

# Globalizzazione: presente e futuro



**Quale futuro per i mercati internazionali? La visione di Capgemini delinea uno scenario sempre più complesso, in cui il global sourcing acquista dimensione planetaria e la competizione diventa totale. Intervista a Marco Alberti, Procurement Transformation Leader di Capgemini Italia.**

di **Eleonora Rambaldi**

**P**revisioni a lungo termine: le avevamo dimenticate, presi come siamo a rincorrere il quotidiano. A maggior ragione sono rare in questo periodo di crisi dichiarata, in cui le aziende (e non solo) cercano di “limitare i danni” e contrarre investimenti e spese.

“Manufacturing 2020” è il titolo di uno studio condotto e recentemente pubblicato da Capgemini, e che in controtendenza – e con un certo coraggio, va detto – delinea scenari di lungo respiro in merito allo sviluppo del fenomeno della internazionalizzazione dei mercati.

Ce ne ha parlato Marco Alberti, che in Capgemini Italia dirige un gruppo di consulenti sui temi relativi a Internazionalizzazione e Procurement.

**La velocità dei cambiamenti ha portato da tempo le società di ricerca e consulenza a evitare previsioni che vadano oltre un orizzonte temporale di un paio di anni. Quali motivi vi hanno portato a sviluppare un’analisi di così lungo respiro?**

Effettivamente l’attuale momento economico ci porterebbe a riflessioni più di breve periodo, atte ad identificare elementi cui aggrapparsi per poter “resistere e sopravvivere”, e su questo stiamo attivamente lavorando con i nostri clienti.

Ma è altrettanto vero che fenomeni come quello della globalizzazione dei mercati e delle aziende, richiedono scelte strutturali che per forza di cose devono traguardare il medio-lungo periodo e per poterli definire è necessario provare a fare previsioni a lungo termine.

In particolare la ricerca evidenzia che, nonostante qualche indubbia frenata legata alla situazione attuale, le spinte alla globalizzazione sono ormai consolidate e continueranno a determinare la trasformazione delle aziende lungo tutta la Catena del Valore: R&D, Sourcing, Manufacturing, Vendite e Distribuzione.

Tutte queste trasformazioni richiedono tempo e chiarezza di indirizzo, il mondo è “grande e complesso” e in continua evoluzione, le aree che un tempo rappresentavano bacini di fornitura a basso costo oggi producono “competitor” locali che si stanno progressivamente globalizzando (basti guardare i dati sulla crescita delle

aziende cinesi e sui loro programmi di internazionalizzazione).

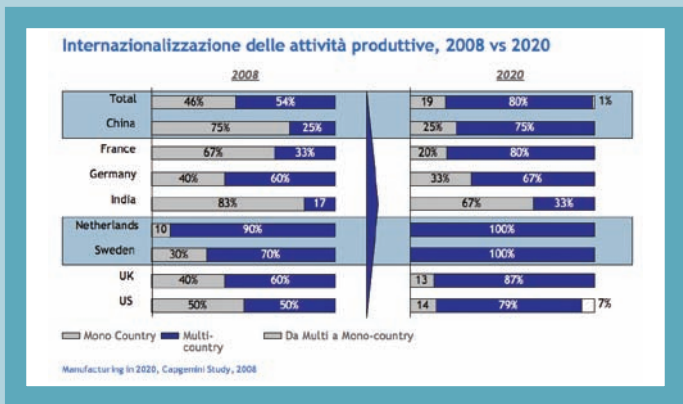
**Il fenomeno della delocalizzazione produttiva è iniziato da oltre vent’anni. Abbiamo spesso parlato dell’India, e soprattutto della Cina, come mercati preferenziali. L’Est Europa è ormai una realtà consolidata. I Paesi emergenti di cui vi occupate sono però molti di più. Che cosa ha reso inizialmente questi Paesi “secondari” rispetto alla Cina e all’India? E quali sono oggi i più significativi, e quali le opportunità da cogliere?**

Se la competitività dei costi – del lavoro in primis – è stato il primo fattore di scelta, non è stato sicuramente l’unico. A favore della Cina hanno giocato la disponibilità di forza lavoro e la presenza di imprenditori: non dimentichiamo che all’inizio non era possibile “entrare” in Cina in proprio, ma solo attraverso joint venture con imprese locali. Quanto il Paese fosse “accogliente” ha marcato poi un’ulteriore differenza (politicamente stabile, impegnato nello sviluppo nelle infrastrutture e in grado di semplificare le complessità tipiche di un’attività offshore), pur tralasciando in questa sede tematiche più estese, relative al rispetto dei diritti umani e dell’ambiente.

In ogni caso stiamo recentemente assistendo allo sviluppo di alcune realtà alternative, interessanti in virtù

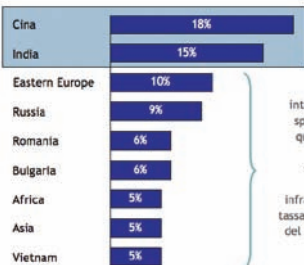


Marco Alberti



**Un altro decennio di globalizzazione: le aree emergenti (Da dove verranno le future opportunità di Sourcing?)**

I bassi costi della Mdo, il potenziale mercato interno, le competenze sviluppate negli ultimi 10-15 anni ne fanno ancora paesi di sicuro interesse

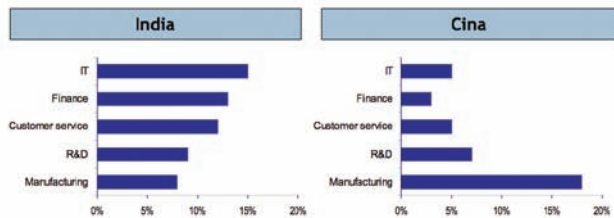


Seguono alcune interessanti realtà, cui spesso manca ancora qualche elemento di attrattività: scarsi skills, scarsi investimenti in infrastrutture, sistemi di tassazione complessi, costi del lavoro ancora troppo alti...

Manufacturing in 2020, Capgemini Study, 2008

sia dei costi che delle infrastrutture sviluppate: la Nike, nonostante le difficoltà e le polemiche, produce in Vietnam, Cambogia, Thailandia, Corea del Sud, Indonesia... a testimonianza dello sviluppo potenziale di tutto il Sud

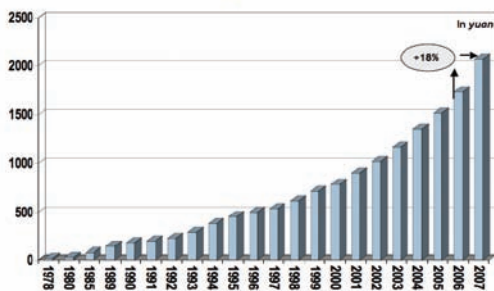
**Crescita e specializzazione di due macroaree: i servizi offerti (Percentuale delle attività per Business Area)**



Offshoring Evolution, Capgemini Study, 2007

Est asiatico. In termini di presenza di infrastrutture logistiche sono, ad esempio, particolarmente attraenti proprio la Thailandia e la Malesia, con il Vietnam in posizione intermedia e una situazione meno positiva per Indonesia e, soprattutto, Cambogia. Naturalmente anche in questi Paesi l'effetto della forte crescita sta già portando alle prime "impressionanti" conseguenze, come il tasso di inflazione che in Vietnam è stato del 26,8% nel giugno del 2008 rispetto allo stesso mese dell'anno precedente, testimoniando, comunque, la crescita di attrattività che

**Ribilanciamento dei fattori competitivi: Labour Cost, l'esempio cinese (Salario mensile medio di impiegati ed operai, 1978 - 2007)**



China Statistical Yearbook 2008

taile Paese ha avuto nel recentissimo passato (soprattutto settori "abbigliamento / textile").

Ulteriori aree di interesse sono il Sud Africa e alcuni paesi del Nord Africa (penso all'Egitto per la sua forte attrattività verso il manufacturing, in primis, ma anche Tunisia, Marocco,...) che stanno divenendo possibili player, soprattutto per l'offshoring dei servizi (in particolare Mauritius offre oggi un buon rapporto servizio offerto / costo sulle attività di BPO).

L'ultima area che vorrei citare è il Sud America: Perù, Cile, Brasile e Messico rappresentano oggi un interessante sbocco soprattutto per il settore manifatturiero. Rispetto ad alcuni di questi Paesi però va detto che le regioni cinesi dell'interno, la Cina "inesplorata", offrono probabilmente molte più opportunità di sviluppo e di ricchezza. I cinesi hanno varato dei piani di sviluppo delle infrastrutture nei quali stanno investendo molto, e l'appartenenza al grande mercato cinese può essere di diritto considerato un plus di queste realtà.

**Gli obiettivi di riduzione dei costi sono stati raggiunti, e in che misura?**

Le motivazioni che spingono alla delocalizzazione sono in realtà molteplici e, soprattutto per il mercato cinese, vanno oltre la pura riduzione di costo, essendo anche influenzate dalla opportunità di essere presenti su mercati finali in rapida crescita.

Al di là di questa osservazione, possiamo dire che le esperienze sono ampiamente positive e, a condizione di considerare i vantaggi in ottica estesa, una consistente fascia delle società intervistate dichiara riduzioni medie che si aggirano fra il 10% e il 20% del Costo Totale di Acquisizione, con picchi superiori al 20% per più di un quarto di queste.

**Alla luce di un'esperienza ventennale, si possono dare delle indicazioni sui principali errori commessi dalle aziende, e che oggi si possono evitare? Quali consigli per chi voglia affrontare India e Cina?**

In generale il giudizio sulle esperienze svolte è positivo e le difficoltà incontrate piuttosto simili, principalmente differenza culturale, legislazione e lingua.

Le esperienze dimostrano che la costruzione delle relazioni in questi paesi, e soprattutto in Cina, è fondamentale: bisogna "farsi vedere", uscire a cena con loro, comprendere il loro modo di pensare.

A questo si collegano le difficoltà linguistiche che, soprattutto in Cina dove l'inglese è meno diffuso, non sono ancora completamente superate.

Un altro aspetto riguarda la qualità del lavoro svolto: va tenuta costantemente sotto controllo e presidiando localmente le attività.

Significativa in questo ambito sono le rilevazioni rispetto alle modalità di presidio delle attività: in India prevale largamente il management locale, mentre in Cina si preferisce mantenere una forte presenza di manager "espatriati", almeno in affiancamento ai quadri locali.

L'ultimo tema che vorrei citare riguarda la conoscenza della legislazione e del sistema di tassazione, particolarmente complesso e attualmente in forte evoluzione.

**La crescita prevista nel breve periodo per i Paesi emergenti è superiore a quella delle economie avanzate. Questa non è una novità. Quello che stupisce invece, rispetto alle previsioni è l'aumento dei salari in Cina negli ultimi anni, di gran lunga superiore a quanto prospettato qualche anno fa. Per non parlare della crescita esponenziale della popolazione scolariizzata. Quali conseguenze hanno nel presente questi fenomeni?**

Sicuramente i salari hanno avuto una crescita importante, principalmente limitata alle zone produttive industriali: parliamo di una media del 10% annuo, con un picco del 18% fra il 2006 e il 2007. E il fatto che in Cina si laurei ogni anno un numero di ingegneri 4 volte superiore a quello indiano dà le dimensioni di un contesto in rapida evoluzione.

Tutto questo determinerà la migrazione delle attività a minore valore aggiunto verso nuove aree geografiche e una redistribuzione delle vocazioni industriali di ciascuna area. In particolare ci aspettiamo la crescita del settore servizi in Cina e l'incremento delle attività manifatturiere in India, dove i piani di investimento in infrastrutture dovrebbero favorire l'insediamento di nuove aziende e una progressiva distribuzione della ricchezza anche alle fasce di popolazione meno scolariizzata.

**Alla luce di questi dati, come evolveranno le scelte di global sourcing? Quali saranno gli elementi più significativi?**

In questo contesto, specialmente le supply chain saranno impattate, soprattutto per quanto riguarda l'evoluzione della base fornitori.

Alcuni trend, complessivamente confermati, ci spiegano perché è bene guardare avanti con sufficiente anticipo:

- Costante crescita nella diversificazione geografica del portafoglio fornitori: il 60% dei nostri clienti si aspetta di acquistare da un numero maggiore di aree rispetto ad oggi
- Costante ampliamento ed anticipazione nel coinvolgimento dei fornitori sia nelle attività manifatturiere sia nelle attività di R&D: più della metà degli intervistati prevede un forte estensione del "subcontracting"
- Progressiva concentrazione e selezione di un numero ristretto di fornitori

**L'aumento del know-how e la capacità progettuale sono gli elementi per una sempre maggiore indipendenza della Cina – e comunque dei Paesi emergenti – nei nostri confronti...**

Infatti, si va verso una competizione veramente globale: tutti competono con tutti.

La "multinazionalizzazione" delle aziende diventa realmente globale e le realtà che un tempo erano nostri "sub-fornitori", oggi diventano competitor sui mercati locali e poi su quelli globali.

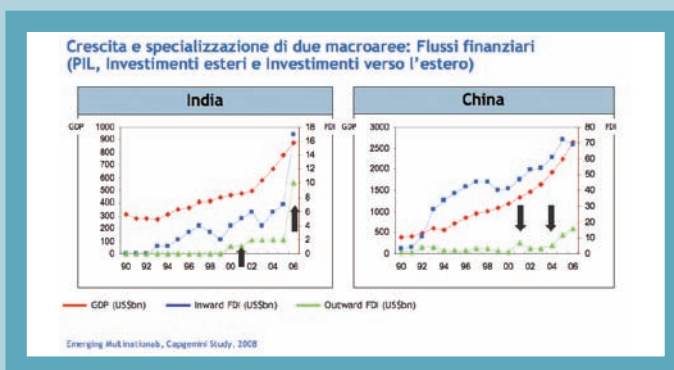
**Uno scenario di grande complessità. Ce lo può delineare meglio?**



Si tratta di fare una sintesi di quanto ci siamo detti fino ad ora e cercare di trarne le dirette conseguenze.

La chiave di tutto sta nell'evoluzione mostrata recentemente da alcuni dei paesi emergenti "storici":

- Forti investimenti al proprio interno in infrastrutture e sviluppo competenze;
- Specializzazione in aree / distretti produttivi o fornitori di servizi;
- Capacità di "emancipazione" di alcune realtà industriali, rispetto agli operatori occidentali;
- Multinazionalizzazione di alcuni gruppi;
- Crescita della base di consumatori, quindi del mercato interno, e dei salari.



A questi si affiancano altri Paesi emergenti, con un rapporto qualità / costo che comincia a divenire interessante.

Tutto questo conduce ad uno scenario dove le aziende locali aumentano la propria "capacità di fuoco", divenendo competitor sul proprio territorio e, in alcuni casi, capaci di rivolgersi all'esterno.

In tale contesto le multinazionali possono provenire ed operare in ogni parte del globo, e tutte hanno l'interesse a ricercare le proprie fonti di sourcing a 360°, sfruttando le aree di competenza presenti e quelle emergenti.

**Per approfondire**

Per leggere il testo integrale dell'intervista a Marco Alberti: [www.procurementchannel.it](http://www.procurementchannel.it)

