



Istituto Italiano di Cultura – Shanghai
Italian Culture Institute – Shanghai
意大利驻沪总领事馆 文化处

OSSERVATORIO ASIA

SUPPLY CHINA MANAGEMENT

Un nuovo libro di Osservatorio Asia (edizioni 'Il Mulino') analizza le opportunità e le sfide per le imprese italiane nel Paese del Dragone, mettendo a fuoco strategie, approvvigionamenti e produzione. La presentazione a Shanghai.

Presentazione volume

'Supply CHINA Management Strategia, approvvigionamenti e produzione: opportunità e sfide per le imprese italiane nel paese del dragone'
di Paolo Barbieri, Lelio Gavazza e Giorgio Prodi.
Edizioni Il Mulino

Shanghai, 1 marzo 2011 _ Nell'era della **globalizzazione** anche le **imprese italiane** allargano il perimetro del loro **sistema del valore** alla ricerca di **fornitori competitivi**, più **favorevoli condizioni operative** e **nuovi sbocchi commerciali**. Sulle ali della sua vorticoso ascesa economico-industriale, la **Cina** è il Paese che più di ogni altro offre **opportunità** a questa **nuova frontiera** della **strategia d'impresa**, ma è anche un **contesto complesso**, rischioso, distante culturalmente più che geograficamente. Questo, il tema del volume **'Supply CHINA Management Strategia, approvvigionamenti e produzione: opportunità e sfide per le imprese italiane nel paese del dragone'** (Edizioni Il Mulino). Si tratta della 7° pubblicazione di **Osservatorio Asia**.

Ne sono autori **Paolo Barbieri, Lelio Gavazza e Giorgio Prodi** (hanno collaborato **Romeo Orlandi e Valentino Blasone**).

Il volume verrà presentato a **Shanghai (giovedì 10 marzo, ore 10.00 presso la Sala 1805 dell'Edificio Polifunzionale (Zonghelou) dell'Università di Tongji, Siping 1239)** da **Giorgio Prodi e Lelio Gavazza**, insieme a **Valentino Blasone**, tutti e tre membri del **Comitato Scientifico di Osservatorio Asia**.

Il libro racconta, analizza e compara l'evoluzione della **supply chain** di chi in Cina ha deciso di produrre, comprare e vendere, con un **originale e pragmatico percorso** alla scoperta di **cosa fare (e non fare)** per **vincere la sfida della competitività**.

Paolo Barbieri è ricercatore in **Ingegneria gestionale** nella **Facoltà di Ingegneria dell'Università degli Studi di Bologna**. **Dottore in ricerca in Ingegneria gestionale**, è stato **'visiting scholar'** presso la **Michigan State University** e la **Clarkson School of Business**.

Lelio Gavazza, esperto di supply chain management e consulenza strategica e direzionale, è managing director della Greater China per il Gruppo Bulgari. E' membro del Comitato Scientifico di Osservatorio Asia.

Giorgio Prodi è ricercatore in Economia applicata presso la Facoltà di Economia dell'Università di Ferrara e membro del Comitato Scientifico di Osservatorio Asia. Con 'Il Mulino' ha pubblicato 'A volte producono' (con Romeo Orlandi, 2006) e 'Produrre nella terra dei servizi' (con Sauro Mezzetti, 2009).

OSSERVATORIO ASIA

La conoscenza come fattore competitivo.

Osservatorio Asia è un organismo nato da uno stretto rapporto di collaborazione tra esponenti del mondo imprenditoriale e accademico, con la volontà di analizzare con continuità i rapporti economici Italia-Asia.

Obiettivo di Osservatorio Asia, è quello di stimolare gli imprenditori italiani ad acquisire una maggiore consapevolezza dei mercati asiatici.

Osservatorio Asia promuove varie attività (convegni, seminari, ricerche, corsi di formazione e progetti editoriali), al fine di fornire un concreto sostegno all'internazionalizzazione delle nostre imprese.



Beatrice Spagnoli

Press relations

+39 335 7024433

b.spagnoli@osservatorioasia.com

beatrice.spagnoli@presspr.it

NOTA DEGLI AUTORI

Questo libro è frutto di un progetto di ricerca di Osservatorio Asia, reso possibile grazie al contributo della Fondazione Carisbo, di Ima e di Accenture. A loro va il nostro ringraziamento. La ricerca è stata ideata e condotta dai tre autori; alla stesura del libro hanno collaborato anche Romeo Orlandi e Valentino Blasone. Impostazione e contenuto dell'opera sono il risultato di un lavoro collettivo e condiviso dagli autori, benché la fattiva stesura delle sue singole parti sia stata organizzata secondo il seguente criterio: Romeo Orlandi ha scritto l'introduzione; Giorgio Prodi ha scritto il capitolo 1, i casi Ima, Comer, Beghelli ed Euticals e il capitolo 5 (eccetto il paragrafo 5.2); Paolo Barbieri ha scritto il capitolo 2, i casi Natuzzi, Pirelli, Italmatch, MiniGears e SharMoon e il capitolo 4; Lelio Gavazza ha scritto il caso Mantero, il paragrafo 5.2 e il capitolo 6; Valentino Blasone ha scritto il capitolo 7. Ringraziamo, inoltre, per la straordinaria disponibilità e cortesia tutte le persone che abbiamo intervistato e le aziende protagoniste dei casi aziendali: Giampiero e Graziano Beghelli per Beghelli, Giuliano Spaggiari per Comer Industries, Riccardo Anzuini per Euticals, Massimo Marchesini per Ima, Sergio Iorio per Italmatch, Mirella Privitelio per Mantero, Fabio Antonello per MiniGears, Giuseppe Cattaneo per

Pirelli. Lelio Gavazza e Valentino Blasone, oltre a scrivere i capitoli sopra citati, sono stati anche intervistati rispettivamente per il caso SharMoon e il caso Natuzzi. Nella fase di ideazione del progetto sono stati molto utili i consigli di diversi membri del comitato scientifico di Osservatorio Asia, in particolare Andrea Lipparini, Romeo Orlandi e Alberto Forchielli. Marta Zucchelli ha collaborato nella raccolta dei dati del capitolo 1 e Mattia Bellomi ha collaborato ad alcune interviste in Cina. INTRODUZIONE Questo libro viene consegnato alle stampe contemporaneamente alla diffusione della notizia che la Cina ha sorpassato il Giappone ed è divenuta la seconda potenza economica mondiale in termini di Pil in valori assoluti. L'affermazione è altamente simbolica ma non è né inattesa né eccezionale. Da molto tempo la Cina aveva già conquistato la stessa posizione, se si considera il Pil una misura della ricchezza a parità di potere d'acquisto (Ppp, Purchasing Power Parity). Si tratta di un criterio più appropriato, da anni utilizzato anche dal Fondo Monetario Internazionale. Inoltre, la conquista della posizione a ridosso degli Usa va messa in doverosa relazione con la dotazione dei fattori di produzione. Sarebbe automatico attendersi che il paese con la maggiore popolazione mondiale, con una superficie grande e con risorse naturali non scarse sia naturaliter la prima economia mondiale. Come noto, vicende

storiche e politiche hanno reso la produttività dei fattori in Cina inferiore rispetto a quella dei paesi che per primi si sono industrializzati su larga scala. La performance cinese va dunque storicizzata, mettendola in relazione con l'arretratezza del paese e con gli spettacolari balzi in avanti che vengono testimoniati dalle cronache economiche. La dialettica interpretativa si arricchisce dunque di un dubbio che viene da lontano e che, tuttavia, si proietta nel futuro; è più sorprendente che la Cina si avvii a diventare la prima potenza al mondo oppure che non lo sia già? Studiare dunque le caratteristiche della crescita cinese appare un esercizio utile per capire con quale ritmo essa continuerà e quando la Cina riprenderà il posto che per molti secoli ha detenuto, quello di paese più popoloso e più forte economicamente al mondo. Rimane invece ancora di difficile prospettiva immaginare se e quando il paese vanterà il più alto reddito pro-capite, almeno tra quelli di grandi dimensioni. Per il momento i cambiamenti vengono circoscritti alla possanza economica, ma rimangono comunque epocali. Insieme all'ascesa di altre nazioni con popolazione numerosa, quella cinese rimarca una tendenza inedita: presto i paesi più forti economicamente non saranno quelli più ricchi. È di tutta evidenza un rimescolamento degli assetti politici e strategici dell'intero pianeta. Il traguardo della Cina è l'ultimo di una serie di successi. Nel 2009 il dragone è diventato il più grande esportatore mondiale di merci. Ha scalzato la Germania dopo una rincorsa che l'ha vista sorpassare, in pochi anni, le tradizionali potenze esportatrici, compresa l'Italia. Oggi la Cina vanta una percentuale del 9,8 sulle esportazioni mondiali. I ritmi della sua affermazione contano più del suo valore assoluto. La conquista di posizioni si è rivelata veloce e redditizia. La export led growth è stata, almeno fino alla crisi del 2008, il modello di riferimento, stella polare della dirigenza. L'aumento del Pil è stato dovuto principalmente ad investimenti ed esportazioni. Il paese è divenuto una titanica macchina da merci, un immenso opificio per l'umanità, dove si poteva produrre per ogni necessità. È stato un magnete irresistibile per le multinazionali, che hanno trasferito nel paese capitali, macchinari, risorse intellettuali e speranze. Nessuna altra destinazione poteva offrire, almeno in via di principio, la stessa attrattiva della Cina: una miscela imbattibile di bassi costi dei fattori di produzione, manodopera economica, inesauribile e disciplinata, stabilità politica, miraggio di un mercato infinito. Il paese ha attratto 160.000 aziende straniere e da anni è la destinazione dove maggiormente si indirizzano gli Ide (Investimenti diretti esteri). La delocalizzazione in Cina ha colpito sia le imprese dei paesi industrializzati sia le ambizioni di altri paesi emergenti, penalizzati dall'offerta cinese e ostacolati da una minore capacità negoziale rispetto al peso politico di Pechino. Un altro record cinese è la dimensione delle caserme statali, dove sono conservate le più

alte riserve internazionali al mondo. L'astronomica cifra di 2.475 miliardi di dollari deriva dall'afflusso combinato di capitali d'investimento stranieri e di attivi commerciali. L'importo non viene intaccato dai già massicci investimenti interni. Questi vengono finanziati attraverso l'intermediazione bancaria che raccoglie il risparmio della popolazione, tradizionalmente attestato su livelli molto alti. È facilmente intuibile che l'uso delle riserve cinesi riveste un carattere politico, soprattutto in periodi di crisi. Al di là delle diversificazioni degli usi, è altamente probabile che una parte venga utilizzata per finanziare acquisizioni all'estero, sia di imprenditori privati sia di Fondi Sovrani. Gli acquisti su scala internazionale sono in grande aumento ed è verosimile che molto presto risulteranno anch'essi i più cospicui al mondo. La Cina è dunque pronta a valicare la Grande Muraglia che l'aveva protetta ma anche, per lunghi periodi, condannata all'immobilismo. Dopo averla abbassata per attirare i capitali stranieri, ora la annulla per aggiungere forza al suo esperimento sociale. È un segnale che nella globalizzazione diminuiscono le protezioni, anche le più radicate. La Muraglia era contemporaneamente fisica ed ideologica, tesa a sottolineare l'unicità della civiltà cinese. L'orgoglio nazionale, la coscienza della propria storia non vengono rinnegati dall'avventura all'estero, anzi proprio da essi la Cina riafferma la sua forza e la sua centralità. Questa è l'ambizione di Pechino, consapevole che non è possibile adagiarsi sui successi e che nella globalizzazione il paese è diventato, contemporaneamente, più forte e più fragile, destinato ad una crescita incessante per non impoverirsi. I profitti deriveranno sempre più da controllo, distribuzione, forza finanziaria. Le acquisizioni più importanti finora sono state di materie prime, soprattutto energetiche. Grandi paesi minerari come il Canada e l'Australia, oppure produttori di Africa ed America Latina sono stati le controparti del governo cinese. Ad essi si aggiungono, e sono in crescita, gli acquisti di società dei paesi industrializzati. È un fenomeno imprenditoriale che si inserisce nella volontà politica di far uscire il paese da una dimensione esclusiva della produzione, quella sintetizzata dall'efficace espressione di fabbrica del mondo. Le dotazioni monetarie servono per acquistare qualità, termine inteso nella sua declinazione più vasta: innovazione, tecnologia, affermazione del marchio, ottimizzazione degli approvvigionamenti, alleanze finanziarie. Questo percorso di emancipazione dalla «quantità» poggia su un altro binario: lo sviluppo del mercato interno. Si tratta contemporaneamente di una scelta e di una necessità. Rivela l'urgenza di porre rimedio ad una situazione di plateale sperequazione sociale. La Cina è divenuta più ricca e più disuguale. Probabilmente è divenuta prospera velocemente proprio perché ha rinnegato l'egualitarismo maoista. Ha prevalso la convinzione che la ricchezza è trainata dalle disuguaglianze.

Affermava Deng Xiao Ping nel 1985: Non è possibile arricchirsi tutti insieme. Lasciamo che alcuni si arricchiscano per primi e poi aiutino gli altri a farlo. La distribuzione della ricchezza è sbilanciata, ma non più estendibile. Le differenze sociali sono eclatanti e soprattutto visibili. Il rischio di instabilità sociale è forte, perché la società potrebbe aver messo in moto meccanismi non più controllabili. Il governo ha alcune opzioni: revisione del meccanismo delle imposte, estensione del welfare dopo lo smantellamento, aumento delle retribuzioni per i meno abbienti. Quest'ultima soluzione è praticabile per via indiretta. La dirigenza sembra appoggiare le rivendicazioni salariali che hanno scosso la Cina con un'inedita diffusione. Un aumento dei salari avrebbe conseguenze benefiche anche sui consumi interni e sulla determinazione di trasformare il paese verso ambiti più qualitativi. Maggiore costo della manodopera significa scoraggiare gli investimenti delle multinazionali in fabbriche labour intensive. Settori maturi, come il tessile ed il calzaturiero, possono essere adeguatamente trasferiti in altri paesi emergenti, dove i costi sono ancora più bassi. L'attrazione dei capitali stranieri si baserà, dunque, sui vantaggi reciproci, da negoziare su un base paritaria. Maggiore reddito disponibile sarà, infine, necessario per rinnovare il modello di crescita, imperniandolo sulla domanda interna. Una domestic led growth è all'orizzonte di Pechino e, sebbene con tempi diversi, della comunità d'affari internazionale. Per la Cina è necessario affrancarsi dal ciclo internazionale. È ovviamente un tentativo di rendere meno cogente la dipendenza, non di percorrere impossibili strade autarchiche. La crisi innescata nel 2008 aveva posto la Cina in una situazione drammatica. La flessione della domanda, soprattutto negli Stati Uniti, si era ripercossa immediatamente sull'export cinese: migliaia di fabbriche hanno chiuso i battenti, 20 milioni di lavoratori sono rimasti disoccupati. La fase acuta è stata presto superata, grazie ad un maxi-intervento di stampo keynesiano da parte del governo. Tuttavia il rischio potrebbe ripresentarsi, ed è facilmente intuibile che i destini del paese non possono essere lasciati a fattori fuori del controllo. La prima fase di accumulazione/produzione si è dunque chiusa con successo. La seconda è in divenire e deve affrontare nuove problematiche. La congiunzione tra i due periodi è la continua capacità di produrre valore, di essere sempre attore principale della supply chain. Da questo assunto parte l'ambizione di questo libro. Gli autori tentano di emergere dalla semplificazione analitica che identifica la Cina come una sintesi redditizia di controllo politico e bassi salari. Queste caratteristiche sono state necessarie ma non sufficienti per lo sviluppo della Cina contemporanea. Non si inanellano successi costanti e spettacolari se l'intero sistema paese, pur nella sua complessità, non si muove nella stessa direzione. Il faro della Cina è stato, ed ancora rimane, la produzione di ricchezza, la creazione di valore. Se una prima fase

si è imperniata sulle fabbriche, la seconda è più estesa orizzontalmente. Dopo la svolta denghista, il paese non è uscito dal solco dei paesi in via di sviluppo: l'industrializzazione passa attraverso la produzione di manufatti a basso costo unitario. La fase attuale si è arricchita di sofisticazioni che verranno sezionate nel libro. Alla manodopera incessante si sono aggiunte le comunicazioni, le infrastrutture, la logistica, l'alta velocità dei treni, la capacità di lavorare in reti, l'ottimizzazione degli approvvigionamenti. Questi sono i veri motivi per i quali le multinazionali continuano a privilegiare la Cina. Il basso costo della manodopera è comune nei paesi in via di sviluppo, ma lì la supply chain spesso si interrompe all'uscita dai cancelli delle fabbriche. Al contrario, la Cina continua a progredire nelle infrastrutture: nei primi otto mesi del 2010 il porto di Shanghai ha conquistato la supremazia mondiale. Fedele alla convinzione di Osservatorio Asia – La conoscenza è un fattore di successo – il lavoro si snoda attraverso tre parti: l'impostazione teorica dell'analisi, la verifica empirica con dieci casi aziendali tra i più significativi del panorama italiano, le conclusioni strutturate sulle evidenze scrutinate. È un lavoro nel quale il metodo è ugualmente importante del merito. Senza un approccio articolato e senza un'opportuna dose di umiltà, non si riuscirebbe a comprendere un fenomeno complesso, inedito e che talvolta disorienta. Una sintesi efficace è stata offerta da Yang Yuanqing, presidente della Lenovo, l'azienda cinese che ha effettuato la prima famosa acquisizione all'estero. Nel 2004 ha infatti acquistato la divisione personal computer della Ibm, in un tentativo, finora riuscito, di mettere insieme fattori e competenze per produrre ricchezza. La Lenovo era infatti, fin dal 1997, la marca di Pc più diffusa in Cina. La sua affermazione è esemplare nella sua asciuttezza: In un mondo con un solo fuso orario – “adesso” – la sfera degli affari deve reperire i materiali, l'innovazione, i talenti, la logistica, le infrastrutture e la produzione dovunque siano disponibili al meglio. Abituarsi a convivere con un ciclo di lavoro senza pause può risultare inquietante, un ritorno al passato che le società industrializzate e democratiche sembravano aver sconfitto. La specializzazione del reperimento dove più vantaggioso appare, invece, un terreno neutrale, dove potrebbero e dovrebbero emergere l'intraprendenza, l'acume, la capacità di rischio. Dalla Cina arriva una sfida sulle competenze, secondo un modello sconosciuto all'Occidente, e proprio per questo meritevole di approfondimento.