

# La conquista dell'Est

**Delocalizzare o non delocalizzare? Quando conviene farlo e quando no? Ecco cosa ci insegna l'esperienza di offshoring del settore automobilistico.**

**S**ino a poco tempo fa taluni sostenevano che la ruggente industria "cindiana", ovvero cinese e indiana, non fosse in grado di produrre manufatti di qualità. Il tempo li ha purtroppo sconsigliati. L'esperienza dimostra che un crescente numero di imprese cinesi e indiane si stanno affermando internazionalmente con standard world-class, tecnologie di ultima generazione e con performance migliori di altre economie emergenti, quali i paesi dell'Est europeo e l'America latina.

La delocalizzazione industriale (offshoring) è un fenomeno contemporaneo con cui dobbiamo fare i conti, tenuto conto anche delle gravi conseguenze sociali. Una necessità imprescindibile per consentire alle imprese più vulnerabili di sopravvivere, specie in quei settori contraddistinti da forti dinamiche competitive su scala globale. Il dibattito sul migrare o meno le produzioni in Cindia è aperto. A patto di comprendere i parametri chiave della scelta e di apprendere dalle esperienze del passato. Come nel caso dell'industria automotive, ad esempio.

**La morsa dei prezzi.** Gli analisti prevedono che nei prossimi 10 anni il prezzo del modello-base di un'autoverrà rimarrà costante in termini reali. Il maggior prezzo che pagheremo per la nostra futura auto riguarderà l'inflazione, le nuove funzionalità ad alto contenuto tecnologico (elettronica e motoristica) e la tutela della nostra sicurezza (airbag, freni) e dell'ambiente (catalizzatori). Per rimanere competitiva l'industria automotive dovrà pertanto ridurre nei prossimi 10 anni del 30% i costi di acquisto dei componenti tradizionali, meccanici, elettromeccanici e plastici. Ciò significa un ulteriore tiro di cinghia per i sistemisti e componentisti a basso valore aggiunto! L'unica via di uscita per produttori quali Bosch, Trw, Delphi, Valeo è quella

di produrre o approvvigionarsi in paesi emergenti. Le attese di risparmio sono elevate e possono raggiungere il 25% dei costi attuali. Realizzarle però non sarà una impresa facile.

Approvvigionare componenti preassemblati automotive non è come produrre T-shirt o scarpette da ginnastica. Le filiere di produzione richiedono anni per essere impiantate ed essere funzionali. Un investimento che si ripaga in 5/7 anni. Un lasso di tempo in cui gli scenari e le variabili chiave, inizialmente attrattive, possono oscillare, addirittura capovolgersi, sino a rivelarsi un errore.

**La 'matematica' dell'offshoring.** Una prima serie di parametri da considerare, quando si valuta la convenienza di un processo di delocalizzazione industriale, concerne l'intensità del capitale iniziale richiesto per l'approntamento del nuovo impianto produttivo e i tempi di trasferimento e setting dei processi produttivi, delle famiglie di prodotto, del know-how industriale.

Una seconda serie di parametri riguarda il costo dei fattori produttivi (materie prime, costo del lavoro, energia, ecc.). Il costo salariale è spesso attrattivo, ma comunque in continua ascesa! Le materie prime possono essere legate ad un rischio di oscillazione di cambio.

Una terza serie di parametri concerne i tempi e i costi di spedizione, specie per i beni che sono destinati a entrare nei mercati occidentali. Una quarta serie di fattori inerisce il costo del capitale locale e l'oscillazione dei tassi di cambio. Molti analisti si attendono ad esempio che un renminbi flottante debba rivalutarsi rispetto alle valute occidentali e ciò comporterebbe l'erosione di una parte consistente dei vantaggi economici del produrre in Cina.

Una quinta serie di parametri riguarda la disponibilità di materie prime, di maestranze qualificate ed educate



**Dalmazio Zolesi**  
Direttore Helvia Partners, Lugano  
[www.helvia.ch](http://www.helvia.ch)

alla ricerca della qualità e produttività, di un management responsabile, di un know-how pulsante ma difendibile. La decisione di produrre offshore richiede pertanto analisi ed ocularità. **L'esperienza dell'automotive.** Consideriamo ad esempio il global sourcing delle migliaia di componenti che compongono un'automobile. I beni semplici con alta intensità di lavoro, quali ad esempio le valvole compressore, possono dirigersi verso i paesi con salari bassi.

I beni tecnicamente sofisticati con alta intensità di lavoro, quali ad esempio gli sterzi e i pignoni, possono dirigersi verso produttori low-cost a patto che vi sia la tecnologia o si abbia l'intenzione di investirvi. In quest'ultimo caso bisogna misurare differenzialmente il maggior costo variabile del lavoro e i maggiori costi di investimento iniziale. I beni tecnicamente sofisticati che richiedono poca intensità di lavoro, quali i basamenti motore, possono essere invece approvvigionati in paesi 'vicini' con salari competitivi (non necessariamente low-cost) ma con alte capacità tecnologiche e produttività industriale. I componenti il cui costo è determinato dalle materie prime, quali i cablaggi e i carpet, è bene che siano prodotti nei paesi che hanno il minor costo sostenibile della materia prima. I componenti voluminosi, quali i serbatoi, o fragili, quali i parabrezza, devono essere invece approvvigionati localmente.

Più di duemila anni or sono, Eraclito sosteneva che non ci si bagna mai due volte con la stessa acqua di un fiume. È vero anche per l'offshoring. Le convenienze sono fluide. Non bisogna dimenticarlo.