

## **Titolo: LE IMPRESE INDUSTRIALI E LA SFIDA DEI PAESI DELL'EST ASIATICO**

**Autore: Armando Brandolese**

### ***Le imprese industriali italiane nel contesto europeo***

Come è noto, la Conferenza europea di Lisbona del marzo 2000 ha fissato per il 2010 l'obiettivo di rendere l'UE *'the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world, capable of sustainable economic growth with more and better jobs and greater social cohesion'*. Questo ambizioso obiettivo non può evidentemente essere raggiunto senza la presenza di un settore manifatturiero forte e competitivo: un'economia basata solo sul settore dei servizi non può sopravvivere nel lungo termine. L'articolo III-180 della nuova Costituzione europea indica del resto che *'the Union and the Member States shall ensure that the conditions necessary for the competitiveness of the Union's industry exist'*<sup>1</sup>.

In rapporto a questo obiettivo di lungo termine, qual'è lo 'stato attuale' delle imprese industriali europee, e in particolare di quelle italiane? Tra i punti di forza vanno citati l'aggiornamento tecnologico e organizzativo (all'avanguardia in molti settori); l'esistenza di una diffusa e consolidata cultura industriale che ha permesso di creare nel tempo grandi e efficienti network fra produttori di componenti, fornitori di servizi, aziende utilizzatrici, aziende distributrici; la sensibilità ormai acquisita e gli investimenti (fatti e in corso) in merito alla protezione dell'ambiente e alla ricerca di processi produttivi ecologicamente 'puliti'.

Esistono però anche rilevanti punti di debolezza: la tendenza a operare in settori maturi capital-intensive, una bassa competitività nei nuovi segmenti dell'economia a alto valore aggiunto, la frammentazione delle attività di ricerca, gli ostacoli alla mobilità dei lavoratori; soprattutto, la crescita della produttività nell'industria manifatturiera europea nel suo complesso è stata negli ultimi anni inferiore a quella delle altre aree industrializzate, e significativamente inferiore a quella degli USA. In proposito, come ha detto Mario Draghi nell'aprile 2004<sup>2</sup> *"L'Europa è vista dal resto del mondo come un'area di stabilità e di ricchezza dove la gente è pagata per non lavorare, dove la produttività è bassa e le tasse sono alte, dove le opportunità della rivoluzione tecnologica degli anni '90 non sono state sfruttate appieno, dove la presenza dello Stato come proprietario dei mezzi di produzione e regolatore di quelli che non possiede è rilevante... In realtà – prosegue Draghi – quando guardiamo alla produttività per ora lavorata vediamo che essa è pressappoco al livello di quella USA e che anzi essa è cresciuta nell'ultimo decennio! Il prodotto per addetto rimane di circa il 30% inferiore a quello dell'economia USA a causa della bassa utilizzazione del lavoro: i nostri lavoratori, produttivi come gli americani, lavorano meno ore, circa il 15% in meno che negli Usa nel solo anno 2003"*<sup>3</sup>.

Un'altra ben nota caratteristica dell'industria europea è la presenza di una maggioranza schiacciante di SMEs (*Small-Medium Enterprises*): il 93% è costituito da microimprese, il 6% da piccole imprese, meno dell'1% da medie imprese e solo lo 0,2% da grandi imprese. Se da un lato questa caratteristica strutturale offre evidenti opportunità (flessibilità, aggressività sul mercato, ..), dall'altro lato presenta alcune criticità: minore penetrazione sull'export<sup>4</sup>, minore propensione all'attività di ricerca di medio termine, ecc.

A questo quadro europeo, che 'fotografa' bene anche la situazione italiana, l'industria italiana aggiunge una propria specificità: *«Credo che l'Italia non abbia mai deciso che cosa vuole – dice Brian Beeden, un consulente d'impresa indipendente di Londra –. Non ha puntato a creare i "campioni nazionali" come ha fatto la Francia, cioè non ha avuto una politica industriale centrale, diretta dallo Stato, che favorisse aggregazioni competitive. Ma non ha nemmeno avuto una politica di completa liberalizzazione, di tipo anglosassone, che puntasse a rafforzare le imprese nella gara della concorrenza»*.

### ***La Cina e la minaccia della delocalizzazione***

In questo contesto con notevoli chiaroscuri si è inserita prepotentemente in questi ultimi anni la sfida della Cina, che secondo numerosi osservatori potrebbe rappresentare una minaccia mortale per molte imprese italiane operanti nei settori più tradizionali. Il recente articolo *"La Cina: dragone totalitario, ma fino a quando?"* di Ferdinando Mezzetti (il *Maestrale*, 22.12.2004) ha dato un quadro complessivo dello sviluppo della Cina, dal punto di vista economico, politico e sociale. Qui verranno svolte solo alcune brevi considerazioni di natura economica.

Una ragionevole proiezione al 2020 – ha sostenuto di recente Fabrizio Onida dell'Università Bocconi – mostra che in 40 anni la Cina sarà passata da meno del 5% a quasi il 20% del Prodotto lordo mondiale e avrà accresciuto di 6 punti la sua quota di commercio mondiale. Già oggi la Cina può essere considerata la seconda potenza

<sup>1</sup> L'UE-15 (riferita ai 15 Paesi presenti prima della recente estensione dell'Unione) conta più di 2 milioni di imprese manifatturiere (circa il 10% del totale delle imprese), che contribuiscono al 22% circa del GNP UE

<sup>2</sup> Ved. "Troppe paure e pochi Nobel", *Corriere della Sera*, 18.4.2004

<sup>3</sup> In questi ultimi mesi in Europa si è registrato qualche segnale positivo in controtendenza, a partire dalla Germania e dalla Francia, così come la recente conclusione della vertenza Alitalia

<sup>4</sup> Le SMEs esportano in media il 13% del fatturato, mentre per le grandi imprese la percentuale sale al 21%

economica mondiale (in termini di potere d'acquisto reale, non in base a un tasso di cambio palesemente sottovalutato), è il terzo *esportatore*, ma si avvia a diventare anche il terzo *importatore* mondiale, superando Francia, Giappone e Regno Unito.

Quello che sta succedendo in Cina, in particolare nel Guangdong, è semplicemente il caso di industrializzazione più veloce che si sia mai visto nella storia: le esportazioni britanniche, dopo il 1830, ci misero 12 anni a raddoppiare; quelle tedesche, negli anni Sessanta del XX secolo, dieci anni; quelle giapponesi, negli anni Settanta, sette anni; quelle cinesi, al cavallo del 2000, sono raddoppiate in cinque anni, arrivando agli attuali 400 miliardi di dollari, il 6% del totale delle esportazioni del pianeta.

La tabellina che segue mostra che quando il reddito familiare in Cina raggiunge la 'soglia di consumo' per un particolare prodotto, in risposta alla domanda interna la produzione cinese si impenna e la Cina diventa il maggior produttore mondiale del prodotto. In questo decennio, perciò, è prevedibile che gli autoveicoli seguiranno l'evoluzione avuta dagli elettrodomestici nel decennio precedente

	1980	1990	2000
Acciaio (milioni tonn)	37	66	128
Frigoriferi (milioni)	0	4,6	12,8
Lavatrici (milioni)	0	6,6	14,4
Autoveicoli (milioni)	0,2	0,4	2,1

Colpisce anche la capacità della Cina di attrarre investimenti dall'estero: nel 2002 gli IDE in entrata sono stati pari a 600 miliardi di dollari ed il gigante asiatico è diventato il primo paese di insediamento degli IDE, superando così la storica supremazia americana come paese di insediamento degli investimenti stranieri. Circa 400 delle 500 maggiori multinazionali sono presenti, e si calcola che le multinazionali operanti in Cina abbiano creato 23 milioni di posti di lavoro.

*“Fare l'imprenditore oggi senza tenere conto dei cinesi è impossibile, ormai non si può non produrre qui”*, sostengono in molti *“Sono aziende velocissime e flessibili, più che da noi; la qualità è alta tanto quanto in Italia. E, soprattutto, il prodotto finito, anche tenendo conto del trasporto, costa enormemente meno, senza paragoni”*. Un operaio cinese lavora 2.370 ore all'anno, senza contare gli straordinari, contro le 1.670 di un operaio italiano. Il costo annuo in Italia è di 20-22 mila euro, in Cina è di meno di mille euro; costruire una fabbrica, compresi i macchinari, in Cina costa 30 euro al m<sup>2</sup>, in Italia si arriva a 5-600. Complessivamente, i costi sono meno di un trentesimo di quelli italiani. A parità di qualità.

E così, anche se in molte province del Nord Italia la disoccupazione per ora praticamente non esiste e molte imprese hanno difficoltà a trovare lavoratori giovani, l'impressione - nel distretto di Biella<sup>5</sup> come a Detroit, nel distretto di Prato come a Città del Messico - è in effetti che la Cina stia spazzando via le fabbriche del Vecchio Mondo e che gli stia soffiando milioni di posti di lavoro. E, se si guarda il mondo con la tradizionale lentezza della concorrenza di prezzo e di prodotto, è proprio così. Non solo i tessuti, l'abbigliamento, le scarpe, ma anche le televisioni, le lavatrici, gli asciugacapelli, i giocattoli, i pettini e via all'infinito sono prodotti in gran parte - fino a percentuali del totale mondiale che si avvicinano al 70% - nelle aree costiere attorno a Hong Kong e Shanghai. Non solo la qualità di questi prodotti è ormai paragonabile a quella occidentale (del Made in Italy, del Made in France, del Made in USA) ma le imprese cinesi sono ormai entrate con destrezza nell'elettronica prima<sup>6</sup> e nelle biotecnologie oggi. E fanno tutto a costi 30-40 volte inferiori di quelli europei e americani. Ovvio che per molte imprese tutto questo sia una disperazione.

### ***Le possibili risposte***

In questo contesto certamente non roseo per il futuro dell'industria e dell'occupazione in Italia, il rimedio apparentemente più semplice sembrerebbe quello del protezionismo, attraverso forme di dazi sulle merci in ingresso, come è stato in varie occasioni richiesto o ipotizzato da più parti.

E' evidente, peraltro, che la competizione non si gioca tanto all'interno dell'Unione Europea dove arriva solo il 15% delle esportazioni cinesi; c'è un altro 85% di esportazioni cinesi che sta invadendo il mondo e che si mette in concorrenza con i prodotti europei. Un eventuale innalzamento di barriere all'entrata nei confronti dei prodotti cinesi provocherebbe certamente l'introduzione di misure di ritorsione commerciale da parte del governo di Pechino e una serie di reazioni a catena con effetti sull'intero mercato asiatico, rilevante oggi per le esportazioni della UE almeno quanto quello degli Stati Uniti.

<sup>5</sup> *“Adesso tocca a Biella, l'ultimo bersaglio”*, come ha scritto di recente il *Wall Street Journal*

<sup>6</sup> Il 30% dell'elettronica prodotta in Asia, per esempio, è cinese

D'altra parte, se è vero che il velocissimo progresso tecnologico e le esportazioni della Cina mettono in crisi tanti concorrenti europei americani e asiatici, il suo sviluppo costituisce anche un potente e prezioso traino per lo sviluppo economico mondiale, in una fase di ristagno della domanda interna in Europa. La Cina che produce e esporta è anche il Paese che accumula velocemente ricchezza, quindi consuma, investe e importa dall'estero quantità e qualità crescenti di merci e servizi. Ormai vincolata dal proprio ingresso nella WTO, in pochi anni la Cina ridurrà drasticamente i propri dazi su varie centinaia di voci di prodotti industriali e agricoli, aprendo così ulteriormente il mercato a tante produzioni concorrenti e complementari.

*“Il commercio o è regole o non è commercio”* ha ammonito nel 2003 l'allora ministro dell' Economia, Giulio Tremonti, indicando nella Cina e più in generale nei mercati del Far East due locomotive che vanno assolutamente convogliate sui binari di una precisa regolamentazione.

Le regole della WTO consentono di arginare fenomeni di contraffazione illegale e politiche di *prezzo predatorio*. Ma giocare solo in difesa ha il fiato corto, e, come insegna la storia industriale di molti decenni, i settori che in Europa e in America hanno cercato e ottenuto maggiori misure di protezione dalla concorrenza esterna, dall'acciaio al tessile alla cantieristica, sono anche quelli che meno hanno contribuito ad accrescere occupazione di buona qualità e vantaggio competitivo durevole per i rispettivi Paesi. Opportunamente dunque il governo ha ribadito alla fine del 2003 che nessuno intende scatenare guerre di dazi sulla Cina<sup>7</sup>.

Fin qui i possibili interventi di politica industriale a livello Paese. Ma è sul fronte del comportamento e della capacità di reazione delle imprese industriali italiane che a mio giudizio occorre operare per far emergere una positiva reazione 'di attacco'.

Innanzitutto, chi potrà essere il motore della ripresa? Nelle Considerazioni finali del 31 maggio 2004, il Governatore della Banca d'Italia ha provato a individuarlo rileggendo la storia recente: *“Un nucleo redditizio e competitivo di circa 3.700 imprese di media dimensione, con un numero di addetti compreso fra 50 e 500 unità, che impiega quasi 500 mila lavoratori<sup>8</sup>, ha realizzato nella seconda metà degli anni Novanta un aumento del fatturato superiore alla media e ha dato sostegno alle esportazioni. Sono imprese a controllo prevalentemente familiare, ben capitalizzate, attive in settori tradizionali e in nicchie di mercato”*<sup>9</sup>. Condividendo questa analisi, possiamo quindi assumere che il 'nucleo d'attacco' esista.

In secondo luogo, quali strumenti utilizzare? Esistono certamente alcune 'leve competitive' particolarmente efficaci nel contesto odierno. Oggi la scala di valori per lo sviluppo dell'impresa vede al primo posto la forza del *brand*, successivamente il prodotto e il processo logistico-produttivo.

Il *marchio* è più importante di dove si produce. Per la generalità dei Paesi emergenti, il prodotto fabbricato in Italia (l'etichetta *'Made in Italy'*, eventualmente sostituita con *'Creato in Italia'*) rappresenta una garanzia di qualità superiore a quelli fabbricati localmente, anche a parità di livello. In alcuni casi la forza del marchio si consolida 'facendo sistema'. A Como gli industriali tessili hanno lanciato un nuovo marchio, per radicare sul territorio l'intera filiera: circa 2.000 aziende del distretto tessile, per lo più terzisti con in media una quarantina di dipendenti, si sono autotassate per tre anni per creare *'Seri.co'*. Il nuovo brand non certifica solo la qualità del prodotto, ma valorizza la territorialità: per fregiarsene, almeno due passaggi nella lavorazione devono essere fatti in Italia. Il *'Made in Italy'* è un vantaggio competitivo notevole, che non possiamo permetterci di perdere; ciò significa impegnare le nostre migliori risorse nel design, nelle prestazioni, nelle reti di distribuzione, nell'assistenza e nella cura del cliente finale, cioè là dove i cinesi non arrivano efficacemente.

Occorre quindi puntare, molto più che in passato, sull'innovazione di prodotto; dato per scontato che il confronto sul costo dei fattori – e in particolare quello del lavoro – non potrà più giocare a nostro favore, la strategia di collocare sul mercato prodotti continuamente nuovi è uno strumento fondamentale per la creazione del vantaggio competitivo sui nuovi competitori e per difendersi dalla concorrenza sleale rappresentata dalle imitazioni, purtroppo così diffuse tra le economie emergenti. Ciò implica di accrescere la 'velocità' di immissione dei nuovi prodotti sul mercato (*time-to-market*), concentrandosi su innovazione e design.

Questo per quanto riguarda le leve competitive 'esterne', visibili dal mercato e dal Cliente. Ma quali sono – corrispondentemente – le leve 'interne' sulle quali agire per modificare l'assetto dei processi interni e adeguarli alle esigenze competitive appena illustrate? Senza pretesa di completezza, si possono dare alcuni spunti di carattere generale.

---

<sup>7</sup> La miglior difesa, ha detto Gianfranco Fini, è l'attacco *“I dazi commerciali hanno il respiro corto. E' vero che la Cina fa dumping, ma è anche vero che c'è un' enorme proiezione di forza dietro quel gigante”*

<sup>8</sup> Spesso individuate anche con l'acronimo KI-SME's (Knowledge-Intensive Small & Medium Enterprises)

<sup>9</sup> Questa posizione rappresenta una svolta sul piano dell'analisi. L'anno prima, infatti, il Governatore aveva additato la modesta dimensione delle imprese come l'origine prima di un'insufficiente produttività e di una competitività calante dell'Italia industriale

E' pacifico che in molti settori le imprese dovranno andare a produrre 'nella tana del leone', come molte del resto hanno già fatto, dotandosi di capacità produttiva (e magari di una rete distributiva) in Cina<sup>10</sup>. La chiave non sta nella dimensione o nella solidità finanziaria dell'impresa, ma nella dinamicità del suo management. La trasformazione sarà difficile e dolorosa, nel processo l'Occidente perderà posti di lavoro. L'alternativa, però, è perderli e basta, senza preparare il futuro.

Questa scelta però – se non si vuole essere tagliati fuori in poco tempo – di per sé non è sufficiente, e accresce di converso l'importanza di una riprogettazione profonda dei principali processi aziendali, come ben espresso dallo slogan *'From resource-based to knowledge-based manufacture'*. Se è importante il *time-to-market*, allora è importante instaurare stabili rapporti di *comakership* e *codesign* con i propri fornitori di componenti critici, per acquisire la 'capacità innovativa dei fornitori stessi'<sup>11</sup>: nessun fornitore infatti proporrà una versione avanzata del proprio componente se non ha la garanzia di una fornitura costante nel futuro. Se è importante la 'velocità di risposta' in termini di tempi di consegna, occorre poi mantenere strettamente il controllo della leva della capacità produttiva lungo tutta la filiera, mediante contratti che assicurino riserve di capacità durante i periodi di punta, e attraverso efficienti sistemi informativi di gestione della catena logistica; ciò è tanto più importante quanto maggiore è la dispersione territoriale delle unità produttive. Ancora, se è importante la qualità / conformità dei prodotti, occorre concentrare l'automazione / robotizzazione dei processi produttivi nelle fasi critiche del processo ove sono essenziali la ripetitività e l'autocontrollo per 'aggiungere valore' al prodotto, superando lo stereotipo che vedeva l'automazione principalmente in ottica 'sostitutiva' dell'intervento della manodopera. Infine può risultare essenziale assicurarsi la riservatezza sui processi 'chiave'<sup>12</sup>.

Come si vede anche da questi pochi spunti, le possibilità per competere efficacemente non mancano, e – come già detto – il loro corretto utilizzo dipende dalle capacità e dalla volontà del management. In questo un ruolo rilevante può essere svolto dalla Scuola a tutti i livelli. Per essere competitivi ci vogliono una scuola che apra la testa, Scuole professionali capaci di tramandare l'esperienza del nostro 'saper fare', Università capaci di trasmettere gli strumenti, le metodologie e il gusto per l'innovazione, Scuole di Management capaci di formare la managerialità e l'imprenditorialità. Occorre soprattutto tanta concorrenza per evitare che si creino posizioni di rendita, il maggior ostacolo all'innovazione. In un libro che può aiutare a capire come sopravvivere alla concorrenza cinese (*"La leva della ricchezza. Creatività tecnologica e progresso economico"*, Il Mulino, 1995), lo storico di Chicago, Joel Mokyr, scrive: *"In ogni società vi sono forze che si oppongono all'innovazione, che vogliono proteggere interessi particolari, piccole e grandi rendite. Nelle aziende di questi Paesi gli ingegneri sono stati sostituiti da avvocati, commercialisti e lobbisti, ascoltati dal governo, che li protegge e guarda con sospetto agli innovatori. La storia ci insegna che qui inizia il declino di un Paese"*.

Le sfide cui abbiamo accennato si aggiungono agli altri problemi che il Paese deve affrontare, come ad esempio quelli della riforma dello stato sociale, dell'immigrazione, dei rapporti – nuovi, in particolare, per l'Italia – all'interno di una società multietnica. Sono problemi che chiamano in causa, in primo luogo, i compiti della classe politica, ma che, inevitabilmente, hanno le loro conseguenze, dirette o indirette, sull'operare delle imprese. Il recupero di competitività dell'Italia appare quindi, oggi, una questione complessa, ma non irrealizzabile.

## **Prof. Armando Brandolese**

---

<sup>10</sup> *"Il futuro della produzione di elettrodomestici – ha sostenuto alla fine del 2003 Claudio Baggiani, Amministratore Delegato di Whirlpool Italia – vedrà una forte spinta alla delocalizzazione. Oggi i 3/4 della produzione vengono esportati, per il futuro sarà impossibile mantenere la produzione in Italia, il grosso problema che si presenterà da qui a 10 anni sarà quello di mantenere un livello occupazionale elevato. È accettabile produrre nell'Est per il mercato dell'Est, ma produrre in Italia per il mercato italiano implica un mercato troppo piccolo"*

<sup>11</sup> In molti casi, l'innovazione di prodotto è costituita essenzialmente dall'innovazione nella componentistica

<sup>12</sup> In Sharp, il colosso giapponese delle apparecchiature per casa e ufficio, quando un macchinario si guasta, si cerca di ripararlo senza chiamare i tecnici del Costruttore. L'obiettivo è tenere all'oscuro il Costruttore dei difetti delle sue macchine, in modo che esso incontri più difficoltà a ripararle a favore dei concorrenti di Sharp stessa

# il Maestrale