molta attenzione il reclutamento che è stato gestito da Warner International Training Institute. Ogni nuovo assunto è stato sottoposto a 1 mese di training e 11 mesi di apprendimento con un salario di 30€al mese, cui vanno aggiunti 6 mesi di prova. I lavoratori sono assunti dopo 18 mesi di training complessivo. Il salario netto degli operai va da 50 a 100€al mese. Il costo del lavoro da 65€a 130€per 8 ore al giorno, per 6 giorni. Si lavora in 3 turni. Alla remunerazione va aggiunta la divisa, le scarpe, il pagamento da parte della ditta del 50% dell'assistenza sanitaria privata, che è tuttavia obbligatoria. Lo stipendio degli impiegati parte da150€ al mese e può raggiungere, per i livelli massimi, i 1000€ al mese. Oggi, dopo 5 anni dall'inizio dell'attività, si è costituito un sindacato di fabbrica.

L'azienda di Pechino è completamente autonoma dalla gestione della società italiana per quanto riguarda la ricerca dei clienti, anche se c'è un tacito accordo per cui l'azienda di Pechino svolge la propria attività in Asia e Medio Oriente, territori non oggetto dell'interesse della sede italiana. Vi è una dipendenza dalla ditta italiana per quanto riguarda i progetti dei prodotti, che tuttavia sono sempre adattati allo specifico del cliente. Per le materie prime l'azienda si fornisce per il 75-90% sul mercato cinese e per il 25-10% sul mercato italiano. In particolare si ricorre all'Italia per alcuni tranciati, le serrature, una parte della ferramenta, le vernici. A volte le vernici sono acquistate in Cina dove vengono prodotte su licenza europea; lo stesso per la carta vetrata. Il vincolo maggiore per rifornirsi in Italia non è il costo ma il tempo necessario, perché l'azienda produce per ditte che lavorano con tempi certi e molto stretti. Per gli accessori e i tranciati spesso si usa l'aereo, dato che, come sottolinea più volte l'amministratore delegato, dell'azienda di Pechino non compete sul prezzo ma sulla qualità. Dalla Cina

provengono tutte le altre forniture: alluminio, acciaio, cerniere (di marche tedesche ma fatte in Cina), vetro, truciolare o simile e alcuni impiallacci. Sono indicati due fornitori strategici. Uno produce le gambe dei tavoli che vengono fatte in alluminio su stampi di acciaio e vengono fornite da una ditta della zona di Shanghai. Il secondo produce le barre d'alluminio lavorate che vengono usate nelle pareti divisorie; le barre vengono poi lavorate in outsourcing a Pechino da un fornitore che svolge queste lavorazioni all'interno del capannone dell'azienda, in modo da essere a continuo contatto con i tecnici di quest'ultima. Il riscaldamento e l'energia elettrica consumati nello stabilimento sono forniti dalle ditte locali, con un prezzo comparabile a quello dell'Europa.

Non molto dissimile è la struttura della tessitura; la materia prima principale è il cotone indiano (ed egiziano) non tinto. Dall'Italia arrivano i progetti dei disegni e le tinture, che a volte vengono acquistate in India da marchi che producono su licenza europea. Le macchine sono (quasi) tutte italiane o tedesche, per la maggior parte trasferite da Italia o Cechia e sono state importate in esenzione di dazio anche se la ditta non è qualificata come "esportatrice". Il 35 al 40% della produzione dello stabilimento indiano è venduta ad Aquarelle che è una ditta partecipata dalla tessitura al 50%, che ha un laboratorio di confezione di camicie a Bangalore con 500 addetti e fa sia vendita diretta che conto-terzismo (anche per Zara e altre ditte europee); gli altri clienti della tessitura sono, da sempre, i grandi marchi della camiceria europea e internazionale. La ragione che ha spinto la tessitura a spostare la quasi totalità della produzione all'estero è il costo del tessuto. Infatti in questo campo c'è una forte concorrenza di prezzo.

Possiamo ipotizzare una scheda che rappresenti la struttura dei costi dell'azienda arredo-mobili, a parità di fatturato, per la produzione fatta da l'azienda di Pechino e per quella fatta da dall'azienda italiana. Si tratta di una stima largamente ipotetica che presuppone la uniformità del mix produttivo e delle dimensioni, cosa che non è.

Tabella 2. Struttura dei costi dell'azienda arredo-mobili a parità di fatturato: 7 milioni di €

	Azienda di Pechino	Azienda Italiana
Materie semilavorate	3 milioni €	5,8 milioni €
Lavoro	1,2-1,5 milioni € (a 4000-4.500€ anno x 300 dipendenti)	da 5 a 7 milioni € (a 25.000-35.000€ anno x 200 dipendenti)
Funzionamento e amm.to	2,5 milioni €	3,5 milioni €
Totale	6,2-7,0 milioni €	14,3-16,3 milioni €

Da questa tabella si vede come la produzione in Cina costa circa la metà di quella fatta in Italia, una differenza rilevante, anche se il prezzo non è l'elemento essenziale per la conquista dei mercati. Ci sono dei concorrenti anche nel mercato cinese; il maggiore è Boloni che è un gruppo di grandi dimensioni che produce nel campo dell'arredo e che negli anni recenti non è mancato di iniziative, anche di carattere internazionale, per svilupparsi nel campo del design.

La riduzione dei costi ottenuta dalla tessitura rispetto alla produzione italiana di tessuti di simile qualità è superiore alla differenza che abbiamo rilevato dall'azienda di arredo-mobili. Gli elementi principali si leggono nel seguente prospetto che riporta la struttura dei costi dello stabilimento indiano, riferita a un metro di tessuto di qualità media. A fianco sono riportati alcuni elementi che illustrano le differenze tra i costi sostenuti in India, in Italia e in Cechia.

Il fatturato di dell'azienda di Pechino è, al 2009, di 7,5 milioni di €, circa il 10% del fatturato dell'azienda capogruppo; il 30% è venduto a clienti cinesi in Cina, il 70% a multinazionali. La consociata di Hong Kong ha invece 10 milioni di € di fatturato.

L'azienda di Pechino ha totalizzato nei primi due anni dal suo insediamento perdite di esercizio dovute alla scarsità delle commesse, per poco dinamismo, scarsa conoscenza del mercato, inadeguate politiche di vendita. Il successo di questi ultimi anni è dovuto alla coltivazione del mercato

cinese e del mercato internazionale per quanto riguarda Asia, Australia, Medio Oriente.

Tabella 3. Struttura dei costi di un metro di tessuto “medio” della tessitura.

	India	Italia	Cechia
acquisto filato grezzo	44,77		
tintura	10,36		
energia	18,08	20	10
lavoro	3,86	30-35	15
manutenzione	5,18		
ammortamento	12,32		
altro	5,43		
	100,00	100	100
totale costo al metro	1,91€		
sanforizzazione (it)	,47€		
totale	2,38€	6,00-7,00€	

La produzione della tessitura in Indi è iniziata nel 2000. Nel 2006 il turnover è stato di 7 milioni di € per circa 3,5 milioni di metri lineari prodotti, il profitto netto di 1,5 milioni di €(quindi il 21% sul turnover). Nel 2007 il turnover è stato di 13 milioni di € per 5,2 milioni di metri lineari prodotti, il profitto netto di 2,2 milioni di €(17% sul turnover). Nel 2008 il turnover è cresciuto a 18 milioni di € per 7-8 milioni di metri lineari (a 53% della capacità) e il profitto netto è stato di 1.5 milioni di €(8% sul turnover)

4.3. Imprese nodi di catene globali gestite dal produttore.

L'impresa meccanica, l'impresa di tessuti artificiali, l'impresa di componenti per mobili sono tre imprese che sono state spinte dal proprio cliente principale a localizzare all'estero una società di produzione da loro controllata. Il cliente principale dell'impresa meccanica è un grande produttore di macchine movimento terra, Caterpillar, quello dell'impresa di componenti è un grande mobiliere e ora Ikea, quello di tessuti artificiali un grande produttore di tende da sole. Caterpillar ha spostato negli ultimi anni buona parte dei suoi interessi in Asia dove prevede di realizzare a breve 1/5 dei suoi profitti totali; in questa ottica, spinto dalla congiuntura favorevole

di quel continente durante la crisi mondiale degli ultimi due anni, ha recentemente acquisito un suo importante sub-fornitore, la coreana Jinsung T.E.C. Co. Ltd.. In questa logica si colloca lo spostamento in Asia della ditta che produce cingoli, catene, ruote dentate per macchine per movimento terra e che è partecipata dall'azienda meccanica di Riese. Altri clienti dell'impresa meccanica sono infatti John Deere, Hitachi, Case New Holland, che producono direttamente parte dei cingoli e che hanno anch'essi importanti stabilimenti produttivi in Asia. La ditta ha scelto l'India dopo un'attenta valutazione di una possibile alternativa in Cina, specialmente a causa delle maggiori difficoltà dei rapporti con il potere locale che si sarebbero dovute affrontare in quel paese.

L'impresa di tessuti artificiali ha 6 fabbriche, tre in Italia (Udine, Trieste e Venezia), una in Portogallo, una in Cina ed una in Turchia. Il Gruppo produce filati resistenti usati nella produzione di tessuti industriali destinati a abbigliamento, ai rivestimenti, filtraggio e protezione individuale. La produzione in Cina è iniziata nel 2006, lavorando al 100% e producendo 10 tonnellate al giorno; all'atto della visita si lavora al 60%. La produzione della fabbrica in Cina è inferiore al 10% della produzione italiana. Il turnover nel 2008 è stato di 5 milioni di €. La produzione riguarda tessuti per tende da sole; si producono anche tessuti ininfiammabili per cinema hotel e tessuti per usi speciali (pompieri) anche se in quantità limitate. La scelta in Cina è stata dettata dal cliente principale che infatti ha un impianto limitrofo a quello dell'azienda tessile.

L'impresa di componenti per mobili è sorta da 2 anni ed è localizzata nella zona industriale di Dalian, a Nord Est di Pechino, e produce antine per cucine di legno massiccio. La materia prima è il legname essiccato che proviene dagli Usa (quercia) dalla Russia e Estonia (frassino e betulla). Si adopera vernice ad acqua della Ica Italiana che viene importata. I contratti di acquisto dei componenti vengono fatti dalla sede italiana e Dalian è diventato un reparto produttivo dell'azienda italiana.

Il minor costo del prodotto che esce dalla fabbrica cinese è dovuto al basso costo del lavoro. In Cina su 100 di fatturato, il costo del lavoro incide

attorno al 5%. Il costo totale della materia prima è pari 70%, le vernici al 15%, le spese generali assorbono il residuo. Si ricorre a fornitori locali per i pannelli e i cartoni.

L'azienda a Dalian è al 100% proprietà dell'azienda italiana che è stata spinta a localizzare un impianto in Cina dal suo principale cliente per ridurre i costi unitari e di tempi di trasporto. Il principale cliente è una ditta americana, quindi non vicinissima, che tuttavia non avrebbe continuato ad acquistare il prodotto più caro, anche se qualitativamente migliore, prodotto dalla azienda in Italia e ha richiesto un prodotto di fascia media ma a buon prezzo.

Gli impianti della ditta cinese usano molta mano d'opera rispetto ad analoghi impianti in Italia; infatti in Cina, non conviene investire in automazione. Il controllo di qualità viene fatto a fine linea e riguarda la totalità dei pezzi prodotti ed oggi la difettosità è molto bassa, dell'1%. La ditta si avvale di un sostegno tecnico dell'Italia, ad esempio per la verniciatura per la quale viene un esperto da Italia 2 volte l'anno.

L'azienda a Dalian è collocata in una zona di esportazione, tuttavia il direttore della produzione ha richiesto ed ottenuto il permesso di vendere fino al 30% della produzione sul mercato cinese, dato che la domanda interna è molto più sostenuta di quella estera.

I dipendenti all'atto della visita sono 320, prevalentemente donne¹⁰. I salari pagati sono modesti, 80-90€ al mese cui si aggiungono gli scatti automatici e l'avanzamento di livello per un totale di 120€ il direttore di produzione lamenta un elevato turnover, come conseguenza forse dei bassi salari. I capi reparto arrivano a cifre 2 o 3 volte il salario operaio superiori e stati tutti in Italia 6 mesi a imparare a lavorare, tutti sanno un po di inglese e sono stabili.

Il fatturato è di 10 milioni di € per anno, e lavora al 100% della capacità produttiva.

¹⁰ Fanno un turno, alcuni reparti due turni (segheria e verniciatura, quando serve). Con la nuova legge del lavoro 2006 c'è un grande controllo sulla sicurezza. In Cina le aziende straniere sono più controllate ma sono all'avanguardia e il governo cinese spera poi che queste conoscenze si trasferiscano alle aziende cinesi.

L'azienda cinese lavora per grandi gruppi internazionali cui invia container interi. Dall'ordine alla consegna trascorrono 15 settimane compreso il campionario: 6 per la produzione, 1 per lo sdoganamento, 5-6 per il viaggio, 4 giorni di sdoganamento all'arrivo.

In tutte e tre queste imprese il costo del lavoro non rappresenta un quota rilevante dei costi di produzione. Resta sempre al di sotto del 5%, percentuale che viene sfiorata nell'azienda in Italia, che è l'azienda che in proporzione al fatturato impiega più addetti.

La maggior parte della produzione di tessuti artificiali (60%) deriva dall'attività di tessitura fatta su commissione del cliente che fornisce il filato; l'ordine viene in media evaso in una settimana¹¹. Si tratta del partner strategico, che vende in Usa da lungo tempo, e che ha visto nella localizzazione in Cina notevoli vantaggi. Per la restante produzione (40%) l'azienda tessile compera direttamente le materie grezze, il poliestere e la viscosa, che vengono tinti in Cina. Lavora con fibra Dupont (specialmente le due fibre Nomex e Kevlar) per i tessuti speciali per i pompieri. Il target di qualità è alto (europeo) e l'investimento iniziale è anche stato alto, circa 20 milioni di \$.

Gli addetti sono 93: di cui 7 lavorano in ufficio, 2 sono italiani permanenti. Gli altri 84 sono organizzati in 3 turni da 20 persone per turno e per il 70% sono donne. Il turnover è del 10%. le macchine sono state mandate dall'Italia e avevano 10 anni anche se due linee sono completamente nuove, con macchine tedesche. Il salario per le 15 capolinee è 400€ per gli altri si aggira sui 200€ al mese

La struttura dei costi è data dall'energia al primo posto e dice che è molto inferiore in Cina che in Italia, dall'ammortamento degli impianti al secondo posto, e solo al terzo per il costo del lavoro; il costo del lavoro non arriva al 10% dell'ammortamento annuo degli impianti, quindi i bassi salari cinesi non hanno guidato la scelta localizzativa.

¹¹ Ora dice che ricevono degli ordini dall'Italia, ma pare che questo sia dovuto al fatto che gli ordini sono ridotti per la crisi e che quindi l'Italia supplisce

Il cliente dell'azienda meccanica produce in India con acciaio che acquista tuttavia in Cina; in precedenza, nella fabbrica lombarda, l'acciaio veniva acquistato dalle acciaierie Riva e l'acciaio cinese, a parità di qualità, costa meno per cui alla fine si stima una riduzione dei costi del 30% rispetto al prodotto italiano. Questa ditta produce all'interno gli stampi che vengono usati nella formazione dei cingoli. Sugli elementi della catena si inseriscono le boccole che provengono dall'azienda italiana mediante una pressa.

5. Conclusioni

In questo articolo abbiamo esaminato alcune ragioni che hanno spinto importanti aziende della provincia di Treviso a spostare parte dei loro impianti in Asia. Il movente che ha guidato la scelta è stato in alcuni casi la necessità di ridurre i costi di produzione a causa della concorrenza internazionale, in altri il desiderio di occupare spazi in nuovi mercati, in altri ancora le richieste da parte dei clienti. Il tipo di organizzazione produttiva che queste imprese intrattengono con l'impresa madre e con le imprese del paese in cui operano dipende dalla complessità delle lavorazioni, dalla qualità dei prodotti richiesti, dai costi di trasporto, dal grado di specializzazione dell'offerta locale.

Queste variabili a volte sono determinate dalle caratteristiche tecnologiche dei prodotti e dei processi, dipendono spesso dalle capacità degli attori e dai processi sociali che accompagnano lo sviluppo industriale, dalla diffusione e dalla adozione degli standard e di altri schemi di codificazione.

La struttura globale delle catene di valore mette a fuoco la natura e il contenuto dei collegamenti inter-imprese e i rapporti di potere che regolano i rapporti fra i compratori e i principali fornitori. Tuttavia, è importante non dimenticare chi opera alle estremità delle catene del valore. Le imprese che abbiamo visitato sono dipendenti dalla casa madre per il design, la formazione delle competenze tecniche, la fornitura di alcuni componenti, anche se probabilmente con il passare del tempo questa dipendenza si attenuerà e tutte le imprese esaminate tenderanno a vedere nel mercato locale uno spazio promettente per la propria attività. Le imprese che si sono

spostate a seguito della spinta da parte di un importante cliente devono invece tener fede alle specifiche produttive che provengono dal cliente, che in alcuni casi sono le stesse che il cliente pretendeva dalla sede italiana, ma vengono ora declinate a un costo nettamente inferiore, mentre in altri casi riguardano una qualità volutamente inferiore.

Le strutture e le istituzioni locali e nazionali sono importanti per le scelte localizzative: entrambe le imprese che hanno scelto l'India avevano la opportunità di localizzarsi in Cina, possibilità scartata principalmente a causa delle difficoltà connesse all'operare in quel mercato (i problemi ricordati riguardano specialmente i rapporti con le istituzioni e la lingua). Tutte le imprese studiate sono localizzate in zone industriali, hanno o hanno avuto vantaggi fiscali e tariffari relativi alle importazioni dei macchinari e alle esportazioni. A questi problemi si aggiunge il desiderio dei manager di distribuire il rischio attraverso la differenziazione delle localizzazioni in paesi con situazioni sociali e valute diverse.

Uno dei risultati indiretti della nostra analisi consiste nella convinzione che l'accesso ai mercati delle economie in via di sviluppo dipende sempre di più dal fatto che queste economie siano inserite nelle reti globali di produzione che sono giutate da imprese che sono localizzate nei paesi sviluppati. In questo modo la comprensione di come vengono gestite le catene di valore globalizzate è essenziale per capire come le imprese nei paesi in via di sviluppo possano accedere ai mercati globali, quali siano i benefici relativi all'accesso e quali i rischi di esclusione e come si potrebbero incrementare i guadagni netti che possono derivare dalla partecipazione alle catene del valore globali.

Bibliografia

Campagnol D. e Tattara G. (2008), "Delocalizzazione produttiva e ammortizzatori sociali. La Tessitura Monti spa", *Economia e società regionale*, 102(2)

Finger J.M. (1975), "Trade Provisions for Offshore Assembly and the Exports of Developing Countries", *AER*, v.85 (338).

Finger J.M. (1977), "Offshore Assembly Provision in the West German and Netherlands Tariffs: Trade and Domestic Effects", *Weltwirtschaftliches Archiv*, v. 113 (2).

Gereffi, G. (1994), "The organization of buyer-driven global commodity chains: How US retailers shape overseas production networks". In: G. Gereffi and M. Korzeniewicz, Editors, *Commodity chains and global capitalism*, Greenwood Press, Westport (1994).

Ginzburg A. Bigarelli D. (2004), *I confini delle imprese*. Camera di commercio di Reggio Emilia.

Kaminski B., e Ng F. (2000), "Trade and Production Fragmentation: Central European Economies in EU Networks of Production and Marketing", World Bank Discussion Paper.

Kaminski B., e Ng F. (2004), "Romania's integration into European markets: implications for sustainability of the current export boom" World Bank Discussion Paper.

Nordås H.K. (2004), "The Global Textile and Clothing Industry post the Agreement on Textiles and Clothing", ERSD, World Trade Organization