

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TRIESTE
Sede Amministrativa del Dottorato di Ricerca

UNIVERSITA' PRIMORSKA DI KOPER, IUAV – ISTITUTO UNIVERSITARIO DI
ARCHITETTURA DI VENEZIA, UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI SALERNO, UNIVERSITA'
DI SORBONA IV – PARIGI, UNIVERSITA' DEL PIEMONTE ORIENTALE “AMADEO
AVOGADRO” NOVARA, UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI SANNIO – BENEVENTO,
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI NAPOLI “FEDERICO II”, UNIVERSITA' DI ORADEA -
ROMANIA
Sedi Convenzionate

SCUOLA DI DOTTORATO DI RICERCA IN SCIENZE DELL'UOMO, DEL TERRITORIO E DELLA SOCIETA'
INDIRIZZO IN GEOPOLITICA, GEOSTRATEGIA E GEOECONOMIA - XXII CICLO

(SETTORE SCIENTIFICO-DISCIPLINARE M-GGR/02)

**GLOBALIZZAZIONE, DELOCALIZZAZIONE PRODUTTIVA E
TRASPORTI: GEOSTRATEGIE NELLA FILIERA DEL
TESSILE/ABBIGLIAMENTO. LO SCENARIO GEOPOLITICO
DELL'ORIENTE ASIATICO**

DOTTORANDO
Dott.ssa GRAZIELLA FERRARA

COORDINATORE DEL COLLEGIO DEI DOCENTI
Chiar.mo Prof. GIANLUIGI CECCHINI – UNIV. DI TRIESTE

RELATORE E TUTORE
Chiar.mo Prof. TULLIO D'APONTE – UNIV. DI NAPOLI

ANNO ACCADEMICO 2008-2009

Globalizzazione, delocalizzazione produttiva e trasporti:

geostrategie nella filiera del tessile/abbigliamento.

Lo scenario geopolitico dell'Oriente Asiatico

INDICE

Introduzione	pag.	1
Capitolo 1: Obiettivo della ricerca e metodologia geopolitica	pag.	7
1.1. Globalizzazione, delocalizzazioni industriali e organizzazione del trasporto internazionale: definizioni preliminari	pag.	7
1.2. Produzione delocalizzata e organizzazione della catena del trasporto nella filiera tessile/abbigliamento	pag.	18
1.3. Interazione tra produzione delocalizzata e organizzazione del trasporto merci	pag.	33
1.4. Metodo di ricerca	pag.	34
Capitolo 2: La filiera Tessile/abbigliamento: struttura organizzativa e processi territoriali	pag.	39
2.1. Gli scambi internazionali dei prodotti dell'abbigliamento	pag.	39
2.2. La struttura della filiera	pag.	45
2.3. La concentrazione dei grandi distributori dei paesi industrializzati	pag.	49
2.4. L'esternalizzazione della produzione in Cina, Hong Kong e Taiwan	pag.	52
2.5. I distretti industriali in Cina	pag.	61
Capitolo 3: Interazioni tra produzione e distribuzione: il ruolo del trasporto	pag.	65
3.1. Il processo di produzione e distribuzione dei prodotti d'abbigliamento	pag.	65
3.2. Gli Incoterm utilizzati negli scambi internazionali: controllo della catena del trasporto	pag.	71
3.3. Le scelte modali e i criteri di performance del trasporto	pag.	97
3.4. I tempi di consegna e i costi logistici	pag.	100
3.5. L'incidenza del costo di trasporto nel valore dei prodotti	pag.	108

Capitolo 4: Esternalizzazione dell'organizzazione e dell'esecuzione del trasporto	pag. 115
4.1. Definizione di organizzatori del trasporto	pag. 115
4.2. Relazioni tra le imprese produttrici e gli operatori logistici	pag. 121
4.3. Attività di trasporto esternalizzate	pag. 125
4.4. Criteri di selezione degli intermediari del trasporto	pag. 128
4.5. Concorrenza tra armatori e operatori logistici	pag. 129
4.6. Potere dominante dei distributori	pag. 131
Capitolo 5: Il modello cinese di organizzazione del trasporto	pag. 135
5.1. Produttori tessili	pag. 135
5.2. Produttori di abbigliamento	pag. 137
5.3. Intermediari commerciali	pag. 138
5.4. Distributori	pag. 139
Capitolo 6: Globalizzazione e operatori logistici	pag. 145
6.1. Delocalizzazione produttiva e operatori logistici	pag. 145
6.2. Sviluppo degli operatori logistici internazionali in Asia	pag. 147
6.3. Norme e quadro legale per l'organizzazione del trasporto in Cina	pag. 151
6.4. Mercato degli operatori logistici in Cina	pag. 155
Conclusioni	pag. 159
Bibliografia	pag. 167
Appendici:	pag. 175
Appendice A. Lista degli incontri	pag. 176
Appendice B. Questionari	pag. 179

INTRODUZIONE

Nel corso degli ultimi decenni, il dibattito scientifico e culturale si è ampiamente interessato al tema della globalizzazione, inteso come fenomeno di crescita progressiva delle relazioni tra imprese, paesi, persone e conoscenze afferenti a diverse aree economiche e culturali. Tale fenomeno si è affermato in un contesto planetario caratterizzato da una accelerazione dei principi del libero mercato e degli scambi, della deregolamentazione, della diffusione delle tecnologie della comunicazione e dell'informazione e di una certa omogeneizzazione culturale e dei consumi.

Esso ha contribuito, tra l'altro, a determinare mutamenti di vasta portata nella geografia economica internazionale, nella configurazione delle catene del valore delle imprese, nella circolazione ed allocazione dei capitali, nella distribuzione internazionale del lavoro, rendendo enormemente più complesse le scelte strategiche organizzative e gestionali delle imprese.

Tali scelte incidono in misura determinante sui comportamenti d'impresa da un lato, ma ancor più sulla centralità che nel loro svolgersi assume il tramite relazionale, esplicitamente enfatizzato da interazioni virtuose tra flussi marittimi e piattaforme logistiche di redistribuzione terrestre dei flussi commerciali. Il momento geostrategico, in altri termini, attraverso la leva dell'organizzazione dei trasporti determina assetti geopolitici innovativi il cui risultato si riflette sulla complessiva organizzazione produttiva del comparto a scala globale.

Nello scenario delineato, in particolare, il settore del tessile/abbigliamento ha registrato notevoli cambiamenti tra cui particolare rilievo hanno assunto:

1. Il processo di decentramento produttivo, che ha portato a ridefinire i modelli di business ed a ricercare, sviluppare e a trasformare le tradizionali relazioni tra imprese spingendole a gestire ed essere parte di network sempre più estesi attraverso i quali alimentare costanti processi di sviluppo ed integrazione di risorse e competenze;
2. Il forte sviluppo dei servizi e delle componenti di immaterialità connesse ai processi produttivi e alla distribuzione;

3. Le innovazioni dei cicli di lavorazione e dei materiali;
4. La dimensione internazionale delle dinamiche competitive e il conseguente accrescimento del peso dei trasporti e dalla logistica.

D'altra parte, il progressivo smantellamento dell'accordo Multifibre, che ha portato nel 2005 alla completa liberalizzazione del commercio dei prodotti del settore, unitamente alla crescente concorrenza dei paesi emergenti beneficiari del basso costo della manodopera locale, hanno reso inefficaci le fonti del vantaggio competitivo dei paesi occidentali fondate essenzialmente sull'alta qualità e lo styling.

Una lettura delle dinamiche competitive in un comparto industriale complesso e articolato come quello in esame, non può essere incentrato sull'analisi della singola unità produttiva, ma deve essere necessariamente riferito ad una categoria concettuale più ampia che, nella fattispecie, può essere validamente rappresentata dalla filiera.

Secondo la definizione utilizzata nel presente lavoro, la filiera è un insieme di agenti (imprese ed amministrazioni), di operazioni (di produzione, di distribuzione, di finanziamento) e di meccanismi di regolazione che concorrono alla formazione ed al trasferimento di un prodotto (o di un gruppo di prodotti) allo stadio finale di utilizzazione. Dal punto di vista metodologico, l'analisi di filiera si basa su un vero e proprio "sezionamento" verticale dei processi produttivi, identificando tutte le attività tecniche ed economiche che intervengono dalla fase di approvvigionamento fino alla commercializzazione del prodotto. L'analisi delle operazioni realizzate lungo la catena di trasformazione del prodotto permette di evidenziare l'aggregazione progressiva di valore che si forma ad ogni passaggio. Il quadro di riferimento e di studio delimitato dalla nozione di filiera diventa, di conseguenza, l'ambito privilegiato per l'analisi dei fenomeni d'interdipendenza e d'integrazione che caratterizzano tutta l'attività del tessile/abbigliamento.

Sulla base di queste considerazioni, l'assunto su cui si fonda il presente contributo è che la corretta gestione del trasporto in un'ottica di integrazione e sincronizzazione dei flussi di beni ed informazioni dal fornitore al cliente finale, rappresenti uno dei momenti di maggiore criticità per l'efficienza complessiva del sistema stante i potenziali benefici che da essa possono derivare per i diversi attori della filiera, in termini di riduzione dei costi e

dei lead-times operativi, aumento della flessibilità, riduzione delle scorte e miglioramento del servizio al cliente.

L'obiettivo principale dello studio è quello di dimostrare come l'interazione tra l'organizzazione del trasporto merci e la produzione del tessile/abbigliamento in Asia sia stata assicurata grazie al ruolo degli intermediari specializzati nella logistica e nel trasporto e inoltre che l'internazionalizzazione di questi operatori abbia contribuito allo sviluppo della filiera tessile/abbigliamento, accrescendo l'efficienza complessiva del sistema produttivo di Cina, Hong Kong e Taiwan. Tali realtà rappresentano, infatti, un buon ambito di osservazione per la presenza di una serie di fattori tra loro interrelati che comprendono: la crescente delocalizzazione delle attività produttive da parte delle imprese produttrici Europee, la recente apertura da parte del governo cinese ai capitali stranieri e il crescente interesse da parte degli operatori mondiali del trasporto a controllare direttamente la catena del trasporto in Cina. D'altra parte, Hong Kong e Taiwan sono due realtà che hanno un legame stretto con l'economia cinese. Hong Kong, antica colonia britannica, è tutt'oggi una porta d'accesso alla Cina per le imprese occidentali. Difatti, i produttori di abbigliamento di Hong Kong fungono spesso da intermediari tra produttori cinesi e imprese occidentali. Taiwan, che ha conosciuto un rapido sviluppo economico negli anni '70 ed '80, è divenuto uno dei maggiori investitori stranieri in Cina dove sono state delocalizzate molte delle attività produttive nazionali.

In termini metodologici, l'analisi del legame tra delocalizzazione produttiva ed esternalizzazione del trasporto ha permesso di conseguire tale obiettivo. Il carattere esplorativo della tesi è da ricondurre prevalentemente all'indagine empirica realizzata coinvolgendo i differenti attori della filiera internazionale del tessile/abbigliamento con produzione in Asia: produttori, intermediari commerciali, operatori di trasporto, distributori e associazioni professionali. In totale sono state realizzate circa trenta interviste approfondite. I risultati di tale indagine hanno permesso di realizzare un'analisi qualitativa delle relazioni tra gli attori della filiera, con particolare riferimento alle logiche seguite dagli attori nelle loro scelte logistiche e di trasporto ed a quelle operate dagli attori del trasporto locale e internazionale.

La tesi è strutturata in sei capitoli. Nel primo, da considerare come una sorta di introduzione generale, vengono descritti gli obiettivi e lo schema metodologico utilizzato.

In particolare si è proceduto ad una analisi della letteratura sui concetti di globalizzazione, internazionalizzazione e delocalizzazione produttiva, soffermandosi altresì sul concetto e sulle modalità di analisi della filiera del tessile/abbigliamento.

I capitoli 2 e 3 sono focalizzati, invece, sull'analisi della filiera del tessile/abbigliamento a livello mondiale in termini di scambi internazionali e flussi di trasporto, in uno scenario di delocalizzazione produttiva e internazionalizzazione delle diverse fasi della filiera produttiva. Particolare attenzione è stata dedicata alla gestione dell'attività di trasporto, in termini di: principali attori coinvolti, modalità e tempi di trasporto tra le differenti aree geografiche, Incoterms e principali forme contrattuali utilizzate tra gli attori della filiera nelle transazioni. Maggiori elementi sono stati raccolti in merito alla Cina dove le localizzazioni produttive prendono spesso la forma di "distretti industriali", forma di raggruppamenti di imprese coinvolte in fasi complementari della filiera, tradizionalmente presenti nel comparto produttivo dell'abbigliamento in Italia.

I capitoli 4, 5 e 6, di natura empirica, hanno approfondito le problematiche degli attori della filiera del tessile/abbigliamento in Cina al fine di esplorare i rapporti tra globalizzazione della produzione, esternalizzazione ed organizzazione del trasporto. In particolare, è stata studiata l'esternalizzazione del trasporto (in particolar modo del trasporto marittimo per le esportazioni di prodotti finiti verso le economie occidentali) e il ruolo di intermediazione dei diversi attori coinvolti nelle catene del trasporto internazionale. L'apertura ai capitali esteri per il controllo delle imprese cinesi è una evidenza della crescente apertura verso un'economia di mercato; un esempio esplicativo in tal senso è dato dalla diffusione della pratica di accordare licenze agli operatori logistici, con margini di manovra più o meno estesi, in base alla loro origine (locale o straniera).

I risultati del lavoro svolto hanno permesso in primo luogo di rispondere alla finalità di natura esplorativa della tesi che è quella di descrivere l'organizzazione delle molteplici fasi di trasporto a monte e a valle della fase di confezionamento della filiera tessile/abbigliamento delocalizzata in Asia. Tali fasi sono tradizionalmente poco indagate dalla letteratura sulla filiera che ha, invece, privilegiato lo studio dei distributori e dei grandi marchi. Nella tesi, nell'ottica di specificazione geopolitica e geostrategica, sono stati identificati i processi per l'organizzazione dei flussi e i relativi comportamenti degli

attori principali coinvolti nella gestione di tali flussi. È stato, inoltre, possibile mettere in evidenza l'esistenza di difficoltà da parte dei grandi gruppi logistici globali, tuttora considerevoli, di penetrare il mercato cinese e il ruolo cruciale rivestito da Hong Kong e Taiwan in quanto nodi dei flussi internazionali originati sulla terraferma cinese. Va nel senso opposto la constatazione che la scelta degli operatori del trasporto da coinvolgere nei processi di filiera è in larga parte realizzata dai distributori esteri che detengono il potere contrattuale più forte nella filiera. Essi tendono, infatti, a privilegiare operatori logistici esteri rispetto a quelli locali che pur contribuiscono notevolmente alla creazione di valore nel sub-sistema logistico che precede la confezione (approvvigionamento delle materie prime e dei componenti accessori).

In merito al principale obiettivo della tesi che si propone di analizzare il nesso tra globalizzazione (e più particolarmente delocalizzazione delle attività produttive), esternalizzazione del trasporto e internazionalizzazione degli operatori del trasporto, emergono le seguenti proposizioni:

- Il dominio, dei grandi distributori internazionali nell'ambito della filiera sembra aver creato un contesto favorevole allo sviluppo di gruppi logistici e di trasporto a vocazione internazionale, con un livello di diversificazione geografica dei servizi offerti il più elevato possibile, al fine di poter soddisfare le esigenze di capillarità del sistema di distribuzione della filiera produttiva dell'abbigliamento.
- Lo sviluppo dei fornitori di servizi di trasporto si modella sulla falsariga dei cambiamenti in atto in termini di riorientamento dei flussi a monte e a valle della filiera globale.
- Gli operatori logistici cinesi, tradizionalmente operanti in un contesto normativo che favoriva la protezione della posizione dominante degli operatori locali rispetto a quelli esteri, sembrano attraversare un periodo d'incertezza dovuto al lento ma inesorabile cambiamento del contesto istituzionale cinese. La concorrenza tra gli operatori locali e stranieri si acuisce e questi ultimi sembrano avere la meglio in termini di consolidamento di relazioni privilegiate con gli attori dominanti della filiera (i distributori).

CAPITOLO 1: OBIETTIVO DELLA RICERCA E METODOLOGIA GEOPOLITICA

1.1. Globalizzazione, delocalizzazioni industriali e organizzazione del trasporto internazionale: definizioni preliminari

Il concetto di globalizzazione appare ormai ampiamente diffuso e utilizzato per indicare il sistema economico, finanziario e culturale che caratterizza la nostra epoca. Nello specifico, il termine identifica quel fenomeno per cui le economie e i mercati nazionali, grazie allo sviluppo delle tecnologie dei trasporti, delle telecomunicazioni e dell'informatica, sono divenuti sempre più interdipendenti, fino a diventare parte di un unico sistema mondiale.

Particolarmente significativa è la definizione fornita da Robertson (1992) secondo il quale, "con il termine globalizzazione ci si riferisce sia alla compressione del mondo, sia all'intensificarsi della coscienza del mondo come un tutt'uno". Tale definizione pone in evidenza un nuovo modo di percepire lo spazio, in cui le distanze appaiono del tutto ridotte e facilmente colmabili, ma evidenzia anche l'emergere di una nuova comprensione delle interconnessioni esistenti a livello internazionale.

La globalizzazione ha assunto negli anni una portata significativa, tale da provocare ripercussioni non soltanto in ambito economico, ma anche sociale e culturale. Sotto questo profilo, essa si è tradotta in una progressiva omologazione dei consumi, degli stili di vita e delle diverse forme di rappresentazione del mondo in un sistema sempre più omogeneo, fortemente influenzato da modelli culturali prevalentemente occidentali.

Considerando il termine da un punto di vista economico, invece, il concetto identifica una economia volta a superare i confini locali e regionali, instaurando così una complessa rete di risorse, conoscenze e relazioni secondo una prospettiva globale. A questo proposito, si è spesso manifestata una certa tendenza ad associare la globalizzazione ad un periodo storico ben definito, in particolare agli anni '90 ed al passaggio al terzo millennio. In realtà, tale fenomeno copre un periodo di tempo molto più ampio, durante il quale le caratteristiche sono emerse in modo più o meno intenso. Ciononostante, è pur vero che

negli ultimi 25 anni la globalizzazione ha interessato l'economia mondiale secondo direttrici precedentemente sconosciute.

In particolare, a partire dai primi anni '90 si è assistito, in primo luogo, ad una evoluzione delle tecnologie della comunicazione e dell'informazione mai registrata in precedenza. Tale sviluppo ha fornito la possibilità di trasmettere, condividere, elaborare ed utilizzare una enorme e sempre crescente quantità di informazioni con una velocità, affidabilità e sicurezza straordinariamente superiori rispetto al passato. Ciò ha fortemente influenzato i processi produttivi aziendali, contribuendo in modo significativo alla ridefinizione degli stessi modelli di impresa ed, in una qualche misura, alla articolazione delle catene del valore ed alle scelte di localizzazione produttiva.

Oggi molto più di quanto accadesse in passato, infatti, le imprese (anche quelle di minori dimensioni), hanno la possibilità di suddividere, frazionare e, successivamente, integrare, le differenti fasi dei propri processi di creazione del valore, dalla ricerca & sviluppo alla progettazione, alla produzione, all'assemblaggio, al marketing, alla distribuzione ed al servizio post vendita. Ciò è, peraltro, sempre più possibile anche suddividendo le diverse fasi produttive tra paesi e fornitori / sub-fornitori diversi, secondo una logica che porta le aziende a localizzare le proprie funzioni in quei paesi caratterizzati dalle migliori combinazioni di costo-rendimento, innescando sovente un meccanismo di competizione tra paesi, territori ed aree geografiche con i rispettivi sistemi produttivi, fiscali e sociali. Molto spesso, tale competizione si basa sulla ricerca di opportunità di minimizzazione dei costi di produzione ed in via prioritaria del costo del lavoro, con tutte le conseguenze che tali strategie possono concorrere a determinare, sia nei paesi di destinazione degli investimenti, che di origine degli stessi.

Una seconda, essenziale, direttrice di sviluppo della fase di globalizzazione che stiamo vivendo è rappresentata dalla sostanziale comparsa e dalla successiva integrazione, a livello mondiale, di nuove regioni economiche (Cina, India ed Europa centrale ed orientale in modo preponderante) fino a non molti anni orsono relativamente marginali nel panorama degli scambi internazionali.

Ciò si è tradotto in pochissimi anni in un sostanziale raddoppio dell'offerta di manodopera a livello mondiale. In effetti, nel 1985, le economie di mercato (Nord America, Europa occidentale, Giappone e le cosiddette "Tigri asiatiche") comprendevano circa 2,5 miliardi

di abitanti. Quindici anni dopo, nel 2000, a causa della fine dell'autarchia dell'economia indiana, della transizione cinese verso il "capitalismo sociale di mercato" e della caduta dei regimi comunisti nell'Europa orientale, nell'area dei Balcani e nella ex Unione Sovietica, l'economia mondiale "di mercato" rappresentava oramai più di 6 miliardi di abitanti.

Il raddoppio della forza lavoro a livello internazionale ha ulteriormente inciso sulla possibilità di trovare localizzazioni alternative delle attività economiche ed aumentato la possibilità di competizione dei diversi paesi. Analogamente, lo sviluppo economico di queste aree geografiche, in un primo momento indotto in una certa misura dall'afflusso di capitali stranieri, sotto forma di investimenti diretti all'estero o di contratti di fornitura e sub-fornitura, ed in un secondo momento determinato anche da capitali di provenienza, per così dire, endogena agli stessi paesi in via di sviluppo, ha visto nascere e crescere esperienze imprenditoriali caratterizzate sovente da una forte aggressività soprattutto sul fronte dei costi.

Ciò ha ulteriormente alimentato la concorrenza a livello globale e l'esigenza, per molte imprese esposte a questo tipo di competizione, di ripensare le proprie strategie di mercato nella direzione di un riposizionamento su segmenti a più elevato valore aggiunto, ovvero di riprogettazione di tratti più o meno estesi delle proprie catene del valore alla ricerca di recuperi di efficienza economica sul versante dei costi, anche mediante scelte di internazionalizzazione, o di rilocalizzazione e/o di delocalizzazione produttiva all'estero.

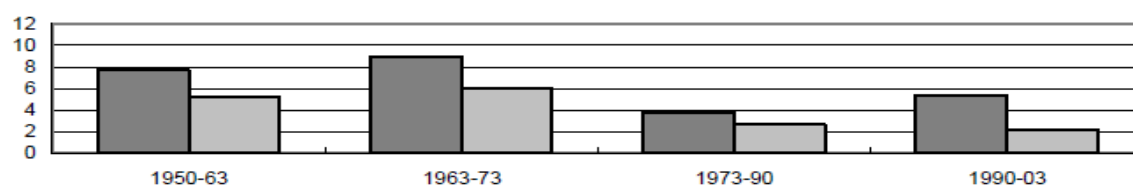
Sulla base delle rilevazioni dell'UNCTAD (2007 a,b), lo sviluppo degli investimenti diretti all'estero (IDE) degli ultimi 30 anni evidenzia, infatti, l'emergere di una nuova geografia economica, almeno sul versante della destinazione degli investimenti, caratterizzata da una certa contrazione della quota dei paesi industrializzati come destinatari degli IDE (dall'80% nel 1980 a circa il 60-65% degli ultimi anni), nonché la speculare crescita (dal 20% al 35-40%) della quota attratta dai paesi di nuova industrializzazione ed in via di sviluppo.

Con riferimento ai flussi di IDE in uscita, invece, la situazione appare ancora decisamente concentrata a vantaggio dei paesi industrializzati, che mantengono la loro posizione preminente di paesi investitori netti: più dell'84% degli IDE hanno infatti origine nelle economie sviluppate, benché tale dato fosse all'89% nel 2000 ed addirittura al 95% nel

1990. Si assiste, pertanto, ad una lenta ma costante crescita delle economie in via di sviluppo e transizione verso modelli di internazionalizzazione basati anche su investimenti diretti all'estero, sebbene tale dinamica sia caratterizzata da una minore velocità rispetto a quella rilevata per gli IDE in entrata. Analogamente, il volume degli scambi di merci a livello mondiale è 15 volte maggiore rispetto al 1950 e la quota del commercio rispetto al PIL mondiale è triplicata.

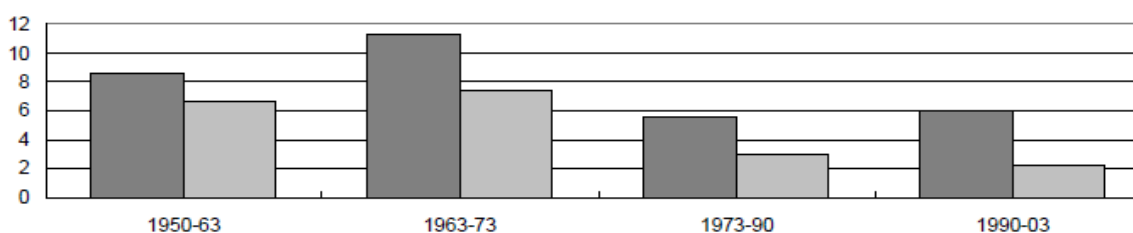
La produzione mondiale di merci è incrementata in misura del 3,8% tra il 1951 ed il 2004, mentre le esportazioni in termini di volume sono aumentate del 6,3% (Figura 1.1.1). Per i prodotti manifatturieri, la differenza tra la produzione ed il commercio è ancora più ampia (Figura 1.1.2).

Figura 1.1.1: Incremento del commercio internazionale e della produzione generale



Fonte: Statistiche di commercio internazionale 2004, p.29, OMC

Figura 1.1.2: Incremento del commercio internazionale e produzione dei prodotti manifatturieri



Fonte: Statistiche di commercio internazionale 2004, p.29, OMC

La Figura 1.1.3 mostra difatti che tra tutti i prodotti, la crescita del commercio internazionale dei prodotti manifatturieri è più elevata come rispetto ai prodotti dell'industria estrattiva o ai prodotti agricoli. Gli scambi in termini di valore di prodotti

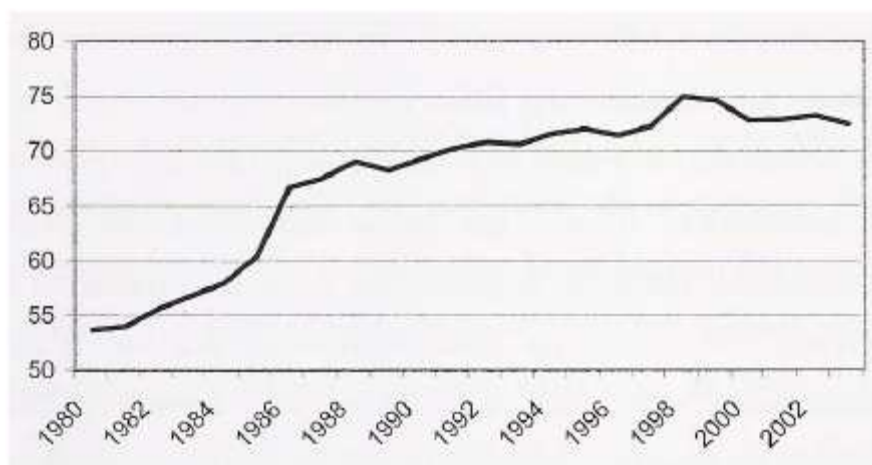
manifatturieri rappresentano al giorno d'oggi all'incirca il 70% del commercio internazionale (Figura 1.1.4) contro il 33% dell'inizio del ventesimo secolo (Montousse 2006).

Figura 1.1.3: Volume del commercio mondiale delle merci per grandi gruppi 1950-2006



Fonte: Statistiche di commercio internazionale 2007, p 232, OMC.

Figura 1.1.4: Quota di prodotti manifatturieri nel commercio mondiale, in percentuale del valore delle esportazioni mondiali, 1980-2004



Fonte: Fremont, 2005.

Gli scambi mondiali nel settore dei servizi hanno ormai tassi di crescita simili a quelli delle merci e aumentano più rapidamente del PIL. I servizi rappresentano quasi il 20% del commercio internazionale (CESE, 2007).

L'Accordo Generale sulle Tariffe doganali ed il Commercio (GATT secondo la terminologia anglosassone), firmato nel 1947 da 23 paesi, è stato seguito dalla creazione dell'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC – conosciuta anche con il nome inglese di World Trade Organization WTO) nel 1995. Al 2008, l'OMC conta 153 paesi membri.

La liberalizzazione degli scambi si manifesta così attraverso la creazione di unioni economiche spesso con paesi vicini. La creazione della CEE (Comunità Economica Europea) nel 1957 e dell'EFTA (European Free Trade Association) nel 1960, hanno dato inizio alla formazione di unioni regionali. La scala ed il numero di queste unioni sarebbero diventate sempre più vaste. La Tabella 1.1.1 riassume le principali unioni d'integrazione economica a partire dalla fine della seconda guerra mondiale.

Tabella 1.1.1: Principali unioni di integrazione economica a partire dalla fine della seconda guerra mondiale

Europa		Anno di fondazione	Stati membri
CEE	Comunità Economica Europea	1957	Francia, Repubblica Federale Tedesca, Belgio, Lussemburgo, Paesi Bassi ed Italia
CE	Comunità Europea	1993	Nel 1993, 12 paesi europei
UE	Unione Europea	1993	Nel 2008, 27 paesi europei
EFTA	European Free Trade Association (Associazione Europea per il Libero Scambio)	1960	Nel 1960: 7 paesi: Austria, Danimarca, Norvegia, Portogallo, Svezia, Svizzera, Regno Unito
America			
NAFTA	North American Free Trade Agreement (Accordo Nordamericano per il Libero Scambio)	1994	Stati Uniti, Canada, Messico

ANCOM	Andean Common Market (Mercato Comune Andino)	1969	Bolivia, Colombia, Ecuador, Perù, Venezuela
CARICOM	Caribbean Community (Comunità Caraibica)	1973	Nel 1973: 4 paesi: Barbados, Giamaica, Guyana e Trinidad e Tobago. Nel 2005: 15 paesi
MERCOSUR	Southern Common Market (Mercato Comune dell'America Meridionale)	1991	Nel 1991: Argentina, Brasile, Paraguay ed Uruguay
Asia			
AFTA	Asean Free Trade Area (Area di Libero Scambio ASEAN) ASEAN = Association of South East Asian Nations (Associazione delle Nazioni dell'Asia Sud-Orientale)	1992	Composto dai paesi dell'ASEAN (1967). Nel 1992: 6 paesi: Brunei, Indonesia, Malesia, Filippine, Singapore e Tailandia. Nel 2008: 10 paesi
Africa			
COMESA	Common Market for Eastern and southern Africa (Mercato Comune dell'Africa Orientale e Meridionale)	1994	Nel 2008: 19 paesi

Fonte: Nostra elaborazione

D'altronde, il numero di accordi commerciali preferenziali aumenta notevolmente a partire dall'inizio degli anni '90. L'OMC ha ricevuto 176 notifiche di accordi commerciali preferenziali tra il 1995 ed il 2004 (Dicken 2007), mentre in precedenza si erano registrati soltanto casi sporadici.

La transizione verso una nuova geografia economica mondiale è testimoniata anche dal ruolo via via più incisivo giocato dai paesi in via di sviluppo sul mercato internazionale delle acquisizioni e fusioni (Merger & Acquisition – M&A). Sempre secondo le rilevazioni dell'UNCTAD (2007 a,b), le operazioni di acquisizioni e fusioni transfrontaliere sono cresciute nel corso del 2006 del 23%, per un controvalore di circa 880 miliardi di dollari.

Appare interessante sottolineare, a questo proposito, come i paesi in via di sviluppo (Cina ed India innanzitutto) e le economie in transizione (essenzialmente quelle dell'est Europa e della Comunità degli Stati Indipendenti – Federazione Russa) stiano partecipando in modo sempre più consistente in qualità di acquirenti sul mercato globale. Nel settore energetico, infatti, due delle tre maggiori società a livello mondiale in termini di capitalizzazione di mercato, la Gazprom (Federazione Russa) e la Petrochina (Cina), sono divenute tali grazie ad operazioni di acquisizione operate principalmente all'estero, mentre nel settore automobilistico la Tata Motors ha acquistato dalla Ford i marchi Land Rover e Jaguar per l'equivalente di circa 2,3 miliardi di dollari.

Accanto alle determinanti di natura tecnologica (lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni) e socio-politica (il crollo dei regimi comunisti in Europa, la fine dell'isolazionismo indiano, l'affermazione dell'economia di mercato anche in un paese comunista come la Cina) l'ondata di globalizzazione che è stato possibile osservare negli ultimi 25/30 anni ha beneficiato anche di importanti fattori di natura finanziaria. La riduzione dei vincoli alla circolazione dei capitali, una maggiore conoscenza dei mercati esteri, l'accelerazione della velocità delle transazioni, anche in seguito all'introduzione delle nuove tecnologie e l'emergere di nuovi strumenti finanziari hanno comportato negli ultimi decenni un aumento del flusso di capitali tra paesi.

La libera circolazione dei capitali, da un lato, ha migliorato il sistema economico, facendo in modo che le risorse venissero generalmente convogliate verso le aree più profittevoli; dall'altro lato, però, gli attuali flussi finanziari comprendono in larga misura capitali impiegati prevalentemente a breve termine, che non garantiscono la disponibilità di risorse per lunghi periodi di tempo. In aggiunta, si registra come la grande maggioranza dei movimenti di capitale a livello internazionale risulta sostanzialmente sganciata da intenti "operativi" o "produttivi", trovando la propria ragione d'essere in finalità di natura essenzialmente speculativa che, anzi, possono alimentare l'incertezza e la volatilità dei mercati e danneggiare gli investimenti di natura reale.

Nel contesto delle dinamiche descritte, a partire dai primi anni '90 si registrano a livello internazionale iniziative di ristrutturazione aziendali secondo logiche e dimensioni mai evidenziate in passato, sia per rispondere a reali opportunità o difficoltà economiche, sia per contrastare la crescente competizione internazionale, sia, infine, per ragioni più

specificamente legate all'andamento dei mercati azionari ed alla creazione di valore di mercato borsistico.

Le modalità che tali ristrutturazioni hanno assunto si possono così sintetizzare:

- Ristrutturazione e/o riorganizzazione parziale di uno o più siti produttivi; Chiusura più o meno completa di uno o più stabilimenti;
- Operazioni di fusione e/o acquisizione;
- Iniziative di esternalizzazione (se avvengono all'interno del medesimo paese, si parla generalmente di outsourcing, se invece si dispiegano al di fuori dei confini nazionali, si parla di offshoring) di parti più o meno ampie delle attività aziendali, sia di natura produttiva, che di supporto o servizio;
- Rilocalizzazione o delocalizzazione delle attività produttive.

Da una ventina di anni, le imprese multinazionali o transnazionali europee hanno iniziato a trasferirsi in Europa orientale o in Africa settentrionale o, successivamente, nei paesi asiatici, mentre le imprese americane hanno realizzato gli stessi processi verso l'America centrale e, soprattutto, il Messico, e quelle giapponesi si sono installate nel Sud-Est asiatico. Oggi, tali fenomeni superano la semplice logica continentale e anche imprese di piccole e di medie dimensioni hanno sviluppato capacità organizzative e manageriali tali da consentire l'accesso a forme di internazionalizzazione basate sulla presenza diretta all'estero di parti significative della propria attività (Syndex, 2006).

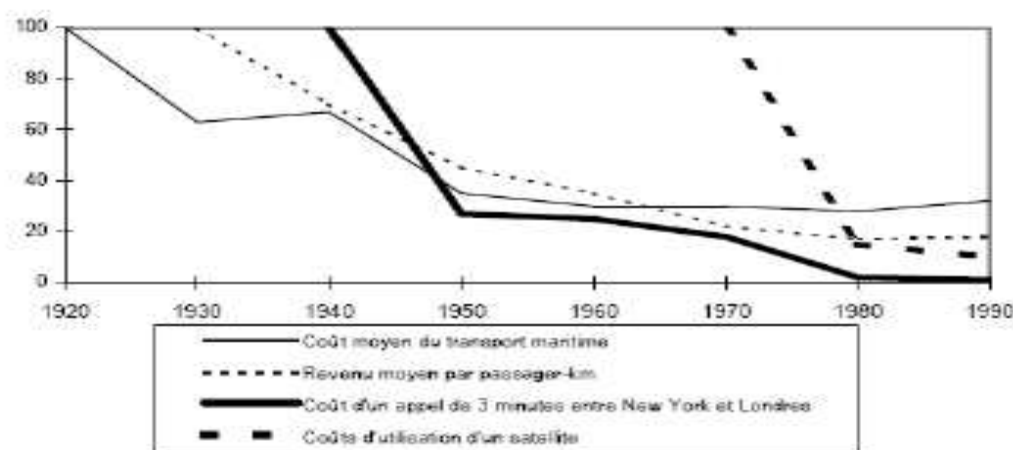
Ai fini del presente lavoro, ci si chiede che impatto abbia avuto la gestione del trasporto internazionale su questi processi di ristrutturazione aziendale e sulla riprogettazione delle catene del valore a livello globale.

Il trasporto è considerato un elemento essenziale della globalizzazione economica, consentendo alle merci di spostarsi tra nuove e vecchie aree di consumo e di produzione. Costi bassi e tempi ragionevoli di spostamento sono garantiti innanzitutto dalla modalità marittima e, in particolare, dal crescente ricorso al sistema di trasporto fondato sull'impiego del container; al trasporto stradale e ferroviario compete invece la tratta via terra degli spostamenti, per collegare i punti estremi di origine e di destinazione dei flussi di merci.

La Figura 1.1.5 mostra che dopo il 1950 il costo del trasporto marittimo è pari a circa il

35% del medesimo costo registrato negli anni '20. Il costo di una tratta internazionale diminuisce ancor più radicalmente. L'utilizzo di Internet, che è diventata popolare negli anni '90, con l'uso della fibra ottica in rete e lo sviluppo di una varietà di software per lo scambio istantaneo, ha facilitato enormemente la comunicazione tra le persone ai quattro angoli del mondo.

Figura 1.1.5: Coefficiente dei costi di trasporto e comunicazioni, 1920-1990



Fonte: Rodrigue (2000, p. 245)

Assume invece un ruolo del tutto nuovo la logistica: essa, infatti, non è più intesa come mera ottimizzazione delle funzioni di trasporto, movimentazione e immagazzinamento. La moltiplicazione dei punti di origine e di destinazione dei flussi e la necessità di governare processi sempre più spinti di just in time della produzione e della distribuzione, spingono, infatti, la logistica in due direzioni solo apparentemente opposte: da una parte la sua gestione diviene una delle funzioni manageriali cruciali per il governo strategico dell'impresa, dall'altra la sua produzione viene sempre più affidata in outsourcing a grandi gruppi specializzati. E sono proprio questi grandi gruppi a gestire ormai direttamente una quota consistente dei flussi globali di merci, secondo logiche proprie di instradamento delle merci, di concentrazione dei carichi secondo modelli hub&spokes e di scelta delle modalità di trasporto. Ciò ha un rilevante effetto anche sul rapporto tra trasporti e territorio: la localizzazione di un hub di un grande operatore (ad esempio per il Sud Europa) dipende sempre più dalla competizione tra regioni e stati nell'offrire condizioni localizzative migliori, in particolare in termini di accessibilità della macro-area

che dovrà essere servita. Per questo motivo le infrastrutture di trasporto rappresentano un elemento essenziale della competizione tra territori, ricoprendo un ruolo cruciale – seppure indiretto – per lo sviluppo locale (Bologna, 2001).

Di conseguenza, si sono create delle aree più vantaggiose interessate da servizi logistici offerti dai grandi operatori globali, all'interno delle quali il commercio internazionale ha beneficiato dei vantaggi connessi al maggior grado di accessibilità.

Questi territori si sono dovuti dotare di porti attrezzati ed infrastrutture specialistiche, cioè rapidamente cambiare di rango economico e, non secondariamente in ordine di importanza, hanno dovuto organizzare il trasporto terrestre (ferrovie, strade, interporti, ecc.) in funzione delle navigazioni marittime ed aeree. L'espansione e l'integrazione tra i diversi modi di trasporto e la localizzazione dei terminali hanno favorito lo sviluppo degli scambi e dato impulso alla logistica, sempre più attenta alla creazione di collegamenti funzionali tra i modi di trasporto, in vista di sistemi sempre più transport intensive (dal just in time al frazionamento e consolidamento dei lotti ed alla struttura dei tempi di consegna ai distributori e quindi ai rivenditori).

Negli ultimi anni hanno avuto origine e si sono affermati nel mondo network logistici caratterizzati da importanti innovazioni tecnologiche. In particolare, i sistemi di trasporto, specie marittimi ed aerei, hanno visto il potenziamento dell'utilizzazione dei carichi con trasformazioni corrispondenti nelle infrastrutture terminali, vale a dire, l'avvento di una rete di terminali di elevato livello tecnologico rispetto ai quali sono rimasti esclusi i paesi che non si sono adeguati. Il processo di trasporto, pertanto, ha invaso sempre più il mondo dell'industria e del commercio e la tecnologia dei trasporti è di certo divenuta molto più onerosa rispetto al passato se considerata nel suo complesso, cioè somma di mezzi, terminali ed attività complementari. La necessità di tali maggiori investimenti ha comportato, nel medio periodo, una riduzione del costo unitario di trasporto sia in relazione al fattore peso, sia in relazione al fattore distanza. Ad esempio, i network delle rotte marittime ed aeree, impiantati in molti casi sulla struttura di rete hub & spoke, hanno ridimensionato il costo-distanza, facendo preferire da parte della domanda i fattori rapidità, puntualità ed affidabilità nelle consegne e nelle forniture.

A fronte di una riduzione del costo unitario del trasporto, dovuta alla maggiore competitività degli stessi mercati di trasporto, è corrisposto in via generale l'aumento del

costo unitario di altri servizi logistici (attività di handling, packaging, local customization, stoccaggio, servizi assicurativi ed informativi, ecc.) in un quadro di decisa espansione del mercato della “contrattualistica logistica”.

Occorre, dunque, riflettere sul ruolo del trasporto dal punto di vista della sua integrazione nelle catene logistiche. La bassa incidenza del costo dei trasporti rispetto agli altri costi del servizio logistico integrato è testimoniata dall’attuale tendenza generale alla riduzione dei volumi delle singole spedizioni (lotti) ed all’aumento della frequenza delle consegne (Boscacci F. 2004).

Un processo industriale ad elevata intensità logistica, quindi, può contribuire a segmentare le diverse fasi delle produzioni in differenti segmenti trasportistico-territoriali, scelti in base alle possibilità offerte dalle reti logistiche esistenti ed alle caratteristiche economiche, sociali e politiche, diverse da regione a regione (Hesse M., Rodrigue J.P. 2004). Ciò consente alle imprese, inserite nel network logistico globale, di ridurre i costi di produzione e/o di accrescere e migliorare le prospettive di vendita (sia in termini di maggiori quantità, sia di maggior prezzo).

1.2. Produzione delocalizzata e organizzazione della catena di trasporto delle merci nella filiera dell’abbigliamento

I tentativi di scoprire le basi logiche che regolano l’intrecciarsi dei rapporti di scambio internazionali non sono mancati nel corso del tempo, da quello di Ricardo sui costi comparati, delle teorie neoclassiche sui prezzi relativi fino alle nuove teorie sul commercio internazionale. Resta tuttavia il fatto che ogni tentativo di analisi deve includere i rapporti di potere tra paesi, la natura dei sistemi economici, i gruppi sociali e le loro strategie, per la definizione delle politiche e degli obiettivi.

Il quadro attuale del commercio internazionale riflette tre momenti distinti, anche se intrecciati:

1. le differenze dei sistemi produttivi e delle loro rispettive specializzazioni, dovute alla collocazione geografica, alla disponibilità di risorse naturali, alle capacità storiche di evoluzione ed innovazione dei vari paesi e comunità;
2. i rapporti di potere affermatasi a livello internazionale a seguito della

globalizzazione e dell'uso specifico delle nuove tecnologie a scopo di dominio;

3. l'evoluzione seguita dai diversi paesi nel determinare il rapporto tra società e mercato e nel dare origine a fenomeni di cooperazione economica internazionale e interregionale.

La crescita ed il rafforzarsi dei flussi di scambio tra paesi, le loro origini e destinazioni, hanno subito notevoli variazioni nel corso degli ultimi trenta anni. Uno degli effetti della globalizzazione, dovuto alla metamorfosi della cellula fondamentale dell'economia (l'impresa capitalistica in impresa transnazionale), è stata la rapida estensione dei processi di cooperazione ed integrazione economica tra aree ricche e, nel contempo, il loro restringimento rispetto al resto del mondo (il fenomeno dello "sganciamento" delle aree ricche dei paesi della "Triade" - Giappone, Stati Uniti, Unione Europea - dai paesi dell'Africa, di gran parte dell'America Latina, dell'Asia e della ex-URSS).

Il tentativo di gestire questi processi o di ovviare alle conseguenze negative ha dato origine negli anni a numerosi interventi dei governi e degli organismi internazionali.

L'Accordo generale sui dazi ed il commercio (GATT - General Agreement on Tariffs and Trade) venne istituito a Ginevra il 30 ottobre 1947 e conta attualmente novanta paesi con i quattro quinti del commercio mondiale. L'Organizzazione mondiale per il commercio (OMC), istituita nell'ambito della Conferenza per il commercio e l'occupazione delle Nazioni Unite nel 1947-48 allo scopo di evitare abusi, soprusi e discriminazioni a danno di paesi nel commercio internazionale, entrò in funzione solo agli inizi degli anni '60.

Vi sono poi altre forme di cooperazione internazionale che impongono un commitment diverso ai paesi aderenti, le quali influiscono in modo differenziato sul commercio internazionale e, segnatamente: le associazioni di commercio preferenziale, con le quali due o più paesi concordano agevolazioni reciproche di carattere generale o specifico sul commercio internazionale; le aree di libero scambio con le quali si concorda l'eliminazione dei dazi doganali ed ogni altra restrizione al commercio tra i paesi coinvolti; le zone franche che costituiscono aree ristrette di uno stato sottratte ai suoi vincoli doganali; l'unione doganale con la quale i paesi concordano l'apertura del commercio interno e restrizioni comuni verso i paesi terzi, il mercato comune che aggiunge alla libera circolazione delle merci tra i paesi aderenti anche quella dei capitali e

della manodopera ed, infine, l'unione politica che prevede anche l'applicazione di politiche comuni.

I tentativi di liberalizzare il commercio di prodotti tessili e dell'abbigliamento nell'ambito del GATT hanno incontrato maggiori difficoltà rispetto ad altri manufatti poiché, fin dagli anni '60, questo settore è stato regolato da accordi particolari e, di conseguenza, sottoposto a regimi speciali, che hanno consentito ai paesi industrializzati l'imposizione di limiti quantitativi alle importazioni provenienti dalle economie emergenti, a protezione delle proprie industrie.

Con la progressiva affermazione nel mercato internazionale dei paesi in fase di rapida industrializzazione, si è assistito nei paesi industrializzati ad un forte aumento delle importazioni di prodotti tessili in cotone a basso valore aggiunto.

In seguito alle pressioni dei produttori dei paesi industrializzati si è fatto ricorso ad accordi particolari (e discriminatori) di regolamentazione degli scambi in questo settore. Il primo di tali accordi è stato il Short Term Cotton Arrangement del 1961, seguito dal Long Term Cotton Arrangement (1962-1973) e, infine, dal Multifibre Arrangement (MFA)¹, il più significativo, in vigore dal 1974 al 1994. Soltanto verso la metà degli anni '90 – nell'ambito della conclusione dell'Uruguay Round (UR) – si è avviato lo smantellamento di questo meccanismo che precludeva importanti mercati di sbocco ai paesi in via di sviluppo esportatori.

Il commercio internazionale nel settore tessile/abbigliamento dal 1974 al termine dell'Uruguay Round (1994) è stato regolamentato dall'Accordo Multifibre (MFA) in base al quale le quote di importazione potevano essere concordate secondo accordi bilaterali o azioni unilaterali a difesa dei mercati interni che, si riteneva, potessero essere eccessivamente danneggiati da quote elevate di importazioni.

¹ Insieme di accordi internazionali iniziati nel 1974 tra i paesi industrializzati importatori di prodotti tessili (tessuti o abiti) e i paesi del terzo mondo esportatori. Lo scopo, "autolimitare" le esportazioni dei secondi in direzione dei primi. Questi accordi, regolarmente rinnovati al loro scadere, prevedevano in genere delle "quote" per i paesi esportatori, la cui progressione annuale è determinata per un periodo di cinque anni allo scadere di ciascuna delle intese (tessili del cotone, della lana etc.). Essendo stipulati "liberamente" non contravvengono ufficialmente alle norme commerciali internazionali del Wto, che vietano le restrizioni unilaterali. Tuttavia si trattava chiaramente di strumenti volti a proteggere le industrie tessili dei paesi del "Nord". In occasione degli ultimi negoziati commerciali multilaterali (Uruguay Round), conclusi nel 1993, è stato deciso che gli accordi multifibre sarebbero stati soppressi nell'arco di dieci anni.

Il MFA si collocava quindi fuori dagli accordi GATT sul commercio internazionale, in modo particolare per quanto riguarda i due principi ispiratori della non discriminazione fra Paesi e la non restrizione quantitativa alle importazioni.

Obiettivo dichiarato dell'Accordo Multifibre era quello di favorire la progressiva espansione e liberalizzazione del commercio mondiale di prodotti tessili, attraverso la riduzione delle barriere agli scambi, evitando al tempo stesso effetti distorsivi nei singoli mercati e su singole linee di produzione. In realtà, il MFA (così come accadeva con i precedenti accordi sul cotone) limitava l'importazione di prodotti tessili e dell'abbigliamento, tramite accordi bilaterali o azioni unilaterali. Queste misure erano ammesse nel momento in cui un aumento delle importazioni provocava, o rischiava di provocare, "turbolenze di mercato" e conseguenti serie difficoltà alle industrie locali. L'Accordo Multifibre è stato, quindi, utilizzato dai paesi industriali soprattutto come strumento di protezione dei propri mercati, diretto a limitare le importazioni provenienti dai paesi in via di sviluppo (PVS).

Nella ristrutturazione della propria produzione da grossi volumi di prodotti di qualità inferiore verso prodotti più sofisticati e di livello qualitativo superiori, i PVS hanno accresciuto la competizione internazionale proprio dove erano specializzati i paesi industriali che, pertanto di conseguenza, si sono orientati alla ricerca di maggiori restrizioni. Non erano infrequenti, peraltro, casi di elusione delle restrizioni imposte dall'Accordo Multifibre attraverso il trasferimento dei beni tramite paesi terzi e/o attraverso false dichiarazioni di origine; una pratica che ha assunto proporzioni crescenti, soprattutto negli ultimi anni di applicazione del MFA.

Nei 21 anni in cui è rimasto in vigore, sono state più volte negoziate estensioni dell'Accordo Multifibre, prevedendo disposizioni aggiuntive e includendo nuovi prodotti². Inoltre, in diversi casi, la stipula di accordi bilaterali ha consentito di limitare sensibilmente l'ampliamento delle quote rispetto a quanto previsto dall'Accordo (che disponeva un aumento del 6% annuo). Al termine del periodo di applicazione (il 31 dicembre 1994) il MFA contava 44 paesi membri che rappresentavano la maggior parte

² La copertura delle restrizioni è stata infatti estesa dalle importazioni di tessili e articoli di abbigliamento in cotone a quelle di beni prodotti con altri materiali (lana, fibre sintetiche e successivamente anche altre fibre vegetali).

dei paesi con forti interessi nello scambio di prodotti tessili e dell'abbigliamento (inclusa la Cina che è entrata a far parte dell'OMC solo alla fine del 2001).

L'Accordo Multifibre è stato sostituito, a partire dal 1° gennaio 1995, dall'Agreement on Textiles and Clothing (ATC)³. Si tratta di un accordo di transizione, che risponde all'obiettivo di regolamentare ed agevolare il passaggio da un complesso sistema di restrizioni quantitative all'importazione ad una liberalizzazione del settore. La sua copertura parte dal primo processo di lavorazione, escludendo quindi i materiali naturali allo stato grezzo (seta, cotone, lana, fibre vegetali), mentre per le fibre artificiali l'applicazione dell'Accordo inizia ad uno stadio più elementare. L'ATC è l'unico accordo che presenta al suo interno una data di decadenza: dal 1° gennaio 2005 non esiste più e l'intero settore è oggi incluso nel regime GATT.

Gli elementi caratterizzanti l'ATC sono:

- la copertura dei prodotti – rientravano nell'accordo tutti i prodotti soggetti alle quote del MFA in almeno un Paese importatore;
- un programma di integrazione ed un programma di liberalizzazione – il primo programma regolava il rientro progressivo dei prodotti sotto il regime GATT nell'arco di 10 anni suddivisi in 3 fasi; il secondo programma regolava un progressivo innalzamento delle quote per i prodotti non ancora integrati;
- un meccanismo di salvaguardia dei mercati interni – azioni straordinarie potevano essere prese in difesa dei mercati interni qualora fosse stato dimostrato che le importazioni erano aumentate in maniera molto rilevante e che stessero danneggiando seriamente l'economia del Paese importatore. Le azioni intraprese dovevano fissare i limiti alle importazioni a quote non inferiori a quelle realmente applicate negli ultimi 20 mesi (esclusi gli ultimi due mesi). Le limitazioni potevano rimanere in vigore fino a tre anni o finché il prodotto non venisse rimosso dall'ambito dell'accordo;

³ Il settore del tessile e abbigliamento è stato per la prima volta oggetto di negoziazione multilaterale nel 1986, in occasione dell'Uruguay Round: l'accordo complessivo che ne è scaturito, nel 1994, comprendeva anche l'Agreement on Textiles and Clothing (ATC).

- istituzione di un “Organismo di Sorveglianza sul Tessile” (Textile Monitoring Body – TMB), un organo di vigilanza, appositamente istituito, con il compito di esaminare tutte le misure adottate e le azioni intraprese in osservanza delle disposizioni dell’Accordo. Composto da un presidente e 10 membri, il TMB assumeva delle decisioni sulla base del consenso⁷. Il TMB si occupava della valutazione dei casi di attuazione dei meccanismi di salvaguardia dei mercati interni.

L’ATC disponeva, nell’arco di un decennio (dal 1995 al 2005), la liberalizzazione degli scambi nel settore attraverso l’integrazione nel regime non discriminatorio del GATT di quantitativi crescenti di prodotti tessili e dell’abbigliamento, seguendo un percorso articolato in 4 fasi. Le quattro fasi del processo decennale di liberalizzazione dell’ATC, sono state portate a conclusione; durante tali fasi, quote crescenti di prodotti tessili e dell’abbigliamento sono state via via integrate nel regime non discriminatorio GATT. La quarta ed ultima fase di questo processo di transizione, che coincide proprio con la cessazione dell’Accordo, è avvenuta il 1° gennaio 2005: ogni preesistente limitazione quantitativa alle importazioni di tessili o di abbigliamento è automaticamente decaduta.

Benché gli obiettivi fissati per ciascuna delle quattro fasi siano da intendersi come limite minimo da rispettare, poiché si è lasciata piena libertà ai paesi OMC di accelerare la rimozione delle restrizioni quantitative alle importazioni, di fatto così non è stato.

Si tratta di una liberalizzazione piuttosto controversa rispetto alle altre categorie merceologiche per diversi motivi:

- la quota di tessile/abbigliamento nell’ambito del commercio internazionale è rilevante;
- tessile e abbigliamento sono due settori a largo impiego di manodopera;
- sono settori tra quelli in cui i PVS hanno maggior capacità competitiva, tanto che durante l’UR uno dei motivi per cui tutti firmarono gli accordi conferiti al WTO, fu la promessa di ottenere un aumento delle esportazioni in questi settori;

Durante i dieci anni di applicazione, l’ATA è stato duramente contestato dai PVS, o meglio ne è stata contestata l’applicazione da parte di USA, UE e Canada, principali

mercati d'esportazione.

Secondo quanto sottoscritto nel 1994, attraverso quattro fasi temporali i paesi con quote di limitazione alle importazioni avrebbero dovuto gradualmente ridurle sino ad azzerarle a partire dal 1° gennaio 2005. È però accaduto che le categorie di prodotti liberalizzate nelle prime tre fasi siano state quelle in cui i contingentamenti erano meno utilizzati, cioè relativi ai prodotti meno sensibili per i paesi occidentali, mentre quelle relative ai prodotti su cui Unione Europea ed USA temono maggiormente la concorrenza, hanno avuto l'obbligo di decadere solo nell'ultima fase.

Questo ha rappresentato dieci anni di "bonus" per l'industria europea ed americana, che hanno continuato ad avere grandi margini di guadagno, sfruttando tra l'altro delocalizzazione ed outsourcing.

Se il Multifibre è stato uno strumento di politica protezionistica, l'ATA avrebbe dovuto essere il traghettatore verso l'applicazione della prescrizione GATT relativa all'eliminazione generale delle restrizioni quantitative. L'analisi dell'applicazione dell'ATA nelle sue prime tre fasi rende, però, chiaro che i paesi sviluppati lo hanno utilizzato come strumento restrittivo al commercio poiché hanno applicato le clausole in maniera da aderirvi alla lettera ma non nella sostanza. Basti considerare che nel 1990, anno di riferimento per stabilire le percentuali di riduzione, gli Stati Uniti d'America avevano il 36,85% delle loro importazioni esenti da limitazioni quantitative, valore che per l'UE era pari al 33,64%. Per entrambi perciò non fu necessario alcun intervento per rispettare gli impegni della prima fase che imponeva che il 17% delle importazioni fossero libere; anche la seconda fase ha richiesto loro di cancellare un numero molto esiguo di quote.

L'analisi dell'applicazione dell'ATA alla vigilia dell'ultima e conclusiva fase mostra che:

- Su un totale di 937 quote applicate dagli USA su categorie di prodotti tessili e dell'abbigliamento sotto il Multifibre, in 9 anni e 9 mesi solo 103 di queste erano state cancellate.
- L'UE aveva in essere 303 quote, ne aveva eliminate 91 e ha dovuto cancellare il restante 70% dal 1° gennaio 2005.
- Anche il Canada aveva eliminato solo 76 delle sue 368 quote.

Solo la Norvegia ha applicato l'ATA nel senso per cui i PVS lo avevano inteso; aveva, infatti, già cancellato tutte le sue 54 quote, 46 prima del 1997 e le rimanenti all'inizio del 2001.

Nel decennio transitorio regolato dall'ATC, i paesi importatori hanno potuto avvantaggiarsi anche di una misura speciale di salvaguardia (in base all'art. 6) a protezione dei danni provocati da improvvisi e consistenti aumenti delle importazioni di prodotti non ancora integrati nel GATT. Questa salvaguardia speciale – contrariamente al meccanismo previsto dal GATT – consente l'applicazione di misure selettive contro le importazioni di prodotti specifici da un particolare paese o un gruppo di paesi.

Il sistema dei contingenti è quanto di più antitetico si possa immaginare rispetto agli obiettivi di libero scambio internazionale che sono stati fissati da innumerevoli trattati internazionali in questi ultimi decenni. Rispetto al sistema dei dazi doganali il contingentamento costituisce, infatti, un limite molto più drastico perché riduce il numero fisico di quantità di merce di una specifica origine che potevano essere importati da un determinato Paese. Viceversa, un dazio doganale limita le esportazioni solo perché rende le importazioni da un determinato Paese meno concorrenziali in relazione all'imposta dovuta.

Con il generale abbassamento delle aliquote, oggi attorno al 5 - 10% del valore, i dazi doganali non costituiscono più una reale barriera protettiva. D'altronde, il dazio in origine fu introdotto solo a fini fiscali ed è in fin dei conti una tassa che grava sull'esportatore estero, ancor più che sul consumatore nazionale.

Con l'adesione all'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC), alla fine del 2001, e la crescente partecipazione agli scambi internazionali che ne è seguita, la Cina ha sensibilmente aumentato la pressione competitiva esercitata in molti settori merceologici, sollevando nei suoi concorrenti rilevanti e diffuse preoccupazioni. Per poter mitigare eventuali effetti destabilizzanti, la stessa OMC ha inserito nel protocollo di adesione della Cina alcune disposizioni di salvaguardia, dirette a limitare la crescita delle esportazioni cinesi ed il conseguente impatto sull'economia dei paesi che si ritengono da queste minacciati. Tali disposizioni – le “*extensive safeguard provisions*” – prevedono, infatti, condizioni discriminatorie per la Cina, nella forma di condizioni pregiudizievoli nella disciplina antidumping, di ritardi nello smantellamento delle quote sulle importazioni di

tessili cinesi, nonché di meccanismi di sorveglianza (che potrebbero ulteriormente limitare le esportazioni cinesi). I contrasti che attualmente caratterizzano le relazioni commerciali della Cina con l'Unione Europea o con gli Stati Uniti, ad esempio, si sono finora potuti affrontare nell'ambito delle regole disposte dall'OMC e per mezzo degli strumenti resi a tal fine disponibili.

1 – Azioni antidumping

Per un periodo di 15 anni seguenti l'adesione della Cina all'OMC (quindi fino al 2016), i suoi partner possono invocare – nell'indagine condotta per dimostrare la presenza di dumping – le disposizioni previste per le “economie non di mercato”. Tali disposizioni (non-market economy provisions) negano la possibilità di prendere a riferimento i prezzi interni al paese le cui esportazioni sono contestate, rendendo più probabile l'insorgere di un caso di dumping. In questo caso, quindi, il paese importatore può prendere a riferimento il prezzo di mercato (o il costo di produzione) di un paese terzo, anziché quello del mercato cinese, normalmente più basso. Ciò porterebbe a sovrastimare l'eventuale scarto rispetto ad un prezzo “normale”, giustificando, forse oltre il dovuto, azioni contro le esportazioni cinesi, già principale oggetto di azioni anti-dumping. A partire dal 15 marzo 2005 – con il Reg. (CE) n. 426/20051 – la Commissione ha consentito l'imposizione di dazi anti-dumping che oscillano tra il 20 ed l'85,3% sulle importazioni di alcuni tessuti in poliestere dalla Cina.

2 – Disposizioni sui prodotti tessili e dell'abbigliamento

Relativamente al settore del tessile/abbigliamento, le disposizioni transitorie discriminatorie inserite nell'accordo di adesione della Cina all'OMC hanno previsto una particolare clausola di salvaguardia, che ha avuto l'effetto di posticipare di quattro anni l'effetto della rimozione delle restrizioni quantitative alle importazioni, connessa alla fine dell'ATC. Uno speciale meccanismo di salvaguardia - lo “Special safeguard mechanism for Chinàs textiles and clothing exports”, rimasto in vigore fino al 2008 – ha consentito, infatti, ai suoi partner di limitare le importazioni di questi beni in presenza di “turbolenze di mercato”. Questo meccanismo ha consentito ai paesi importatori di avviare consultazioni con Pechino, al verificarsi di aumenti delle importazioni tali da pregiudicare l'andamento stabile degli scambi commerciali nel settore. Ricevuta la richiesta di consultazioni, la Cina si è impegnata a mantenere stabili le spedizioni dei prodotti oggetto

di consultazioni (rispetto ai livelli delle importazioni registrati in un dato periodo preso a riferimento).

Per monitorare le tendenze di importazione di prodotti liberalizzati, il 13 dicembre 2004 l'Unione Europea ha introdotto – con il Reg. CE n. 2200/2004 – un “regime di vigilanza preventiva” per i prodotti tessili originari della Cina, da attuarsi tramite un sistema di licenze di importazione automatiche, applicabile fino a dicembre 2005. Questo verrà in seguito sostituito da un “meccanismo di sorveglianza ex post”, che prevede controlli a livello doganale.

3 – Meccanismo transitorio di salvaguardia per prodotti specifici

L'accesso ai mercati per i prodotti cinesi può, infine, essere limitato dalle disposizioni transitorie, discriminatorie nei confronti della Cina, previste dal Transitional product-specific safeguard mechanism (TPSSM), che sarà applicato per i 12 anni successivi all'adesione della Cina all'OMC (quindi fino al 2013). Queste disposizioni consentono di limitare le importazioni provenienti dalla Cina – attraverso il ricorso a dazi di salvaguardia e quote – al verificarsi (o anche in presenza del solo rischio) di una “turbolenza di mercato”. La particolarità di questo meccanismo risiede nel fatto che le disposizioni discriminatorie possono essere invocate anche in condizioni molto più blande di quelle normalmente previste. Sono esclusi dal campo di applicazione del TPSSM soltanto i prodotti tessili e dell'abbigliamento, per i quali è prevista una apposita e specifica misura di salvaguardia. Il TPSSM è stato introdotto dall'Unione Europea con il Reg. n. 427/2003, del 3 marzo 2003. Questo meccanismo, ad iniziativa statale, si distingue dalle procedure di dumping in quanto più semplice e meno costoso, il che lo rende uno strumento di difesa alla portata anche delle imprese di minori dimensioni.

Si può richiedere l'attivazione di due diverse misure di protezione nei confronti della Cina, in uno specifico settore, al verificarsi di alcuni presupposti. In particolare:

1. misure di salvaguardia – applicabili in presenza (o al rischio) di crisi provocata dall'aumento delle importazioni di beni simili o direttamente competitivi con quelli prodotti nel mercato interno;
2. misure anti-diversione – applicabili in presenza (o al rischio) di perturbazione del mercato comunitario a causa della diversione di commercio di un determinato

bene, in seguito alle misure di difesa commerciale adottate da altri paesi.

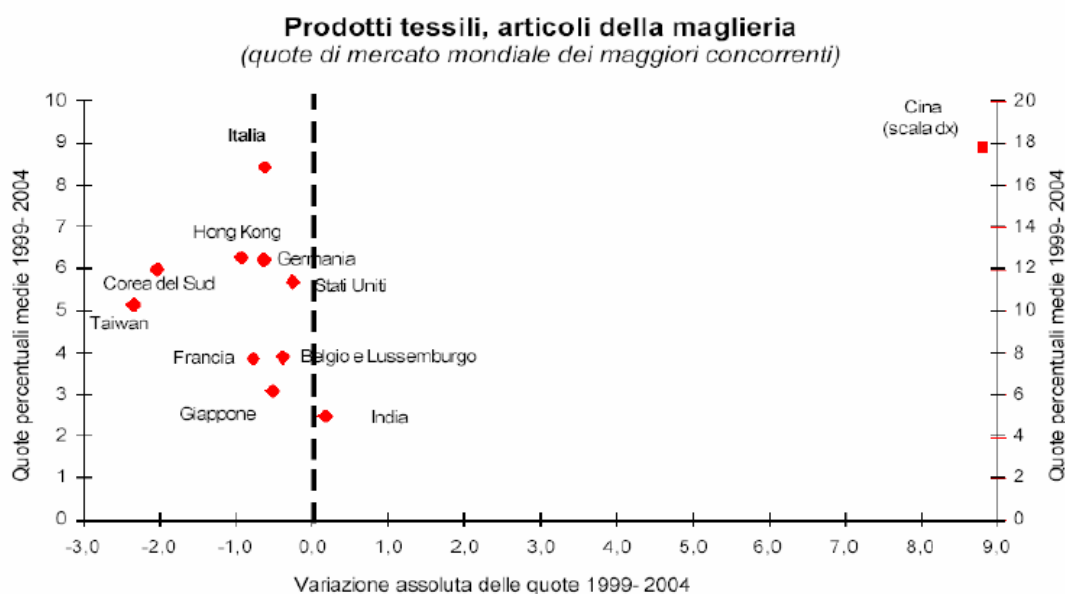
Occorre, allora, annoverare anche la recente introduzione da parte dell'Unione Europea – con Reg. CE n. 117/2005 – di un meccanismo di sorveglianza sulle importazioni di calzature provenienti da alcuni paesi terzi. Dal 1° gennaio 2005, in virtù degli accordi siglati per l'adesione della Cina all'OMC, non sono più in vigore i limiti quantitativi all'importazione di alcuni tipi di calzature di origine cinese. Per monitorare l'effetto della liberalizzazione di questi prodotti sull'industria comunitaria – ed eventualmente attivare i vigenti strumenti di difesa commerciale – dal 1° febbraio 2005 al 31 gennaio 2006, l'immissione nella UE di alcuni tipi di calzature è stata soggetta ad un sistema di “vigilanza preventiva”.

Nelle tabelle 1.2.1 e 1.2.2 sono riportate le quote di mercato mondiale dei principali competitors rispettivamente dei prodotti tessili e dell'abbigliamento per il periodo 1994-2005.

L'industria tessile è generalmente a maggior intensità di capitali rispetto a quello dell'abbigliamento ed è caratterizzata da una maggiore automazione, soprattutto nei paesi industrializzati. Le tre fasi principali sono la filatura, la tessitura e la rifinitura del tessuto. Rispetto all'abbigliamento è un'industria meno flessibile in termini di adeguamento alla domanda del consumatore. Oltre al tessile per abbigliamento, in questo settore sono comprese le produzioni di tipo industriale come i rivestimenti per l'industria automobilistica e materiali altamente tecnologici.

Negli ultimi anni la loro rilevanza rispetto ai tessuti per l'abbigliamento è cresciuta notevolmente, diventando il segmento caratterizzato da una maggior crescita. Si tratta di materiali tessili dotati da proprietà particolari, come membrane, filtri, assorbenti, nastri abrasivi, utilizzati in vari settori industriali.

Figura 1.2.1: Quote di mercato mondiale dei maggiori concorrenti dei prodotti tessili e articoli della maglieria



Fonte: elaborazioni ICE su dati Eurostat e Istituti Nazionali di Statistica

Un'altra caratteristica che distingue il tessile dall'abbigliamento è quella di occupare meno addetti, di essere cioè meno labour-intensive. Il personale è mediamente più specializzato e rispetto all'abbigliamento, dove la manodopera è essenzialmente femminile, la maggioranza degli occupati è maschile. L'industria tessile è strettamente legata con quella dell'abbigliamento poiché ne rappresenta il naturale input.

L'industria dell'abbigliamento è caratterizzata dall'alta percentuale di manodopera, dai bassi salari e dall'estrema dinamicità del mercato. Non è però possibile tracciare un quadro uniforme poiché il mercato è diviso in segmenti non omogenei. In genere si tratta comunque di un settore molto competitivo e dinamico che insegue gusti e preferenze dei clienti, anzi, che cerca di crearli ed anticiparli. Rispetto al tessile, le tecnologie non sono cambiate negli ultimi anni, il lavoro è in gran parte manuale ed è svolto quasi totalmente da donne, con bassi livelli di retribuzione. Fa eccezione il mercato dell'alta moda dove l'industria è caratterizzata da tecnologie moderne e dipendenti relativamente ben pagati.

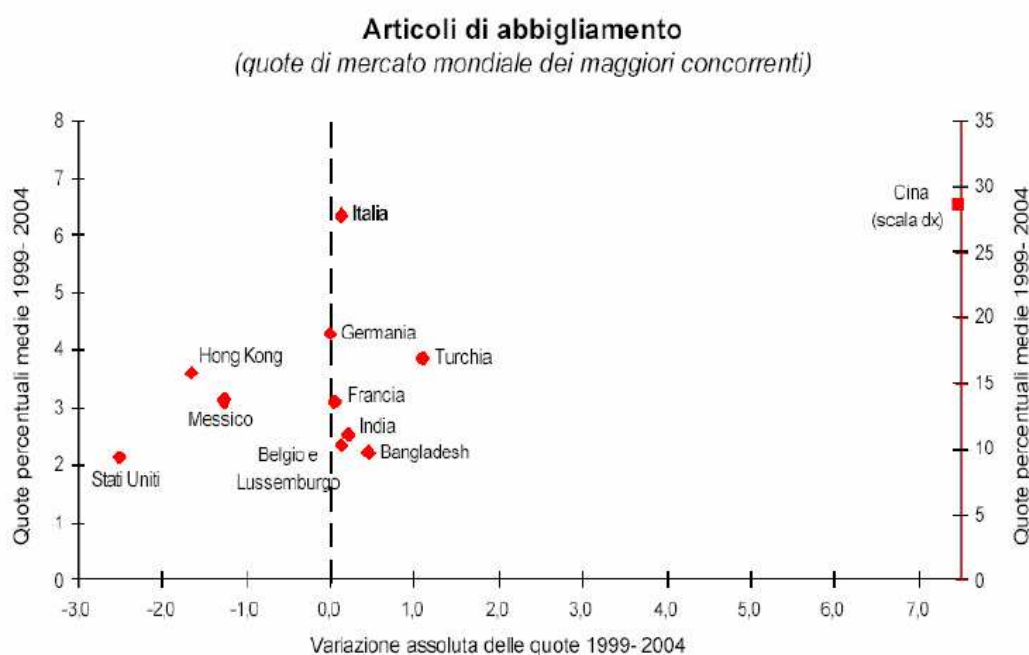
Le funzioni "core" di progettazione e disegno sono poste nei paesi sviluppati in aree geografiche limitate o distretti come quello in Emilia Romagna, uno dei più importanti del

mondo; l'Italia è secondo esportatore mondiale sia di tessili che di abbigliamento. Anche in Italia vi è comunque stata una recente delocalizzazione della produzione e un massiccio ricorso all'outsourcing verso produttori a basso costo.

Altre produzioni di massa di minor qualità come t-shirt, divise, biancheria da casa ed abbigliamento intimo, provengono soprattutto dai PVS, spesso dalle zone di produzione per l'esportazione e/o nell'ambito di accordi di produzione con i maggiori importatori.

Nei settori a basso-medio prezzo il ruolo del retailer è diventato sempre più rilevante nell'organizzazione della catena di fornitura per il suo grande potere d'acquisto e le catene di vendita al dettaglio a basso prezzo hanno sviluppato dei loro marchi che commissionano direttamente ai produttori.

Figura 1.2.2: Quote di mercato mondiale dei maggiori concorrenti per articoli di abbigliamento



Fonte: elaborazioni ICE su dati Eurostat e Istituti Nazionali di Statistica

Nei primi tre mesi del 2005 le esportazioni di prodotti tessili e di abbigliamento cinesi sul mercato USA sono cresciute, rispetto all'analogo periodo 2004, del 63%, e in alcune categorie di abbigliamento l'aumento delle esportazioni cinesi è stato del 349% nei primi

due mesi dell'anno. Dal gennaio 2001 al marzo 2005, inoltre, negli USA gli addetti nel settore tessile ed abbigliamento sono calati da 1.047.200 a 665.900.

Nei primi tre mesi del 2005 nell'Unione Europea si sono registrati i seguenti aumenti di importazioni dalla Repubblica democratica Cinese:

- Camicie, camicette, t-shirt 164%
- Maglioni, pullover, gilè, cardigan, giacche a vento e giubbotti 534%
- Calzoncini, short e pantaloni (sia maschili che femminili) 413%
- Camicie, camicette per donna o ragazza 186%
- Collant, calze, calzini 183%
- Cappotti, impermeabili per donna o ragazza 139%
- Reggiseno e bustini 63%
- Filati di lino o di ramiè 51%
- Tessuti di lino o di ramiè 257%

I prezzi dei prodotti cinesi nel primo trimestre 2005 sono mediamente scesi del 31% rispetto all'anno precedente.

In Tabella 1.2.3 è riportato il confronto delle importazioni dalla Cina nel primo trimestre dell'anno, relativamente all'intero comparto dei prodotti del tessile/abbigliamento.

**Tabella 1.2.3: Importazioni EU22* dalla Cina di prodotti tessili/abbigliamento (TA)
(Periodo: Gennaio-Marzo)**

	<i>Milioni di Euro</i>		<i>Var%</i>
	2004	2005	2005/2004
Totale prodotti tessili MoU (a1)	84	125	47.8
Totale prodotti abbigliamento MoU (a2)	415	1 201	189.4
Totale prodotti TA MoU (a) = (a1) + (a2)	499	1 326	165.4
Altri prodotti TA esclusi dal MoU (b)	893	1 045	17.0
Totale import prodotti liberalizzati nel 2005 (a) + (b)	1 393	2 371	70.3
Totale import prodotti TA dalla Cina	3 292	4 520	37.3
<i>Peso % prodotti TA oggetto del MoU</i>			
...Rispetto ai prodotti TA liberalizzati nel 2005	35.9	55.9	
...Rispetto al totale prodotti TA Importati dalla Cina	15.2	29.3	

Fonte: SMI su dati Euratex ed Eurostat

*Mancano i dati relativi a Danimarca, Lituania e Portogallo

Gli effetti della liberalizzazione possono riassumersi come segue:

- Incremento esponenziale produzione ed esportazione “made in China” (+80%);
- Tenuta e leggero incremento dell’India (+5% produzione abbigliamento, +2% nei tessili);
- Caduta della Turchia (-47% produzione abbigliamento, -20% nel tessile);
- Stessa sorte per le imprese europee (-47% abbigliamento, -10% tessile);
- I paesi del Nord Africa perdono anch’essi il 41% della produzione di abbigliamento e il 17% di quella tessile;
- Per il resto del mondo si riduce del 23% nell’abbigliamento e del 5% nel tessile;
- Paesi come il Bangladesh, le Isole Mauritius, il Madagascar, la Thailandia, le Filippine, lo Sri Lanka, l’Indonesia e il Nepal le perdite sono molto più significative.

In tale scenario sembra chiaro il ruolo strategico che il trasporto ha giocato nella redistribuzione geografica della delocalizzazione produttiva.

Il tessile/abbigliamento, così come gli altri settori che compongono il cosiddetto sistema moda

(la pelletteria, le calzature e gli accessori), presenta una filiera articolata e complessa per il numero di attività che devono essere realizzate e per la particolare tempistica che le caratterizza (Varracca Capello, Ravasi, 2002), nella quale l'integrazione tra le attività delle aziende che concorrono alla realizzazione del prodotto finito rappresenta un'importante fonte di vantaggio competitivo difendibile (Saviolo, Testa, 2000).

In tal senso, la corretta gestione della catena di fornitura in un'ottica di integrazione e sincronizzazione dei flussi di beni ed informazioni dal fornitore al cliente finale rappresenta un'importante leva per il miglioramento della competitività per le imprese del settore dati i potenziali benefici che da essa possono derivare in termini di riduzione dei costi e dei lead-times operativi, aumento della flessibilità, miglioramento del servizio al cliente (Bruce, Daly, Towers, 2004; Galli, Brun, 2004; Boscacci, Lucca, Maggi, 2005).

1.3. Interazione tra produzione ed organizzazione del trasporto delle merci

Come sottolineato nella sezione precedente, vi è una mancanza di conoscenza delle attività di trasporto dell'insieme degli attori nella filiera dell'abbigliamento. L'obiettivo principale di ricerca consiste nel descrivere ed analizzare la partecipazione alle attività di trasporto di tutti gli attori, ivi compresi gli attori industriali e gli operatori di logistica e trasporto. In altri termini, l'attività di trasporto è interpretata come uno degli strumenti di coordinamento e organizzazione di una catena logistica door-to-door di prodotti d'abbigliamento dalla Cina verso i mercati occidentali.

L'ipotesi è che il trasporto sia uno dei fattori di influenza, spesso sottostimato, della delocalizzazione della produzione industriale e che il modo in cui i produttori organizzano ed esternalizzano le loro attività di trasporto abbia condizionato l'evoluzione degli operatori di logistica e trasporto. Si propone, quindi, l'esistenza di un'interazione tra i modi di produzione industriale e le forme di organizzazione del trasporto merci, interazione che può essere interpretata in termini di evoluzione interattiva nel processo di globalizzazione. Il trasporto, elemento di coordinamento tra attori appartenenti alla stessa catena, contribuisce quindi a definire i modi di organizzazione della delocalizzazione e in un secondo tempo, a seconda dei modelli di esternalizzazione adottati dai produttori o dagli intermediari commerciali, influisce sulla crescita degli operatori del trasporto e della logistica operanti nella filiera oggetto di studio.

Nella realizzazione della presente ricerca, ci si propone di rispondere alle seguenti domande,

aventi una finalità esplorativa e descrittiva delle relazioni tra attori e della condivisione di responsabilità e attività elementari:

- Quali sono le attività di trasporto svolte da ogni attore della catena di trasporto relativa alla filiera tessile/abbigliamento delocalizzata nella Regione oggetto di studio?
- Come si ripartiscono le responsabilità della catena di trasporto tra questi attori?
- Quali sono i vincoli legati al trasporto per gli attori della filiera dell'abbigliamento e come questi ultimi vi si adattano?
- Secondo quale modello gli attori produttivi esternalizzano le proprie attività di trasporto?
- Qual è l'impatto di tale comportamento di esternalizzazione da parte dei clienti sul ruolo svolto dagli operatori logistici e di trasporto?
- Infine, tenuto conto della particolarità dell'economia cinese, in che modo il quadro istituzionale ha influenzato le attività di trasporto?

Queste domande ci portano ad un approccio misto che raccoglie ed analizza allo stesso tempo dati quantitativi e qualitativi, a livello macroeconomico e microeconomico, che discutiamo nelle sezioni seguenti.

1.4. Metodo di ricerca

Le analisi dei dati quantitativi come pure dei dati qualitativi vengono riportate nella tesi per approfondire la comprensione e l'interpretazione dei fenomeni studiati. In primo luogo, sono stati utilizzati dati statistici microeconomici pubblicati da organismi pubblici o da istituti di ricerca al fine di definire la struttura della filiera dell'abbigliamento con particolare riferimento alle attività di trasporto. Tale rappresentazione permette altresì di evidenziare le evoluzioni e le dinamiche della filiera.

In seguito, sono state realizzate alcune interviste approfondite ad interlocutori privilegiati operanti all'interno della filiera. Le interviste sono state realizzate prevalentemente presso due gruppi di attori: le imprese della filiera dell'abbigliamento tessile e gli organizzatori del trasporto in Cina. L'obiettivo delle interviste alle imprese dell'abbigliamento e del tessile è stato l'approfondimento della singola strategia di trasporto adottata, e più particolarmente, l'analisi delle scelte di esternalizzazione o gestione in proprio del

trasporto. Gli incontri con gli organizzatori del trasporto sono stati finalizzati prevalentemente a comprendere e descrivere le pratiche collaborative rispettivamente con i clienti e con gli altri attori del trasporto.

Preliminarmente alla realizzazione delle interviste, si è proceduto all'identificazione dei principali attori appartenenti a una stessa catena di produzione e di trasporto di prodotti del tessile/abbigliamento, in modo da poter più efficacemente reperire la ripartizione delle responsabilità delle attività di trasporto tra i diversi attori. Durante le interviste si è cercato di far parlare liberamente con le persone intervistate, al fine di limitare l'intrusione e il condizionamento da parte dell'intervistatore. Le domande di verifica, poste durante le interviste, hanno, comunque, permesso di controllare, anche se parzialmente, la veridicità delle dichiarazioni: laddove l'intervistato sembrava contraddire un punto precedentemente evocato, si è proceduto a una riesamina delle domande principali e in alcuni casi si sono realizzate altre interviste a persone diverse appartenenti alla stessa impresa.

Questa analisi qualitativa basata sui risultati delle interviste presso le imprese è stata completata o comparata con eventi e dati corrispondenti derivanti da fonti indirette.

Le interviste sono state realizzate in Cina (Humen, Shanghai), a Hong Kong ed a Taiwan (Taipei, Taichung) durante gli anni 2007 e 2008. La carta 1.4.1 mostra la localizzazione delle città in cui sono avvenuti gli incontri.

Figura 1.4.1: Località in cui si sono svolti gli incontri



(i) Imprese del settore Tessile/abbigliamento

Una serie di incontri ha avuto luogo a Taiwan (Taipei e Taichung) con: l'Associazione tessile/abbigliamento di Taiwan, i produttori del tessile/abbigliamento taiwanesi (stabilimenti a Taiwan, in Cina ed in altri paesi), aziende commerciali e filiali di marchi occidentali di prodotti dell'abbigliamento.

Una seconda serie di interviste è stata effettuata ad Hong Kong con: aziende commerciali, produttori di articoli abbigliamento i cui stabilimenti sono localizzati nella Cina continentale e con intermediari che si occupano di tutta la catena di produzione in Cina per i marchi europei ed americani. È stato visitato un consorzio di grossisti ad Hong Kong che dispone di una piattaforma per esporre i modelli agli acquirenti stranieri. La maggior parte dei capi esposti vengono fabbricati nella Cina continentale. Gli acquirenti possono negoziare il prezzo ed ordinare in loco senza recarsi personalmente nelle fabbriche.

Una terza serie di interviste si è svolta nella provincia di Guangdong (città di Dongguan), uno dei più grandi agglomerati dell'industria dell'abbigliamento in Cina. Infine, altre interviste hanno avuto luogo a Shanghai e nella sua diretta periferia. Queste due ultime serie di incontri si sono svolte soprattutto presso produttori di abbigliamento.

(ii) Organizzatori del trasporto

Sono stati intervistati organizzatori del trasporto di diversa grandezza e nazionalità a Taiwan ed in Cina. Il primo gruppo di imprese intervistate è costituito da organizzatori di trasporto appartenenti ai più grandi gruppi del mondo, quali Kuehne+Nagel, Panalpina, DHL Global Forwarding, Schenker, etc. L'oggetto principale delle interviste è stato incentrato sulle modalità del loro sviluppo in Asia, soprattutto in Cina. Un altro gruppo di interviste riunisce quelli che hanno attività in più paesi, ma che sono specializzati soprattutto nell'area dell'Asia Pacifica e meno negli altri continenti. Un ultimo gruppo di interviste riguarda gli organizzatori del trasporto di piccole dimensioni. Il numero dei loro dipendenti è limitato, spesso, compreso tra 5 e 10. La maggior parte di tali operatori è insediata in un solo paese in Asia (Taiwan o la Cina) e lavora con corrispondenti all'estero.

(iii) Criteri di scelta degli intervistati

Per gli operatori logistici, il criterio di scelta delle ditte è stato semplice: la reputazione dei grandi gruppi mondiali o dei principali specialisti della zona asiatica ha permesso di identificare facilmente degli interlocutori idonei. Contrariamente alla relativa facilità di selezione degli operatori logistici da includere nell'indagine empirica, il processo di campionamento delle imprese tessili e dell'abbigliamento si è rivelato estremamente più complesso, particolarmente a causa dell'estrema atomizzazione del settore e della presenza di numerosi attori nella filiera, ognuno implicato in una fase tecnica ben specializzata. Di conseguenza la partecipazione degli intervistatori alle manifestazioni della filiera d'abbigliamento tessile è stata una buona occasione per incontrare le imprese più disponibili a partecipare a un'indagine empirica e nello stesso tempo poter scegliere attori coinvolti in tappe diverse dell'intero processo produttivo.

Le interviste sono state strutturate in due fasi distinte. In primo luogo, è stato chiesto all'intervistato di descrivere la sua posizione nella struttura aziendale e il posizionamento dell'impresa nella filiera con una particolare attenzione alle tipologie di rapporti con gli altri attori della filiera. Una breve descrizione dei prodotti o servizi offerti, unitamente alla storia dello sviluppo passato e alle prospettive dell'impresa, completavano tale prima fase.

In seguito si è passati ad un incontro semi-direttivo sulla base di domande predeterminate relative all'organizzazione delle attività di trasporto. I questionari elaborati per i diversi gruppi di intervistati sono presenti nell'Appendice B.

Ampio spazio è stato dedicato alla descrizione delle logiche organizzative del trasporto, con particolare riferimento alle relazioni create con altri attori del trasporto. La durata di ogni incontro è compresa tra un'ora e mezza e tre ore.

La maggior parte delle persone intervistate si è dichiarata disponibile a concedere una seconda intervista in caso di necessità o a rispondere via mail a delle eventuali richieste aggiuntive. In pochi casi si è ritenuto opportuno di sollecitare nuovamente delle persone precedentemente intervistate. Le richieste di completamento delle informazioni sono state accolte e soddisfatte.

CAPITOLO 2: LA FILIERA TESSILE/ABBIGLIAMENTO: STRUTTURA ORGANIZZATIVA E PROCESSI TERRITORIALI

2.1. Gli scambi internazionali dei prodotti d'abbigliamento

Dal 1° gennaio 2005, dopo quasi 40 anni, l'intero comparto tessile mondiale è completamente liberalizzato, con un forte aumento di importazioni asiatiche, negli USA e nell'UE. Molte analisi concordano nel sostenere che l'unica realtà produttiva pronta a cogliere i frutti dell'abolizione del MFA sia la Cina.

Dal 2005, si assiste a una modifica della struttura delle importazioni europee, e italiane in particolare, contestualmente a una progressiva crescita della quota di mercato asiatica, che non solo penalizza gli altri importatori ma modifica anche la struttura del mercato interno, sottraendo quote di mercato a quelle produzioni italiane che basano il loro vantaggio competitivo sul fattore prezzo.

Se negli ultimi anni, le aziende italiane hanno attraversato la fase recessiva più acuta della storia del settore, e se a questo si aggiunge la liberalizzazione, le imprese sono costrette a modificare le loro strategie puntando al rafforzamento di ogni fattore competitivo no price, al fine di differenziare l'offerta italiana da quella dei competitor⁴.

In questo periodo si parla tanto di Cina e del suo atteggiamento "aggressivo" su ogni mercato dal punto di vista dei prezzi; e la ricetta propugnata da molti per contrastarla sembra essere proprio quella di puntare sull'innovazione in modo da combattere il prezzo basso con la qualità.

L'introduzione obbligatoria dell'indicazione di origine per le merci importate da paesi extra-europei è parte integrante di questa strategia di differenziazione, perché fornisce al consumatore un'informazione tale da poter valutare la differenza qualitativa e di prezzo, tra

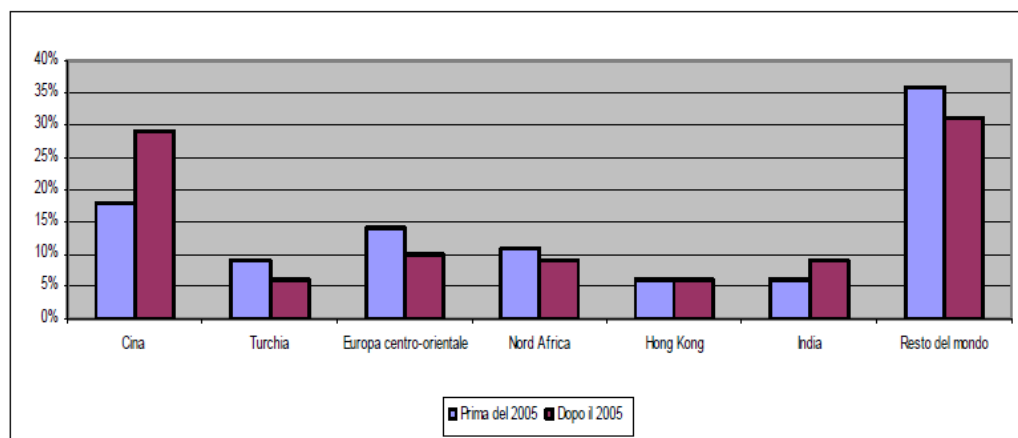
⁴ Analizzando alcuni studi di mercato, come quello realizzato da Tedis – Venice International University, su "I distretti industriali italiani: strategie per vincere sul mercato globale" risulta come gli investimenti in Ict, in innovazione tecnologica, in prodotto e design hanno un impatto determinante sulla capacità di ottenere performance superiori alla media, risultati positivi che vanno dal 4,6% fino al 6% in più rispetto alla media di fatturato per chi ha sostenuto investimenti in questi settori, mentre le imprese che sono rimaste "immobili" sul versante innovazione hanno registrato performance negative rispetto la media comprese tra un 2,3% fino a 5,5%.

prodotti europei e prodotti extra-europei.

A partire dagli anni '90, tutti gli organismi sovranazionali (OECD, WTO, IMF, World Bank, UNCTAD) e quasi tutti i principali centri di ricerca, governativi e non, hanno provato a stimare gli effetti economici e commerciali di tale liberalizzazione. Benché con differenti approcci, strumenti e dati utilizzati per quantificare e valutare l'impatto, emergono da tali lavori alcune conclusioni comuni sugli effetti dell'abolizione del sistema di quote all'importazione nel tessile/abbigliamento.

1. Un aumento del benessere mondiale, benché di ampiezza assai variabile, oscillante fra i 6,5 e i 324 miliardi di dollari.
2. Un consistente incremento del commercio mondiale in questo settore; secondo alcune stime, l'abolizione del sistema di quote comporta un aumento delle esportazioni in volume tra il 17% e il 72% nel tessile e tra il 70% e il 190% nell'abbigliamento.
3. Un aumento della quota di mercato dei produttori dei paesi in via di sviluppo (soprattutto asiatici) e una parallela contrazione per i paesi industrializzati (Figura 2.1.1).
4. Effetti negativi in termini occupazionali nei paesi industrializzati, mentre si creano nuovi posti di lavoro nei paesi in via di sviluppo.
5. Un consolidamento della produzione a favore dei grandi gruppi, in seguito ai vantaggi dovuti alle economie di scala, a discapito dei piccoli produttori.
6. Effetti positivi per i consumatori, in termini di maggiore accesso a prodotti a prezzi più competitivi, in seguito ad un aumento della concorrenza internazionale e ad una maggiore efficienza nella distribuzione delle risorse. Alcuni studi hanno previsto una riduzione dei prezzi nel tessile di circa il 2% e nell'abbigliamento tra il 5% e il 10%.

Figura 2.1.1: Abbigliamento, quote di mercato prima e dopo la fine dell'Accordo Multifibre.



Fonte: WTO

La liberalizzazione del settore tessile/abbigliamento porterà, nel lungo periodo, ad un aumento del benessere nei paesi industrializzati. Ciò è motivato dalla specializzazione della produzione nei settori in cui vi è un vantaggio comparato, da una conseguente più efficiente allocazione delle risorse e quindi da una riduzione dei prezzi dei beni al consumo.

D'altra parte, nel breve e medio periodo, l'uscita dal sistema ATC genera una perdita di quote di mercato per i produttori dei paesi industrializzati.

Per ciò che riguarda l'Unione Europea, l'impatto di questo processo ha proporzioni diverse per i vari paesi membri, a seconda della differenziazione delle proprie industrie, della maggiore specializzazione nella produzione di tessuti o di articoli di abbigliamento, nonché in funzione delle strategie industriali e commerciali seguite da ciascun paese. A questo proposito, alcune stime sull'andamento della produzione del settore nei prossimi 15 anni, evidenziano che i paesi più colpiti dalla liberalizzazione potrebbero essere la Germania e il Regno Unito, anche in ragione del rilevante peso delle loro esportazioni di abbigliamento verso il mercato dell'UE, rispetto agli altri partner comunitari. Al contrario, per l'Italia (ma anche Spagna e Portogallo), l'impatto della liberalizzazione del settore dovrebbe essere meno rilevante, non solo per la minore esposizione sul mercato UE ma, anche per la maggiore diversificazione della produzione che influirebbe positivamente sulla capacità di competere sui mercati internazionali.

Il ridimensionamento dei produttori dei paesi industrializzati potrebbe innescare degli aggiustamenti sul livello dell'occupazione del settore che potrebbe portare ad una forte accelerazione di una tendenza alla flessione già da tempo in atto. In particolare, si prevede un prevalente impatto negativo sull'occupazione nell'industria dell'abbigliamento, essendo questa caratterizzata da un più alto numero di lavoratori non specializzati. L'aumento di competizione a livello globale potrebbe innescare una pressione verso il basso non solo dei salari, ma anche delle condizioni di lavoro nel settore.

Il tessile/abbigliamento è un settore fondamentale per le economie di molti paesi in via di sviluppo (PVS) e meno sviluppati. Studi empirici hanno evidenziato come il reddito medio di un paese sia più elevato lì dove questo settore è in più "buona salute". L'abolizione del sistema di quote, quindi, genera nuove opportunità e nuove sfide per questi paesi.

A livello aggregato il miglioramento in termini di benessere per i PVS, è dovuto dunque alla liberalizzazione del settore tessile e dell'abbigliamento. Tale miglioramento, tuttavia, non è omogeneamente diffuso. Al contrario, si distribuisce e si differenzia in base alle aree geografiche e soprattutto in funzione dell'esistenza o meno di accordi preferenziali stipulati con i paesi industriali (ad esempio il Messico con gli USA e il Canada, o la Romania con l'UE) e dell'essere o meno soggetti al vincolo delle quote.

Con riferimento all'Asia si stanno realizzando i più grossi cambiamenti nella distribuzione della produzione. La Cina, l'India e il Pakistan sono i paesi maggiormente favoriti dall'abolizione del sistema di quote, essendo stati i più danneggiati da tale pratica commerciale. In particolar modo, è la Cina che registra la più elevata crescita della produzione: e ciò in conseguenza non solo del minore costo del lavoro (fra i più bassi al mondo), ma anche perché alla sua forte tradizione tessile si è aggiunta la grande esperienza nel settore finanziario e del marketing di Hong Kong.

La Cina, è già una potenza nel settore, e le sue esportazioni aumentano di un valore compreso fra il 50% e il 150%; perciò, potrebbe raggiungere quote di mercato tra il 30% e il 50% della produzione mondiale. La forte crescita della Cina potrebbe avere delle ripercussioni negative anche sugli altri due giganti della regione – l'India e il Pakistan – i quali potrebbero, in ogni caso, registrare dei guadagni di quota, ma notevolmente più modesti.

Mentre un'uscita rapida dal sistema di quote è benefica per alcuni paesi in via di sviluppo esportatori, per altri sarebbe stata più auspicabile una fase di transizione più lenta, che avesse maggiormente garantito e protetto le loro quote di esportazioni. Questo è particolarmente vero per quei paesi meno sviluppati, finora favoriti dal sistema di quote e altamente dipendenti dal settore tessile e dell'abbigliamento. In un sistema liberalizzato, su questi paesi gravano i gap di produttività nei sistemi industriali e soprattutto le loro carenze infrastrutturali a vantaggio di altri paesi caratterizzati da un costo del lavoro relativamente ancora inferiore. Tra i paesi più sfavoriti vi sono: il Bangladesh, lo Sri Lanka, l'Indonesia, le Filippine, il Nepal, la Cambogia, il Lesotho, Haiti, la Jamaica, Honduras, El Salvador, il Kenya e il Nicaragua.

Alcuni paesi in via di sviluppo dovrebbero ancora riuscire a limitare la concorrenza di colossi come la Cina, l'India o il Pakistan grazie ad accordi di libero scambio o ad accordi preferenziali di carattere regionale con i due principali mercati mondiali: l'Unione Europea e gli Stati Uniti. Pur perdendo parte della loro posizione protetta a seguito dell'abolizione del sistema di quote, paesi come la Turchia, la Romania, il Marocco e la Tunisia (nei confronti dell'UE) e il Messico (nei confronti degli USA) mantengono pressoché invariate le loro quote di mercato (Tabella 2.1.1).

Altro fondamentale elemento che permette a questi paesi di difendersi dalla concorrenza internazionale è la loro posizione geografica, particolarmente vantaggiosa rispetto ai principali mercati mondiali (USA e UE). La vicinanza ai mercati gioca un ruolo determinante specie nel tessile/abbigliamento, giacché sarà sempre più importante il tempo di risposta alle richieste e la velocità nel servizio offerto; ciò almeno fino a quando tali vantaggi non saranno erosi da una forte riduzione dei costi di trasporto e di comunicazione.

Tabella 2.1.1: Importazione e di Esportazione dei prodotti T/A**Importazioni di prodotti tessili e articoli d'abbigliamento***(valori in milioni di dollari, pesi e quote in percentuale)*

	1999	2000	2001	2002	2003	2004*
Prodotti tessili e articoli d'abbigliamento ⁽¹⁾	336.135	356.491	351.751	361.645	407.071	449.381
Variazioni percentuali	-0,3	6,1	-1,3	2,8	12,6	10,4
QUOTE						
UE 25	38,2	34,7	35,4	36,1	37,9	37,5
EUROPA CENTRO ORIENTALE	1,8	2,0	2,4	2,6	3,2	3,7
ALTRI PAESI EUROPEI	2,5	2,3	2,2	2,4	2,5	2,6
AMERICA SETTENTRIONALE	22,2	23,7	23,8	23,5	22,4	21,9
AMERICA CENTRO MERIDIONALE	5,9	6,4	6,0	5,6	4,8	4,7
AFRICA SETTENTRIONALE	1,4	1,3	1,3	1,3	1,4	1,4
ALTRI PAESI AFRICANI	0,9	0,9	1,0	1,0	1,1	1,2
MEDIO ORIENTE	1,8	1,8	1,8	2,0	2,1	2,2
ASIA CENTRALE	1,2	1,3	1,1	1,2	1,3	1,5
ASIA ORIENTALE	22,7	24,3	23,6	23,0	21,8	21,7
OCEANIA	1,2	1,2	1,1	1,2	1,2	1,3
UE 15	35,6	32,3	32,9	33,4	35,1	35,2
UE 10	2,5	2,4	2,5	2,7	2,8	2,4
UEM	28,2	25,4	26,0	26,0	27,7	27,5
Mondo	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* Dati provvisori

(1) Questo valore rappresenta circa il 95% delle effettive importazioni mondiali; esso è dato dalla somma delle importazioni di 37 paesi "dichiaranti" (tutti quelli dell' UE, più i seguenti altri: Argentina, Australia, Brasile, Canada, Cile, Cina, Colombia, Corea del sud, Filippine, Giappone, Hong Kong, Indonesia, Islanda, Malesia, Messico, Norvegia, Nuova Zelanda, Russia, Stati Uniti, Sud Africa, Svizzera e Taiwan) e delle loro esportazioni verso il resto del mondo, corrette al fine di considerarne la componente CIF.

Esportazioni di prodotti tessili e articoli d'abbigliamento*(valori in milioni di dollari, pesi e quote in percentuale)*

	1999	2000	2001	2002	2003	2004*
Prodotti tessili e articoli d'abbigliamento ⁽¹⁾	331.649	350.700	343.510	355.677	401.996	445.012
Variazioni percentuali	-1,3	5,7	-2,1	3,5	13,0	10,7
QUOTE						
UE 25	33,0	29,4	30,4	30,8	31,5	30,5
EUROPA CENTRO ORIENTALE	1,6	1,6	2,0	2,0	2,2	2,2
ALTRI PAESI EUROPEI	3,1	3,0	3,2	3,5	3,8	3,8
AMERICA SETTENTRIONALE	6,1	6,4	5,9	5,5	4,8	4,5
AMERICA CENTRO MERIDIONALE	6,5	6,9	6,6	6,3	5,6	5,4
AFRICA SETTENTRIONALE	1,8	1,7	1,8	1,8	1,8	1,8
ALTRI PAESI AFRICANI	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7
MEDIO ORIENTE	0,8	0,9	0,9	0,8	0,8	0,9
ASIA CENTRALE	5,8	6,3	6,4	6,2	6,2	6,5
ASIA ORIENTALE	39,9	42,6	41,5	41,8	42,0	43,1
OCEANIA	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5
UE 15	30,7	27,3	28,1	28,5	29,3	28,6
UE 10	2,3	2,1	2,3	2,2	2,3	1,9
UEM	26,9	24,0	24,9	25,2	25,9	25,2
Mondo	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* Dati provvisori

(1) Si veda la nota 1 della tavola 2.

Fonte: Eurostat e Istituti Nazionali di Statistica

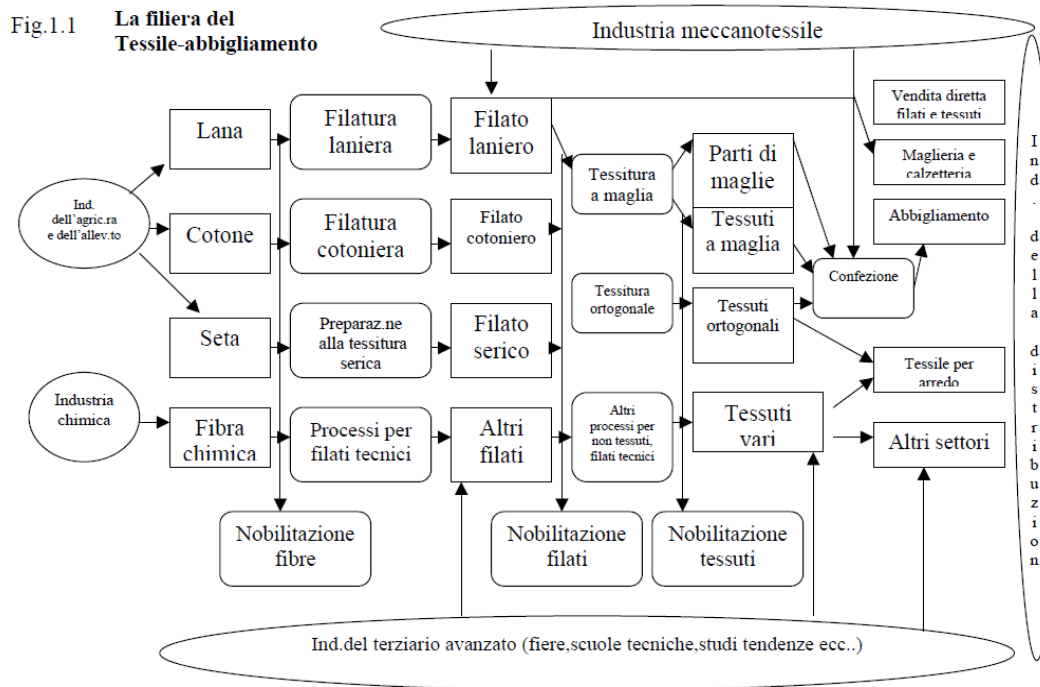
2.2. La struttura della filiera del tessile e dell'abbigliamento

La filiera del tessile/abbigliamento comprende i settori industriali coinvolti nel processo di realizzazione e vendita di un manufatto tessile; nello specifico, fanno parte della filiera tutte quelle operazioni necessarie a trasformare una materia prima tessile in prodotto finito, solitamente definito prodotto confezionato (Saviolo e Testa, 2004). La filiera è dunque composta da più fasi che costituiscono veri e propri settori, ulteriormente segmentabili al proprio interno secondo criteri merceologici e di fascia di prezzo.

Tradizionalmente, la filiera del tessile/abbigliamento (Figura 2.2.1) risulta essere composta principalmente da tre settori: (1) settore delle fibre; (2) settore del tessile: (comparto laniero; comparto cotoniero; comparto serico; comparto nobilitazione; comparto tessili vari e prodotti tecnici); (3) settore abbigliamento (comparto abbigliamento in tessuto; comparto abbigliamento in maglia e calzetteria)⁵.

⁵ Del sistema moda fanno parte anche settori non disposti lungo il ciclo produttivo, dalla materia prima al prodotto finito, ma che svolgono una funzione di supporto all'intera filiera, tra cui la stampa, i media, le associazioni di categoria, ecc..

Figura 2.2.1: La filiera del Tessile/abbigliamento



Fonte: Saviolo, Testa, 2000

Ognuno di questi settori indicati riesce ad apportare un notevole contributo al processo di innovazione dell'intera filiera.

Con riferimento primo, la fibra è la più piccola componente di un tessuto, quella che gli conferisce peso, colore, solidità ecc... Possono essere naturali o chimiche. Le prime provengono dal mondo animale o vegetale, le seconde sono realizzate dall'uomo attraverso l'impiego di prodotti esistenti in natura o di derivati del petrolio. Le fibre chimiche possono essere divise in artificiali e sintetiche. Le artificiali si ottengono da materie prime naturali chimicamente trasformabili, come la cellulosa del legno; le sintetiche trovano origine da materiali diversi ottenuti tramite sintesi chimiche.

Il vantaggio delle fibre realizzate dall'uomo rispetto a quelle naturali consiste nel fatto che possono essere "programmate su misura" in funzione delle applicazioni a cui sono destinate. Ne consegue, pertanto, che le fibre chimiche sono molto più numerose rispetto alle naturali. Attualmente ne contiamo una ventina di tipi. In base alla lunghezza e alla finezza della fibra, infine, verranno stabiliti qualità e prezzo.

Nell'ambito dei consumi nei principali paesi industrializzati, negli ultimi dieci anni si è assistito ad un sorpasso delle fibre chimiche sulle naturali; aumento legato al crescente utilizzo di fibre innovative o di composti da mischie di fibre naturali e sintetiche. La dinamica dei consumi si riflette su quella della produzione mondiale.

Rientrano nel secondo settore, le attività di trasformazione delle fibre in filati e tessuti. In base al tipo di fibra utilizzata possiamo distinguere il ciclo laniero dal cotoniero, dal serico, dal ciclo dei non tessuti e tessili misti.

All'interno di ciascuna sub filiera possiamo distinguere tre fasi:

1. la fase di preparazione e filatura delle fibre: fase che prepara le varie tipologie di materia prima alle successive lavorazioni allo scopo di ottenere il filato;
2. la fase di tessitura dei filati: fase che prepara i filati per la produzione dei tessuti;
3. la fase di nobilitazione tessile: è una fase della lavorazione che comprende una serie di trattamenti che possono interessare la fibra, il filato, il tessuto e in alcuni casi il capo finito.

Prima di soffermarci sul terzo settore, ovvero quello dell'abbigliamento, occorre porre in rilievo la distribuzione, ultimo anello della filiera e consistente nell'attività di vendita del prodotto finito, capo di abbigliamento o accessorio, all'utilizzatore finale ovvero il consumatore.

Uno dei criteri di segmentazione della distribuzione è la formula proprietaria: si distingue così tra distribuzione indipendente, gruppi di negozi a proprietà centralizzata (catene), negozi in franchising. Il punto di vendita non è più solo canale distributivo, ma luogo in cui si concretizza la strategia commerciale dell'intera filiera che sta a monte, fino alla fibra: si fa comunicazione, si offrono i prodotti, si rafforza il rapporto di fidelizzazione con la clientela; inoltre è il punto vendita che offre informazioni circa l'evoluzione dei gusti ed esigenze dei consumatori.

Negli ultimi anni si è assistito ad un cambiamento nella relazione industria–distribuzione con uno spostamento di potere a favore di quest'ultima. Una lettura strategica dovrebbe partire dalla distribuzione, teatro d'incontro tra consumatore e offerta della filiera stessa. È il consumatore a decretarne il successo o insuccesso.

Non è possibile completare l'analisi della filiera senza accennare lievemente al meccanotessile, uno dei comparti più importanti del settore della meccanica strumentale, che comprende macchinari e impianti capaci di trasformare le materie prime e i semilavorati.

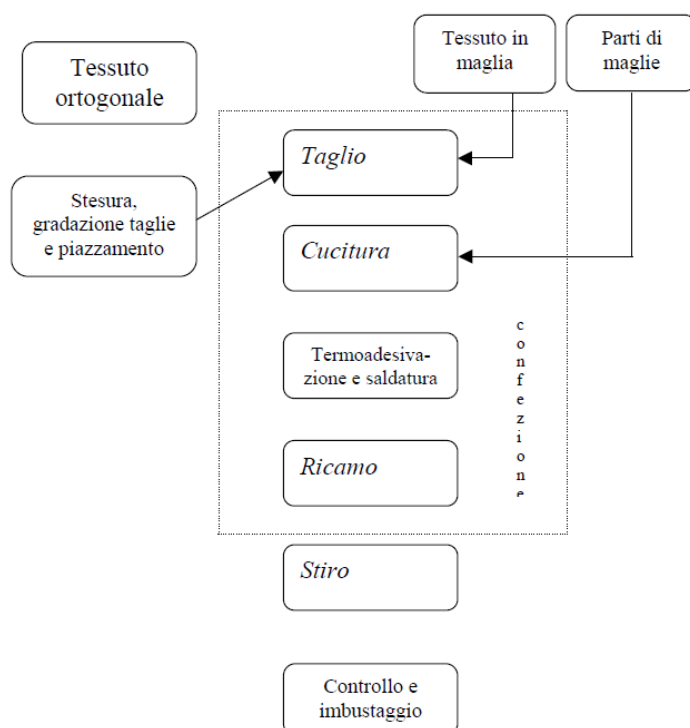
Infine, si tende di norma a parlare genericamente di abbigliamento, senza distinzione tra le due tipologie di prodotto finito, ovvero confezione e maglieria. Le differenze invece sono notevoli, specialmente da un punto di vista tecnologico, produttivo e di mercato. Il settore della confezione include attività quali taglio e cucitura a partire da tessuti ortogonali e in maglia, quello della maglieria l'attività di realizzazione di capi in maglia partendo dal filato (laniero, cotoniero o misto).

Le fasi principali del ciclo produttivo (Figura 2.2.2) che accomunano tutti i segmenti dell'abbigliamento in tessuto o a maglia sono il taglio, la confezione, lo stiro e le operazioni di controllo e imbustaggio del capo finito.

La fase di confezione è possibile dividerla in delle sotto fasi quali cucitura, termoadesivazione e saldatura, eventuale ricamo o trapuntatura.

Mentre negli ultimi anni si è assistito, specialmente nella fase di taglio all'ingresso di processi di automazione, all'interno della confezione la fase di cucitura presenta ancora oggi un'elevata incidenza del costo della manodopera.

Figura 2.2.2: Ciclo produttivo dell'abbigliamento in tessuto



Fonte: Saviolo, Testa, 2000

2.3. La concentrazione dei grandi distributori nei paesi industrializzati

A partire dagli anni '70, la grande distribuzione, i grandi magazzini e le catene di negozi di marchi hanno fatto la loro comparsa. La quota di mercato dei piccoli negozi indipendenti è diminuita gradualmente. È stata osservata una concentrazione del mercato di prodotti d'abbigliamento a vantaggio di alcuni grandi distributori nella maggior parte dei paesi industrializzati.

Negli Stati Uniti, nel 1996, i primi 29 distributori contavano per il 98% nelle vendite di prodotti dell'abbigliamento (Gereffi 1999). I grandi distributori come Sears, J.C. Penny, Dayton Hudson, K-Mart e Wal-Mart occupano un'ampia quota del mercato del vestiario (Dicken 2003). Soprattutto negli ultimi anni, lo sviluppo di Wal-Mart è stato impressionante. Nel 2006, Wal-Mart controllava quasi il 10% del mercato negli Stati Uniti (Bonachich 2008).

La Tabella 2.3.1 mostra la concentrazione del mercato nei paesi europei. In Germania, il livello di concentrazione è più elevato, dove il 46% del mercato è occupato dalle prime 5 imprese. Per la Francia ed il Regno Unito, le cifre sono rispettivamente del 35% e del 33%. La concentrazione in Italia è la minore tra i quattro paesi. In effetti, l'Italia è il solo paese nell'Europa Occidentale dove i negozi indipendenti occupano ancora un'importante quota del mercato.

Tabella 2.3.1: Quota di mercato delle prime imprese nell'industria dell'abbigliamento nel 2000

Paese	Quota delle prime 3 imprese	Quota delle prime 5 imprese
Germania	35%	46%
Francia	28%	35%
U.K.	22%	33%
Italia	20%	25%

Fonte: M.Dunford (2004)

Gli ipermercati ed i supermercati si sono sviluppati in Francia all'inizio degli anni '70. I generi alimentari ed i prodotti di largo consumo sono stati i loro principali prodotti di vendita. Per aumentare la varietà dei prodotti, successivamente hanno aperto anche degli spazi per la vendita capi di vestiario, per la maggior parte modelli di base.

Le catene di negozi di marchi, come Pimkie, Naf Naf, Camiaieu, Promod o le catene sportive quali Decathlon, Go Sport, Nike, Adidas, etc., sono comparse sempre in Francia alla fine degli anni '70. Nel 2000, venti anni dopo la comparsa delle catene specializzate, esse occupano il 41% del mercato dell'abbigliamento in Francia e diventano la prima modalità di vendita (Tabella 2.3.2). Esse offrono un vestiario meno basilare di quello della grande distribuzione (ipermercati e supermercati) e rispondono di più ai criteri di rinnovo dell'ambiente della moda. Questi marchi restano meno costosi dei grandi magazzini ed è questo il loro punto di forza che attira una vasta clientela.

Tabella 2.3.2: Quote di mercato di diversi dettaglianti nel mercato d'abbigliamento in Francia

Tipo di distribuzione	1990	1998	2000	Evoluzione 1990-2000
Negozi indipendenti	35%	26%	22%	-13%
Catene specializzate di mercato	22%	37%	41%	+19%
Ipermercati e supermercati	17%	16%	15%	-2%
Grandi magazzini	8%	6%	6%	-2%
Vendita a distanza	7%	9%	8%	+1%
Altri	11%	8%	8%	-3%

Fonte: F. Palpacuer (2004), p.14

In Francia, secondo lo studio del Centro Tessile di Congiuntura e d'Osservazione Economica (CTCOE), i primi 10 rivenditori al dettaglio di prodotti dell'abbigliamento comprendono 3 ipermercati e supermercati, 3 catene specializzate, 2 ditte di vendita a distanza e 2 grandi magazzini (Tabella 2.3.3).

Gran parte dei capi di abbigliamento delle catene di distribuzione è di provenienza straniera; nel 2000, il valore dell'importazione di vestiario conta per l'85% nel Regno Unito, l'82% in Francia e quasi il per 100% in Danimarca ed in Svezia (Palpacuer 2005).

Ad esempio GAP, ha delocalizzato la produzione dell'abbigliamento in 50 paesi; H&M ha 21 siti di produzione: 10 in Europa, 10 in Asia ed 1 in Africa. MANGO sub-appalta il 50% in Cina, ed una quota parte in Nord Africa (Eurostat, 2002).

Tabella 2.3.3: Primi dieci distributori nel mercato d'abbigliamento in Francia nel 2003

	Impresa	Tipo di distribuzione	Vendita nell'abbigliamento 2001 (migliaia di euro)
1	Carrefour	ipermercato	1,600+
2	Auchan	ipermercato	1,500+
3	Decathlon	catena sportiva	1,500
4	Galeries Lafayette	grandi magazzini	1,400+
5	La Redoute	vendita a distanza	1,000+
6	Centres Leclerc	supermercato	850+
7	Kiabi	catena di discount	600
8	Halle aux Vêtements	catena di discount	600
9	Trois Suisses	vendita a distanza	550+
10	Printemps	grandi magazzini	280+

Fonte: F. Palpacuer (2004), p.11

Come si può osservare, i grandi distributori francesi adottano una strategia di “multi-sourcing” che consente di sub-appaltare i modelli di base (il programmato) in Asia con una stagione d'anticipo e di organizzare il pronto-moda nelle regioni più vicine o stesso all'interno del quartiere parigino del Sentier.

2.4. L'esternalizzazione della produzione in Cina, ad Hong Kong ed a Taiwan

Nel 1978 la Cina era quasi completamente chiusa agli scambi con l'estero. Al contrario di altri settori, il commercio estero era ancora molto simile al modello sovietico: al controllo centralizzato di ogni scambio commerciale con una pianificazione dettagliata era associata una strategia di sostituzione delle importazioni (il piano determinava oltre il 90% del totale delle importazioni) e di controllo delle esportazioni (il piano stabiliva la quantità di esportazioni di oltre 3000 prodotti).

In Cina, le barriere non tariffarie agli scambi sono state molto più importanti ed efficaci di quelle tariffarie. La principale era costituita dalla limitazione del diritto a commerciare, detenuti unicamente da 12 Foreign Trade Companies, ciascuna delle quali aveva il monopolio sull'importazione e l'esportazione di un insieme limitato e predefinito di beni. Per esempio, la China National Import and Export Corporation gestiva il commercio tessile

per il Ministero delle Industrie Tessili.

Questo sistema deprimeva le esportazioni in quanto le imprese, costrette a vendere i loro prodotti a un prezzo stabilito in valuta nazionale alle Foreign Trade Companies (FTC), non avevano alcun incentivo a produrre per il mercato estero. Questo ha ridotto la quota cinese sul commercio mondiale dall'1,5% del 1953 allo 0,6% del 1977. Inoltre, questo sistema perseguiva una specializzazione poco coerente con i veri vantaggi comparati nazionali, distorcendo in tal modo la struttura degli scambi cinese.

Nel 1984 iniziò la decentralizzazione degli scambi e aumentò notevolmente il numero di agenzie autorizzate a operare nel commercio internazionale. Tutte le società partecipate da investitori esteri, incluse le joint-ventures (JV) e le Wholly Foreign Owned Firms (WFOE), ottennero il diritto di condurre direttamente attività di commercio estero. Queste società potevano importare ed esportare solo beni collegati alla loro attività. La prima trading company partecipata da investitori esteri fu autorizzata nel 1997.

Dalla metà degli anni '80, il Ministero approvò la creazione di oltre 800 nuove società commerciali e molti ministeri stabilirono le loro trading companies; autorizzò le province a creare le loro trading companies con operatività regionale e a gestire il loro commercio estero direttamente.

Nel 1998-1999 furono autorizzate la prima trading company privata e la prima società completamente privata. Successivamente, il sistema permise alle grandi imprese di ricevere i diritti a commerciare in maniera quasi automatica, se rispettavano determinati requisiti, e vennero ridotte le dimensioni minime richieste alle imprese private per operare internazionalmente. Queste scelte impressero una forte dinamica al commercio estero cinese. Dopo appena 15 anni dall'inizio delle riforme, nel 1995 le Township and Village Enterprises (TVE) e le JV rappresentavano già, rispettivamente, il 29% e il 27% delle esportazioni del paese e, rispettivamente, il 52% e il 48% delle importazioni.

Le agenzie autorizzate a commerciare con l'estero aumentarono sino a includere 35.000 società nazionali e 150.000 estere nel 2001. Erano ancora 23.000 nel 1998, di cui oltre 8000 FTC, 10.000 società manifatturiere e 4.000 società private, di cui 61 erano trading companies private. Benché sembrino molte rispetto alle 12 del 1978, sono sempre poche rispetto agli oltre 7 milioni di imprese manifatturiere presenti in Cina, che possono accedere

al commercio internazionale solo attraverso le FTC. Queste ultime, tuttavia, si trovano a dover competere sempre di più tra di loro non solo per conquistare i mercati esteri, ma anche per accaparrarsi le imprese, dal momento che alle unità produttive è stato progressivamente concessa la capacità di scegliere per quale FTC produrre, con benefici per la produttività del sistema.

Altre importanti barriere non tariffarie sono state rappresentate dalle quote e dalle licenze introdotte all'inizio degli anni '90. Esse limitavano il numero di prodotti che potevano essere importati per favorire i prodotti nazionali. Sebbene questo sistema non fosse un esempio di vera e propria liberalizzazione del commercio internazionale, esso rappresentava pur sempre un passo in avanti rispetto alla gestione pianificata e centralizzata del commercio internazionale.

Le licenze erano generalmente concesse solo per i beni per i quali non esisteva un sostituto sul mercato nazionale. Nel corso degli anni Ottanta, il numero delle categorie di prodotto soggette alla necessità di avere una licenza venne esteso fino a 53, cioè il 46% delle importazioni totali. Inoltre, nel 1987 venne introdotta una ulteriore lista di sostituzione delle importazioni per ben 170 prodotti per i quali le autorità avevano stabilito che esistessero dei sostituti sul mercato interno.

Nel 1992 erano soggette a licenza o quota 1247 linee di prodotto su un totale di 6940. Dal 1992, anche per effetto dell'accordo concluso con gli Stati Uniti per la riduzione delle barriere non tariffarie sull'acciaio, il governo cinese si impegnò a una forte riduzione dell'importanza di questa tipologia di barriere. Alla metà del 1997, solo 35 categorie commerciali, cioè il 5% dei prodotti importati, era ancora soggetto a licenza. Tale numero scese ulteriormente a meno del 4% verso la fine degli anni Novanta, e questi prodotti rappresentavano poco più dell'8% delle importazioni totali cinesi.

Questo mostra una profonda liberalizzazione, benché in realtà su di essa pesi negativamente sia la rilevanza delle quote sulle importazioni, sia l'introduzione di ulteriori vincoli che spesso accompagnava la riduzione di alcune barriere al funzionamento del mercato. Per esempio, nell'aprile del 1994 fu introdotto un sistema di registrazione di alcune importazioni che, di fatto, costituì una barriera non tariffaria alternativa alle precedenti licenze; tale sistema era ancora in vigore alla fine degli anni Novanta, prima dell'adesione alla WTO.

I dazi avevano scarso impatto sulla struttura degli scambi, in quanto le quantità importate di ciascun prodotto erano decise a livello centralizzato. Per molti beni, il dazio copriva esattamente la differenza tra il prezzo all'importazione e il prezzo nazionale, cosicché la maggior parte dei dazi non avevano effetto sul prezzo finale pagato dai consumatori, ma costituiva una rendita per la FTC incaricata di importare quei beni. A livello aggregato, comunque, i dazi erano una piccola percentuale del valore delle importazioni e costituivano una modesta percentuale del gettito fiscale totale.

A partire dai primi anni Ottanta, furono introdotti dazi particolarmente elevati su alcuni prodotti e innalzati quelli su altri. Al suo punto di massimo, nel 1982, il dazio medio era vicino al 56%, e da lì iniziò una discesa che lo portò al 43,3% nel 1985, un livello mantenuto con pochissime modifiche nei sette anni successivi. Fra il 1992 e il 2001, la Cina ridusse del 60% il dazio medio portandolo al 15,3%. Alla vigilia dell'ammissione del paese nel WTO, il dazio medio era solo un quarto del suo livello nei primi anni Ottanta.

Un ulteriore elemento di particolare rilevanza nella strategia cinese di liberalizzazione delle importazioni è rappresentato dal sistema di esenzione dai dazi di una serie di importazioni. Due maggiori categorie di prodotti ne potevano beneficiare: i prodotti intermedi e le materie prime usati per assemblare beni destinati all'esportazione, e tutti i beni capitali importati da JV o WFOE, in linea con la promozione dell'attività di assemblaggio di beni intermedi importati per l'esportazione (export processing), che in Cina fu legalizzata e regolamentata dal 1979.

Infatti, più che la graduale liberalizzazione delle importazioni è stata proprio la promozione delle esportazioni il vero cuore della strategia di apertura del paese. Questa strategia ha avuto come obiettivo la modernizzazione dei settori industriali ad alta intensità di manodopera, nei quali la Cina aveva già un chiaro vantaggio comparato a livello internazionale, e all'upgrading del sistema industriale verso produzioni più avanzate. Essa è stata attuata attraverso un ampio insieme di misure, che includono la liberalizzazione del regime commerciale e l'estensione dei diritti a commerciare, la riforma valutaria, l'utilizzo selettivo delle imposte indirette e la liberalizzazione degli investimenti diretti dall'estero. Inoltre, una modesta apertura ai movimenti di capitale all'estero facilitò le imprese nazionali nei loro investimenti esteri.

Nel periodo precedente le riforme, il tasso di cambio era fissato a un valore sopravvalutato

per sostenere le importazioni di beni capitali. Gli esportatori non erano competitivi sui mercati esteri ed erano costretti a vendere i loro prodotti allo stato ai bassi prezzi interni. La sopravvalutazione creava un eccesso di domanda di valuta estera e richiedeva un rigido sistema di controlli: gli esportatori erano obbligati a cambiare il 100% dei proventi dalle esportazioni in valuta nazionale, i privati cittadini non potevano detenere moneta estera, ed erano in vigore severi controlli dei flussi di capitale.

Durante il percorso della riforma, la Cina ha cercato di liberalizzare il possesso di valuta estera. Agli esportatori, per esempio, fu concesso di detenere una parte dei loro proventi in valuta estera per finanziare le importazioni senza dover chiedere il permesso di acquistarla. Le esportazioni furono ulteriormente incentivate attraverso uno schema per la fissazione di obiettivi di ricavi in valuta estera (c.d. retention scheme), basato su contratti tra le FTC e il Ministero del commercio estero. L'incentivo iniziale per gli esportatori era costituito dal diritto a una quota dei ricavi in valuta estera.

A partire dal 1994, questo meccanismo fu abolito, ma al contempo fu reso più semplice l'acquisto di valuta estera per l'importazione. Inoltre, una modesta apertura ai movimenti di capitale all'estero facilitò le imprese nazionali nei loro investimenti esteri.

A partire dagli anni Ottanta fu introdotto un sistema di quote e licenze sulle esportazioni. Tali barriere non tariffarie alle esportazioni avevano tre funzioni: innanzitutto, quando iniziò ad affacciarsi sui mercati internazionali, la Cina fu costretta a negoziare con i paesi industrializzati una limitazione delle sue esportazioni di prodotti del tessile/abbigliamento. Inoltre, nei primi anni delle riforme, i controlli quantitativi servivano come meccanismo per controllare l'uscita di prodotti il cui prezzo interno era inferiore al prezzo prevalente sui mercati internazionali. Infine, la Cina controllava l'esportazione di alcune commodities sui cui mercati aveva un forte potere a livello internazionale o regionale.

Questa scelta riportava in vigore il sistema prevalente in uso prima degli anni Cinquanta, prima che lo stato imponesse il controllo diretto sul commercio estero, e costituiva un passo importante nel percorso di integrazione internazionale cinese. Il numero di categorie soggette a licenze di esportazione aumentò da 24 nel 1981 a 235 nel 1991, pari al 60% delle esportazioni totali e fu drasticamente ridotto a partire dal 1993. Per esempio, escludendo i beni del tessile/abbigliamento soggetti al Multi-Fiber Agreement (MFA), solo 114 categorie di prodotti, o il 30,5% delle esportazioni, era soggetto a quote o licenza nel 1993. Questo

numero si ridusse nel 2000 a meno dell'8% delle esportazioni.

Le esportazioni sono state incentivate agendo sulla leva fiscale, con la riduzione delle imposte indirette dal 1984. Questa misura è prevista anche dai regolamenti del WTO, per consentire ai paesi come la Cina, con un gettito fiscale composto in larga misura da imposte indirette, di competere con paesi, soprattutto industrializzati, con gettito composto soprattutto da imposte dirette e che, di conseguenza, penalizzano meno il settore esportatore. Nel 1994, per esempio, tutti i prodotti esportati erano esentati dall'imposta sul valore aggiunto e dal 1998 l'imposta sul valore aggiunto su elettronica e macchinari leggeri fu resa completamente rimborsabile.

Inoltre, esenzioni e sgravi fiscali toccavano l'importazione di beni intermedi per il settore esportatore. Introdotto nel 1979, questo sistema era inizialmente volto a incentivare un particolare tipo di traffico di perfezionamento (processing trade), cioè l'assemblaggio di input importati in beni destinati all'esportazione, svolto soprattutto da imprese estere.

A partire dal 1987 fu esteso a tutte le importazioni di tali beni utilizzate per produrre beni esportati. Questo incentivò l'espansione di un altro tipo di traffico di perfezionamento, cioè l'assemblaggio, soprattutto da parte di imprese nazionali, di input provenienti dall'estero, senza il passaggio di proprietà degli input in capo all'impresa nazionale, che viene remunerata con il pagamento di una processing fee.

Il corollario delle riforme e della disponibilità di manodopera a basso costo è stata l'esplosione degli investimenti diretti dall'estero (IDE). Gli incentivi, fra cui esenzioni, sgravi fiscali e dazi preferenziali, vennero inizialmente limitati ad alcune aree e progressivamente estesi. Tra i vincoli per gli investitori: la inconvertibilità dello Yuan e il conseguente obbligo di pareggio delle operazioni con l'estero, volto a favorire il reinvestimento degli utili maturati.

L'attrazione di IDE, essenziali per l'integrazione internazionale e l'avanzamento tecnologico, è stata una priorità; essa prevedeva rigidi vincoli per garantire che essi fossero centrati su imprese export-oriented. La quota delle imprese high-tech negli IDE cinesi è cresciuta rapidamente, inoltre, le multinazionali hanno stabilito in Cina centinaia di centri di ricerca e sviluppo. Non sorprende che la quota delle filiali estere sulle esportazioni sia superiore nei settori tecnologici. Infatti, nei settori tradizionali le imprese cinesi possono

sfruttare il loro vantaggio di costo, mentre in quelli più avanzati necessitano delle tecnologie estere. Tuttavia, si stanno sviluppando catene di sub-fornitura basate su imprese nazionali anche nei settori più avanzati.

Recentemente, la Cina è divenuta un investitore diretto all'estero, spinto dalla ricerca di risorse naturali, tecnologia, brand e nuovi mercati cui accedere. Un passo cruciale è stato l'ingresso nella WTO nel gennaio del 2001. Il protocollo di adesione impone alla Cina di smantellare ulteriormente il suo sistema di barriere e di aprire ulteriormente il paese agli IDE.

Una delle conseguenze principali è una maggiore apertura del mercato cinese ai prodotti stranieri: i dazi si riducono a un valore medio dell'8,9% per i prodotti industriali e si azzerano per molti prodotti tecnologici.

La Cina ha accettato di vincolare i propri dazi in modo che essi non possano essere rialzati successivamente (bound tariff) oltre un valore minimo stabilito, a partire dal 2005-2006; e ha accettato di eliminare ogni quota, licenza o barriera non tariffaria di tipo diverso sulle importazioni, a partire dal 2005 e di modificare il suo sistema di registrazione delle importazioni.

Oggi, le esportazioni hanno assunto un ruolo primario fra le determinanti della crescita cinese. Il percorso cinese è partito dall'acquisizione di una posizione rilevante nelle esportazioni di beni intensivi in lavoro non qualificato, prosegue attraverso l'afflusso di investimenti diretti dall'estero e la trasformazione in base di assemblaggio per multinazionali estere e procede, grazie agli effetti di learning by doing di queste attività, nella nascita di produttori locali che operano sia come fornitori di altre imprese nazionali ed estere, sia come produttori con brand propri e che iniziano a fare investimenti diretti all'estero.

La Repubblica popolare Cinese è entrata a far parte dell'Organizzazione Mondiale del Commercio (WTO), divenendone il 143° stato membro l'11 dicembre 2001. La sua adesione al WTO era diventata necessaria, in quanto da un lato la Cina aveva ormai acquisito un peso rilevante nel sistema internazionale del commercio, essendo il settimo paese esportatore e l'ottavo importatore, dall'altro era necessario il riconoscimento dei risultati raggiunti con la riforma del sistema degli scambi e l'apertura dei mercati.

Nel caso della Cina, gli stati membri del WTO hanno acconsentito all'adesione in via eccezionale prima che l'adeguamento della normativa cinese ai requisiti dell'organizzazione fosse completato ammettendo che, stante l'immane complessità che attende il governo cinese, una parte rilevante delle modifiche normative concordate venga introdotta nei prossimi anni, secondo una tempistica definita.

Gli impegni cinesi sono numerosi e spaziano dalla riduzione di dazi doganali su centinaia di categorie di beni alla graduale abolizione di barriere commerciali non tariffarie, quali licenze e quote, dall'adozione di regole commerciali più uniformi e conoscibili e meno discriminatorie nei confronti degli stranieri, all'istituzione di organi giudiziari specializzati indipendenti, dalla liberazione di importanti settori dei servizi alle imprese estere, ad una più rigorosa tutela della proprietà intellettuale.

Tali impegni, che sono spesso anche intrecciati tra di loro, sono stati categorizzati in diversi modi. I documenti di adesione tendono a classificarli in 4 categorie principali:

1. relativi alle politiche economiche in generale;
2. relativi agli scambi di beni;
3. relativi alla proprietà intellettuale;
4. relativi ai servizi.

In modo più analitico, gli impegni della Cina ammontano a circa 700, distinti in 8 grandi categorie:

1. relativi alla regolamentazione del commercio in generale;
2. relativi alla regolamentazione delle importazioni, riguardanti dazi, tariffe, barriere non tariffarie, quote, misure doganali e barriere tecniche;
3. relativi alla regolamentazione delle esportazioni, riguardanti in particolare il regime delle licenze;
4. relativi alla liberalizzazione del commercio con l'estero e alle politiche commerciali, riguardanti tra l'altro la disciplina delle società statali di trading, il controllo dei prezzi, i sussidi, le politiche d'investimento, il controllo dei cambi, la bilancia dei pagamenti e gli appalti pubblici;

5. relativi alla regolamentazione dell'agricoltura;
6. relativi alla regolamentazione dei servizi;
7. relativi alla disciplina della proprietà intellettuale;
8. relativi alle cosiddette salvaguardie e ai rimedi offerti agli altri membri in caso di contenzioso.

Gli impegni che maggiormente influenzeranno il sistema giuridico cinese riguardano la regolamentazione del commercio in generale, ed in particolare si avvalgono dei seguenti principi: uniformità amministrativa, trasparenza, controllo giurisdizionale e non discriminazione.

Il primo riguarda l'applicazione uniforme, sull'intero territorio, delle regole che disciplinano il commercio con l'estero. In base agli obblighi di trasparenza, devono essere resi disponibili entro 90 gg. dall'entrata in vigore tutti gli atti normativi afferenti il commercio di beni e servizi, proprietà intellettuali, materia valutaria, ecc.

Secondo il controllo giurisdizionale occorre costituire organi giudiziari per tutti gli atti amministrativi connessi all'applicazione delle leggi, dei regolamenti e delle sentenze. Infine, non devono essere tenuti trattamenti non favorevoli nei confronti di investitori esteri.

Da non dimenticare è, infine, lo status della Cina nel WTO: il fatto che essa sia considerata un paese in via di sviluppo ha conseguenze decisive quanto al trattamento dei prodotti di origine cinese sui mercati occidentali, rendendo più agevole l'applicazione delle misure anti-dumping sulle merci cinesi. D'altra parte, tale status consentirà alla Cina di usufruire di un periodo di tempo più lungo per adattare il proprio ordinamento interno alla disciplina prevista dal WTO.

Le esportazioni in valore del tessile, tradizionale settore di specializzazione dell'economia cinese, sono aumentate (di oltre il 20%); la loro quota sul totale si è, tuttavia, gradualmente ridotta nel corso degli anni, passando dall'11,7 del 1995 al 7% del 2004. Le vendite all'estero sono aumentate considerevolmente in tutti i mercati di destinazione, in particolare negli Stati Uniti, il principale, e nei paesi asiatici (Hong Kong, Giappone, Corea del Sud).

La Cina ha attratto ingenti investimenti diretti a livello mondiale e secondo le stime dell'Unctad, nel 2004, con 62 miliardi di dollari, è stata il maggior destinatario dopo gli Stati Uniti. Gli afflussi di IDE sono cresciuti al di sopra della media dell'ultimo quinquennio e lo stock di investimenti è attualmente pari al 6% del totale mondiale.

Hanno acquistato grande rilevanza gli investimenti provenienti da altre economie asiatiche. Grandi imprese in Asia, per lo più in Corea del Sud e Taiwan, traendo vantaggio dal basso costo del lavoro, hanno mano a mano trasferito parte dei processi produttivi in Cina.

Nel 2004 i paesi di nuova industrializzazione (NIEs – Newly Industrializing Economies - Hong Kong, Singapore, Corea del Sud e Taiwan) hanno nel complesso registrato un aumento delle esportazioni di merci, sia in valore che in quantità, al di sopra della media mondiale, grazie alla vivace attività dell'area asiatica e della Cina in particolare e alla politica di cambio diretta a mantenere un rapporto stabile con il dollaro.

2.5. I distretti industriali in Cina

I distretti industriali specializzati nella produzione di abbigliamento sono collocati principalmente nelle zone costiere (Figura 2.5.1), soprattutto in tre province: Guangdong, Zhejiang e Jiangsu. Guangdong si trova nella regione del fiume delle Perle, mentre le altre due province si trovano nella regione del fiume Yangtzè. Esse traggono profitto dalle infrastrutture di trasporto per l'importazione delle materie prime o intermedie e l'esportazione di prodotti finali. La cartina mostra anche i principali porti marittimi della Cina, della Corea del Sud e di Taiwan.

Secondo il China National Textile & Apparel Council, vi sono 48 distretti di produzione di abbigliamento in Cina. Tra tali distretti, 17 sono nel Guangdong, 11 nello Zhejiang ed 8 nello Jiangsu (Li&Fung, 2006a). Il settore dell'abbigliamento conta circa 2,7 milioni di operai nella produzione (Dicken 2007, p. 251). Si stima che circa l'80% della fabbricazione di prodotti d'abbigliamento provenga da questi distretti industriali (Li&Fung 2006b).

Figura 2.5.1: Principali distretti dell'abbigliamento in Cina



Fonte INRETS

I distretti dell'industria dell'abbigliamento in Cina compaiono inizialmente nel Delta del fiume delle Perle. Le imprese in questi agglomerati, nell'80% dei casi vengono costituite da investitori stranieri, soprattutto di Hong Kong, Taiwan e Corea del Sud. In misura minore, sono presenti anche investitori che provengono dal Giappone, dagli Stati Uniti e dai paesi europei (Li&Fung, 2006b).

I prodotti fabbricati in questa area sono generalmente destinati all'esportazione. Le altre due province costiere (Zhejiang e Jiangsu) accolgono anche distretti dell'industria dell'abbigliamento, ma la loro specializzazione è nella produzione del tessile.

Il distretto industriale di Humen

Alcune interviste sono state svolte ad Humen, un distretto industriale localizzato nella provincia di Guangdong (Figura 2.5.2), uno dei più grandi distretti di vestiario pret-a-porter in Cina. I capi d'abbigliamento fabbricati qui sono quasi tutti esportati.

Figura 2.5.2: Posizione geografica di Humen, Shenzhen ed Hong Kong



Fonte: Cartina realizzata da L. Vacher (INRETS).

Questa città ospita oggi più di 8.500 imprese che coprono l'intera filiera del tessile/abbigliamento. Vi sono 18 mercati di grossisti e 6 mercati di stoffe. Secondo le statistiche, questa città attira più di 100.000 acquirenti al giorno che vengono da tutto il mondo (Li&Fung 2006a, p. 8). Humen è, pertanto, la città principale in Cina per i mercanti all'ingrosso del pret-a-porter dell'abbigliamento da donna. I produttori sono per la maggior parte di piccole e medie dimensioni con circa 20 dipendenti. Nel 2005 è stato inaugurato il più grande centro tessile: Humen International Cloth Centre.

Il distretto di Humen ha una posizione geografica molto privilegiata; essa si trova alla foce del fiume delle Perle, vicino ai porti di Shenzhen e di Hong Kong. L'area è ben collegata

con altre zone di commercio (Guangzhou, la capitale della provincia del Guangdong) grazie ad una buona rete stradale e ferroviaria. Guangzhou è un hub di rete ferroviaria nel Sud della Cina ed entro il 2014 verrà realizzata una linea di treni ad alta velocità che unisce Hong Kong a Guangzhou. Quando la costruzione sarà terminata, il percorso da Hong Kong a Guangzhou durerà 48 minuti.

Il volume delle merci a Humen è di circa 8 milioni TEU all'anno. La maggior parte dei container sono inviati per strada e poi caricati sulle navi nel porto di Shenzhen o di Hong Kong. Humen utilizza anche il trasporto fluviale (fiume delle Perle) per trasportare le sue merci al porto di Hong Kong o Shenzhen sulle navi porta container per l'esportazione. Il primo terminal container nel porto di Humen è stato inaugurato nel novembre 2008. La capacità attuale delle due banchine è di 300 000 TEU all'anno. Altre 13 banchine destinate alle navi portacontainer verranno realizzate entro il 2010.

CAPITOLO 3: INTERAZIONE TRA PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE: IL RUOLO DEL TRASPORTO

3.1. Il processo di produzione e distribuzione dei prodotti di abbigliamento

La relazione acquirente-fornitore si caratterizza nel settore tessile/abbigliamento per l'influenza che su di essa vengono ad avere alcuni fattori di cambiamento. Tra questi almeno tre risultano riconoscibili per la loro particolare rilevanza. Un primo fattore è riconducibile alla nuova posizione dominante delle funzioni di retailing nell'ambito della filiera, con conseguente ricorso ai processi di integrazione verticale. Un secondo fattore si traduce in termini di nuova centralità dei processi di sourcing e di diversificazione geografica dell'offerta di semilavorati tessili, di manufatti e di servizi manifatturieri. Un terzo fattore di cambiamento riguarda la tendenza a passare da un orientamento al processo produttivo ad un orientamento al mercato nell'organizzazione della textile-clothing pipeline, in particolare a partire dalle componenti più vicine al cliente finale (Taplin 1999, 367).

La relazione acquirente-fornitore di semilavorati tessili è connessa alla natura del modello di gestione della produzione delle imprese di abbigliamento ed alla innovazione di formato della distribuzione di abbigliamento. Gestione della produzione e formato della distribuzione possono presentarsi come problematiche presenti nella stessa impresa in particolare nella realtà della textile-clothing pipeline (Jones 2002), dove l'attore in posizione dominante è rappresentato sempre più di frequente da una organizzazione che integra controllo di punti vendita con funzioni tradizionalmente tipiche dell'impresa manifatturiera (sourcing di semilavorati tessili, definizione della collezione di abbigliamento ecc.); questo attore può essere denominato retailer industriale (Guercini e Runfola 2004).

L'innovazione nel formato distributivo determina per il retailer industriale vincoli ben precisi nelle scelte di sourcing, contribuendo a definire le caratteristiche della supply chain alla quale farà riferimento (Christopher *et al.* 2004). I caratteri del formato di retail possono avere rilevanza nella definizione dei caratteri della negoziazione, che potrà quindi assumere forme di volta in volta diverse.

Nel tessile/abbigliamento emergono quindi nuovi modelli nelle relazioni tra le imprese dell'industria e della distribuzione, sia pure secondo modalità distinguibili da quelle che hanno caratterizzato altri contesti. L'evoluzione dei rapporti industria-distribuzione nel tessile/abbigliamento può essere esaminata attraverso tre tappe consecutive.

Nella prima si considerano alcuni fattori del contesto che interessano la relazione tra acquirente e venditore di semilavorati tessili; si possono considerare, in una seconda tappa, gli elementi di rilevanza che sono oggi assunti dal processo di negoziazione nei rapporti tra le imprese della filiera; sono infine analizzate le connessioni tra innovazione distributiva (struttura e dinamica degli assortimenti, caratteri del punto vendita come prodotto ecc.) ed innovazione relazionale nel tessile/abbigliamento.

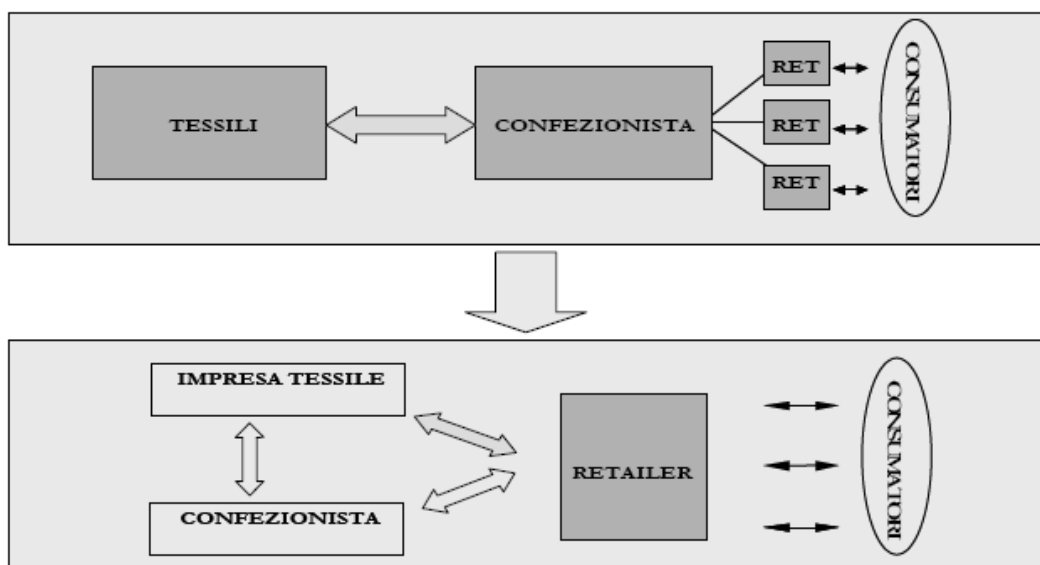
Nelle imprese buyer di semilavorati tessili si assiste ad una nuova centralità dei processi di sourcing a fronte di una accresciuta diversificazione geografica dell'offerta di semilavorati tessili, manufatti e servizi manifatturieri. Gli acquirenti di semilavorati, o almeno i decisori di acquisto, sono spesso oggi direttamente retailer o brand-owner, secondo un percorso emblematico del ruolo centrale da questi assunto.

Nella filiera nel suo insieme si vede poi una tendenza da un orientamento al processo produttivo, che tradizionalmente ha caratterizzato i tempi e la programmazione dei processi produttivi storicamente impostati sulle due stagioni, ad un orientamento al mercato, con rilevanti implicazioni per l'organizzazione della filiera tessile/abbigliamento e per l'interazione tra acquirente e venditore di semilavorati tessili. La nuova centralità del retail è in rapporto circolare con questo nuovo orientamento al mercato, e trova graficamente rappresentazione nel passaggio dal primo al secondo grafico in Figura 3.1.1.

Per le imprese che operano nel comparto dei semilavorati tessili in paesi high-wage, come l'Italia, la negoziazione con il cliente che gestisce processi di distribuzione ha assunto il ruolo di fattore-chiave per determinare le possibilità competitive dell'azienda. Infatti, a fronte di condizioni di prezzo meno competitive nella comparazione con l'offerta di operatori da paesi emergenti, assume rilievo un approccio problem-solving alle esigenze del cliente, spesso attore impegnato nei processi distributivi ed interessato ad ottenere servizi dal produttore di semilavorati come dall'attore che propone manufatti e capacità di confezione. Negli stili di negoziazione, piuttosto che l'adozione di una tradizionale logica "distributiva", lo sviluppo di una logica collaborativa e "integrativa" può ancora consentire

alle imprese italiane di far corrispondere a prezzi più alti costi dei processi produttivi complessivamente meno elevati, o comunque condizioni di convenienza per il cliente, attraverso lo scambio più intenso di informazione e conoscenza.

Figura 3.1.1: Dalla impostazione interattiva all'impostazione a rete nei rapporti di filiera e nuova centralità del retailer



Fonte: Guercini, Runfola, 2005

L'equilibrio tra i diversi attributi dell'offerta di semilavorati, manufatti e servizi di confezione e la definizione delle alternative per l'acquirente può portare il buyer a privilegiare di volta in volta o in modo strutturale una fornitura di tipo efficiente (lean supply), tale da conseguire il minor prezzo di acquisto, o efficace in termini di servizio (agile supply), tale da ridurre le mancate vendite (Christopher 2000).

Sono le esigenze del buyer che determinano il livello di interesse per la proposta di servizio del fornitore di semilavorati tessili nello specifico, ed in generale di capacità manifatturiere nella filiera tessile/abbigliamento. Emerge, quindi, un rapporto tra innovazione nei processi del retailer e fabbisogno di servizio, sviluppabile attraverso l'innovazione relazionale, per cui la definizione di nuove formule di retail implica la riorganizzazione delle interazioni acquirente-fornitore. Il rapporto lean/overseas e agile/local nella gestione delle supply chain, che caratterizza questa fase dei processi di sourcing delle imprese acquirenti, non è

necessariamente stabile, interessando in particolare gli operatori con base in paesi high-wage che propongono formule di quick fashion. L'emergere di nuovi attori della distribuzione in contesti overseas e la flessibilità strategica dei fornitori dei paesi emergenti potrà ridurre in futuro la portata della corrispondenza appena evidenziata. In sintesi, l'attore che integra funzioni distributive (in quanto retailer e/o brandowner) e che occupa oggi una posizione centrale nella filiera tessile/abbigliamento, cerca comunque di limitare il livello di complessità che si trova a gestire, e questo è un elemento che orienta le tendenze recenti nella relazione acquirente-fornitore.

Con riferimento al processo produttivo in Asia, la filiera è composta da molti attori legati da numerosi contratti commerciali. La Figura 3.1.2 illustra il processo di produzione e distribuzione di un prodotto dell'abbigliamento, ponendo enfasi alle attività di trasporto che si vengono a generare. Nello specifico, una volta che gli stilisti hanno definito i modelli di prodotti che usciranno la stagione a venire, i distributori organizzeranno delle esposizioni affinché i dettaglianti possano definire i loro pre-ordini. In tale fase vi è la necessità di trasportare i campioni dei nuovi modelli per esporli ai rivenditori al dettaglio; generalmente il trasporto utilizzato è quello aereo, per rispondere alle esigenze in termini di tempo limitato per la realizzazione dell'intero processo produttivo-distributivo, proprio di tale filiera.

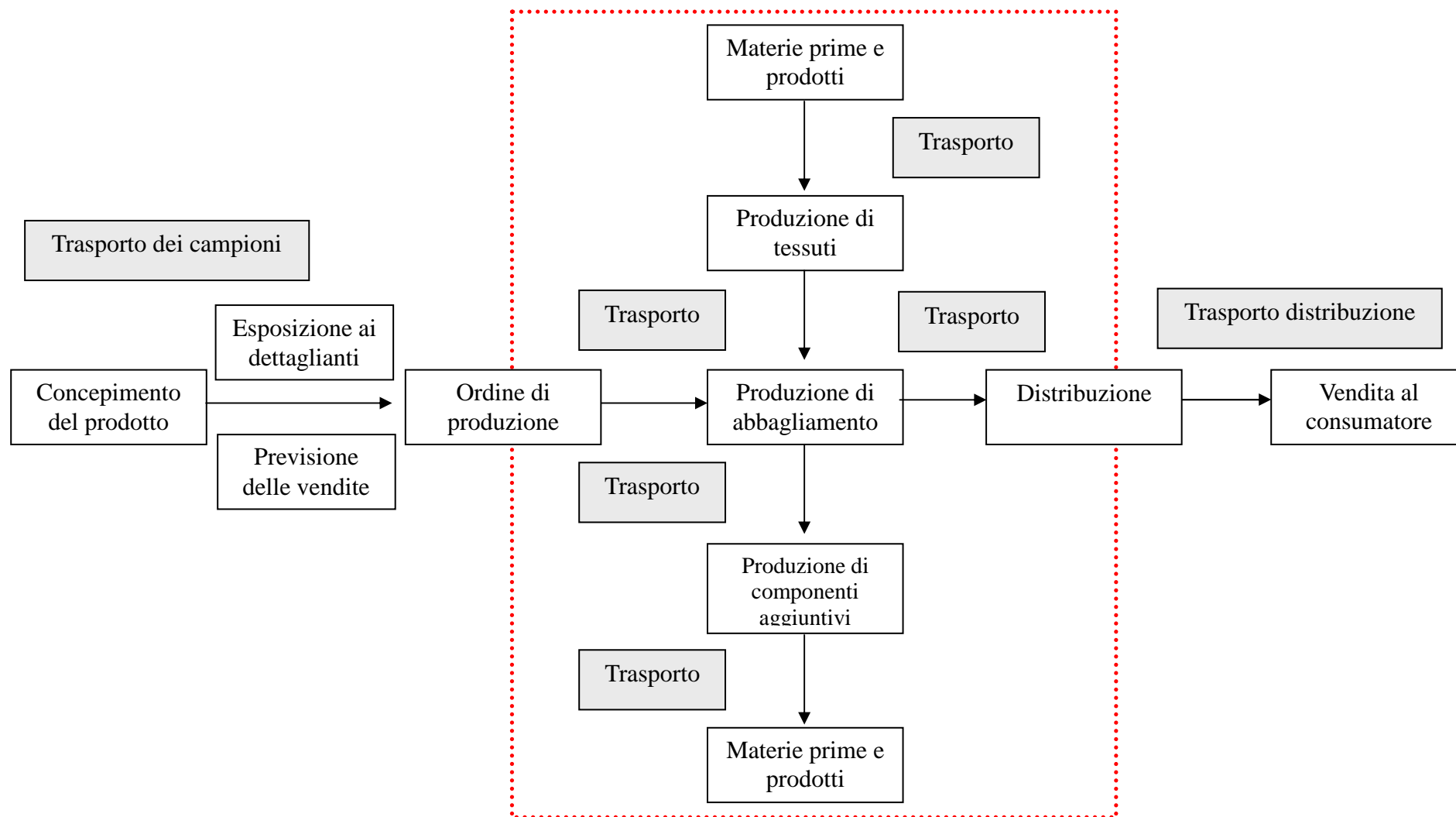
La proporzione dei pre-ordini nella produzione totale varia da un distributore all'altro. Alcuni distributori richiedono ai loro dettaglianti di pre-ordinare una parte importante dei prodotti; altri autorizzano i propri dettaglianti ad ordinare prodotti durante la stagione. Infatti, alcuni distributori producono un piccolo volume di prodotti prima della stagione e si approvvigionano a seconda dei risultati di vendita dei prodotti. A seconda dei pre-ordini dei dettaglianti e quindi delle loro previsioni di vendita, i distributori sono in grado di definire e di trasmettere gli ordini di produzione ai sub-fornitori.

Quando gli ordini di produzione vengono trasmessi ai produttori, quest'ultimi organizzano l'approvvigionamento delle stoffe e delle componenti aggiuntive grazie allo sviluppo di rapporti di cooperazione con degli intermediari del trasporto. A seconda dell'origine delle materie prime e dei prodotti intermedi, il trasporto per l'approvvigionamento si realizza per trasporto stradale e/o per trasporto marittimo internazionale. A fabbricazione ultimata, i prodotti finali vengono spediti ai distributori per via marittima o aerea. È invece

responsabilità dei distributori organizzare la distribuzione locale ai dettaglianti. A tal punto, i prodotti sono disponibili alla vendita nei differenti negozi.

Come mostra la Figura 3.1.2, il lavoro si focalizza sulle attività di logistica e trasporto che intervengono dagli ordini di produzione fino alla consegna dei prodotti ai distributori. Non verrà analizzata la distribuzione locale ai dettaglianti poiché questa attività viene gestita direttamente dai distributori nazionali; il focus del lavoro è infatti costituito dall'analisi delle relazioni che si instaurano tra produttori, intermediari del trasporto e distributori per realizzare la consegna dei prodotti finali.

Figura 3.1.2: Processo di produzione e distribuzione dei prodotti dell'abbigliamento: focus sul trasporto



Fonte: N/s elaborazione sulla base dei risultati derivanti dall'indagine empirica

3.2. Incoterms utilizzati dagli attori negli scambi internazionali: il ruolo del trasporto

Gli operatori della filiera attribuiscono, erroneamente, secondaria importanza all'individuazione dei termini di resa che meglio si addice alla tipologia di vendita internazionale. In aggiunta a tale considerazione, la complessità del diritto commerciale internazionale, anche in presenza di un effettivo interessamento delle parti, genera un elevato rischio di interpretazione non omogenea degli stessi termini. Pertanto, la centralità dei termini di resa nella vendita internazionale e la difficoltà connessa ad un'interpretazione univoca degli stessi, in ambito transnazionale ha portato l'International Chamber of Commerce (ICC) a predisporre, a partire dal 1936, regole uniformi.

L'edizione 2000 ha rappresentato un indubbio miglioramento rispetto ai precedenti, riducendo ulteriormente i rischi di discordanti interpretazioni. Gli Incoterms (forma contratta dalla locuzione International Commercial Terms) sono regole facoltative⁶. Questi, come più volte sottolineato, si riferiscono alla consegna della merce e non a questioni come le modalità di pagamento, le problematiche valutarie, le inadempienze contrattuali o, ancora, il trasferimento della proprietà. Inoltre, occorre precisare che tali termini debbono essere presi in considerazione esclusivamente nella redazione del contratto di compravendita e non di trasporto. In un contratto di compravendita internazionale le problematiche legate al passaggio dei rischi del perimento della merce, come pure il passaggio di proprietà, sono amplificate dal fatto che trattasi di operazioni commerciali a carattere transnazionale. Quest'ultimo aspetto rende indispensabile che il contratto di compravendita sia il più completo ed autosufficiente possibile.

Conoscere chi, tra venditore e compratore, debba assumersi la responsabilità ed i costi del trasferimento delle merci, è condizione primaria per la prevenzione di futuri contenziosi. Il raggiungimento di suddetto obiettivo dipende dall'esatta individuazione del luogo e del momento in cui avviene il passaggio di oneri e rischi tra venditori e compratori.

Operazione non facile, poiché spesso le parti contraenti appartengono a Stati o a continenti diversi. Nonostante la messa a punto di adeguati strumenti, capita spesso di imbattersi in

⁶ Alcune sigle si riferiscono a specifici strumenti di trasporto (a quello marittimo o per vie navigabili interne FAS, FOB, CFR, CIF, DES, DEG), mentre altre valgono per tutte le modalità, comprese quelle multimodali (EXW, FCA, CPT, CIP, FAF, DDU, DDP). Le sigle che iniziano con la lettera C sono termini in cui il luogo convenuto riguarda la partenza, mentre quelle che iniziano con la lettera D si riferiscono alla destinazione.

casi di controversie internazionali dove l'oggetto della stessa è l'errata predisposizione dei termini di resa o, comunque, una differente interpretazione di suddetta clausola. La modalità di consegna ex-works (resa Franco Fabbrica - EXW), ad esempio, prevede che il venditore metta a disposizione del compratore, nel luogo di consegna convenuto, la merce oggetto del contratto, raggruppata separatamente, in modo che sia ben identificabile ed accompagnata dai documenti fiscali e tecnici necessari per il suo sdoganamento. Tutte le spese ed i rischi del ritiro merce sono, pertanto, a carico del compratore.

Spesso, nella pratica, è lo stesso venditore che si assume, a proprio rischio, l'onere di carico della merce sul mezzo del vettore oppure provvede, a proprie spese, agli adempimenti doganali all'esportazione. Il problema assume rilevanza non solo per i maggiori costi che ne derivano ma anche, e soprattutto, per i rischi ulteriori del venditore.

Questa modalità di consegna risulta la meno onerosa ma, come è emerso dalla pratica, la più rischiosa per il venditore. Infatti, essendo, il compratore, il mittente nella spedizione, il venditore non disporrà di nessuna documentazione che attesti l'avvenuta consegna della merce che, nell'eventualità di regolamenti posticipati o dilazionati, potrebbe comportare problemi di pagamento. Ad esempio, nel caso in cui la merce non giunge a destinazione per omissioni del vettore, l'azione del venditore ai fini dell'adempimento del compratore sarà resa più gravosa dalla mancanza dei suddetti documenti.

Un altro problema connesso alla non disponibilità dei documenti doganali consiste nella difficoltà per il venditore di dimostrare la fuoriuscita delle merci dal territorio doganale. La disciplina fiscale stabilisce la non imponibilità per le cessioni all'esportazione (art. 8 del Dpr. 633/72).

Tuttavia, per usufruire di tale esenzione occorre dare prova dell'uscita delle merci dal territorio doganale comunitario, mediante la presentazione dei documenti rilasciati dall'apposito ufficio. Nel caso di resa ex-works tale prova potrebbe essere onerosa per il venditore in quanto il compratore-mittente potrebbe non restituire tali documenti. Il venditore sarà quindi soggetto al pagamento dell'imposta.

Gli esempi riportati dovrebbero, pertanto, indurre il venditore-esportatore a dubitare sulla assoluta sicurezza e minore onerosità del termine di resa Franco Fabbrica.

Se nella realtà pratica il termine ex-works non presenta particolari problemi interpretativi

ciò non avviene per la modalità Franco a bordo (FOB). Spesso, ci si scontra con situazioni in cui le stesse imprese, per consuetudine o per la scarsa importanza attribuita ai termini, commettono imprecisioni, con conseguenti maggiori oneri e rischi. È il caso, ad esempio dell'erronea applicazione, nella pratica, di FOB e FAS. Nella clausola Franco a bordo (FOB ICC Incoterms 2000), applicabile esclusivamente al trasporto marittimo, il venditore deve consegnare la merce a bordo della nave e nel porto individuati dal compratore. Inoltre, sono di sua competenza le operazioni di controllo, imballaggio, emissione della documentazione e delle operazioni doganali di esportazione. La responsabilità dei danni alla merce passa dal venditore al compratore nel momento in cui questa oltrepassa la murata della nave.

Nelle operazioni commerciali con operatori appartenenti al mondo anglosassone, il termine FOB è soggetto a variazioni. In particolare, nel "Fob with additional duties" gli obblighi abitualmente a carico del compratore sono adempiuti dal venditore in nome e per conto dell'acquirente. Il termine prevede, inoltre, la stipulazione, da parte del venditore, del contratto assicurativo in nome e per conto del compratore. L'applicazione di questa atipica modalità di consegna presume che le parti pongano in essere, oltre al contratto di compravendita, anche un contratto di mandato.

Un'ulteriore conferma della non unicità di interpretazione dei termini di resa nell'ambito del commercio internazionale è confermato dai "Revised American Foreign Trade Definitions" del 1941, ai quali fanno riferimento gli americani nelle loro contrattazioni. Essi, infatti, contemplano diverse varianti della resa franco a bordo. Tra queste, la più simile al FOB Incoterms 2000 prevede l'obbligo per il compratore di assicurare la merce; inoltre, il venditore è responsabile dei danni fino all'avvenuta consegna della stessa a bordo della nave.

Al termine di questa analisi la non univocità di interpretazione dei termini di resa adottati dagli operatori nelle operazioni commerciali dovrebbe spingere questi a prestare maggiore attenzione ed a specificare, con apposite clausole da inserire nel contratto di compravendita, la modalità di consegna più idonea alle loro esigenze evitando così il sorgere di controversie legate a divergenti interpretazioni in merito.

Sorvolando sul termine EXW, unica eccezione perché non «fa gruppo» con nessuno, gli altri dodici, come è noto, appartengono ai gruppi F, C e D la cui iniziale sta rispettivamente per:

- F = Free
- C = Cost e/o Carriage
- D = Delivered

Più precisamente al gruppo F, composto dai termini FCA (Free Carrier o Franco Vettore), FAS (Free Alongside o Franco Lungo Bordo) e FOB (Free on Board o Franco a Bordo), corrispondono contratti in cui il trasporto nel tratto principale è pagato dal compratore, che, assieme a quest'onere, si assume anche i relativi rischi a partire dal luogo e dal momento in cui le merci vengono consegnate al vettore da lui (compratore) nominato. L'aggettivo Free, comunemente tradotto come Franco, rende meglio se gli si attribuisce il significato di gratis; nel senso che il compratore pretende, in una qualsiasi delle tre clausole F, che le merci vengano portate senza spese né rischi per lui, e quindi gratuitamente, presso il vettore alla partenza da egli stesso scelto e nominato (nel contratto).

Al gruppo C appartengono i quattro termini che attribuiscono al venditore l'onere - ma non il rischio - del trasporto delle merci nella località di destino (necessariamente) precisata assieme al termine prescelto. La caratteristica di questo gruppo sta nella sua particolare struttura che prevede - a complicare le cose - non uno ma bensì due punti critici dato che il venditore sostiene costi (punto di tariffa) anche per un periodo successivo a quello dell'avvenuto superamento del punto critico del rischio, che qui avviene sempre ed esclusivamente alla partenza. La lettera C, come si è visto, assume due diversi significati a seconda delle modalità di trasporto utilizzate:

- nelle modalità di terra e nel trasporto intermodale sta a significare Carriage, ossia (costo del) trasporto «principale»;
- nel trasporto marittimo assume invece il significato di Cost intendendo la quotazione CFR o CIF comprensiva del costo della merce, più l'assicurazione (insurance) quando prevista, e il freight, ovvero il nolo marittimo.

E infine le cinque clausole contraddistinte dalla lettera iniziale D ossia Delivered che rappresenta il gruppo delle massime obbligazioni per il venditore, il quale, come si è già visto, assume su di sé oneri e rischi di consegna a una destinazione di arrivo, sostituendosi anche, quando previsto, al compratore nel perfezionamento di alcune importanti formalità cui la stessa consegna è subordinata.

Una immediata e grossolana discriminazione dei tredici termini li ripartisce tra quelli di partenza e di arrivo. Sono compresi tra i primi l'EXW e i termini dei gruppi F e C, mentre solo quelli del gruppo D si considerano di arrivo.

Un equivoco in cui spesso si cade è quello di comprendere tra questi ultimi anche i termini del gruppo C. La spiegazione sta nel fatto che gli operatori percepiscono (soprattutto) il CIF/CFR come un termine di arrivo dato che solo apparentemente la consegna avviene nel porto del paese di destino mentre la stessa, come il passaggio del rischio nel FOB, avviene al porto di caricamento. Per non parlare del CIP/CPT in cui è possibile che tale prestazione si perfezioni senza rischio del venditore addirittura al domicilio del compratore come nelle clausole DDU e DDP.

In base a questa argomentazione si può affermare che i termini del gruppo F e quelli del gruppo C sono della stessa natura, in quanto - per entrambi - tutte le obbligazioni del venditore vanno adempiute nel suo paese, o meglio, nel paese di partenza.

Poco importa che nel gruppo C la merce arrivi in una località di destino a spese del venditore (e magari anche assicurata, come nel CIF e nel CIP). Cambia solo, come si è già detto, il punto di tariffa nel senso che tutte le clausole C hanno in comune con quelle del gruppo F la consegna che pone il punto critico alla partenza. In altre parole si potrebbe anche considerare le clausole del gruppo C né più e né meno che alla stregua di un upgrading delle meno impegnative clausole del gruppo F.

FCA: Free Carrier (named place) / Franco Vettore (luogo convenuto)

Rappresenta un'evoluzione rispetto al primitivo termine F.co Fabbrica in quanto al venditore competono funzioni che per numero e qualità richiedono (finalmente) un suo maggiore coinvolgimento quantomeno nell'esecuzione di un contratto internazionale, a partire già dalla trattativa. Si avrà così che per questo termine il venditore, che curerà le operazioni doganali all'esportazione delle sue merci, effettuerà la consegna in due diversi modi a seconda del luogo concordato (presso i suoi locali o quelli di un corriere per esempio). Decisione questa su cui generalmente influisce la quantità di merce rispetto al mezzo o unità di carico disponibile e che così si esplicita. Quando il luogo concordato per la consegna è costituito dai locali del venditore la stessa si effettua all'avvenuto caricamento sul mezzo di trasporto messi a disposizione dal compratore. Negli altri casi, la consegna

si effettua quando il venditore mette la merce a disposizione del compratore (anche attraverso suoi ausiliari quali un vettore o altra persona) a bordo (e quindi non scaricata) del proprio (ossia del venditore) mezzo di trasporto.

È anche regola consolidata, nelle clausole del gruppo F, che qualora il compratore rinunci (espressamente o per negligenza) a nominare sia il luogo di consegna che il vettore, questa scelta compete al venditore che la farà anche in funzione della natura e quantità della merce oltre che del mezzo e modalità designati per il trasporto.

Oltre alla documentazione commerciale e quella inerente al fatto dell'esportazione (licenze, autorizzazioni ecc.) il venditore avrà a suo carico anche l'emissione di un documento che comprovi l'avvenuta consegna della merce.

Considerando che anche questa clausola non ha una «specializzazione» logistica che ne limiti l'impiego a una precisa modalità, il venditore porrà la massima attenzione alla predisposizione dell'imballaggio che, se non gli sarà nota la modalità prescelta per il main carriage o trasporto principale, seguirà la stessa logica della clausola Franco Fabbrica.

Solo quando, o se le esigenze logistiche gli saranno rese note il venditore dovrà adeguarvisi. Altrimenti vi è anche il rischio per lui di predisporre un imballaggio sovradimensionato e più costoso di quello realmente necessario quale risulterebbe quello marittimo rispetto a quello terrestre o aereo.

FSA: Free Alongside (named port of shipment) / Franco Lungo Bordo (porto di imbarco convenuto)

Porre la merce sdoganata all'esportazione sottobordo o lungo il bordo di una nave in partenza, è l'obbligazione caratteristica e primaria del venditore che dovrà assumersi poche altre incombenze in questa clausola che, come il FCA, segna quasi un'evoluzione dell'EXW.

Lo spostamento in avanti del punto critico rispetto all'EXW (con cui fino all'Edizione 1990 condivideva anche l'obbligazione doganale del compratore per le merci in esportazione), comporta però, per il venditore, non solo l'assunzione di maggiori obbligazioni, com'è ovvio, ma anche una particolare attenzione a un nuovo elemento: gli usi di porto o gli usi commerciali. Nella consegna sottobordo, infatti, il venditore - soprattutto di cereali, fosfati, carbone e rinfuse in genere - dovrà tener conto anche e soprattutto degli usi locali che,

pubblicati quasi sempre dalle Camere di Commercio, regolano in aggiunta e al di fuori di quanto gli Incoterms dicono, le modalità con cui le operazioni e le manovre inerenti a questa funzione debbano essere svolte. La (più fisiologica) collocazione, poi, dello sdoganamento all'esportazione nella sfera dei doveri del venditore, comporta l'adozione di tutte le misure ad esso attinenti (in termini anche di rilascio di autorizzazioni, licenze, ecc.).

Il compratore, invece, in una clausola F - e a maggiore ragione quando c'è di mezzo una nave - ha sempre la responsabilità che qualcosa non funzioni a dovere nella presa in consegna della merce dipendendo da un vettore non propriamente flessibile con il conseguente rischio di dover pagare di tasca sua spese aggiuntive, con l'intuibile grave pregiudizio soprattutto se non previste. Il suo obbligo, infatti, di concludere un contratto di trasporto con un vettore di sua scelta si estende anche all'osservanza delle date e delle scadenze, comunicate al compratore relative alle operazioni di carico della nave. Se questa ritarda o riparte prima di prendere a bordo le merci, le spese conseguenti a questa irregolarità (sosta, trasferimento in un altro porto, ecc.) sono a carico del compratore che sarà anche responsabile dell'eventuale sua omissione nel dare per tempo la suddetta comunicazione.

FOB: Free on Board (named port of shipment) / Franco a Bordo (porto di imbarco convenuto)

Rappresenta per il venditore un ulteriore appesantimento di obbligazioni che qui raggiungono il massimo tra quelle previste dai termini del gruppo F. Ha molto in comune con il FAS di cui condivide (tra i molti aspetti) anche quello decisionale e organizzativo del trasporto interamente nelle mani del compratore.

Tra gli Incoterms, per cumulo di responsabilità del venditore, il FOB rappresenta un'evoluzione del FAS dato che qui il venditore cura anche il caricamento della merce a bordo con tutti i rischi che da questa estensione del punto critico gli deriva. La consegna, pertanto, avviene a bordo della nave dopo che la merce abbia superato la linea di «bastingaggio», più nota come murata della nave. La preposizione inglese “on board” significa che le merci devono essere entrate a bordo (on significa su, sopra, ma con contatto, altrimenti si direbbe over). L'espressione over the ship's rail, invece, dagli inglesi utilizzata per indicare il superamento della murata rende bene l'idea che il superamento del punto critico avviene per aria.

Questa apparentemente futile precisazione lessicale diventa utile a considerare come effettivamente avvenga la consegna della merce compresa quella unitizzata in container.

Va chiarito come nella resa FOB lo stivaggio non sia - secondo l'interpretazione degli Incoterms - operazione di competenza del venditore anche se clienti appartenenti ad alcuni paesi, soprattutto arabi, lo vorrebbero. Come regola generale già vista per l'EXW qualsiasi adattamento del termine è previsto (con le riserve già viste in merito alla «scopertura» interpretativa, ovviamente) purché le diverse pattuizioni vengano, come si è visto, indicate sia assieme al termine che nel contratto di vendita. Sarà quindi possibile indicare FOB Stivato o FOB Stowed quando il venditore intende assumersi tale ulteriore obbligazione.

Anche nel FOB come nel FAS valgono molto gli usi di porto o commerciali. Occorre comunque porre attenzione al problema dei (nuovi) rischi nascenti da una clausola ampliata come la FOB Stowed. Con l'aggiunta, per il venditore, del costo di stivaggio, che non è sempre e immediatamente chiaro fino a che punto egli si assuma anche i rischi di perdita o danni che si verificassero successivamente all'attraversamento della murata (punto critico tradizionale del passaggio dei rischi). In questo caso, come in tutti quelli conseguenti a manipolazioni dei termini, è necessario che le parti rendano palesi le loro intenzioni citando appositamente chi (tra venditore e compratore, ovviamente) si assumerà con gli oneri anche i rischi di una ulteriore manovra come quella - non da poco - dello stivaggio. In questo caso un termine completo, che restituisca sicurezza alle parti, sarà così formulato: «FOB Stowed, costs and risks of loading (and trimming) at the seller's charge» in cui si stabilisce che le spese e i rischi di stivaggio, caricamento e sistemazione in stiva della merce sono a carico del venditore.

Tra la documentazione di competenza del compratore vi sarà ovviamente anche la polizza di carico marittima, dato che il contratto di trasporto è di sua competenza; anche se - e la cosa è assai frequente - molti compratori FOB la chiedono al venditore, che non può ovviamente esimersi dal farlo. Così come per tutti i venditori con contratti dei gruppi E ed F che devono garantire la loro collaborazione al compratore per agevolare il rilascio (a suo onere e rischio) di tutta la documentazione necessaria.

Anche il certificato di origine, per essere precisi, farebbe parte della documentazione di esclusiva pertinenza (e naturalmente interesse) del compratore e come tale dovrebbe seguire la stessa logica. Si tratta, infatti, di un documento che consente all'importatore straniero di

beneficiare - qualora esistenti – di particolari trattamenti daziari di favore. Alcune «scuole», per questo motivo, ne attribuiscono l'onere e il rischio del rilascio esclusivamente al compratore. Nella pratica - anche perché pochi sono a conoscenza di questa sottile discriminazione - è il venditore che se ne occupa. Ma su questo, le parti possono trovare un accordo seguendo anche gli usi eventualmente esistenti in merito.

CFR: Cost and Freight (named port of destination) / Costo e nolo (porto di destinazione convenuto)

Anche qui il venditore, nella logica della progressività di presentazione degli Incoterms, fa un ulteriore «passo avanti» per quanto riguarda l'ampiezza del suo impegno nei confronti del compratore, assumendo il controllo e la gestione del trasporto. Il CFR è un FOB di cui ha e mantiene tutte le caratteristiche fino al luogo di consegna con l'aggiunta che il contratto di trasporto viene stipulato dal venditore. Questo spiega come i termini di questo gruppo possano essere considerati della stessa natura di quelli del gruppo F con i quali condividono la caratteristica di termini di partenza (ovunque sia la destinazione finale della merce) in quanto tutte le obbligazioni del venditore – nei due gruppi - sono assolute esclusivamente nel paese di partenza.

La conclusione del contratto di trasporto da parte del venditore lo autorizza a scegliere vettore e genere di nave, (su cui caricherà e stiverà, a sue spese e rischio, la merce) che raggiungerà il porto di destinazione seguendo il normale itinerario. Cosa questa evidente in un «trasporto di cose determinate» per il quale si sceglie sempre una nave in regolare servizio di linea in cui rotta ed Eta (Estimated Time of Arrival) sono programmati. Meno evidente, invece, nei contratti di trasporto per carico totale e/o di noleggio (il charter party, per esempio), in cui il caricatore o il noleggiatore, sempre in una vendita CFR/CIF, può assumere funzioni decisionali anche in merito all'itinerario che in questo caso potrebbe anche non essere usuale nel senso espresso dagli Incoterms, ma senza per questo infrangerne lo spirito.

E parlando di contratti di noleggio occorre fare un'ulteriore precisazione in merito. L'edizione 2000 degli Incoterms solleva il venditore dall'obbligo di produrre il contratto di noleggio, o meglio copia di esso, assieme all'altra documentazione necessaria al compratore per lo svincolo della merce. Questa modifica, rispetto alla scorsa edizione, migliora l'intero processo di controllo dei documenti di crediti documentari in considerazione che, nel

mentre nel trasporto di cose determinate la polizza di carico funge anche da contratto di trasporto, in quello a carico totale la polizza «segue il contratto» divenendone un completamento. Poteva succedere che, allorché veniva richiesta dal credito la presentazione, tra gli altri documenti, del contratto di noleggio, questo - integrandosi con la polizza - poteva non essere considerato dalla banca (per contenuto letterale del titolo o altro) conforme, così come la stessa polizza di carico assumeva in questa sorta di «simbiosi» col contratto di noleggio, caratteristiche non compatibili col credito. A evitare il rischio che, da tali sottili ragionamenti, soggettive interpretazioni portassero all'accettazione con riserva dei documenti, viene meno l'obbligo del venditore di presentare questo ingombrante documento.

Ritornando alle differenze col FOB, il termine CFR, a dire il vero, non andrebbe considerato troppo sbrigativamente come un semplice suo upgrading. Perché è vero che in questo termine, a parità di rischio, il venditore paga il trasporto, ma è altresì vero che, nel mentre nel FOB tutte (o quasi) le scelte anche logistiche sono del compratore che difficilmente conviene con il venditore porti, navi, scali, ecc., nel CFR, invece, il venditore si appropria di questa parte della trattativa organizzando il tutto, ancorché secondo l'itinerario usuale, a suo piacere e convenienza a cominciare, ovviamente, dall'anteporto o pre-carriage, decisione questa che nel FOB - nonostante le regole - potrebbe invece risultare anche influenzata dalle decisioni del compratore.

La più vistosa differenza tra i termini del gruppo C con tutti gli altri sta principalmente nel fatto che le quattro clausole CFR/CIF e CPT/CIP hanno due punti critici anziché uno soltanto: uno, il cosiddetto punto di tariffa che riguarda i costi e l'altro, invece, che riguarda i soli rischi.

Per questo sdoppiamento che comporta un equivoco di fondo sull'ampiezza delle obbligazioni del venditore, questi termini vengono spesso ed erroneamente considerati di arrivo. Nel CFR, pertanto, i rischi del venditore si trasferiscono sul compratore al superamento della murata della nave al porto di partenza.

E poiché - come si è visto - i rischi negli Incoterms seguono sempre la consegna, col trasferimento dei rischi si perfeziona anche quest'ultimo. A trarre in inganno è il pagamento del trasporto da parte del venditore fino al porto del paese di destinazione che viene così percepito come luogo di consegna. E non sarebbe di arrivo, il CFR, nemmeno se si

assumesse il venditore anche l'onere dello scaricamento in banchina o su mezzo galleggiante al porto di destinazione. Questa obbligazione, sia chiaro, viene sempre assunta (come oneri e rischi) dal compratore in quanto il punto di tariffa del CFR prevede oneri per il venditore fino all'arrivo della nave al porto di destino, con merce in stiva. La merce quindi andrà «disistivata» e scaricata dal compratore.

CPT: Carriage Paid To (named place of destination) / Trasporto pagato fino a (luogo di destinazione convenuto)

Diversamente dal FCA, termine col quale il CPT ha notevoli affinità, il CPT prevede che il venditore effettui la consegna nelle mani del vettore da lui stesso scelto e che sostenga gli oneri del trasporto fino a un luogo concordato.

E poiché si tratta di una clausola che trova la sua ottimale indicazione nel trasporto multimodale – anche se può essere utilizzata per ogni modalità di trasporto, beninteso - il vettore designato potrà essere il primo della serie di vettori che partecipano alle diverse combinazioni di modalità di trasporto, con i quali avrà stipulato uno o più contratti di trasporto nei termini (per quanto riguarda itinerari, mezzi e modalità) ritenuti consueti. Particolari, diverse esigenze del compratore andranno comunque prese in considerazione dal venditore che, se non ritenute troppo onerose - e insolite, appunto - andranno soddisfatte senza aggravamento di costi per il compratore che diversamente sarà invece disponibile ad accettare un diverso prezzo di acquisto per le sue richieste «opzionali».

Tutte le altre obbligazioni del venditore sono tipiche delle clausole del gruppo C che lo obbligano a sdoganare la merce all'esportazione e a fornire al compratore i documenti commerciali, di qualità e controllo, di trasporto e transito e comunque quanto previsto a tale riguardo dal contratto di vendita. E come regola generale, anche qui, dall'avvenuta consegna in poi oneri e rischi sopravvenuti sono a carico del compratore, compresi quelli di un suo omesso avviso al venditore circa il tempo di spedizione (qualora sia stato concordato tra le parti in via preliminare, beninteso) e il luogo di destinazione.

CIF: Cost, Insurance and Freight (named port of destination) / Costo Assicurazione e Nolo (porto di destinazione convenuto)

CIP: Carriage and Insurance Paid to (named place of destination) / Trasporto e Assicurazione Pagati fino a (luogo di destinazione convenuto)

Due clausole pressoché uguali rispettivamente al CFR e CPT con l'unica ulteriore obbligazione per il venditore dell'assicurazione delle merci per la copertura minima.

La sua durata dovrà necessariamente coincidere con quella del trasporto fino al luogo di destinazione convenuto e deve garantire al compratore la necessaria copertura dal momento in cui avviene il trasferimento del rischio.

DAF: Delivered at Frontier (named place) / Reso Frontiera (luogo convenuto)

Primo fra i termini del complesso (per il venditore) gruppo D, che comporta per quest'ultimo l'obbligazione di consegnare la merce sdoganata a una frontiera convenuta col compratore (o in un punto esatto della stessa), oltre a quello di fornire documentazione specifica necessaria al compratore per prendere in consegna le merci. Documenti quindi che possono essere di trasporto, come una lettera di vettura ferroviaria o stradale - data la «specializzazione» di questo termine per queste due modalità - o anche di magazzino (dove la merce vi può sostare) come una fede di deposito.

Se la merce attraversa un paese estero per essere consegnata in una frontiera convenuta di un terzo paese, il documento di trasporto sarà diretto, ossia unico per tutto l'itinerario fino al luogo di destinazione - la frontiera convenuta appunto - dove tra l'altro lo scaricamento delle merci, contrariamente a quanto previsto fino all'edizione 1990, avviene a onere e rischio del compratore e non più del venditore.

La passata edizione per la precisione poneva tale obbligo in capo al venditore solo nel caso in cui tale operazione, che poteva comprendere anche il trasbordo e trasporto su chiatte e relativa movimentazione delle merci, fosse dettata da necessità o usi, negli altri casi si trasferiva al compratore. Nell'attuale versione, invece, lo scaricamento avviene in tutti i casi (e quindi senza i limiti suddetti) a carico del compratore. Salvo patti contrari, ovviamente: questi, infatti, in omaggio alla flessibilità di impiego degli Incoterms, possono anche prevedere che sia il venditore a occuparsene. Le parti avranno cura in questo caso di puntualizzare formalmente nel contratto di vendita anche questa obbligazione. Le parti

possono anche convenire che il venditore anticipi al compratore il nolo per il tratto di itinerario successivo a quello terminante nella frontiera convenuta. Ovvero che il venditore includa nel contratto di trasporto da egli stipulato tutto l'itinerario dall'origine a un luogo di destinazione diverso dalla frontiera.

In aggiunta, può succedere che il compratore richieda al venditore anche assistenza per le operazioni doganali e di transito attraverso terzi paesi. In questi casi, sempre che il venditore accetti, ovviamente, le sue prestazioni aggiuntive verrebbero effettuate, sia chiaro, a onere e rischio del compratore.

Del resto, e cioè è ancora più evidente nel trasporto ferroviario, è più che comprensibile che il compratore avanzi una richiesta del genere in considerazione del fatto che difficilmente la merce verrebbe trasbordata, proprio in frontiera, da un treno all'altro ma che invece sia più probabile che, senza interruzione di flusso logistico, essa continui il suo viaggio fino alla destinazione finale. Nel qual caso il compratore fornirà al venditore istruzioni e documenti necessari.

Per entrambi, ma questo è comune in tutti gli Incoterms, vige l'obbligo della reciproca comunicazione delle circostanze inerenti la consegna, (della disponibilità della merce da parte del venditore, del tempo e/o luogo di presa in consegna da parte del compratore). Il compratore poi dovrà prendere in consegna la merce nel luogo convenuto.

DES: Delivered Ex Ship (named port of destination) / Reso Ex Ship (porto di destinazione convenuto)

Fa parte delle sei clausole applicabili quando il trasporto viene eseguito dalla modalità marittima, sia per mare che per acque interne, e comunque quando la consegna avviene, a bordo della nave, al porto indicato in contratto. Diversamente dal CFR/CIF, però qui il venditore non si limita a pagare il trasporto bensì anche a sostenere i rischi ad esso inerenti fino all'avvenuta consegna.

Il venditore, come nel caso dei termini che prevedono a suo carico il trasporto, procurerà (a suo onere e rischio) tutta la documentazione necessaria a sé per quanto riguarda il fatto dell'esportazione oltre a quella necessaria al compratore per prendere in consegna la merce dall'interno della nave.

A tale proposito va aggiunto che poiché al DES si fa ricorso specialmente nei contratti di

vendita di commodities (anche con trasporti in navi noleggiate) più che di prodotti finiti in singole partite, è d'uso, soprattutto in particolari commerci, che il compratore chieda, in luogo della polizza di carico, l'emissione di delivery orders, ovvero ordini di consegna. Essendo infatti la polizza di carico indivisibile, è chiaro che il compratore/importatore di un'unica ingente partita di merce rivenduta a più suoi clienti nel paese di destinazione, sia impossibilitato a rilasciare a ciascuno di essi il titolo rappresentativo - e negoziabile - della merce. Titolo che potrebbe anche costituire strumento di pagamento come la polizza di carico in una lettera di credito. Per poter ottenere quindi da ogni singolo suo cliente il pagamento contro documenti (segnatamente quelli rappresentativi, come s'è visto), il compratore/importatore dovrà presentare un documento alternativo alla polizza di carico (ma ugualmente efficace) ossia l'ordine di consegna.

Con esso il cliente finale potrà farsi consegnare dalla compagnia (rappresentata dal comandante o dal raccomandatario marittimo) la sua (e solo quella, ovviamente) parte di merce. Va aggiunto anche che per «ordine» si intende proprio la perentoria disposizione rivolta al comandante o al raccomandatario di consegnare la merce all'avente diritto a fronte di un documento diverso dalla polizza di carico (ma in essa rappresentata), come prevede su questa interessante ma delicatissima situazione l'art. 466 C.d.n. sugli ordini di consegna il cui primo comma dice: «Il vettore o in suo luogo il raccomandatario, quando ciò sia stato convenuto nel contratto di trasporto, sono tenuti ad emettere, dietro richiesta di chi ha il diritto di disporre delle merci mediante disposizione del titolo, ordini di consegna sul Comandante della nave o sul raccomandatario relativi a singole partite delle merci rappresentate dalla polizza ricevuta per l'imbarco o della polizza di carico». E' ovvio che, a questo punto, il compratore accetterà come prova della consegna della merce l'ordine di consegna qualora le parti decideranno che lo stesso, e non una polizza, costituisca il documento appropriato a quello scambio.

Ritornando al luogo di consegna, va ricordato che anche qui il venditore, cui si attribuisce molta discrezionalità, può scegliere un punto di consegna a suo piacimento qualora esso, per omissione (più o meno intenzionale) delle parti, non sia stato precisato nel contratto di vendita.

In merito alle altre obbligazioni delle parti, le stesse (per quanto riguarda operazioni di controllo alla merce in partenza, imballaggio, marcatura, ispezione prima della spedizione,

scambio tra le parti di avvisi e informazioni attinenti l'arrivo della merce e la sua presa in consegna), andranno effettuate e sostenute - per oneri e rischi - come per gli altri Incoterms.

DEQ: Delivered Ex Quay (named port of destination) / Reso Banchina (Porto di destinazione convenuto)

Con lo scaricamento della merce dalla nave nel porto di destinazione (concordato col compratore) il venditore assolve la sua obbligazione principale.

È uno dei termini modificati nell'edizione 2000 degli Incoterms: non esiste più infatti l'onere per il venditore dello sdoganamento della merce all'importazione nel paese estero di destinazione. A meno che le parti non concordino diversamente. In tal caso questa diversa pattuizione andrà (obbligatoriamente) evidenziata nel contratto. Anche se qui come negli altri Incoterms, le manipolazioni giustificate dell'ottimale adattamento del termine ufficiale a situazioni soggettive sono possibili; occorre, quindi, prestare attenzione a quanto già detto in merito al rischio di «scopertura interpretativa» conseguente a tali alterazioni.

Nel DES, rispetto al DEQ, il punto critico si sposta ulteriormente in avanti situandosi (diversamente dalla passata Edizione, come si è visto) prima della linea doganale del paese di destinazione. Come termine «marittimo» il DEQ mantiene altresì le stesse prerogative del DES in merito a documenti di trasporto, (polizze di carico e/o delivery orders).

Il venditore avrà quindi l'obbligo di provvedere per il rilascio di documentazione atta a mettere in grado il compratore di prendere in consegna le merci dalla banchina di sbarco.

Per quanto riguarda il compratore è bene sottolineare che se gli venisse attribuita la possibilità di scegliere - e non di concordare con il venditore in sede di trattativa - sia il tempo che il luogo della consegna (per comodità, o conoscenza di usi locali, ecc.) avrebbe la responsabilità di avvisare il venditore, prima della fine del viaggio marittimo, sulle circostanze relative alla (presa in) consegna.

L'omissione di tale avviso, ancorché in buona fede, comporta per il compratore (in linea con gli altri Incoterms) l'attribuzione dei maggiori rischi e oneri conseguenti a questa inadempienza.

DDU: Delivered Duty Unpaid (named port of destination) / Reso Non Sdoganato (luogo di destinazione convenuto)

Il venditore, una volta concordato con il compratore il tempo e il luogo di destinazione per consegnare la merce, provvede a tutto. E nel caso in cui, indipendentemente dai motivi, un accordo in tal senso non sia stato preventivamente raggiunto (o gli usi locali non ne parlino) soprattutto per quanto riguarda un punto specifico di consegna, il venditore ha facoltà di scegliere quello a lui più compatibile e rispondente ai suoi interessi.

In questa edizione (rispetto alle precedenti) è chiaramente posto in capo al compratore l'obbligazione dello scaricamento della merce dal mezzo in arrivo, sciogliendo così ogni dubbio e perplessità che su questa funzione coglieva le parti, obbligandole a pattuizioni extra contrattuali o al ricorso a (non sempre ben definiti) usi locali.

A fronte di una lunga serie di obbligazioni del venditore, comuni peraltro agli altri termini di arrivo (ottenimento e rilascio di documentazione di trasporto, transito, licenze, autorizzazioni ecc.) necessari per l'esportazione e per l'importazione e lo svincolo della merce (certificati di origine e di origine preferenziale - il Form A -, polizze di carico o lettere di vettura, ordini di consegna, fedeli di deposito, ecc.), esistono le obbligazioni per così dire di routine del compratore che, a parte l'obbligo e il rischio dello scarico (visto che è nella condizione ottimale e fisiologica per farlo e anche meglio del venditore), sono quelle già viste per gli altri termini di arrivo e per buona parte anche di partenza.

In tal senso è confermata la complessità e delicatezza per il compratore della presa in consegna che in tutti i termini deve avvenire non appena la merce sia stata messa a sua disposizione alla data ed entro il periodo concordato.

E ove ciò non avvenisse (ritardo nello sdoganamento e presa in consegna, che si traduce poi in un onere per sosta del mezzo di trasporto non «sgombrato» delle merci trasportate a destino) dovrebbe assumersi gli oneri aggiuntivi. Così come dovrà assumersi i rischi sulla merce per tutto il tempo che intercorre dalla data concordata per la consegna (sempre che, ovviamente, un termine sia stato effettivamente concordato) a quella dell'effettiva presa in consegna nel caso in cui egli (ritardando a ricevere la merce) non abbia comunicato (per sua negligenza) al venditore l'esistenza o la previsione di un ritardo rispetto al tempo inizialmente da lui (compratore) eventualmente fissato.

DDP: Delivered Duty Paid (named place of destination) / Reso Sdoganato (luogo di destinazione convenuto)

A tutte le obbligazioni previste per il venditore nel DDU, qui si aggiunge anche quella dell'operazione doganale di importazione per la nazionalizzazione nel paese di destinazione e quindi l'immissione in circolazione delle merci esportate.

Questo termine rappresenta la massima obbligazione del venditore che si assume il più ampio cumulo di oneri e rischi in contrapposizione con il Franco Fabbrica che lo libera, invece, da quasi tutte le incombenze (fermo restando le citate contro indicazioni per l'uso indiscriminato o il cattivo uso di questa clausola).

Con l'operazione doganale a suo carico il venditore ha facoltà di scegliere (compatibilmente con le esigenze di itinerario, tempi di consegna, richieste del compratore, ecc.) la dogana di suo interesse (dogana di confine, interna, di mare, ecc.) assicurandosi di non avere difficoltà a destino nell'espletamento di atti amministrativi e burocratici (rilascio di autorizzazioni, licenze, pagamento di tasse locali, ecc.) più congeniali a un «residente». L'incapacità (fosse anche per impossibilità manifesta) del venditore a risolvere nel paese di destinazione questi problemi legati all'importazione, gli precluderebbe inevitabilmente la vendita, con l'aggravio dei costi (non recuperabili) fino a quel punto e momento sostenuti (oltre a quelli per il rientro della merce, ovviamente). Una sintesi delle obbligazioni connesse agli Incoterms è riportata in Tabella 3.2.1, mentre una classificazione degli Incoterms è riportata in Tabella 3.2.2.



Tabella 3.2.1: Incoterms: le obbligazioni in sintesi


Principali adempimenti del venditore	Principali adempimenti del compratore
EXW	
<ul style="list-style-type: none">○ Mettere la merce imballata a disposizione del compratore nei luoghi e tempi concordati.○ Assistere il compratore nel rilascio dei documenti a lui necessari per le operazioni doganali.	<ul style="list-style-type: none">○ Non appena avvisato, ritirare la merce presso i locali del venditore, caricandola a sue spese e rischio nel suo mezzo di trasporto e provvedendo per le operazioni doganali di esportazione.


FCA	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Consegnare la merce sdoganata all'esportazione al vettore o spedizioniere/vettore nominato dal compratore nel luogo stabilito. ○ Consegnare la merce in un posto di sua scelta (entro però i limiti della zona concordata col compratore) presso cui avverrà la consegna al vettore, qualora il luogo non sia stato reso noto dal compratore stesso. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Comunicare al venditore il nome del vettore o spedizioniere/vettore designato e il luogo per la presa in consegna della merce e stipulare il contratto di trasporto. ○ Sopportare oneri e rischi dal momento in cui la consegna è perfezionata. ○ Sopportare rischi di danni alle merci (per l'eventuale ritardo nella presa in consegna dovuti alla errata, ritardata od omessa comunicazione al venditore del nome del vettore e del luogo di consegna e alla modalità di trasporto) e all'eventuale ritardo del vettore.
FAS	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Consegnare la merce sdoganata all'esportatore sottobordo della nave al porto di caricamento nominati dal compratore, e nella data dallo stesso stabilita. ○ Fornire un documento di presa in consegna sottobordo. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nominare il vettore. ○ Prendere in consegna la merce sottobordo della nave al porto di caricamento e alla data comunicati al venditore. ○ Curare lo sdoganamento nel paese di origine della merce in esportazione.
FOB	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Consegnare la merce a bordo della nave, sdoganata all'esportazione. ○ Fornire la documentazione che certifichi l'avvenuta consegna della merce. ○ Assistere il compratore nell'ottenere il documento di trasporto per merce a bordo. ○ Pagare i costi di caricamento secondo gli usi di porto, se non sono inclusi nel nolo. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nominare il vettore. ○ Concludere il contratto di trasporto. ○ Pagare i costi di caricamento se non sono inclusi nel nolo. ○ Pagare i costi di scaricamento.
CFR	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Concludere un contratto di trasporto e pagare il nolo fino al porto di destinazione. ○ Consegnare la merce, sdoganata all'esportazione, a bordo della nave in partenza. ○ Sostenere i costi di caricamento. ○ Sostenere i costi di scaricamento se sono inclusi nel nolo marittimo. ○ Fornire i documenti di trasporto e commerciali. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Accettare la consegna della merce messaggi a disposizione in nave quando i documenti (commerciali e di trasporto) gli sono stati presentati. ○ Ricevere la merce dal vettore marittimo al porto di destinazione. ○ Sostenere i costi di scaricamento se non sono inclusi nel nolo marittimo pagato dal venditore.
CPT	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Concludere un contratto di trasporto e pagare il nolo fino al luogo di destinazione convenuto. ○ Consegnare la merce sdoganata all'esportazione al vettore, o al primo vettore in un trasporto intermodale. ○ Fornire i documenti di trasporto e commerciali. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Accettare la consegna della merce messaggi a disposizione dal venditore presso il primo vettore e quando i documenti gli sono stati presentati. ○ Ricevere la merce dal vettore al luogo di destinazione convenuto.
CIF - CIP	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Come per la clausola CFR e CPT, ma con l'obbligo di assicurare la merce. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Come per la clausola CFR e CPT.




























































DAF	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Consegnare la merce sdoganata all'esportazione nel punto del confine politico tra due paesi (che viene prima di quello doganale). ○ Fornire la documentazione necessaria al compratore per prendere in consegna la merce alla frontiera, quale un documento di trasporto e/o di transito (se la frontiera convenuta si raggiunge attraversando altre frontiere di altri paesi), la nota di pegno di un magazzino o deposito presso cui si trova la merce, ecc. ○ Assistere il compratore (o provvedere direttamente) al rilascio di un documento di trasporto diretto per il trasporto della merce dal paese di spedizione al luogo di destinazione finale. ○ Sopportare tutti i rischi fino alla frontiera. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Prendere in consegna la merce al confine o al punto di confine convenuto. ○ Curare a sue spese e rischi l'eventuale inoltro al luogo di destinazione finale (onward-carriage). ○ Sdoganare la merce nel paese di importazione.
DES	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Consegnare la merce sdoganata all'esportazione a bordo della nave al porto di destinazione (scelto dal venditore). ○ Fornire al compratore la documentazione necessaria a svincolare la merce e prenderla in consegna dalla nave, quali polizza di carico, od ordini di consegna. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Svincolare la merce e prenderla in consegna dalla nave al porto di destinazione (non appena è messa ○ a sua disposizione). ○ Sostenere i costi e i rischi di scaricamento. ○ Sdoganare la merce all'importazione.
DEQ	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Consegnare la merce sdoganata all'esportazione sulla banchina al porto di destinazione. ○ Fornire al compratore la documentazione necessaria a svincolare la merce e prenderla in consegna dalla banchina, quali polizza di carico od ordini di consegna. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Svincolare la merce e prenderla in consegna dalla banchina al porto di destinazione (non appena messa a sua disposizione).
DDU	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Consegnare la merce sdoganata all'esportazione al luogo convenuto del paese di destinazione. ○ Fornire al compratore la documentazione necessaria a svincolare la merce e prenderla in consegna dal luogo convenuto quali ordini di consegna, fede di deposito o documenti di trasporto (quando necessari). 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Svincolare e prendere in consegna la merce dal luogo convenuto del paese di importazione (destinazione). ○ Sdoganare la merce all'importazione.
DDP	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Consegnare la merce sdoganata all'esportazione e all'importazione nel luogo convenuto del paese di destinazione. ○ Fornire al compratore la documentazione necessaria a svincolare la merce e prenderla in consegna dal luogo convenuto, quali: ordini di consegna, fede di deposito o documenti di trasporto (quando necessari). 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Svincolare e prendere in consegna la merce dal luogo convenuto del paese di importazione (destinazione).

Tabella 3.2.2 Classifica degli Incoterms

 : Costo a carico del venditore
  : Costo a carico dell'acquirente

 Quota di spese e rischi tra l'acquirente ed il venditore, da precisarsi nel contratto, tenuto conto della localizzazione geografica

 : Trasferimento del rischio

Gruppo	Sigla	Modo di trasporto (1)	Imballaggio	Carico	Pre-Inoltro	Formalità doganali per l'esportazione	Passaggio portuale	Trasporto principale	Assicurazione	Passaggio portuale	Formalità doganali Diritti e tasse	Post-Inoltro	Scarico in fabbrica o deposito d'arrivo
Gruppo E	EXW	P											
Gruppo F	FAS	M											
	FCA	P											
	FOB	M											
Gruppo C	CFR	M											
	CPT	P											
	CIF	M											
	CIP	P											
Gruppo D	DAF	T											
	DES	M											
	DEQ	M											
	DDU	P											
	DDP	P											

(1) Mode di trasporto P : polivalente, M : marittimo T : terrestre

(2) In caso di DAF per il trasporto terrestre, il trasferimento del rischio ha luogo al passaggio della frontiera

Fonte : Tabella elaborata dall'autore partendo dalla Tabella dell'articolo di Lionel-Marie (2000) e dalle informazioni sul sito CONEX

<http://www.conex.fr/cm/index/infos-pratiques/Incoterms-2000/Tableau-des-couts-par-incoterms.html>

Sulla base dei risultati degli incontri con i produttori della filiera tessile, risulta che FOB e CIF sono i due Incoterms più spesso utilizzati nei contratti commerciali.

Di seguito si presentano alcuni degli elementi specifici nell'ambito delle pratiche di utilizzazione degli Incoterms a seconda delle attività di ciascun attore nelle diverse fasi del trasporto di prodotti del tessile/abbigliamento in provenienza dalla Cina.

L'Incoterm nell'approvvigionamento delle materie prime

Per i produttori tessili, le attività di trasporto comprendono l'approvvigionamento delle materie prime e la vendita dei loro prodotti. Il processo della fabbricazione dei tessuti, naturali o sintetici comprende l'approvvigionamento delle materie prime, la fabbricazione del filato, delle stoffe grezze, e, infine, della tintura per ultimare la fabbricazione di un tessuto. Ogni fase viene spesso realizzata in stabilimenti diversi.

Gli stabilimenti specializzati nelle diverse funzioni sono spesso collocati in uno stesso agglomerato. Il manager di un'impresa tessile taiwanese che aprirà fabbriche in Cina spiega che a partire dalla fase della fabbricazione dei filati, quasi tutti i fornitori tessili si trovano nello stesso agglomerato. Solo le materie prime vengono importate dall'estero.

Le materie prime importate comprendono le materie naturali, come il cotone e la seta, o materie petrolchimiche. Queste merci vengono vendute in generale in grandi quantità in un container pieno. Ragionevolmente, la vendita in Incoterms del gruppo C consente ai fornitori di materie prime di negoziare un prezzo di vendita più elevato. Gli Incoterms più spesso utilizzati sono quindi il CIF o CFR. Il trasporto non necessita una fase di consolidamento dei flussi e spesso prevede come primo e unico interlocutore del trasporto l'armatore che inoltre gestisce direttamente la consegna. Spesso i trasportatori sono specializzati in un segmento che prevede delle caratteristiche tecniche o regolamentari ben definite; a titolo di esempio, per le materie petrolchimiche, gli operatori sono trasportatori specializzati nel trasporto di prodotti pericolosi, come quelli petrolchimici.

L'Incoterm nella vendita dei prodotti tessili semi-finiti: le fibre e i filati

Quando i produttori vendono i prodotti semi-finiti, come le fibre ed i filati, spesso lo fanno in grandi quantità, potendo quindi puntare sul conseguimento di economie di scala riuscendo spesso a riempire un container completo. In tal caso, i produttori adottano per le loro vendite, piuttosto gli Incoterms CIF o CFR. Tali condizioni, come visto precedentemente,

permettono agli stessi attori di mantenere il controllo della catena di trasporto, in quanto essi prendono la responsabilità del pagamento delle spese di trasporto e ne organizzano la catena fino al porto di destinazione. La tariffa CIF o CFR consente quindi loro di negoziare un prezzo più elevato che, a fronte di spese di trasporto minori connesse alla massificazione dei flussi, permetterà un margine potenzialmente più interessante.

L'Incoterm nella vendita dei tessuti e delle componenti ausiliarie

Gli acquirenti di tessuti possono essere distributori o produttori; i primi acquistano tessuti per poi trasferirli ai sub-fornitori di confezionamento del vestiario che sarà poi commercializzato col marchio del distributore; i secondi realizzano tali acquisti per alimentare la produzione in proprio o esternalizzata. Nel caso di acquirenti del tipo distributori-grandi marchi, essi riescono a ottenere nella maggior parte delle transazioni, un contratto FOB, in virtù del fatto che preferiscono organizzare essi stessi la catena di trasporto dei tessuti.

Nel caso dei produttori d'abbigliamento, si è riscontrato che, laddove possibile, tali attori preferiscono approvvigionarsi piuttosto presso fornitori locali al fine di abbassare il costo di trasporto ed accorciare il tempo di consegna. L'acquisto di tessuti in questo caso non coinvolge il commercio internazionale e quindi in questo tipo di transazioni il ruolo svolto dagli Incoterms risulterà meno importante.

La responsabilità del trasporto dei tessuti si negozia nel momento in cui i venditori di tessuti ed i produttori di vestiario negoziano il prezzo di vendita. Il trasporto dei tessuti può essere effettuato da camion di proprietà dell'impresa o, più frequentemente, da trasportatori esterni.

Per l'acquisto delle componenti ausiliarie, come le cerniere lampo ed i bottoni, si è riscontrata l'assenza di un modello dominante in termini di Incoterms. Al contrario, il ruolo della negoziazione tra le parti aumenta e l'oscillazione del potere contrattuale determinerà il tipo di Incoterm adottato, in alcuni casi favorevole al venditore (in caso di grossisti o di grandi imprese) e in altri piuttosto interessante per l'acquirente.

L'Incoterm nella vendita dei prodotti finali

Il termine di resa delle merci dominante nella vendita dei prodotti d'abbigliamento, sulla base del riscontro empirico, è FOB. Quali sono i motivi principali alla base di tale scelta da

parte del produttore che, come noto, lascia carta bianca agli acquirenti per l'organizzazione del trasporto e la scelta dell'operatore di trasporto? Si potrebbe pensare che se i produttori vendessero CIF, sarebbe possibile per loro ottenere un margine più elevato, il che potrebbe far aumentare i margini poco elevati della vendita all'ingrosso dei prodotti dell'abbigliamento in provenienza da tali regioni. Ciononostante, i costi del trasporto sono fluttuanti e poco prevedibili. "Se i costi di trasporto aumentano quando le nostre merci devono partire, rischiamo di perdere l'esile margine commerciale che riusciamo a ottenere normalmente. In queste condizioni, preferiamo assicurare il certo senza prendere rischi eccessivi e ritrovarci in una situazione difficile", ha dichiarato un produttore intervistato. Oltre a ciò, è difficile per i produttori d'abbigliamento, soprattutto quelli di piccole e medie dimensioni, organizzare il trasporto internazionale per consegnare le merci ai propri acquirenti in tutto il mondo. In conclusione, i produttori lasciano volentieri che gli acquirenti si occupino del trasporto. I quali, dal loro canto, si avvantaggiano del controllo della catena logistica che resta nelle loro mani.

In un seminario che riuniva i produttori, le aziende di commercio e gli operatori di trasporto a Jiangsu nel 2005, i partecipanti hanno dichiarato che il 90% delle esportazioni d'abbigliamento è realizzata secondo la modalità FOB. Per gli altri prodotti manifatturieri, la parte FOB occupa in media tra il 70% e l'80%. Un'altra fonte (Fang, 2008) indica anche che la quota della vendita FOB è assai elevata (almeno l'80%) per tutte le esportazioni di prodotti cinesi.

A questo punto si pone un altro quesito: i distributori preferiscono acquistare FOB da sempre o questo è il risultato di un'evoluzione della strategia logistica degli stessi? È difficile desumere questo aspetto dalle interviste perché gli operatori intervistati hanno dichiarato di non conoscere necessariamente ciò che è accaduto negli ultimi vent'anni nella loro impresa. A questo punto sarebbe interessante chiedersi se la mancanza di una visione retrospettiva sulle pratiche aziendali sia il frutto di ignoranza o derivi piuttosto dal riserbo sulle pratiche aziendali. Alcune risposte si possono desumere direttamente dalla letteratura. David Taylor (1977), nel suo libro "Global Cases in Logistics and Supply Chain Management", ha parlato del caso Woolworths nel 1993. Woolworths era all'epoca una delle due più grandi catene di supermercati nel Regno Unito. Questi acquistava CFR giocattoli, vestiario per bambini ed apparecchi elettrodomestici a Hong Kong. Riscontrava

però che quando riceveva i documenti di spedizione inviati dai fornitori hongkonghesi per ritirare le merci, esse erano già arrivate nei porti britannici. Xoolworths non aveva idea della linea marittima utilizzata, né della data di partenza o data d'arrivo delle navi e dunque non aveva gli elementi necessari per predisporre la ricezione delle merci nel porto di sbarco e organizzare la distribuzione finale dei prodotti. Si legge quindi che un programma di miglioramento dell'efficienza della supply chain è stato implementato nel 1994 e che tra le maggiori misure adottate figura il fatto che la società ha cominciato ad acquistare i prodotti FOB onde poter controllare meglio la catena di trasporto delle merci a partire dai paesi fornitori. In questo caso, è possibile verificare che l'utilizzo di un termine di resa delle merci fa parte della strategia logistica dei distributori che può avere un impatto più che determinante sull'efficacia della strategia corporate e sulla performance globale di ogni impresa.

Gli Incoterms utilizzati nelle transazioni decidono della complessità delle attività di trasporto di un'impresa, più precisamente nell'ambito della scelta di mantenere un forte controllo delle attività di trasporto o di esternalizzare l'esecuzione e la pianificazione di tali attività a operatori esterni. Non esiste un comportamento unico e valido per ogni azienda, il peso della cultura aziendale e della dipendenza a un comportamento esistente da tempo (path dependency), influenzando notevolmente tale scelta. A titolo di esempio, un'impresa taiwanese tra quelle intervistate, che è uno dei più grandi produttori di scarpe sportive, dichiara di vendere FOB ma di approvvigionarsi CIF per evitare il più possibile la responsabilità del trasporto. Tale criterio guida quindi la loro scelta in ambito *make or buy*.

E' importante, ad ogni modo, sottolineare che gli intermediari che coordinano le transazioni in termini operativi e di trasferimento delle merci tra produttori e distributori non si occupano affatto del trasporto. Non ricevono le materie per la fabbricazione, e non consegnano più il prodotto finito, essi si occupano in effetti della pianificazione e del coordinamento della catena. Si appoggiano ad altri operatori trasportistici per il trasferimento fisico dei beni. Le responsabilità del trasporto delle merci sono, quindi, suddivise prevalentemente tra produttori e distributori. Per meglio illustrare tali pratiche, nel capitolo 5, si mostrerà qualche esempio di gestione del trasporto delle imprese intervistate. Sarà interessante constatare che ancora una volta delle pratiche differenziate si impongono, malgrado sia possibile rinvenire delle costanti nel comportamento dei diversi attori.

A partire dalla fine degli anni '80 sono stati realizzati alcuni contributi di carattere qualitativo tesi alla comprensione del comportamento delle imprese in tema di trasporto merci; si tratta di indagini empiriche volte a "misurare" l'importanza relativa degli attributi del servizio di trasporto. Gli studi analizzati (si veda Bayliss, 1988, Grindrod, 1988; Maggi e Muller, 1995; NERA, 1997) propongono evidenze di tipo qualitativo ma si differenziano per obiettivo dell'indagine, definizione degli attributi del servizio di trasporto e metodo d'analisi.

Attributi del servizio quali affidabilità del trasporto, tempi di consegna e sicurezza emergono come nuovi ed essenziali elementi determinanti le scelte di trasporto merci delle imprese. Tempo di consegna e affidabilità dei tempi di consegna/puntualità sono presenti in ciascuno degli studi messi a confronto ma la loro importanza relativa cresce nei lavori di più recente realizzazione.

Tra i fattori che hanno favorito l'affermarsi di attributi differenti dal prezzo quali variabili strategiche nel processo decisionale sono indicati: il diffondersi di produzioni ad alto valore aggiunto, di contratti di sub-fornitura implicanti l'esternalizzazione di diverse fasi della produzione e l'alta competitività del settore dei trasporti su strada. In particolare, l'evoluzione delle strategie logistico-produttive delle imprese ha determinato significativi cambiamenti nei criteri di scelta delle imprese stesse, favorendo l'affermarsi di attributi diversi dal prezzo (NERA, 1997).

Un'ulteriore evidenza è la forte variabilità dell'importanza degli attributi tra differenti segmenti di mercato. Settori differenti hanno vincoli e bisogni differenti e in alcuni casi trasporti "dedicati" possono essere necessari per soddisfare bisogni specifici (Hupac, 1996).

L'outsourcing logistico è, attualmente, il punto di arrivo di un percorso di riorganizzazione e di rinnovamento delle attività logistiche e si configura come "quel processo attraverso il quale le aziende affidano a fornitori esterni, per un periodo contrattualmente definito, la gestione operativa di una o più funzioni logistiche (approvvigionamento, trasporto, distribuzione finale, stoccaggio materie prime e prodotti finali ecc.) cui sono aggregabili altre attività prossime alle attività logistiche (imballaggio, confezionamento, personalizzazione dei prodotti, pratiche doganali, assicurative ecc)". Come si vede, la scelta di esternalizzazione logistica si amplia, dalla semplice funzione di trasporto, stoccaggio delle merci e i relativi processi di riordino, ad attività più articolate quali il packaging,

l'espletamento delle pratiche amministrative e doganali, la gestione e il trattamento dei flussi informativi e, in numero sempre maggiore di casi, di customer service, marketing operativo e merchandising sul cliente finale.

In sostanza, sono sempre più diffuse le forme di full outsourcing o di outsourcing logistico globale, caratterizzate dalla completa terziarizzazione ad imprese esterne di tutte le attività del ciclo logistico. In particolare, con riferimento alle tipologie di attività logistiche potenzialmente oggetto di esternalizzazione, si suole distinguere tra attività connesse al flusso fisico ed a quello informativo.

Su entrambi i fronti, si avverte un cambiamento ed un ampliamento della domanda e dell'offerta di servizi; insieme alle funzioni tradizionali di trasporto e magazzinaggio, sotto il profilo del flusso fisico, e quelle relative agli adempimenti gestionali e procedurali di base (informazioni sui livelli di stock, sulle date di consegna), per quanto riguarda il flusso informativo, si stanno affiancando servizi "ad alto valore aggiunto" o "supplementary service", ossia servizi supplementari a quelli usuali.

Relativamente al flusso fisico dei beni, ci si riferisce sia ad operazioni convenzionali di picking, consolidamento, rottura del carico, sia ad attività di postponement logistico e produttivo, come le operazioni di "fine-linea", realizzate in tutti quei contesti in cui il prodotto può essere diversamente configurato, accessoriato, predisposto, confezionato, su specifica richiesta del cliente (packaging personalizzato), secondo approcci build to order.

Sempre con riferimento alla gestione del flusso fisico, una nuova e particolare categoria di servizi, che sta acquisendo una crescente importanza, è quella legata ai cicli di assistenza, alla return e alla reverse logistics. Si tratta in sostanza di tutti quei servizi postdistribuzione che riguardano gli interventi di assistenza tecnica, riparazione, installazione in loco o attinenti alle richieste di recupero, ricondizionamento, riciclaggio o smaltimento dei beni distribuiti e dei loro imballi.

Sotto il profilo dei flussi informativi si individuano i principali cambiamenti: accanto alle tipiche attività di controllo quali-quantitativo delle merci, alla organizzazione della documentazione di prelievo, imballo e spedizione, si stanno sviluppando, anche grazie ai nuovi sistemi informativi e all'integrazione delle nuove tecnologie, servizi di tracking & tracing (percorso e tracciabilità del prodotto, da dove parte a dove arriva), codicizzazioni a

barra gestiti in radio frequenza, servizi evoluti di order fulfillment, gestione delle interfacce commerciali.

Una delle innovazioni più significative è senz'altro rappresentata dalla crescita dell'uso di strumenti quali Internet, EDI (Electronic Data Interchange) o ERP (Enterprise Resource Planning), come canali per l'emissione di ordini, il tracciamento delle spedizioni, la fatturazione e il pagamento elettronico. Le nuove tecnologie informatiche permettono, in sostanza, di rendere più automatico, veloce e sicuro lo scambio delle informazioni, con un notevole snellimento delle procedure e un risparmio in termini di risorse umane.

Le motivazioni che spingono all'outsourcing della logistica risalgono, in gran parte, alle ragioni comuni a tutti i processi di esternalizzazione: esigenze di riduzione e variabilizzazione dei costi, ricerca di maggiore flessibilità operativa smobilizzo del capitale investito in attrezzature e scorte, miglioramento delle performance aziendali. Nello specifico, la scelta di ricorrere ad un provider logistico può dipendere anche da:

- 1) possibilità e facilità di entrata in nuovi mercati, servendosi delle competenze e conoscenze del provider sulle pratiche doganali e sulle infrastrutture dei paesi di destinazione;
- 2) possibilità per l'impresa cliente di promuovere lo sviluppo dell'e-commerce per il raggiungimento del cliente finale;
- 3) lancio di nuovi prodotti e l'utilizzo di nuovi canali, senza la necessità di effettuare ulteriori investimenti mantenendo, nello stesso tempo, un alto grado di adattabilità del sistema logistico alle nuove esigenze che possono via via profilarsi.

L'azienda, infatti, affidandosi ad un provider specializzato, è in grado di adeguarsi più rapidamente alle variazioni del mercato e di rispondere in modo tempestivo ai cambiamenti richiesti dal marketing, dalla produzione e dalla distribuzione.

3.3. Le scelte modali e i criteri di performance del trasporto

La scelta della modalità di trasporto dei prodotti d'abbigliamento dipende da più fattori: il valore dei prodotti, il tempo di consegna, il volume delle merci e le infrastrutture disponibili vicino ai siti di produzione.

A parte i capi di vestiario di alcuni marchi di lusso, i prodotti d'abbigliamento in provenienza dalle regioni asiatiche non hanno valore elevato. Abbassare il costo di trasporto sarà dunque indispensabile per i prodotti di medio e basso prezzo; tale obiettivo sarà possibile anche grazie a un'utilizzazione ottimale del trasporto marittimo, il modo di trasporto dominante in tale filiera. Ovviamente, il trasporto marittimo a cui facciamo riferimento prevede delle soluzioni tecniche di imballaggio secondario e terziario specifiche per il tipo di prodotto abbigliamento: imballaggi in cartoni che poi vengono caricati nei container; container equipaggiati con stender a cui il vestiario viene appeso mediante grucce, etc. Ogni soluzione specifica avrà un'impatto diretto sul costo del trasporto (costo del container munito di stender rispetto a un container semplice).

Valore del vestiario

“Il vestiario di lusso viene trasportato per via aerea. Tuttavia, sono sempre di più i prodotti di lusso europei o americani fabbricati in Cina. Il costo del trasporto aereo è aumentato a causa del prezzo elevato del petrolio e, quindi, i grandi marchi hanno scelto di spedire una parte dei prodotti via trasporto marittimo per diminuire il costo del trasporto”. Il commento di un produttore cinese intervistato conferma la ricerca costante da parte dei produttori di soluzioni tese a ridurre il costo di trasporto per l'abbigliamento di bassa e media gamma ma, sempre più frequentemente, anche per i prodotti di gamma elevata, soprattutto per effetto della crisi.

Tempo di consegna

La data di consegna viene definita nel contratto d'acquisto. Di solito, i produttori cinesi vendono FOB, mentre gli acquirenti sostengono le spese di trasporto. Pertanto, se i venditori non riescono a consegnare le merci entro la data stabilita, essi devono pagare le spese del trasporto aereo affinché le merci giungano in tempo a destinazione.

Gli acquirenti richiedono tempi di consegna sempre più brevi per cui, considerati i tempi di produzione già assai limitati, bisogna accorciare i tempi di approvvigionamento, soprattutto i tempi di transazione e di conclusione dei contratti con i fornitori. Questi ultimi, devono, pertanto, abbreviare il tempo di consegna, nonostante il vincolo imposto dal fatto che la produzione di tessuti necessita di più tempo che quella della confezione.

Per il rispetto di tali vincoli, i fornitori adottano una strategia di anticipazione della scelta

dei tessuti; ciò vuol dire che essi pronosticano ciò di cui i clienti hanno bisogno prima che questi effettuino l'ordine. Se la previsione è giusta, essi guadagnano tempo. Se la previsione si rivela errata, essi perdono lo stock. Il rischio dei distributori viene così trasferito sui fornitori. La conseguenza della strategia "just in time" dei distributori risiede nel trasferimento del bisogno di stock ai fornitori a monte della catena industriale.

Di solito i distributori occidentali che si approvvigionano in Asia calcolano la produzione con una stagione d'anticipo, cioè circa sei mesi prima della stagione. Questa parte di merci viene trasportata per via marittima, mentre durante la stagione, il rifornimento dei prodotti sarà spedita via aereo, anche se si tratta di un prodotto di medio o basso costo.

All'opposto di tale pratica, e secondo quanto riferito dai produttori, alcuni distributori scelgono di trasportare grandi partite di merci via aereo piuttosto che via mare. Il grande distributore americano, The Limited, che possiede vari marchi famosi come Banana Republic e Victoria Secret, ne è un esempio. Questi è tra i primi 5 distributori di prodotti di abbigliamento negli Stati Uniti. Alcuni suoi prodotti sono spediti negli Stati Uniti in aereo anche se il prezzo del vestiario non è così alto. "Il vincolo di flessibilità compensa il costo superiore del trasporto aereo: più reattività e meno rotture di stock, più reattività e meno invenduti alla fine della stagione". Un produttore sembra aver colto il senso di una tale strategia a prima analisi in controtendenza ma che sembra in effetti essere del tutto compatibile con le esigenze logistiche in termini di livello di servizio ai clienti proprie dei prodotti dell'abbigliamento.

Volume delle merci

Alcune componenti ausiliarie, come bottoni e merletti, vengono importati dall'estero, in gran quantità dall'Italia. L'incidenza del costo di una spedizione è limitato ed il volume irrisorio. Questi prodotti intermedi vengono spesso trasportati via aereo, talvolta via corriere espresso internazionale. Anche in questo caso, la consegna rapida per evitare ogni interruzione del processo e per non impattare il tempo di messa a disposizione del prodotto finito sul mercato finale sembra essere il criterio di scelta del modello logistico principale.

Infrastrutture disponibili

La disponibilità di infrastrutture di trasporto in prossimità dei siti di produzione influisce sulla scelta della modalità del trasporto per il pre-inoltro, ma anche per il trasporto

internazionale. In Cina, si assiste in questo periodo, allo sviluppo di infrastrutture di trasporto, in particolare ferroviarie, ad altissima velocità. D'altra parte, tenuto conto dell'importante sviluppo del commercio internazionale, le capacità delle infrastrutture di trasporto non sono ancora sufficienti, secondo il parere della maggior parte degli intermediari di trasporto intervistati.

Se la scelta modale di trasporto locale dipende soprattutto dalle infrastrutture disponibili, il vestiario fabbricato ad Humen potrà ad esempio essere trasportato attraverso il fiume delle Perle verso i porti di Shenzhen e di Hong Kong, per evitare la congestione stradale limitrofa a tali zone. Per quanto riguarda la qualità dei servizi offerti dai singoli operatori, diverse imprese intervistate si sono lamentate del fatto che la capacità degli armatori non è ancora sufficientemente sviluppata. In alta stagione, i tempi di attesa per imbarcare il proprio carico sono lunghi e la situazione sembra essere ancora più grave nei porti meno grandi. Per esempio, le imprese della regione del Ningbo devono spedire le merci a Shanghai a causa dell'insufficiente capacità del trasporto marittimo containerizzato nel porto di Ningbo. A tal proposito, si possono mettere in evidenza altri esempi: alcuni capi di vestiario fabbricati nel Sud della Cina vengono trasportati per via aerea a Taipei passando da Hong Kong; altri vengono in seguito trasportati verso gli Stati Uniti o l'Europa via aereo, perché la capacità delle flotte aeree è maggiore a Taiwan (China Airlines ed Eva Air); altri, infine, vengono trasportati via camion verso il sud per caricarli su di una nave nel porto di KaoHsiung.

3.4. I tempi di consegna ed i costi logistici

Con riferimento agli elementi identificati nel precedente paragrafo, i vantaggi ottenibili attraverso il ricorso all'esternalizzazione possono essere suddivisi nei parametri di tempo, costo e qualità.

La variabile tempo in ambito logistico significa: (1) miglioramento del transit time e dell'informazione sul tracking della merce; (2) elasticità rispetto alle variazioni dei volumi e ai mutamenti delle condizioni di consegna; (3) snellezza di tutta la struttura logistica e quindi sistemi analitico-decisionali più rapidi ed efficaci.

La variabile qualità comprende, in particolare, i seguenti benefici: autocertificazione da parte del partner sul livello di servizio fornito; servizi più evoluti grazie alle competenze

specifiche nel settore e agli elevati standard qualitativi offerti; eliminazione dei rischi derivanti da soluzioni logistiche innovative già sperimentate con altri clienti.

Infine, nell'affrontare il tema dei costi logistici si pongono, da subito, un problema di definizione e una questione di metodo. È necessario in primo luogo definire cosa si intenda per costo delle attività logistiche e come tale costo possa essere scomposto in componenti elementari. Sono possibili almeno due approcci:

- per centri di costo (approvvigionamenti, magazzini, distribuzione, amministrazione, etc.);
- per attività omogenee (trasporto primario, stoccaggio, movimentazione interna e picking, mantenimento a scorta, trasporto secondario, gestione ordini, etc.).

L'articolazione del costo logistico dovrebbe giungere ad identificare attività il cui costo sia guidato da un insieme omogeneo di fattori di allocazione dei costi. Ad esempio il costo delle attività di picking dipende significativamente dal numero di linee d'ordine che occorre allestire e dalle caratteristiche pondo-volumetriche dei pezzi oggetto di prelievo e delle unità di carico da cui si effettua il prelievo. In modo analogo il costo del trasporto primario dipende dal modo di trasporto, dalla tratta considerata e da alcune proprietà della merce trasportata (quali densità, pericolosità, valore, etc.). Il costo del trasporto secondario è invece influenzato da fattori assai diversi quali ad esempio il numero e la densità dei punti di consegna ed il quantitativo medio per consegna. D'altro canto una articolazione spinta dei costi logistici potrebbe scontrarsi con la difficoltà pratica di ottenere tali dati dagli operatori del settore.

In secondo luogo si può procedere alla quantificazione dei costi logistici assumendo due diverse visuali: per azienda / settore; per filiera logistica.

Secondo la visione per azienda, i costi considerati sono solo i costi delle attività logistiche "controllate" dall'azienda in esame. Tale approccio risponde ad una esigenza di misurabilità: una azienda ha dati ragionevolmente certi in merito ai costi che può controllare. Al vantaggio della misurabilità si contrappone però lo svantaggio della parzialità di indagine: alcuni costi logistici sono annegati nei costi di acquisto, se sostenuti dai fornitori, oppure fuori dal campo di indagine, se saranno sostenuti dai clienti.

Secondo la visione per filiera si esaminano i costi delle attività logistiche dell'intera filiera a

partire dalla produzione delle materie prime fino alla consegna del prodotto al cliente finale.

L'approccio per filiera richiede di:

- definire la struttura della filiera, ossia la successione di attori coinvolti nel processo logistico;
- identificare per ciascun attore i costi delle attività logistiche, avendo l'accortezza di considerare una sola volta i costi delle attività di interfaccia (tipicamente trasporti e gestione ordini).

Sommando i costi logistici dei diversi attori si ottiene l'effettivo costo delle attività logistiche. L'approccio per filiera è indubbiamente il più coerente con la definizione di logistica. Presenta d'altra parte l'inconveniente di richiedere il coinvolgimento di tutti gli attori della filiera in modo che tutte le componenti di costo siano identificate e quantificate da chi ne ha il controllo.

Le attività di analisi quantitativa hanno dovuto far fronte ad una disomogeneità nei dati di base; pertanto, nel corso della fase conoscitiva l'apporto critico di operatori del settore e interlocutori privilegiati, ha costituito un importante riferimento per l'integrazione e la validazione delle analisi statistiche.

I cicli di produzione dei sub-fornitori cinesi sono assai regolari. In precedenza si avevano due stagioni all'interno di un anno solare. Attualmente, i distributori decidono il numero delle collezioni nell'anno sulla base della loro personale strategia commerciale. I produttori hanno rivelato che il ciclo di vita di una collezione pret-a-porter da donna non supera i due mesi, mentre il ciclo di vita del vestiario da uomo è più lungo. Per quanto riguarda l'andamento dei prezzi, quello del vestiario, soprattutto femminile, si abbassa molto velocemente: talvolta può contrarsi notevolmente in meno di due settimane. Da tali considerazioni è logico evincere che il tempo di approvvigionamento è quindi essenziale per il successo commerciale (in termini di fatturato) dei prodotti abbigliamento.

In generale, i prodotti a valle, come i tessuti, le componenti ausiliarie ed i capi di abbigliamento hanno maggiori vincoli in termini di consegna e di ciclo di vita (vincoli legati al tempo). I prodotti a monte della filiera, invece, hanno meno problemi soprattutto per quanto riguarda i tempi legati al trasporto. Le materie prime sono merci standardizzate e il volume di ogni ordine è spesso importante. Inoltre, nel pilotaggio dei flussi globali,

l'acquisto ed il trasporto di materie prime possono essere definiti e realizzati in notevole anticipo rispetto alla realizzazione della produzione.

La Figura 3.4.1 illustra i tempi di realizzazione (calendario) di un articolo di prodotti d'abbigliamento, fino alla sua comparsa sul mercato. Questo schema è stato elaborato partendo dai risultati delle interviste alle imprese di abbigliamento del campione. Più precisamente, si fornisce un esempio di calendario per due collezioni all'anno, la collezione autunno/inverno e la collezione primavera/estate. Ogni impresa ha il proprio calendario, che può variare da un anno all'altro. Per esempio, per un marchio di articoli sportivi la nuova collezione estiva esce nel mese di aprile e, di conseguenza, i dettaglianti devono piazzare i pre-ordini nel mese di agosto dell'anno precedente. Questo schema può servire come modello per comprendere i tempi di ogni fase del processo produttivo e di consegna.

Dalla progettazione all'ordine di produzione

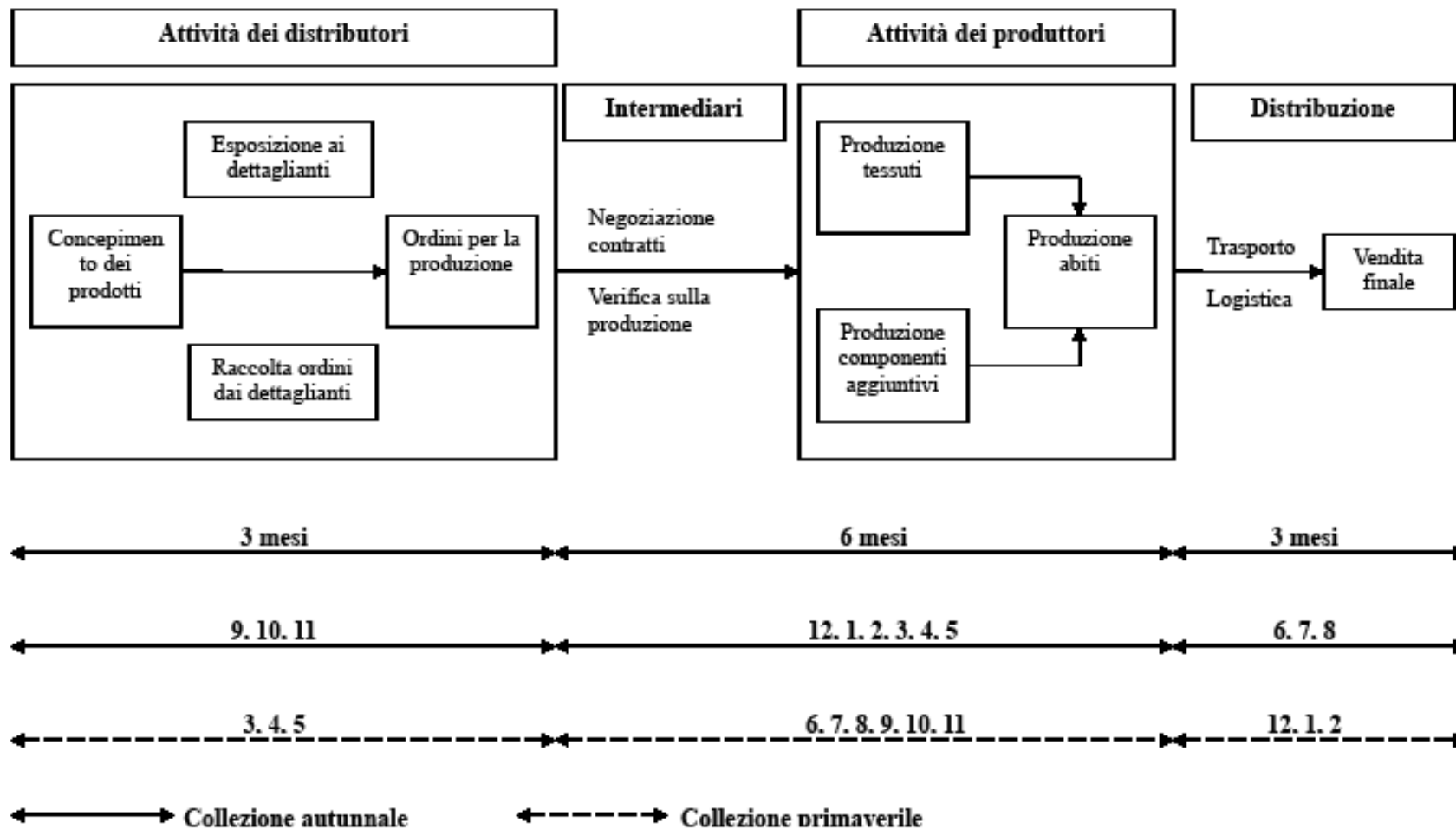
La progettazione di prodotti può iniziare un anno prima del loro lancio sul mercato. Ad inizio estate, la tendenza della moda per l'estate successiva si è già manifestata nelle numerose esposizioni di marchi di vestiario. Questo stadio dura circa tre mesi. I marchi di minor costo imitano molto spesso la tendenza dei grandi marchi di lusso.

La produzione

Dopo la raccolta dei preordinativi dei dettaglianti e la previsione delle vendite, i distributori cominciano a dare gli ordini per la produzione. "Per un normale ordine standard, questa fase comincia circa sei mesi prima della consegna dei prodotti finiti. Ciononostante, questi sei mesi non sono tutti dedicati alla produzione. In pratica, l'inizio di questi sei mesi serve alla verifica di tutti i dettagli dei prodotti da fabbricare e anche alla stipula del contratto." dichiara uno degli intervistati.

Secondo altri intervistati, i produttori stimano che la produzione di tessuti e di prodotti dell'abbigliamento necessita di circa un mese / un mese e mezzo. Si può stimare che sui sei mesi da calendario per la fase di produzione, non restano che tre mesi per l'effettiva fabbricazione dei prodotti, poiché il tempo restante viene utilizzato per cercare sub-fornitori, negoziare contratti e pianificare tutte le tappe della fabbricazione.

Figura 3.4.1: Tempistica per la realizzazione di prodotti d'abbigliamento



Fonte: N/s elaborazione sui dati derivanti dall'indagine empirica

Un produttore racconta: “Per la collezione d’autunno, la fabbricazione inizia spesso prima del mese di marzo perché i mesi di gennaio e febbraio sono periodi di vacanza del nuovo anno cinese. Quando gli stabilimenti di fabbricazione di vestiario riapriranno i battenti dopo le grandi vacanze del nuovo anno cinese, si deve ancora attendere la consegna dei tessuti. La fabbricazione per un ordine della collezione autunnale si realizza spesso nei mesi di aprile e maggio.”

Nel caso in cui i fornitori di tessuti e di componenti ausiliarie si trovano nello stesso agglomerato dei produttori di vestiario, il trasporto di tali elementi verso le fabbriche di confezionamento è molto rapido. Per il trasporto, i produttori di tessuti o di vestiario utilizzano camion propri oppure esternalizzano tale attività a trasportatori locali; incombe su di loro la decisione sulla responsabilità del trasporto in fase di negoziazione del prezzo di vendita.

La consegna ai distributori

Gli agenti delle imprese intervistate stimano che per la consegna ai distributori si impiegano di solito circa tre settimane per la costa Ovest degli Stati Uniti e tra le quattro e le cinque settimane per i paesi europei occidentali, dalla partenza da un porto in Asia Pacifica fino all’arrivo ai porti di destinazione. Tuttavia, nel periodo di alta stagione, le merci possono restare in magazzino per un certo tempo a causa della saturazione della domanda di spazio a bordo delle navi.

Nel caso in cui i prodotti finali vengono consegnati mediante trasporto aereo, si stima che il destinatario è in grado di ricevere le merci in un lasso di tempo che varia tra tre giorni ed una settimana, compresi i tempi per l’espletamento delle formalità doganali.

Non bisogna sottostimare l’effetto delle norme anti-terrorismo adottate negli aeroporti. Come precisato da uno degli intervistati, “dopo l’attentato negli Stati Uniti dell’11 settembre 2001, tutte le merci destinate agli USA subiscono una severa ispezione sia alla partenza che all’arrivo e ciò prolunga il tempo di trasporto delle merci verso questa destinazione”.

Rifornimento

Un ciclo di vita breve è una caratteristica dei prodotti d’abbigliamento. Laddove i tipici prodotti di grande consumo, come gli shampoo, la carta igienica ecc, vengono riforniti

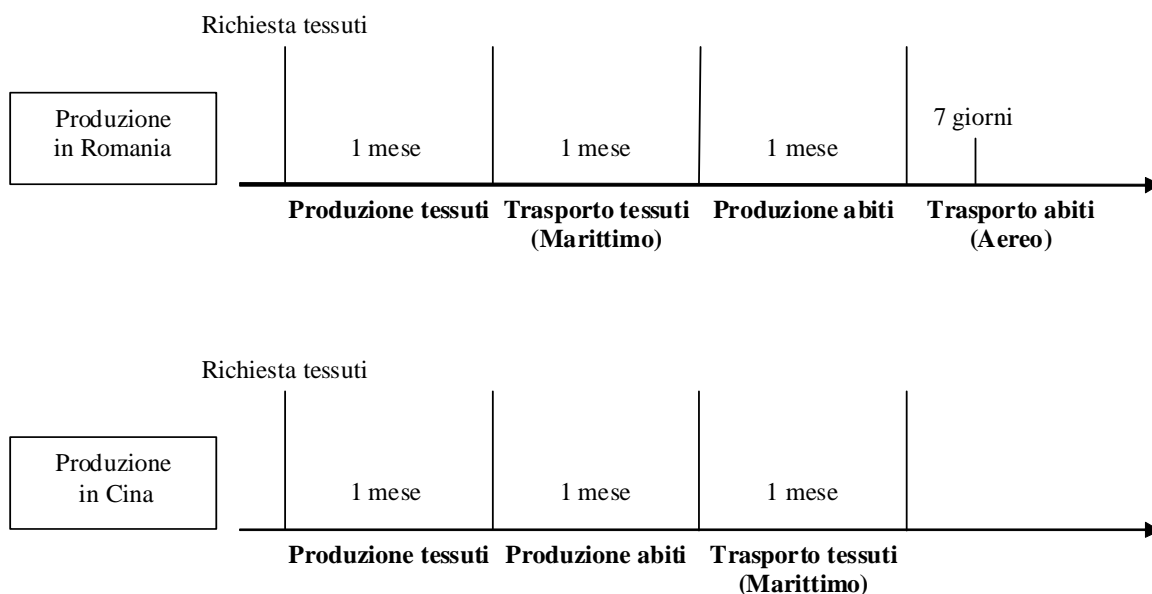
regolarmente, un articolo di vestiario di moda viene rifornito soltanto durante una singola stagione. In seguito, anche se si tratta di un articolo che ha riscosso il miglior successo di vendita dell'anno, il prodotto in questione non riapparirà più sul mercato. Il volume del rifornimento dei prodotti d'abbigliamento in confronto al volume di fabbricazione previsto prima della stagione è assai limitato; per il rifornimento dei prodotti fabbricati in Cina può essere utilizzato il trasporto aereo soprattutto nel caso di prodotti che abbiano un certo successo di vendita, per i quali i distributori sono in grado di sopportare il costo di questa modalità di trasporto.

Il trasporto nel processo di produzione e la competitività dei produttori cinesi

Uno degli interrogativi sollevati nel presente lavoro è il seguente: se il tempo di approvvigionamento rappresenta un aspetto importante nella filiera dell'abbigliamento, perché la sub-fornitura in Cina, lontano dai suoi clienti principali, può riuscire a soddisfare i bisogni dei distributori? Attraverso il confronto tra la sub-fornitura in Asia e la sub-fornitura in prossimità dei grandi mercati di consumo, si ritiene che la catena completa da monte a valle negli agglomerati industriali in Cina eviti una buona parte del trasporto internazionale di materie e componenti ed acceleri, quindi, la velocità dell'approvvigionamento dei prodotti finali.

La Figura 3.4.2 considera l'esempio di un'impresa di abbigliamento britannica che compare nel libro "Made in Monde" (Berger, 2006). Questa impresa, situata a Londra, sub-appalta la sua produzione in Romania. Essa trasporta tutte le materie prime e semi-lavorate dall'Asia Orientale in Romania per il confezionamento del vestiario. Deve ordinare i tessuti ed aspettare un mese per la fabbricazione ed un mese affinché i tessuti arrivino in Romania via mare. Quando la fabbricazione del vestiario viene ultimata, i prodotti finali vengono trasportati nel Regno Unito via aereo.

Figura 3.4.2: Un confronto tra i tempi di produzione in Romania e in Cina



Fonte: N/s elaborazione

Se si confronta questo caso con la sub-fornitura in Cina, si riscontra che il tempo di consegna in quest'ultimo caso non risulta più lungo, giacché i produttori cinesi non hanno bisogno di importare tessuti dall'estero. In effetti, la maggior parte delle materie per la fabbricazione del vestiario in Cina viene prodotta localmente (Nordas 2004). Tra i paesi in cui si situano molti sub fornitori in prossimità dei grandi mercati di produzione, come i paesi dell'Europa dell'Est, la regione del Magreb o l'America Latina, solo la Turchia dispone di un'industria tessile sviluppata. I sub-fornitori degli altri paesi sono specializzati soltanto nel confezionamento del vestiario. Si ritiene che questa sia una delle ragioni per le quali i produttori cinesi conquistano sempre più quote di mercato mondiale della produzione di abbigliamento. Tale considerazione riprende uno degli insegnamenti maggiori del supply chain management, che consiste nell'effettuare delle analisi globali, considerando tutte le tappe della supply chain per la valutazione di modelli logistici concorrenti. Una presa in conto della sola fase di distribuzione del prodotto finito verso i mercati occidentali porterebbe a una conclusione del tutto diversa e svantaggiosa per i produttori cinesi che possono invece contare sulla presenza di un'industria locale e di fornitura a monte interessante e sviluppata.

3.5. L'incidenza del costo di trasporto nel valore dei prodotti

Si è affermato che la produzione di vestiario sia una delle attività aventi un tasso di internazionalizzazione tra i più elevati (cfr. Capitolo 2). È fondamentale, quindi, sollevare degli interrogativi sull'incidenza del trasporto sulle catene di distribuzione globali. Più precisamente, si cercherà di rispondere alla domanda seguente: “Quando un consumatore occidentale acquista nel suo paese un articolo di vestiario importato dalla Cina, qual è l'incidenza del costo di trasporto sul prezzo totale?”.

I risultati dell'indagine empirica

Attraverso le interviste con i produttori cinesi, è stato possibile affinare la conoscenza circa l'incidenza del costo di trasporto sul prezzo di vendita all'ingrosso presso i distributori, nonostante la scarsa collaborazione dimostrata, probabilmente a causa del fatto che la spesa di trasporto è spesso calcolata cumulativamente ad altre spese di gestione, come i costi amministrativi. È frequente, infatti, che i costi di trasporto, assicurazione e tasse vengano calcolati come un solo insieme ed è difficile conoscerne la scomposizione. Tuttavia le risposte più significative sono sufficienti a fornire un quadro di insieme attendibile, riportato nella Tabella 3.5.1. In essa, ogni impresa intervistata è identificata con un codice. La lista (resa anonima) di tutte le imprese intervistate è presentata nell'Appendice A.

Produttori del Tessile

Per i produttori tessili, l'incidenza del costo di trasporto di cui si fanno carico si calcola secondo la funzione seguente:

[Trasporto post-inoltro terrestre delle materie prime (CIF/CFR) + Trasporto pre-inoltro terrestre dei prodotti finali (FOB)] / Prezzo di vendita dei tessuti all'ingrosso.

I produttori pagano quindi il trasporto del post-inoltro delle materie prime che essi importano e quello del pre-inoltro del tessile che esportano. Se essi acquistano alcuni prodotti semi-finti FOB, devono pagare anche le spese di trasporto internazionale.

Un'impresa tessile (P10) specializzata nella produzione di tessuti sintetici stima che il costo di trasporto più l'assicurazione incida mediamente tra il 6 e l'8% sul prezzo di vendita. Le materie prime sono prevalentemente rappresentate da prodotti petrolchimici importati dal Medio Oriente.

Un'impresa tessile (P9) specializzata nella produzione di tessuti di maglieria evidenzia che l'incidenza del costo di trasporto e di gestione pesa meno del 5% del prezzo totale. Quest'impresa non importa direttamente le materie prime dall'estero ma le acquista da imprese intermediarie. È possibile che il costo di trasporto delle materie prime non sia conteggiato nel costo di trasporto ma nel costo d'acquisto degli input.

Produttori dell'abbigliamento

Per i produttori di abbigliamento, l'incidenza del costo di trasporto di cui si fanno carico si calcola secondo la funzione seguente:

[Trasporto terrestre dei tessuti e delle componenti ausiliarie (Acquisto di prodotti locali) + Trasporto post-inoltro terrestre dei tessuti e delle componenti ausiliarie (CIF/CFR, acquisto di prodotti esteri) + Trasporto pre-inoltro terrestre dei prodotti finiti (FOB) / Prezzo del vestiario venduto ai distributori.

Un intermediario (I2) hongkonghese che lavora per diversi marchi americani ed europei stima che il trasporto di pre-inoltro terrestre dei prodotti finiti sia compreso tra lo 0,3% ed il 3% del prezzo di vendita FOB. Questo intermediario non si fa carico di questo costo perchè le spese del trasporto terrestre sono sostenute dai produttori

Un produttore Taiwanese (P1) con sede a Humen che fabbrica vestiario da donna per i grandi magazzini taiwanesi, calcola il costo del trasporto verso Taiwan sia di circa l'1% per il vestiario di moda e del 10% per il vestiario a buon mercato. Gran parte di questo vestiario viene trasportata per via aerea.

Due produttori (P5 e P8) di medie dimensioni sono entrambi fornitori di ipermercati e supermercati americani ed europei. Uno dei due ritiene che l'incidenza del costo di trasporto sia del 5% mentre l'altro stima un valore compreso tra il 2% ed il 3%.

Distributori dell'abbigliamento

Per i distributori di abbigliamento, l'incidenza del costo di trasporto di cui si fanno carico si calcola secondo la formula seguente:

[Trasporto internazionale (FOB) + Trasporto post-inoltro + Distribuzione locale] / Prezzo di vendita ai distributori.

Questa categoria di operatori è risultata essere la più reticente nel condividere le

informazioni relative ai singoli elementi di costo. Ciononostante, si è cercato di stimare in modo indiretto il costo di trasporto internazionale di un capo d'abbigliamento, tenendo conto del numero di abiti da uomo contenuti in un container da 40 piedi (circa 3000) o il numero di jeans che possono essere stipati in un container da 20 piedi (circa 20.000 se l'imballaggio non è troppo ingombrante). Sulla base di tale ipotesi, dividendo le spese di trasporto di un container per il numero di capi che esso può contenere si può ottenere una stima del costo di trasporto internazionale per un solo articolo. Chiaramente questo valore risulta aleatorio in quanto il numero dei capi di vestiario contenuti in un container dipende dal volume del vestiario, dall'imballaggio ed dal metodo di riempimento del container. Il consolidamento dei container influenza il costo di trasporto di un'unità trasportata. Più il tasso di riempimento del container è elevato, più basso è il costo di trasporto di un articolo. Di solito i distributori danno istruzioni precise per il riempimento dei container ai produttori. I produttori devono seguire queste istruzioni, caricare i prodotti secondo i riferimenti, la dimensione e il colore, senza tralasciare di ottenere il più alto tasso di riempimento possibile.

Tabella 3.5.1: Incidenza di costo di trasporto nelle imprese intervistate

Codice*	Tipo d'impresa	Tipo di prodotti	Destinazioni dei prodotti	Tipo di distribuzione	Incidenza del costo di trasporto
I2	Intermediario ad Hong Kong	Vestiario da donna, Vestiario da uomo	Europa, Stati Uniti	Marchi	0,3-3% (Trasporto locale su strada)
P1	Produttore di piccola dimensione (operai < 100) a Guangdong, Cina	Vestiario da donna (vendita CIF)	Taiwan	Grandi magazzini	1% (prodotto de la mode) 10% (prodotto buon mercato)
P5	Produttore di dimensione media (operai >100) a Shanghai	Vestiario da donna	Europa, Stati Uniti	Grandi magazzini ed ipermercati	5% in mezzo
P8	Produttore di dimensione media (operai > 100) a Guangdong, Cina	Vestiario sportivo Vestiario da donna	Stati Uniti	Ipermercato	2-3% (il trasporto)
P9	Produttore tessile di grandi dimensioni (operai > 1000) a Taiwan, in Cina ed in Africa	Stoffe, tessuti, Vestiario da donna	Stati Uniti	Ipermercati, mercati	< 5% in media (ivi compreso il costo del personale della gestione)
P10	Produttore tessile di grandi dimensioni (operai > 1000)	Tessuti sintetici	Asia, America, Europa	Produttori di abbigliamento	6-8% in media (ivi compresa assicurazione)

*codice: codice delle imprese intervistate, cfr. Appendice A

Fonte: N/s elaborazione sui dati derivanti dall'indagine empirica

Altri esempi in letteratura

L'articolo di Ghemawat (2003) descrive il modello di business di Zara. I fornitori di Zara si trovano per l'80% in prossimità della Spagna e Zara acquista soltanto circa il 20% dei prodotti finali in Asia. Se si compara il costo di una camicia per uomo fabbricata in Spagna ed una in Asia, Zara ritiene che il costo di trasporto sia del 5% del costo totale nel caso di approvvigionamento in Asia. (Tabella 3.5.2)

Tabella 3.5.2: Costi d'una camicia per uomo (taglia grande) di Zara

Fabbricazione in Spagna		%
Costo della stoffa	17,2	40,7
Costo di altri input	13,25	31,4
Costo della manodopera	11,79	27,9
Totale	42,24	100,0

Rifornimento in Asia		%
Costo d'acquisto	25,32	87,0
Costo di trasporto	1,49	5,1
Costo di ritiro	2,28	7,8
Totale	29,09	100,0

Fonte: Ghemawat (2003)

Come si può constatare l'incidenza del costo di trasporto sul prezzo della vendita all'ingrosso è molto bassa. Si evidenzia, inoltre, che il prezzo di un capo di vestiario venduto in un negozio è varie volte superiore al prezzo di vendita all'ingrosso. Per cui l'incidenza del costo di trasporto nel prezzo di vendita finale è quindi ancora più contenuto. Questo aspetto è una delle ragioni per cui i distributori possono scegliere di far produrre o di acquistare prodotti d'abbigliamento in un paese lontano.

In conclusione l'indagine empirica ha dimostrato che le condizioni di trasporto in Cina sono in grado di offrire agli attori della filiera dell'abbigliamento una prestazione di trasporto interessante dal punto di vista economico, grazie alla disponibilità di un certo livello di infrastrutture e alla presenza in loco di un tessuto industriale che si consolida sempre più. Al contrario, in alcuni paesi in via di sviluppo dove il costo della manodopera non è molto

elevato, l'organizzazione del trasporto è difficile a causa della mancanza di infrastrutture, di prestatori di trasporto competenti e, infine, di un insufficiente sviluppo delle fasi a monte della filiera.

CAPITOLO 4: ESTERNALIZZAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE E DELL'ESECUZIONE DEL TRASPORTO

4.1. Definizione di organizzatori del trasporto

Gli operatori logistici hanno le loro radici nel settore dei trasporti e si sono sviluppati a seguito delle ristrutturazioni delle reti produttive e distributive imposte dai radicali cambiamenti che hanno investito le economie a livello globale, caratterizzate da una accelerazione del processo di liberalizzazione degli scambi, dalla diffusione delle tecnologie informatiche e telematiche e da una certa omogeneizzazione dei consumi. L'esigenza di esternalizzare attività o servizi logistici manifestata da produttori e distributori, ha trovato pronta ed efficace risposta nelle imprese di trasporto le quali, alla ricerca di nuove fonti di vantaggio competitivo, hanno esteso progressivamente l'ampiezza della propria offerta, provvedendo ad erogare una vasta gamma di servizi ad elevato valore aggiunto e contribuendo, in tal modo, a dare origine ad una nuova Industria centrata appunto sui servizi logistici (Contract Logistics). In particolare, in diversi Paesi, le aziende leader a livello nazionale hanno progressivamente assunto caratteri e dimensioni sovranazionali, motivate dalla necessità sia di interagire con una molteplicità di soggetti e territori all'interno di una o più filiere logistiche, sia di dotarsi di capacità tecniche e organizzative adeguate.

La logistica, intesa come sistema di servizi finalizzati all'organizzazione delle linee produttive, alla gestione delle scorte, dei magazzini e dei sistemi di distribuzione e assistenza post-vendita dei prodotti, assume attualmente un valore complessivo di centinaia di miliardi di euro. Garantendo ritorni fino al 50% degli investimenti nel breve-medio termine e strutturando le linee produttive secondo schemi che rispondono a criteri di efficienza e di efficacia, essa può essere considerata probabilmente la punta più avanzata del settore terziario.

Se, tuttavia, alcuni comparti come quello della distribuzione organizzata, evidenziano un approccio moderno alla logistica, per larghi strati del sistema industriale italiano, soprattutto per il vasto numero di piccole e medie imprese, tale funzione appare ancora non sufficientemente sviluppata, caratterizzata da sistemi produttivi e distributivi obsoleti e che

possono incidere negativamente sulla capacità competitiva. La maggioranza delle aziende manifesta una scarsa attitudine alla terziarizzazione delle attività logistiche per motivi che dipendono, oltre che dai fattori strutturali sopra richiamati, anche dall'arretratezza dell'offerta, caratterizzata da un'elevata frammentazione delle aziende fornitrici di servizi logistici, il cui raggio d'azione è spesso limitato ad aree regionali. Ciò nonostante, anche in Italia oggi la logistica è di gran "moda" e sono molti i soggetti che aspirano a farne il proprio core business; ciò sarà possibile solo a patto che si avvii un processo di integrazione tra le competenze dei diverse operatori. Se a livello globale operano i giganti della logistica in grado di assicurare un vantaggio competitivo in termini di presenza mondiale, numero di magazzini e reti di distribuzione locale, a livello regionale potranno avere spazio anche a quei piccoli operatori, a patto che sappiano dotarsi di flessibilità, velocità, competenza e, soprattutto, capacità di integrazione con il cliente.

Allo scopo di analizzare le caratteristiche degli operatori che offrono servizi logistici e/o di trasporto, è possibile adottare la seguente classificazione basata sul tipo di attività svolta:

- Autotrasportatori;
- Corrieri;
- Corrieri Espresso;
- Spedizionieri Internazionali e Industriali;
- Multimodal Transport Operator;
- Third Party Logistics (3PL);
- Fourth Party Logistics (4th).

Gli Autotrasportatori sono operatori in conto terzi dotati di mezzi di proprietà che compiono un servizio di sola vezione a carico completo da punto A a un punto B. Tali aziende, per contenere il costo della manodopera, hanno fatto ampio ricorso alla terziarizzazione della vezione e della movimentazione delle merci, sostituendo autisti e addetti all'handling con sub-vettori (padroncini proprietari del veicolo da loro condotto) e cooperative di facchinaggio. L'exasperazione di questa esternalizzazione ha destrutturato molte aziende, rendendole meno competitive quanto a finalità e sofisticazione dei servizi, proprio quando la domanda si è invece sempre più orientata verso sistemi complessi di

logistica integrata.

Va per inciso notato che l'utilizzo di lavoro esterno è stato imposto dal clamoroso divario di costo tra lavoro dipendente e lavoro autonomo derivante dalla diversità delle aliquote relative agli oneri contributivi ed assistenziali. Attualmente i piccoli autotrasportatori operano prevalentemente per conto di società di autotrasporto di maggiori dimensioni o di altri operatori logistici secondo la cosiddetta "catena di intermediazione".

Un fenomeno molto frequente è costituito dalla trasformazione di aziende di puro autotrasporto in conto terzi, in società di servizi logistici. Nella maggior parte dei casi l'evoluzione avviene progressivamente, iniziando con l'offrire prestazioni elementari quali l'affitto di aree di magazzino, la formazione degli ordini, il packaging, la personalizzazione dei prodotti, etc. In seguito all'aumento delle richieste da parte delle aziende clienti, la gamma dei servizi offerti può ampliarsi includendo servizi più vicini al cliente finale, quali la gestione del ciclo dell'ordine (fullfillment), la gestione dei resi (reverse logistics), i controlli di quantità/qualità, la gestione dei reclami e l'emissione degli ordini d'acquisto. Dunque, l'offerta di trasporto si completa e si amplia con l'erogazione di servizi logistici, che assumono una valenza decisiva e strategica in rapporto alla globalizzazione dei mercati e alle esigenze di qualità del servizio richiesto dai clienti, in termini di affidabilità, puntualità, accuratezza e sicurezza per ogni singolo evento di trasporto. A sua volta, la qualità del trasporto innesca un processo di riorganizzazione interna aziendale che richiede investimenti in flotte, infrastrutture e reti telematiche.

I Corrieri sono operatori di trasporto a collettame su percorsi fissi in ambito regionale o nazionale. Sono dotati di una rete capillare di transit point in cui vengono effettuate operazioni di consolidamento/smistamento dei carichi. Il ciclo operativo prevede la raccolta della merce, il consolidamento in un centro di transito di partenza, la trazione al centro di transito ubicato in vicinanza del punto di destinazione, lo smistamento e la distribuzione finale. Spesso i corrieri affidano la trazione di linea dei veicoli pesanti, e in alcuni casi anche la raccolta e consegna delle merci in ambito urbano, a padroncini di autoveicoli leggeri (il peso medio di una consegna, di solito, non è superiore a 150 kg). Per l'attività di handling delle merci sulle ribalte o nei magazzini, oltre che per il carico/scarico dai veicoli, essi ricorrono quasi esclusivamente a cooperative di facchinaggio.

Gli **Express courier** (Corrieri Espresso) sono, invece, corrieri con reti internazionali in

prevalenza organizzati per il trasporto di piccole partite (di solito inferiori a 20 kg), dotati di strutture altamente automatizzate ed informatizzate. Alla loro prima comparsa sul mercato avevano adottato un'organizzazione basata su veicoli di proprietà ed autisti dipendenti, soprattutto per quanto riguardava la raccolta/consegna dei piccoli colli. Successivamente hanno abbandonato tale organizzazione, facendo ricorso alla sub-vezione.

Possono essere considerati **Spedizionieri internazionali** tutti gli operatori del trasporto a collettame su rotte internazionali (groupage). Mentre gli **spedizionieri industriali**, conosciuti storicamente come agenzie di trasporto, organizzano le attività di trasporto e di intermediazione/gestione del cliente per conto di imprese industriali.

Il **Multimodal Transport Operator (MTO)** è una figura originale che si è affermata in seguito alla rivoluzione introdotta dall'unitizzazione dei traffici. In particolare, per rispondere alle esigenze dei caricatori diffuse nella prassi del commercio internazionale (tra cui il Just in time), si è delineata negli ultimi decenni una figura di operatore di trasporto che è venuta ad assumere entrambe le vesti di spedizioniere e di vettore. Di solito le grandi case di spedizione, per venire incontro alle esigenze indicate si sono fatte carico dell'intero trasporto multimodale (spesso realizzandone una o più tratte) e, comunque, ne hanno assunto per intero la responsabilità. Altre volte, invece, sono gli stessi vettori (marittimi e su gomma) che, adattando i propri documenti di trasporto, si fanno ugualmente carico di tutte le operazioni necessarie al trasferimento della merce dall'origine alla destinazione finale. Insomma, si è diffusa nella pratica dei traffici commerciali una figura di operatore di trasporto il quale, sia che realizzi il trasporto attraverso la propria organizzazione, sia che realizzi in proprio una parte affidandone la restante ad altri vettori, sia, infine, che non realizzi direttamente neppure una parte del trasporto, ne assume per intero la responsabilità di fronte al caricatore-venditore.

Il MTO si fa carico di una serie di attività altamente tecniche e specializzate (carico, scarico e trasbordo delle merci con particolari attrezzature; assicurazione delle merci; pratiche doganali, amministrative, fiscali, etc.) a cui si accompagna un importante ed essenziale ruolo di coordinamento di tutti i soggetti che cooperano nella realizzazione del trasporto (spedizionieri, vettori, banche, magazzini generali, infrastrutture per la manipolazione delle merci, piattaforme logistiche in genere, etc.). I servizi intermodali sono quindi offerti e gestiti dal MTO, mentre l'operatore logistico si occupa delle attività di logistica integrata.

Dalle imprese più strutturate i due servizi possono essere offerti in modo concatenato, talora con aziende del medesimo gruppo.

Negli ultimi anni, si è sviluppata la figura del **Third Party Logistics Provider (3PL)**, operatore al quale un'impresa può affidare tutte o parte delle proprie attività logistiche. Il 3PL è potenzialmente in grado di gestire l'intera gamma delle attività logistiche, dal trasporto alle attività di stoccaggio, prelievo, gestione dell'ordine, fino all'assistenza ai clienti (CRM) e alla gestione di resi, imballi e rifiuti. Alla stregua degli spedizionieri e dei corrieri, anche i 3PL affidano le attività meramente esecutive a cooperative di facchinaggio e a società di autotrasporto. Con riferimento alla terziarizzazione dei servizi logistici si è, tuttavia, ancora in una fase preliminare rispetto a quanto avviene per il trasporto. La tendenza delle PMI è, infatti, quella, nel caso in cui non vendano “franco fabbrica” o non trasportino in conto proprio, di terziarizzare al massimo i trasporti, ma non il complesso delle attività logistiche.

Invece, i **Fourth Party Logistics Provider (4PL)**, sono operatori che possono svolgere le attività che vengono tipicamente terziarizzate a un 3PL (ricevimento, etichettatura, spedizione, ritiro resi, gestione anomalie, etc.) ed aggiungono attività supplementari (amministrative, di controllo, finanziarie, etc.) connesse alla logistica o collaterali ad essa, relativamente alle quali un'impresa non ha competenze o convenienza a svolgerle al proprio interno.

Più specificamente, i 4PL, nati nel mercato statunitense, agiscono soprattutto a livello strategico, fissando obiettivi assieme al proprio cliente e proponendo interventi di re-engineering della supply chain. Possono operare anche a livello tattico-operativo, ma solo attraverso accordi con sub-fornitori e 3PL.

L'International Warehousing and Logistics Association (IWLA) definisce i 4PL come “le imprese che coordinano l'attività di uno o più 3PL per conto del cliente”. Essi, in altri termini, offrono servizi di consulenza direzionale e interventi di tipo tecnologico per gestire la filiera logistica in modo sistemico e, per questo, possono anche essere considerati come dei “logistici virtuali”, in quanto il loro valore aggiunto consiste nel coordinare la rete di operatori logistici e consulenti IT volti a gestire i flussi di beni e di informazioni lungo la supply chain. I 4PL vengono attualmente utilizzati soprattutto da imprese operanti su scala sovranazionale, le quali, avendo bisogno di ristrutturare la propria catena logistica, optano

per esternalizzare l'intero sistema logistico ad un'unica organizzazione in grado di gestirlo in modo più efficace ed efficiente.

Lo spettro degli operatori logistici si estende da società molto piccole fino alle grandi imprese mondiali. Al giorno d'oggi i più grandi operatori logistici coprono una sfera geografica molto ampia; alcuni estendono il loro raggio principalmente attraverso fusioni ed acquisizioni, mentre altri preferiscono insediare direttamente proprie filiali sul posto. La Tabella 4.1.2 mostra la classifica dei primi 20 operatori logistici nel 2005. Come si può osservare, nei primi dieci posti figurano 5 operatori europei di cui i 4 più grandi sono di nazionalità tedesca o svizzera; la metà delle imprese presenti in tabella è americana, tre sono giapponesi, uno è hongkonghese ed, infine, uno è taiwanese.

Tabella 4.1.2: I primi 20 organizzatori del trasporto

Operatori logistici		Nazionalità (Immatricolazione)
1	Kuehne + Nagel	Svizzera
2	DHL Danzas (DHL Global Forwarding)	Germania
3	Schenker	Germania
4	Panalpina	Svizzera
5	BDP International	Stati Uniti
6	Exel	Stati Uniti
7	UPS SCS	Stati Uniti
8	Expeditors	Stati Uniti
9	NYK Logistics	Giappone
10	ABX Logistics	Belgio
11	Kerry Logistics/EAS	Hong Kong
12	Kintetsu Worldwide Express	Giappone
13	Uti	Stati Uniti
14	Nippon Express	Giappone
15	TNT Logistics	Stati Uniti
16	Hecny/Global Link	Stati Uniti
17	Wolf D Barth	Stati Uniti
18	Round-The-World-Logistics	Taiwan
19	Phoenix International Freight	Stati Uniti
20	Top Ocean	Stati Uniti

Fonte: Global Logistics & Supply Chain Strategies Magazine (2006)

La maggior parte è originaria dei paesi industrializzati, soprattutto dell'Europa e degli Stati Uniti, mentre i grandi operatori asiatici appartengono prevalentemente a gruppi amatoriali. In particolare, Schenker è diventata una controllata della Deutsch Bahn nel 2002, Duetsch Poste ha acquistato DHL Danzas nel 2003; NYK Logistics appartiene al Gruppo NYK, mentre Round-The-World-Logistics, è della Evergreen, entrambi armatori marittimi rispettivamente, giapponese e taiwanese.

4.2. Relazioni tra imprese produttrici e operatori logistici

Con riferimento alle differenti tipologie di relazioni che si possono sviluppare tra i principali operatori logistici, la recente letteratura sul third party logistics tende ad evidenziare come le attività logistiche esternalizzate comprendano una vasta gamma di attività accessorie e/o a valore aggiunto e vengano gestite in misura crescente attraverso relazioni collaborative di lungo periodo o alleanze strategiche (Marasco, 2005).

Con specifico riferimento al settore marittimo-portuale, le relazioni tra compagnie di navigazione e terminal operator hanno assunto tipicamente la forma di consortia e conference per poi evolversi in joint venture, alleanze strategiche, fusioni ed acquisizioni, volte principalmente alla gestione ottimale dei servizi di trasporto marittimo ed intermodale (Heaver et al., 2000).

Come è noto le operazioni di acquisizione e fusione tendono a perseguire uno o più degli obiettivi seguenti:

- assicurarsi una capillare copertura geografica e dei principali assi di traffico, creando catene di trasporto efficienti e servizi a valore aggiunto dai luoghi d'origine alla destinazione delle merci. In tale caso, oggetto d'acquisizione sono spesso spedizionieri che operano su specifici mercati regionali;
- conseguire economie di scala e, in particolare, migliorare i margini operativi attraverso la riduzione dei costi, la riorganizzazione dei processi interni e lo sviluppo commerciale in nuovi segmenti di mercato;
- favorire le sinergie strategiche e operative all'interno del gruppo, attraverso l'acquisizione di competenze specialistiche. In tal caso l'attenzione è rivolta verso le attività a forte valore aggiunto;

- raggiungere una dimensione sufficiente per far fronte agli investimenti in infrastrutture fisiche ed in sistemi informativi.

Sebbene trasporto e magazzinaggio continuino a costituire le principali attività in ambito marittimo-portuale, queste non sono più sufficienti a rappresentare la complessità di una offerta di servizi che sempre più è caratterizzata dalla capacità relazionale degli attori di gestire una più ampia gamma di attività logistiche a valore aggiunto; si tratta di relazioni che si connotano per un orientamento delle parti alla collaborazione di lungo termine finalizzata al conseguimento di un vantaggio reciproco. A tal fine è richiesto un elevato grado di coinvolgimento di tutti gli attori nell'ambito di un network caratterizzato dallo sviluppo di forti legami sotto il profilo delle tecnologie impiegate, delle procedure e delle routine operative e, soprattutto, della fiducia reciproca.

Le alleanze, intese come ultimo stadio di un processo evolutivo delle relazioni tra due o più attori della catena logistica, possono coinvolgere sia imprese clienti e fornitori di servizi logistici e di trasporto (in questo caso si parla di alleanze verticali) sia i soli fornitori (alleanze orizzontali). La loro rilevanza è tanto maggiore, quanto più è sviluppato dell'approccio Supply Chain Management (SCM) nel settore in cui tali attori operano (automobile, agroalimentare, farmaceutico, etc.).

A livello internazionale, il numero delle alleanze logistiche tra imprese ed i rispettivi fornitori di servizi logistici è in aumento; in tal senso un ruolo di assoluto rilievo rivestono i processi di ristrutturazione dei sistemi produttivi innescati dalle strategie di riconfigurazione dei siti di produzione e quelle di outsourcing delle funzioni logistiche.

Stringere un'alleanza con un importante cliente nazionale può costituire, in alcuni casi, una leva per l'internazionalizzazione per l'operatore logistico: il cliente si sviluppa all'estero e il suo fornitore lo segue (Strategia piggybacking). Il fornitore, in tal modo, adotta un comportamento opportunistico realizzando una espansione inattesa: egli riduce, infatti, il rischio legato all'internazionalizzazione e, grazie all'entrata "derivata" nel paese estero in cui il cliente è penetrato, potrebbe in seguito, sostenere il suo processo d'internazionalizzazione.

È necessario comunque sottolineare che tale strategia presenta, per il fornitore logistico, il rischio di perdita di controllo del proprio percorso di sviluppo strategico, a causa dei legami

troppo stretti della sua performance con quella del cliente. La decisione di sostenere il cliente chiave nella sua espansione internazionale potrebbe anche comportare la necessità di ingenti investimenti supplementari.

Con riferimento alle alleanze di tipo verticale, le ragioni che spingono le imprese fornitrici di servizi logistici ad un avvicinamento in termini strategici e operativi, possono essere molteplici: dalla volontà di rafforzare un network afferente ad una stessa area di business al desiderio di penetrare nuovi mercati, sia in termini di prodotti sia in termini geografici.

Lo sviluppo di catene logistiche internazionali richiede la costruzione di un network esteso e capillare, che vada dal punto di origine delle merci a quello di destinazione. I network a copertura globale permettono, infatti, una diminuzione dei costi per unità di prodotto (economie di scala), l'acquisizione e la fidelizzazione di nuovi clienti e la contemporanea creazione di barriere all'entrata per nuovi concorrenti potenziali.

La creazione di tali network attraverso acquisizioni contribuisce ad elevare i rischi. Spesso, infatti, la complessità delle procedure di integrazione gestionale e organizzativa è sottostimata, mentre si ha una certa tendenza a sopravvalutare i vantaggi e le possibili sinergie. Inoltre, le diverse culture d'impresa creano anch'esse problemi di notevole rilevanza. Per contro, attraverso l'attivazione di una partnership si riesce ad ottenere l'accesso a un network, conservando una certa flessibilità operativa e la possibilità di scegliere il partner ideale senza necessariamente dover sopportare investimenti supplementari.

Lo sviluppo di relazioni di collaborazione tra operatori del trasporto, della logistica e di servizi complementari è uno delle alternative a disposizione dei third party logistics per acquisire le competenze necessarie ai fini di una gestione efficace delle supply chain dei clienti.

Come è noto, anche in un'economia globalizzata, esistono differenze sostanziali tra le diverse aree geografiche, in termini di condizioni macroeconomiche, struttura dei mercati, tipologia dei canali di distribuzione, cultura d'impresa, profilo dei consumatori, etc.. Per cui un operatore logistico che decida (sia per accompagnare un cliente chiave nel suo processo di internazionalizzazione, sia per propria strategia deliberata) di penetrare un nuovo mercato con caratteristiche differenti da quelle proprie dell'ambiente competitivo abituale, ha la

possibilità di affidarsi ad un operatore locale (dello stesso segmento o di un segmento adiacente).

In tal caso egli può comprare servizi sulla base di singole transazioni commerciali (anche ripetute) o proporre un accordo di medio-lunga durata e di un'ampiezza maggiore in termini di prestazioni richieste, se la natura delle attività da realizzare nel paese lo richiede.

Dopo una breve disamina delle diverse tipologie di attori che concorrono all'offerta di servizi logistici e di trasporto e delle caratteristiche delle relazioni di tipo verticale (tra impresa cliente e fornitore di servizi logistici) e orizzontale (tra fornitori di servizi logistici) verranno esaminati i rapporti di collaborazione emersi dall'indagine empirica.

Rapporto di partenariato

Come è stato sottolineato, il rapporto di partenariato è basato sulla fiducia reciproca. “L'affidamento delle merci implica che il caricatore accordi la sua fiducia ad un operatore logistico [...] Ci sono, infatti, numerosi operatori illegali in Cina che, non di rado si appropriano della merce e spariscono.” Molti degli intervistati hanno parlato di tali pratiche illegali sottolineando, quindi, l'importanza di costruire relazioni stabili e di fiducia. D'altra parte, gli operatori logistici si accollano il rischio di anticipare le spese per conto del caricatore, spesso senza ricevere alcun supplemento di compenso. “Per convenzione, gli operatori logistici anticipano le spese ed il caricatore paga il nolo dopo la consegna delle merci.” Rivela uno degli organizzatori intervistati. In sintesi, i caricatori cercano un operatore logistico affidabile mentre gli operatori logistici si interrogano sulla solvibilità dei loro clienti.

Come è noto, la fiducia tra imprese legate da un rapporto contrattuale si articola in tre livelli: fiducia contrattuale, fiducia nella competenza e fiducia nella buona volontà (Sako 1992). La fiducia negli operatori logistici oltrepassa quella di tipo contrattuale. Soprattutto con riferimento alle Piccole e Medie Imprese, si è spesso sviluppata una fiducia reciproca di buona volontà. Tuttavia, quando le imprese lavorano con un grande operatore logistico, il rapporto si basa spesso sulla fiducia nella competenza.

Contratto formale od informale

Le condizioni di collaborazione tra grandi imprese e operatori internazionali del trasporto vengono riportate analiticamente nei contratti. Tuttavia, quando si tratta di piccole imprese

non necessariamente viene formalizzato un contratto. “Al principio della nostra collaborazione con l’operatore logistico “x”, saranno anche esistiti dei contratti formali... Tuttavia, dopo qualche anno di cooperazione, non abbiamo più firmato alcun rinnovo di contratto... Noi pensiamo che sia il sentimento di partenariato che conta nella collaborazione”. Tali dichiarazioni sono state numerose e testimoniano la prevalenza di un’economia informale, che si sviluppa in Cina, soprattutto tra piccole imprese.

Contratto breve o a lungo termine

Laddove le relazioni siano inquadrare in un rapporto formale, come è spesso accade quando uno dei due partner è di grandi dimensioni, viene stipulato un contratto a lungo termine che è spesso regolarmente prorogato. Un cambiamento di fornitore di servizi logistici e trasporto comporta dei costi a cui si aggiungono quelli legati al tempo di adattamento (i costi di transazione, cari a O. Williamson, premio Nobel dell’economia nel 2009). In generale la ricerca di nuovi partners è costosa per cui spesso la situazione ideale per le due parti è quella di sviluppare un rapporto di lungo termine.

Secondo le interviste realizzate, i grandi marchi ed i grandi distributori firmano contratti di fornitura a tempo determinato. Il tariffario viene aggiornato periodicamente, ad esempio ogni stagione, ogni sei mesi oppure ogni anno, a seconda dei casi. In generale, il rapporto tra imprese di abbigliamento in Cina ed i loro fornitori di servizi logistici è stabile. Le imprese intervistate non hanno denunciato particolari problemi con i propri fornitori, mentre questi ultimi dichiarano di dover far fronte ad esigenze crescenti da parte dei propri clienti, spesso difficili a soddisfare. In particolare, è richiesto un livello di servizio più elevato rispetto al passato, ad esempio, insistendo sulla necessità di ottenere informazioni in tempo reale sullo stato del carico (tracking and tracing).

4.3. Attività di trasporto esternalizzate

Quando i distributori che sub-appaltano la produzione in Cina hanno diversi fornitori, gli operatori logistici sono responsabili della ricezione delle merci provenienti da una pluralità di punti di origine e organizzano le spedizioni verso le medesime destinazioni. Si tratta del servizio di consolidamento del carico in container completi che ha l’obiettivo di diminuire il costo di trasporto, il numero di spedizioni ed, infine, aumentare l’efficacia delle consegne.

Sotto il profilo operativo, è necessario combinare le merci ingombranti o di peso elevato in modo ottimale. Il consolidamento viene realizzato non per la singola impresa, ma ricercando delle sinergie di peso, volume e destinazione per più clienti contemporaneamente.

Nel caso di consegne urgenti, gli operatori del trasporto hanno la facoltà di scegliere una linea veloce; in alternativa la scelta cadrà su una linea tradizionale al fine di ridurre il nolo e, evitando che le merci arrivino troppo presto, anche gli eventuali costi di deposito.

Nel caso di container completi, le operazioni di caricamento della merce nei container non sono terziarizzate. Le istruzioni relative al caricamento dei container sono riportate nel contratto di vendita tra acquirenti e venditori. Ad esempio, il dover impilare i cartoni a seconda del colore e la taglia del vestiario. Più in generale, si è constatato che gli operatori del trasporto tradizionali non intervengono significativamente nelle attività logistiche dei loro clienti.

Analogamente, pur essendo in grado di offrire un servizio porta a porta ai clienti, raramente i fornitori di servizi di trasporto sono coinvolti nel trasporto locale e nell'espletamento delle formalità doganali.

Il trasporto terrestre nel paese di esportazione resta frequentemente nella responsabilità dei venditori. Al contrario del trasporto internazionale, la cui organizzazione è spesso esternalizzata, il trasporto locale in proprio conto è ancora diffuso in Cina. Soprattutto nei distretti specializzati nell'abbigliamento, i produttori trasportano le merci con i propri camion.

In Cina, la giurisdizione del trasportatore terrestre è limitata ai confini delle provincie, in quanto le licenze di trasporto su strada sono rilasciate dalle rispettive autorità provinciali. Per cui un vettore in possesso di una licenza valida a Shanghai, una volta completato il trasporto da Shanghai a Beijing, non può effettuare il viaggio di ritorno a pieno carico. Se un vettore intende svolgere la propria attività in più provincie, deve necessariamente richiedere una licenza ad ognuna delle autorità provinciali. In definitiva, quando la tratta copre più provincie, è più pratico esternalizzare le operazioni ad autotrasportatori. Ciò è quanto accade nel distretto industriale di Humen in cui sono presenti sia fornitori di prodotti tessili che imprese manifatturiere di abbigliamento. In tal caso, la fornitura dei prodotti

tessili avviene utilizzando camion di proprietà delle imprese manifatturiere. La dimensione media degli ordinativi non è molto elevata essendo proprio quella di fornire vestiario di moda in piccole quantità la caratteristica distintiva degli stabilimenti di Humen. Quando i produttori di abbigliamento si devono approvvigionare presso altre provincie cinesi, tendono ad esternalizzare la fase del trasporto.

A Taiwan, l'esternalizzazione del trasporto su strada è molto diffusa, ad eccezione di quei grandi gruppi che creano specifiche società per assolvere a tale servizio. Secondo i risultati dell'indagine, inoltre, un produttore che delocalizzi una parte della propria attività in Vietnam, dispone di una propria flotta di camion, ritiene poco affidabili gli operatori di trasporto su strada locali.

Il transito delle merci è una fase indispensabile nella catena di trasporto internazionale, ma l'espletamento delle formalità doganali non sempre viene esternalizzato. Tali attività vengono talvolta esternalizzate ad intermediari specializzati. Quest'ultimo è l'interfaccia tra amministrazione pubblica e imprese private e riveste una posizione delicata. All'epoca in cui vigevano le quote di commercio internazionale per i prodotti dell'abbigliamento, le formalità doganali erano assai complicate; ciò spiega la forte specializzazione di alcuni intermediari nelle dichiarazioni doganali per questo genere di merci. Va per inciso evidenziata la seguente dichiarazione di un operatore specializzato intervistato: "l'esistenza di relazioni personali tra agenti della dogana e intermediari contribuisce ad elevare le barriere all'entrata rispetto ad eventuali *outsider*".

Alcuni grandi operatori logistici, preferiscono sub-appaltare l'espletamento delle formalità doganali al fine di evitare problemi con le amministrazioni pubbliche. Pur non essendo considerate attività ad alto valore aggiunto, alcuni operatori trasportistici stranieri internalizzano questa funzione, acquisendo società locali di intermediazione.

In Cina, le licenze di operatore logistico non conferiscono automaticamente il diritto di espletare le formalità doganali. Le imprese industriali possono così reclutare personale specializzato in possesso della licenza evitando di ricorrere agli intermediari. A Taiwan, la maggior parte delle imprese esternalizzano la dichiarazione doganale agli intermediari, mentre ad Hong Kong, le formalità doganali sono relativamente semplici a causa dello statuto di porto franco. Infine, le imprese di import-export sono autorizzate a svolgere le formalità doganali.

In sintesi, le imprese raramente esternalizzano tutte le attività logistiche e di trasporto ad un solo operatore; esse di solito cooperano con una pluralità di operatori per ciascuna funzione al fine di non dipendere da un unico fornitore. Del resto, la concorrenza tra i vari attori spinge gli intermediari e i trasportatori a contendersi i clienti giocando sulla leva del prezzo a parità di prestazione.

4.4. Criteri per la scelta degli operatori logistici

Di seguito si riporta l'analisi dei principali criteri di selezione degli operatori logistici utilizzati delle imprese intervistate.

Per i produttori di piccole e medie dimensioni, la localizzazione geografica è un fattore determinante ai fini della selezione dell'operatore logistico. In generale, le merci da distribuire vengono affidate a fornitori ubicati nello stesso distretto industriale. La qualità del servizio fornito ed il passa parola sono ulteriori fattori che incidono sulla durata del rapporto collaborativo tra imprese industriali e gli operatori logistici.

Un dato interessante riguarda anche la circostanza che i produttori di piccole e medie dimensioni scelgono gli operatori del trasporto che hanno la loro stessa scala dimensionale. Ciò nella convinzione che gli operatori di minori dimensioni abbiano strutture organizzative più snelle e siano pertanto in grado di offrire servizi più flessibili. A titolo di esempio, un produttore tessile ha dichiarato che: "Se la destinazione della merce è errata ma già è stata caricata a bordo della nave, i nostri operatori logistici sono disposti a recuperare la merce e ad inviarla alla destinazione corretta. Mentre i grandi operatori rifiutano con molta probabilità questo genere di richieste, quelli di minori dimensioni sono molto più vicini alle nostre esigenze".

Tuttavia, i distributori lavorano spesso con i grandi organizzatori internazionali del trasporto. A tal fine vengono impiegati processi formali di scelta, che includono la valutazione del prezzo, la qualità del servizio, la reputazione della società, etc. Per mantenere alta la qualità dei servizi di trasporto, i distributori cooperano spesso con più fornitori.

Dalle interviste con le imprese internazionali è emerso che il marchio rappresenta una certa garanzia di competenza dei fornitori; spesso chi opera la scelta è più attirato dal

riconoscimento internazionale dell'organizzazione di trasporto piuttosto che dalla sua reale capacità di soddisfare le esigenze dell'impresa. Difatti, nella scelta tra operatori logistici con marchio riconosciuto e operatori locali, le imprese preferiscono i primi poiché offrono maggiori garanzie.

Un ultimo criterio è la specializzazione "geografica" degli operatori logistici. Ad esempio, un'impresa tessile localizzata a Taipei utilizza Kuehne+Nagel, Panalpina e Schenker per le importazioni dall'Europa. Per le importazioni dagli Stati Uniti, viene invece utilizzata Airborne (società fondata negli Stati Uniti ma acquistata da DHL nel 2003)".

In estrema sintesi, definendo un gerarchia tra i criteri di selezione delineati risulta che grandi dimensioni e marchio siano fattori meno importanti per le piccole e medie imprese, mentre le imprese produttrici di grandi dimensioni privilegiano organizzazioni internazionali di trasporto con marchio affermato.

4.5. Concorrenza tra armatori ed operatori logistici

Gli utenti, rappresentati dai caricatori (le grandi imprese manifatturiere globali), manifestano attese nuove e diverse rispetto al trasporto. I bisogni del cliente che l'operatore trasportistico deve soddisfare diventano complessi e articolati, ed ugualmente complessa e sofisticata diviene così la prestazione. Muta la filosofia della domanda: questa non chiede soltanto il trasferimento della merce, ma reclama, in aggiunta, un insieme di servizi di supporto ed informativi che aumenta il valore e l'efficienza complessiva del ciclo. Le imprese di trasporto rispondono all'evoluzione della domanda arricchendo la gamma dei servizi offerti. Nel trasporto marittimo, le strategie delle maggiori compagnie di navigazione sono state tese ad integrare le fasi trasportistiche e logistiche, assumendone la responsabilità nei confronti dei clienti. Ciò ha comportato un'accesa competizione tra armatori ed operatori logistici.

Dall'analisi è emerso in prima istanza che le merci destinate all'estero possono essere consegnate direttamente agli armatori o affidate agli operatori logistici che si occuperanno di svolgere una serie di servizi logistici tra cui il consolidamento delle merci in container. Difatti, solo le imprese produttrici che producono grandi quantitativi di merce riescono a riempire direttamente una serie di container e quindi ad avere rapporti diretti con gli

armatori.

Dalle risposte ottenute, è stata creata una matrice (Tabella 4.5.1) che rappresenta il comportamento dei caricatori cinesi. Una prima dimensione è rappresentata dagli Incoterms utilizzati nel contratto d'acquisto tra importatori ed esportatori. In caso di vendita FOB, gli acquirenti (importatori) in Europa o negli Stati Uniti organizzano il trasporto internazionale. In caso di vendita CIF o CFR, sono i venditori (esportatori) ad organizzare il trasporto internazionale. L'altra dimensione della matrice è data dalla capacità di carico delle imprese: quindi si pone una distinzione tra FCL (full container load) o LCL (less than container load).

Figura 4.5.1: Rapporti competitivi tra operatori logistici ed armatori nella direttrice di traffico Cina-Europa o Cina-Stati Uniti

	Importatore in Europa o negli Stati Uniti (FOB)	Esportatore in Cina (CIF/CFR)
Contenitore completo (FCL, full container load)	Operatore logistico	Armatore
Merce da consolidare (LCL, less than container load)	Operatore logistico	Operatore logistico

Fonte: N/s elaborazione sui dati derivanti dall'indagine empirica

La tabella mostra che gli importatori localizzati al di fuori della Cina preferiscono incaricare gli operatori logistici della ricezione delle merci e dell'organizzazione del trasporto internazionale, indipendentemente dal fatto che le merci siano in container completi o da consolidare. Bisogna inoltre evidenziare che molti distributori hanno localizzato proprie filiali in Cina, al fine di selezionare direttamente i propri fornitori, controllare la qualità dei prodotti o sviluppare il mercato in Cina. Non avendo competenze specifiche nella gestione del trasporto internazionale, quest'ultima viene esternalizzata ad organizzatori internazionali. In sintesi, la pianificazione ed il controllo viene mantenuto in house mentre l'organizzazione e l'esecuzione viene terzariata sulla base di rapporti contrattuali ad operatori specializzati.

Con riferimento alle esportazioni dalla Cina, se le merci sono consolidate in container completi, le imprese produttrici preferiscono contattare direttamente gli armatori senza passare per gli operatori logistici. Tuttavia, quando le merci sono da consolidare, è indispensabile ricorrere a questi ultimi.

Attualmente, alcuni armatori di rilevanza internazionale stanno ampliando la gamma dei servizi logistici da loro forniti in modo da creare un rapporto diretto con le imprese produttrici. Ad esempio, la Maersk-Sealand fornisce una serie di servizi alla Wal-Mart a Yiantian nel porto di Shenzhen, che includono trasporto, controllo della qualità e consolidamento della merce nei container. Altri armatori, invece, come Maersk Logistics o Evergreen Logistics hanno deciso di creare delle filiali in paesi strategici al fine di fornire servizi logistici specializzati e generare in tal modo una domanda maggiormente captive.

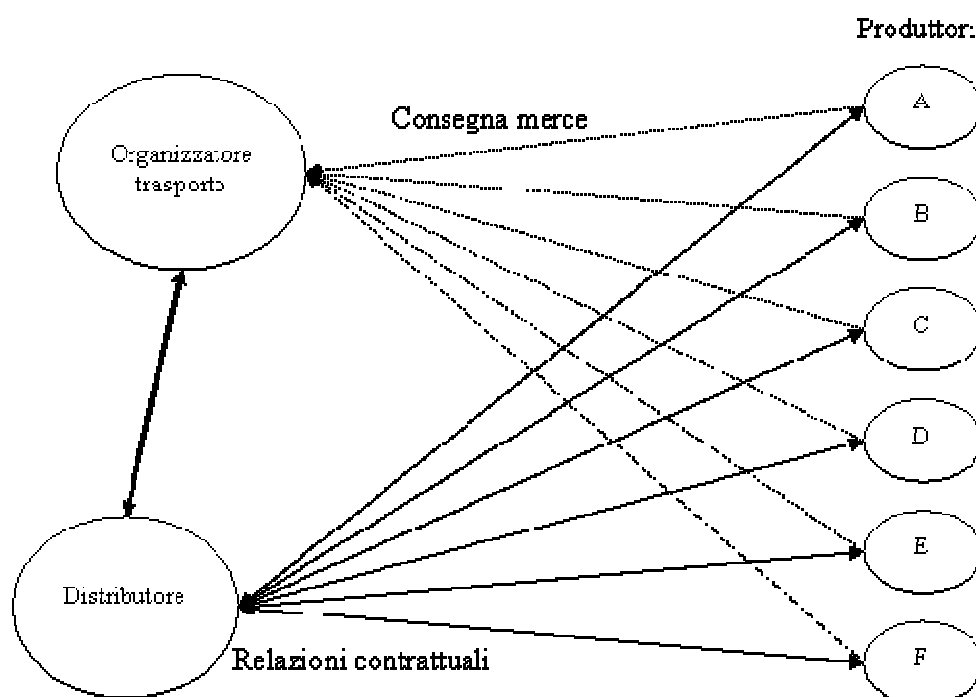
La Evergreen Logistics ha dichiarato che il proprio obiettivo non è quello di aumentare la quota di mercato di Evergreen, ma offrire un servizio logistico ai clienti. Infatti, se per esigenze di soddisfazione del cliente le linee marittime della Evergreen non sono la scelta ottimale, la Evergreen Logistics può selezionare le linee di altri armatori. Da tutto ciò emerge che il rapporto diretto con i clienti (imprese produttrici) è divenuto di fondamentale importanza nello scenario competitivo per le imprese di navigazione, che ormai riconoscono il valore aggiunto che si genera dalla fornitura di servizi logistici a valore aggiunto.

4.6. Predominanza dei distributori sull'organizzazione del trasporto

Nel capitolo 3 è stata presentata un'analisi dei principali Incoterms. Nello specifico è emerso che FOB e CIF sono quelli maggiormente utilizzati nel commercio internazionale dei prodotti dell'abbigliamento. FOB è più spesso utilizzato dai produttori cinesi quando vendono ad acquirenti stranieri. Ciò vuol dire che l'organizzazione del trasporto è in capo agli acquirenti. Difatti, quest'ultimi selezionano le compagnie di navigazione o gli operatori logistici più adatti alle loro esigenze mentre i produttori cinesi completano il loro servizio trasportando le merci fino al deposito dell'operatore logistico o il deposito dell'armatore. Gli operatori logistici pertanto hanno un ruolo strategico di collegamento tra acquirenti e venditori.

La Figura 4.6.1 illustra il rapporto tra acquirente (distributore), venditore (produttori) ed operatore logistico nel contratto di vendita FOB. I venditori sono responsabili soltanto della spedizione delle merci agli operatori logistici nei loro paesi, mentre l'operatore logistico è incaricato di consolidare tutte le merci che provengono da venditori della stessa regione.

Figura 4.6.1: Rapporti tra attori di un contratto di vendita FOB



Fonte: elaborato dall'autore

I grandi distributori sub-appaltano l'organizzazione del trasporto ad operatori internazionali, capaci di prendersi cura delle loro attività nei diversi paesi in cui è localizzata la produzione. Invero, i grandi operatori del trasporto internazionale detengono una quota rilevante delle esportazioni dei prodotti del tessile/abbigliamento dalla Cina verso l'Europa e gli Stati Uniti.

Questa situazione determina un grosso potere nelle mani degli operatori logistici che a loro volta diventano i clienti privilegiati degli armatori. Nello specifico, gli operatori logistici firmano un contratto con gli armatori - Block Space Agreement (BSA) - garantendo un certo volume di merci. Tale accordo consente da un lato di ottenere un prezzo più

vantaggioso dagli armatori per l'acquisto degli spazi di stiva; dall'altro garantisce agli armatori un considerevole volume di merci riducendo il rischio economico.

Occorre però fare una distinzione in merito alla dimensione delle imprese che concorrono a tali rapporti nell'ambito della catena del trasporto così delineata. Gli operatori logistici sono obbligati ad offrire tariffe contenute alle grandi imprese produttrici al fine di mantenere un rapporto collaborativo di lungo periodo. Al contrario, quando i clienti sono rappresentati da piccole imprese, gli organizzatori di trasporto possono richiedere tariffe più elevate e quindi ottenere un margine superiore per ogni spedizione. Inoltre, un caricatore di piccole dimensioni deve consegnare le merci presso il deposito dei grandi operatori logistici affinché le merci siano consolidate e successivamente caricate sulle navi.

Un ulteriore privilegio delle grandi imprese produttrici consiste nelle condizioni di pagamento delle spese di trasporto che sono posticipate e pagabili entro i due mesi successivi al trasporto della merce alla destinazione finale. I piccoli clienti non hanno questo privilegio e sono vincolate a pagare le spese in un lasso di tempo più breve.

In conclusione, la concentrazione della distribuzione nelle mani di poche grandi imprese genera a sua volta la concentrazione dell'organizzazione del trasporto in pochi operatori internazionali e riduce, quindi, la quota di mercato degli attori di piccole e medie dimensioni.

CAPITOLO 5: IL MODELLO CINESE DI ORGANIZZAZIONE DEL TRASPORTO

Nei capitoli precedenti è stato esaminata l'organizzazione del trasporto delle imprese del tessile/abbigliamento sotto vari punti di vista sulla base delle informazioni derivanti dall'indagine empirica condotta su un campione di operatori cinesi. In questo capitolo, saranno presentati alcuni casi studio relativi alla gestione del trasporto delle merci di alcune imprese operanti nel tessile/abbigliamento.

Il paragrafo 5.1 è dedicato ad un produttore del tessile, mentre nel paragrafo 5.2 vengono presentati due esempi di produttori di abbigliamento. Nel paragrafo 5.3 viene descritto come gli intermediari, presso i quali sono state svolte le interviste, coordinano la produzione senza occuparsi del trasporto. Nel paragrafo 5.4 viene presentato il caso di un marchio di articoli sportivi che non possiede produzione in proprio.

5.1. Produttori tessili

Si presenta qui il caso di un'impresa tessile, uno dei più grandi produttori di Taiwan, (cfr. Appendice A, codice dell'impresa: P10) la cui sede sociale è a Taipei. L'impresa in questione ha cinque fabbriche tessili (95% del fatturato) ed una fabbrica di abbigliamento nel nord dell'isola. Essa è specializzata nella produzione di tessuti sintetici e prodotti petrolchimici. La prima fabbrica è stata realizzata nel 1996 a Shanghai; successivamente è stato insediato uno stabilimento petrolchimico, le altre quattro fabbriche tessili ed una di abbigliamento in Cina.

Nella struttura organizzativa dell'impresa è presente una divisione "Dipartimento spedizione" strutturata in due sottodivisioni "Importazioni" ed "Esportazioni". Questa divisione coinvolge circa 30 impiegati che si occupano del trasporto nei vari stabilimenti dell'impresa.

Nello specifico, l'impresa importa le materie petrolchimiche dal Medio Oriente, cotone dall'Asia centrale, dagli Stati Uniti, dalla Turchia e dalla Cina. Alcune componenti ausiliarie

come i coloranti, le viti, etc., vengono importate dal Giappone e dalla Germania. Anche le apparecchiature vengono spesso importate dalla Germania. Il cotone viene acquistato CFR in container completi e, infine, i componenti e le apparecchiature vengono acquistate FOB o CIF.

Il petrolio importato viene trasportato con navi cisterna di compagnie specializzate nel trasporto delle materie petrolchimiche. Le navi partono dai porti dei paesi del Medio Oriente e poi distribuiscono le materie petrolchimiche in differenti porti, al fine di massimizzare la capacità di stiva e quindi di realizzare economie di scala.

Con riferimento alla vendita di prodotti all'estero, i prodotti intermedi, come le fibre di poliestere, sono destinati maggiormente all'Europa, all'america ed al Giappone. I prodotti a valle, come i filati e le stoffe, sono venduti specialmente nel Sud-Est asiatico. I prodotti dell'abbigliamento sono, infine, venduti negli Stati Uniti. Più del 70% dei prodotti intermedi sono venduti CIF o CFR in container completi. Le stoffe ed il vestiario sono venduti FOB ai grandi marchi americani, soprattutto i marchi di articoli sportivi. La tavola 5.1.1 riassume la gestione del trasporto da parte dell'impresa.

Tabella 5.1.1: Gestione del trasporto di un'impresa tessile

	Merci	Paese o regione	Incoterms	Contatto di trasporto internazionale	Partner di trasporto Principale
Importazione	Materie petrolchimiche	Medio Oriente		Armatore	
	Cotone	Asia Centrale, Stati Uniti, Turchia, Cina	CFR	Armatore	
	Componenti	Giappone, Germania	FOB/CIF	Operatore logistico	Europa: Kuhene&Nagel, Panalpina, Schenker Stati Uniti: Airborne (acquistata da DHL nel 2003)
	Apparecchiature	Germania	FOB	Operatore logistico	
Esportazione	Particelle di poliestere	Europa, America, Giappone	CIF/CFR	Armatore	Evergreen, Yang Ming, Maersk, K-Line
	Fibre di poliestere	Europa, America	CIF/CFR	Armatore	
	Filati, Tessuti	Sud-Est Asiatico	FOB	Operatore logistico	
	Vestiario	Sud-Est Asiatico	FOB	Operatore logistico	

Fonte: N/s elaborazione sui dati derivanti dall'indagine empirica

Se le merci vengono importate o esportate in container completi, l'impresa contatta direttamente gli armatori. La sotto-divisione "Esportazioni" negozia le tariffe ogni tre mesi e, successivamente, elabora un ordine di preferenza degli armatori. La scelta avviene secondo il prezzo offerto per le differenti tratte marittime e per i tempi di percorrenza. Le taiwanesi Evergreen, Yang Ming, i danesi Maersk ed i giapponesi K-Line sono i principali armatori selezionati. La sotto-divisione "Importazioni" negozia il prezzo con gli armatori ogni sei mesi perché ha meno importazioni FOB di merci in container completi. Spesso si ricorre ad operatori logistici per le merci importate FOB.

Laddove le merci importate o esportate siano dei lotti inferiori ad un container completo ed il consolidamento si rende necessario, l'impresa ricorre agli operatori logistici. Il prezzo viene negoziato ogni sei mesi. Alcuni armatori propongono anche un servizio integrato con la loro controllata logistica, tuttavia molto spesso il prezzo offerto dagli operatori logistici risulta essere molto più competitivo di quello offerto dall'armatore.

L'impresa esternalizza anche alcune attività di trasporto locale. Essa ha contratti con cinque trasportatori di container specializzati e due autotrasportatori a Taiwan. I contratti si rinegoziano ogni due anni. Tuttavia, il trasporto delle materie petrolchimiche dal porto alla fabbrica viene effettuato da un autotrasportatore specializzato che appartiene al gruppo.

5.2. Produttori di abbigliamento

Come esposto nel capitolo 3, i prodotti di abbigliamento vengono venduti principalmente FOB. La responsabilità dei produttori di abbigliamento è limitata alla tratta fino al deposito dell'operatore logistico designato dall'acquirente. In quanto al trasporto delle materie intermedie per la produzione, la sua complessità dipende dalla localizzazione dei fornitori di tali materie. Nel paragrafo 3.4 è stato spiegato che la catena industriale da monte a valle in Cina è già economicamente matura. La maggior parte delle materie vengono fornite localmente. Soltanto alcuni prodotti che non sono fabbricati in Cina vengono importati dall'estero.

Qui di seguito, si presentano due esempi concernenti la gestione del trasporto delle materie intermedie da parte di produttori di abbigliamento.

Il primo caso (codice dell'impresa intervistata: P1) è un produttore di piccole dimensioni

con sede a Humen. La maggior parte delle stoffe e delle componenti ausiliarie sono prodotti in Cina. Quando acquista le merci nel distretto industriale di cui fa parte, le trasporta in proprio conto. Se i fornitori sono localizzati in altre provincie, questi negozia il trasporto con il fornitore ed essi stabiliscono caso per caso chi tra i due si faccia carico del trasporto.

Questo modello di gestione di trasporto è il più diffuso tra i produttori di abbigliamento in Cina. Per quelli che importano prodotti intermedi dall'estero, è stato sviluppato il caso di un produttore di calzature sportive (codice dell'impresa intervistata: P4). Questo produttore è uno dei più grandi sub-fornitori di calzature sportive nel mondo. È sub-fornitore di molti marchi conosciuti come Nike, Adidas, New Balance, etc. La sede sociale è a Taichung, Taiwan. A partire dalla metà degli anni '80, l'impresa ha cominciato ad impiantare fabbriche in Cina, Vietnam ed Indonesia. Nel 2006 ha fabbricato circa 2 miliardi di paia di calzature ed occupa tra il 17 ed il 18% del mercato delle calzature sportive nel mondo.

Nella sede sociale, ci sono circa dieci impiegati nel "Reparto Logistica". In Cina, Vietnam ed Indonesia, ci sono agenti responsabili del trasporto in ogni stabilimento, per un numero totale di oltre cento unità la cui missione principale consiste nell'organizzare il trasporto terrestre. A Shanghai, le formalità doganali sono esternalizzate ad intermediari, mentre nella provincia del Guangdong, l'impresa recluta impiegati titolari di licenza per effettuare le formalità doganali. L'impresa ha costituito una propria flotta di camion in Cina, Vietnam ed Indonesia perché ritiene che l'offerta dei trasportatori non sia sufficiente in questi paesi.

La strategia di gestione del trasporto è eludere il più possibile l'organizzazione del trasporto internazionale, infatti, l'impresa vende i prodotti finali FOB ed acquista le materie prime ed intermedie in CIF. Uno degli impiegati interrogati nell'impresa, la responsabile delle attività doganali, dichiara: "Credo che questa strategia abbia conseguenze negative sulla gestione logistica dell'impresa perché l'impresa non ha molto controllo sul trasporto dei suoi approvvigionamenti ... Tuttavia, è la strategia logistica dell'azienda da tempo e non penso che ci saranno cambiamenti a breve."

5.3. Intermediari

Gli intermediari intervistati non si occupano affatto del trasporto. Per illustrare meglio il loro ruolo nel sistema delle catene logistiche integrate, è stato approfondito il caso di un

intermediario di Hong Kong (codice dell'impresa intervistata: I2). Questa impresa è agente di diversi marchi europei e coordina per tali imprese le attività di produzione delocalizzate in Asia. Essa coopera con diversi produttori in Cina, Sri Lanka e Filippine, che sono direttamente responsabili dell'acquisto di materie prime e di beni intermedi. A fabbricazione ultimata, i produttori trasportano i prodotti finali in camion fino agli operatori logistici designati dai distributori.

Questa impresa ha dichiarato che circa l'80% delle materie necessarie per la fabbricazione dei prodotti finali dei suoi clienti viene fabbricata in Cina, mentre solo il restante 20%, come il cuoio dall'Italia, i bottoni dagli Stati Uniti, etc è importato dall'estero. Tale pratica dimostra quindi che perfino i marchi europei che sub-appaltano la produzione in Cina utilizzano materie fabbricate localmente in Cina, confermando la tesi di questo secondo la quale la sub-fornitura della produzione d'abbigliamento in Cina non è un semplice assemblaggio a basso valore aggiunto ma va dalla preparazione delle materie fino alla rifinitura del prodotto finale, grazie alla presenza in loco delle competenze relative a tutte le fasi della catena del valore della filiera produttiva.

5.4. Distributori

Per illustrare le pratiche tipicamente seguite dei distributori, si fa riferimento ad un'impresa (codice d'impresa: D1) che commercializza articoli sportivi. Si tratta di un marchio americano che non si occupa della produzione, ma la sub-appalta totalmente attraverso contratti di sub-fornitura, spesso con un vincolo di esclusività. La maggior parte degli stabilimenti si localizza nell'Asia dell'Est e nel Sud-Est. Le relazioni tra il gruppo sportivo e gli stabilimenti produttivi sono gestite direttamente, senza il ricorso ad alcun intermediario commerciale. E' stata realizzata un'intervista con la responsabile del centro regionale Asia-Pacifico e del "Reparto Supply Chain" della filiale di Taiwan.

La Figura 5.4.1 mostra il processo di produzione di un paio di calzature sportive, dalla progettazione fino alla commercializzazione. Nella fase di sviluppo, alcuni stabilimenti sono incaricati di produrre dei campioni che sono poi inviati alla sede sociale o al centro regionale per l'approvazione. Quando il modello viene approvato, ogni filiale regionale può cominciare ad organizzare le presentazioni del nuovo modello ai rivenditori al dettaglio. Di

solito, gli ordini dei rivenditori al dettaglio vengono conclusi cinque o sei mesi prima della stagione. In seguito, la produzione di massa è ripartita tra numerosi stabilimenti, principalmente in Asia, soprattutto in Cina.

Avendo visitato lo stabilimento addetto alla fabbricazione dei campioni dei nuovi modelli a Taichung, Taiwan, si è riscontrato che alcune materie sintetiche sono fabbricate a Taichung e poi trasportate a Dongguan, provincia del Guangdong in Cina, per la fabbricazione dei prodotti finali. **Il marchio in questione** controlla direttamente l'organizzazione della catena di trasporto dei prodotti finali e dei prodotti intermedi. Gli operatori logistici sono incaricati della ricezione delle merci che provengono dai produttori e poi del consolidamento. I prodotti finali giunti nei porti di destinazione vengono in seguito trasportati da autotrasportatori specializzati ai centri logistici. L'impresa ha installato centri logistici nelle diverse regioni del mondo, alcuni centri logistici sono gestiti da operatori logistici esterni, mentre altri sono gestiti dall'impresa stessa. La distribuzione finale del centro logistico ai negozi è esternalizzata a trasportatori terrestri.

La sede sociale di questa impresa è collocata negli Stati Uniti. La gestione del trasporto internazionale è centralizzata presso la sede sociale o la sede regionale. Ogni anno, la sede sociale stipula contratti con diversi armatori, negozia le tariffe e si impegna ad acquistare un certo volume di spazio nel quadro, secondo il gergo professionale, di un "Block Space Agreement". La sede sociale stipula, inoltre, contratti con operatori logistici e fornisce un "allocation guideline" nella quale vengono indicate le preferenze riguardo alle linee armatoriali da privilegiare. Gli operatori logistici possono così prenotare spazi a bordo delle navi degli armatori che hanno un contratto con l'impresa. Ogni filiale regionale di quest'impresa è responsabile della gestione di un certo volume di trasporto prima della fine dell'anno. Se il volume garantito non viene esaurito, gli spazi inutilizzati possono essere venduti ad altri attori industriali. La Figura 5.4.2 illustra la gestione centralizzata del trasporto internazionale di questa impresa. Solo il trasporto locale viene deciso dalla filiale stessa, che si occupa della gestione del processo di esternalizzazione dell'espletamento delle formalità doganali.

L'impresa in questione è stata pioniere nella nuova organizzazione dei servizi di trasporto. La gestione della logistica internazionale è divenuta più economica ed efficace, da quando ha deciso di terziarizzare una serie di servizi quali: il compito di contattare i sub-fornitori, di

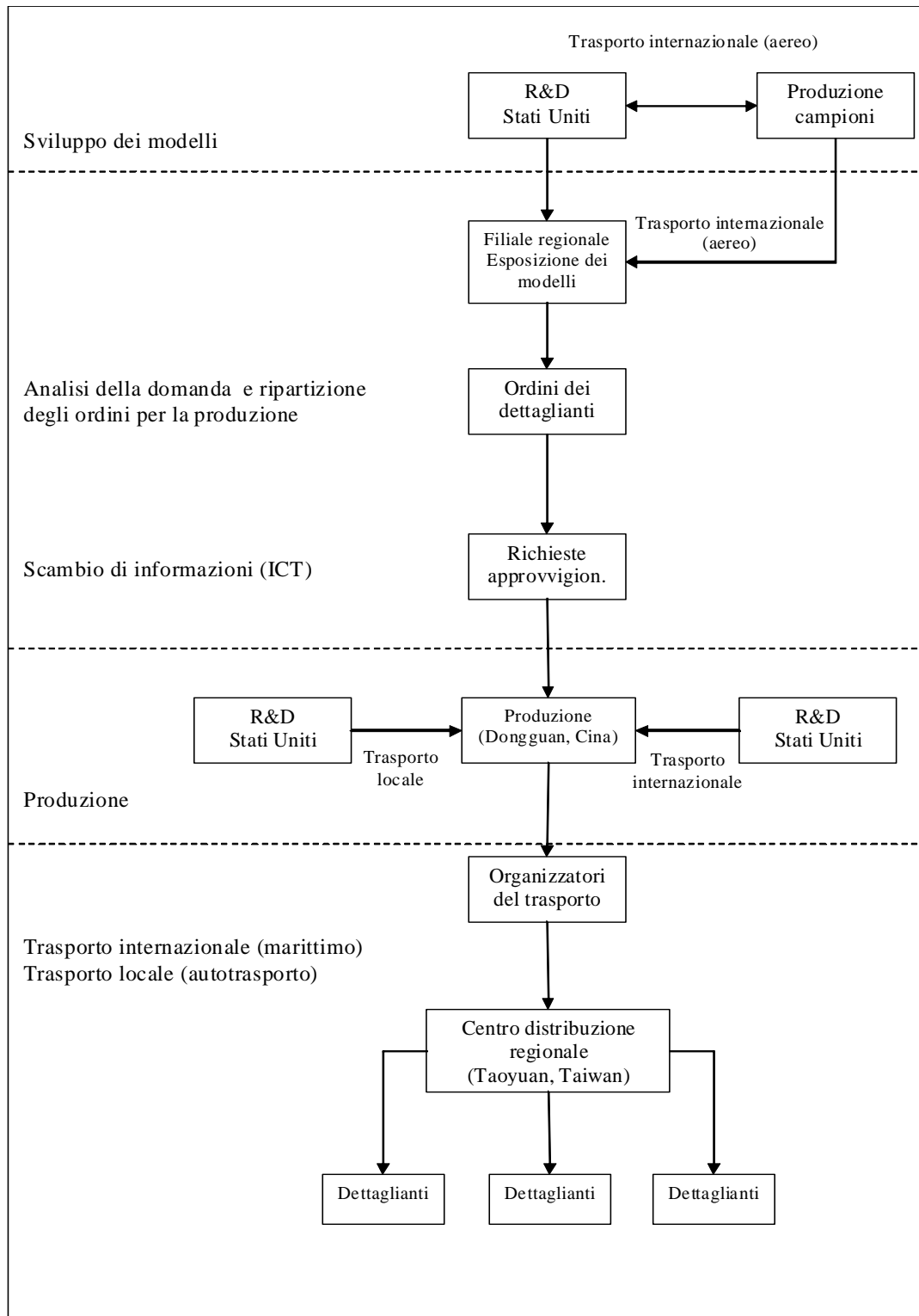
ricevere e consolidare le merci ed, infine, di organizzare il trasporto. Di conseguenza, molti grandi distributori hanno imitato questa strategia.

Come si può osservare, la numerosità degli operatori coinvolti lascia intendere che i caricatori non manifestano molto interesse per il servizio “one-stop shopping”, cioè la pratica di affidare tutte le funzioni di trasporto e di logistica ad un solo operatore.

Sulla base delle risposte ottenute dalle imprese intervistate è possibile identificare tre motivi per lo scarso interesse ad adottare una soluzione integrata. Il primo è che il prezzo di una soluzione completa spesso non è più conveniente rispetto all’acquisto di più prestazioni presso diversi operatori. In secondo luogo, i maggiori attori industriali esternalizzano spesso ai leader del mercato visto che è difficile trovare un operatore che sia specializzato in tutte le funzioni; tale tendenza non fa che aumentare il potere contrattuale dei leader del mercato e, di conseguenza contribuire all’aumento dei prezzi. Il terzo motivo è che le imprese industriali temono di instaurare delle relazioni di eccessiva dipendenza da un solo operatore di trasporto.

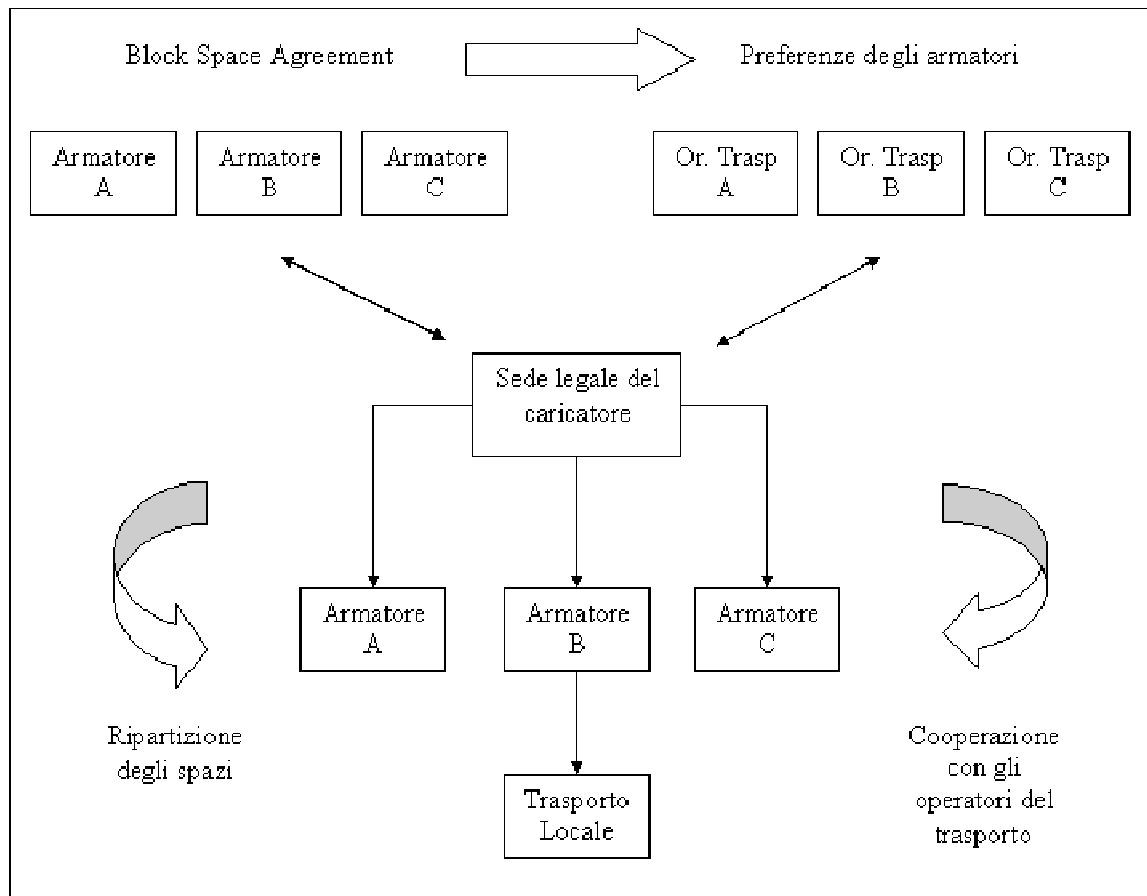
La logica strategica di una impresa di servizi, come può essere considerata l’impresa che organizza i servizi di trasporto, è completamente diversa da quella tipica dell’industria manifatturiera. Infatti, laddove l’impresa manifatturiera tende a concentrarsi sul proprio core business, un’impresa di servizi come quella in questione mostra, soprattutto, un interesse ad espandere la gamma dei servizi offerti. La maggior parte degli intervistati ha precisato che in un’ottica di ampliamento della gamma di servizi, il servizio più richiesto agli operatori logistici riguarda l’estensione della loro copertura geografica. La diversificazione dei mercati geografici coperti permetterebbe dunque di offrire un livello di servizio soddisfacente per i grandi clienti multinazionali.

Figura 5.4.1: Esempio di creazione di un articolo sportivo e delle relative implicazioni logistiche e di trasporto



Fonte: N/s elaborazione sui dati derivanti dall'indagine empirica

Figura 5.4.2: Gestione del trasporto da parte di un'impresa di articoli sportivi



Fonte: N/s elaborazione sui dati derivanti dall'indagine empirica

CAPITOLO 6: LA GLOBALIZZAZIONE E GLI OPERATORI LOGISTICI

Come illustrato nel capitolo 4, la concentrazione della distribuzione nelle mani di alcuni grandi operatori genera un fenomeno analogo anche nell'Industria degli operatori logistici. Non si deve, tuttavia, dimenticare che anche la regolamentazione internazionale, e nel caso Cinese, prevalentemente quella nazionale, sia un fattore potente di condizionamento delle evoluzioni del mercato. L'obiettivo di questo capitolo è di effettuare una disamina dell'impatto della regolamentazione in Cina sulle imprese specializzate nell'organizzazione del trasporto. Attraverso il caso cinese, si proverà ad illustrare in maniera più ampia possibile le traiettorie di sviluppo degli operatori logistici nei paesi in via di sviluppo rispetto ai propri competitors occidentali, nel contesto della globalizzazione dei mercati e delle economie.

Il paragrafo 6.1 analizza dapprima l'interazione tra la delocalizzazione delle imprese industriali e lo sviluppo sovranazionale degli operatori logistici. Il paragrafo 6.2 si focalizza con maggior precisione sul percorso di sviluppo degli operatori logistici occidentali in Asia. E infine, il paragrafo 6.3 descrive come la regolamentazione degli operatori logistici abbia un impatto sul mercato cinese e influenzi il gioco concorrenziale degli attori.

6.1. La delocalizzazione e gli operatori logistici

L'importanza del ruolo degli operatori logistici si manifesta nel momento della realizzazione della delocalizzazione industriale. In effetti tali intermediari svolgono in un certo senso un ruolo di "architetti" dei nuovi flussi delle merci da gestire in seguito alla decisione delle imprese manifatturiere di spostare altrove i propri impianti industriali. Diverse imprese intervistate hanno, infatti, affermato che richiedono l'aiuto dei loro principali operatori logistici nella fase di espansione delle fonti di approvvigionamento all'estero. A titolo d'esempio, è stata interpellata un'impresa di abbigliamento taiwanese che ha installato uno stabilimento ad Humen, chiedendo di commentare l'apporto dei suoi operatori logistici in seguito alla delocalizzazione in Cina. Il titolare ha così risposto: "Dopo la delocalizzazione in Cina, io lavoro ancora con lo stesso operatore logistico taiwanese.

Veniamo insieme da Taiwan. Praticamente tutti i produttori del nostro distretto in Taiwan sono venuti qui, ed è indubbio che gli operatori logistici li abbiano accompagnati.”

Tale pratica non è nuova né sorprendente per gli operatori logistici. Anche in Europa molti di essi hanno seguito i loro clienti principali nelle loro strategie di espansione internazionale: Exel ha seguito Marks & Spencer in Europa continentale, Gefco segue PSA Peugeot in Cina e in Europa dell’Est. Alcuni autori hanno analizzato l’espansione congiunta di produttori e/o distributori con i loro operatori logistici, utilizzando la formula di “Pig-back” (Stone, 2003). In effetti, spesso gli operatori logistici sviluppano i loro dispositivi all’estero su richiesta dei loro clienti. La PDG, operatore logistico taiwanese (con un totale di 1000 dipendenti nel mondo), ha spiegato perché la sua società sia venuta a stabilirsi a Shanghai:

“Uno dei nostri grandi clienti è un’impresa americana di apparecchiature di telecomunicazione. Siamo responsabili dell’esportazione dei loro prodotti dagli Stati Uniti a Taiwan. Nel 1992, quest’impresa ha iniziato il proprio progetto in Cina e ci ha chiesto se potevamo farci carico di una parte delle loro attività di trasporto in Cina. Ed è per questo che noi siamo entrati nel mercato cinese. All’inizio, l’80% del nostro fatturato in Cina è risultato da quest’impresa americana”.

Gli operatori logistici hanno una buona conoscenza del diritto fiscale dei diversi paesi e, spesso, sono parimenti in grado di fornire ai loro clienti informazioni sugli incentivi all’investimento offerti dalle autorità governative di ogni paese. Come richiamato nel capitolo 4, i distributori detengono il controllo dell’organizzazione del trasporto laddove l’esecuzione delle loro attività di trasporto è esternalizzata ad operatori logistici con cui cooperano e che, quindi, rimangono partner anche in seguito al processo di delocalizzazione. È così che l’industria del trasporto dei paesi industrializzati non perde i suoi mercati quand’anche l’industria manifatturiera del suo paese d’origine si delocalizza. Al contrario, si è portati ad affermare che gli organizzatori e gli operatori di trasporto internazionale rafforzano la loro presenza all’estero grazie alla delocalizzazione delle imprese industriali dei loro paesi d’origine. Come scrive Artous a riguardo degli operatori europei, “...la delocalizzazione dei prodotti manifatturieri non si accompagna per nulla ad un riflusso del controllo del valore aggiunto dei servizi di trasporto. Le ditte di trasporto rafforzano la loro presenza in Cina e beneficiano appieno dell’allargamento del UE a 25...” (Artous 2005).

La delocalizzazione dell'industria manifatturiera dei paesi industrializzati ha aperto la strada all'insediamento degli operatori logistici occidentali. Si riprenderà in seguito tale punto per svilupparlo ulteriormente nel paragrafo 6.2, quando si tratterà dello sviluppo degli operatori logistici occidentali in Asia.

6.2. Lo sviluppo degli operatori logistici internazionali in Asia

Prima della fine della seconda guerra mondiale, gli operatori logistici mantenevano ancora una dimensione ridotta delle loro *operations*. A partire dagli anni '50 e '60, la mondializzazione degli operatori logistici è cominciata su grande scala: è in quel periodo che gli operatori logistici europei hanno iniziato ad aprire filiali nel resto del mondo, soprattutto nell'Asia Pacifica.

Nelle tabelle 6.2.1, 6.2.2 e 6.2.3 si riportano le tappe più importanti relative allo sviluppo di tre grandi operatori logistici globali. All'inizio del loro percorso di crescita, le attività di questi operatori erano limitate all'area europea (occidentale e centrale). Dalla seconda guerra mondiale, essi iniziarono ad impiantare filiali negli altri continenti, particolarmente in America e, a partire dagli anni '60, in Asia.

Tabella 6.2.1: Storia dello sviluppo di Kuehne+Nagel

1890	Brema, Germania
1902	Amburgo
1920	Joint-venture con un mandatario di trasporto ceco
1924	Filiale a Lubeca, Germania per affari dal mar Baltico
1934	Filiale a Szczecin, Polonia
1946	Dusseldorf, Germania
1947	Braunschweig, Germania
1949	Francoforte, Germania
1950	Bonn; Passau; Hannover; Germania
1951	Sud Africa
1953	Filiale a Toronto, Montreal in Canada
1954	Anversa, Rotterdam
1959	Basilea; Zurigo, Svizzera

1963	Atene, Grecia
1964	Milano, Italia
1965	Hong Kong
1968	Taiwan
1970	Singapore
1993	Cina

Fonte: Web site della società e <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/>

Le delocalizzazioni della produzione verso l'Asia sono cominciate in periodi diversi a seconda dei paesi europei: il Regno Unito e la Germania sono stati i primi, negli anni '60 e '70, ad aver delocalizzato la propria produzione; la Francia e l'Italia hanno delocalizzato la loro produzione successivamente, negli anni '80 - '90.

Lo sviluppo degli operatori logistici all'estero corrisponde principalmente quello dei flussi del commercio internazionale, prima di basarsi sullo sviluppo dell'industria manifatturiera off-shore. Talvolta, gli operatori logistici fungono da pilota per penetrare un nuovo mercato. "La posizione dei gruppi europei di logistica e trasporti riflette nell'insieme la posizione dell'Europa negli scambi mondiali." (Artous 2005).

Tabella 6.2.2: Storia dello sviluppo DHL Global forwarding DHL Global forwarding

1815	Saint Louis, Francia
1854	Basilea, Svizzera
1871	Trasferimento in Svizzera
1948	Espansione in Svizzera, Francia, Germania ed Italia
1962	Proprio Terminale di carico a Parigi
1963	Grecia Spagna, Portogallo
1980	Belgio, Paesi-Bassi
1984	Australia, Stati Uniti
1987	Giappone, Taiwan, Ungheria
1991	Ufficio di rappresentanza in Cina

1992	Espansione in Europa dell'Est, India, Malesia, Thailandia e Vietnam
1998	Ottenimento della licenza in Cina
1998	Deutsche Post acquisisce Danzas
2003	Deutsche Post acquisisce DHL. Danzas si fonde con DHL
2005	Acquisizione di Exel

Fonte: Web site della società e <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/>

Tabella 6.2.3: Storia dello sviluppo di Schenker

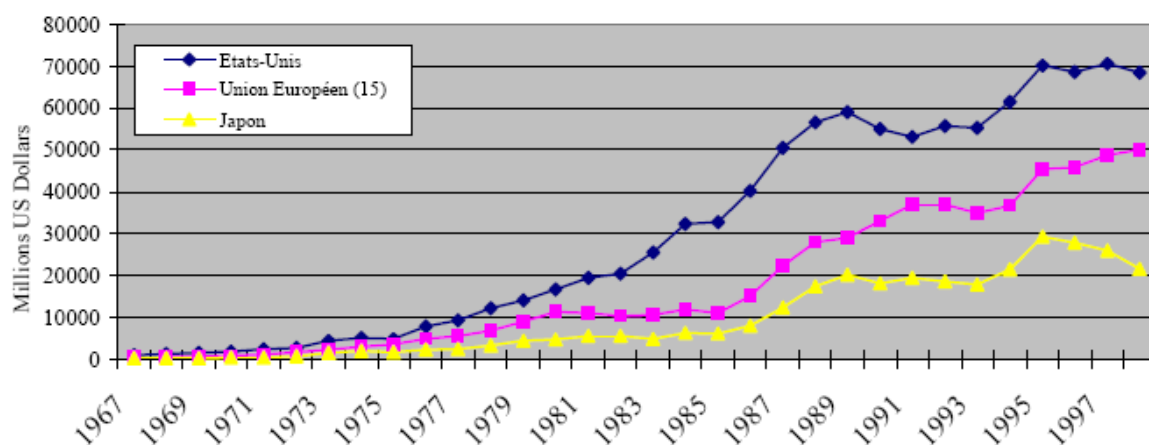
1872	Vienna, Austria
1874	Budapest (Ungheria), Bucarest (Romania) e Praga (Repubblica Ceca)
1928	Sede sociale a Berlino
1931	Acquisizione da parte di DB
1947	Filiale negli Stati Uniti
1966	Hong Kong
1967	Taiwan
1979	Cina
1991	Acquisito da Stinnes
2000	Centro logistico integrato a Rotterdam
2002	DB conquista la quota maggioritaria di Stinnes
2004	Integrazione con Spedpol in Polonia. Licenza Ain Cina
2005	Centro logistico in Belgio. Rafforzamento dei mercati in Russia ed in Norvegia
2006	Acquisizione Bax Global

Fonte: Web site della società e <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/>

Agli inizi dell'espansione degli operatori logistici all'estero, la loro attività consisteva nell'esportare i prodotti dei loro paesi d'origine. Tuttavia, quando l'industria manifatturiera ha iniziato a delocalizzarsi, essi si sono riorientati verso l'importazione dei prodotti fabbricati all'estero. Le figure 6.2.1 e 6.2.2 mostrano la quota delle esportazioni dei dragoni asiatici e della Cina verso le tre principali aree industrializzate: gli Stati Uniti, l'Europa ed il

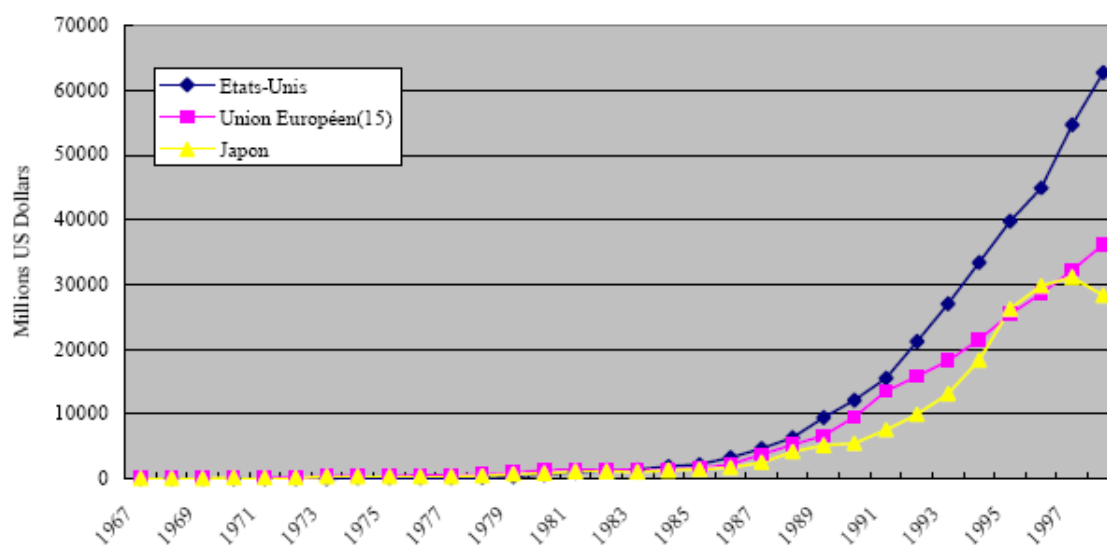
Giappone. Se si comparano con i dati relativi alla storia dello sviluppo dei grandi operatori logistici europei, è possibile constatare che essi hanno iniziato ad insediarsi direttamente e su grande scala in Asia Pacifica negli anni in cui i loro paesi d'origine hanno cominciato ad importare prodotti manifatturieri in Asia.

Figura 6.2.1: Esportazioni dei dragoni asiatici verso Stati Uniti, l'Unione Europea e Giappone



Fonte: calcolato sulla base dei dati CHELEM

Figura 6.2.2: Esportazioni dalla Cina verso gli Stati Uniti, l'Unione Europea ed il Giappone



Fonte: Fonte: calcolato sulla base dei dati CHELEM

E' possibile quindi dedurre che l'internazionalizzazione degli operatori logistici non si colloca successivamente alla mondializzazione della produzione delle industrie manifatturiere, ma è piuttosto concomitante, risultando in alcuni casi come una delle conseguenze di tale mondializzazione e in altri affermandosi come uno dei fattori di amplificazione del fenomeno della delocalizzazione. L'attività degli operatori logistici è ancora più cruciale per i distributori che sub-appaltano la propria produzione all'estero, nel qual caso l'operatore logistico internazionale dovrà porre fundamentalmente l'accento sulla sua capacità di gestire le catene internazionali door-to-door.

6.3. Regolamentazione in materia di trasporto in Cina

L'estensione territoriale della Repubblica Popolare Cinese, pari a quattro volte l'Europa, e la crescita economica degli ultimi trent'anni stimolano la nascita di una rete di trasporti fitta ed integrata, che renda più agevole il traffico delle merci e la mobilità delle persone. Il settore della logistica trova la sua più diretta applicazione in questo senso, cioè nell'ordinare le relazioni tra i soggetti operanti (o meno) nel mercato, disponendo delle infrastrutture necessarie che consentano loro di entrare in contatto, con l'obiettivo di costruire le vie per uno sviluppo sempre più integrato e di supporto alla crescita economica.

In Cina, la crescita economica degli ultimi trent'anni ha visto il concentrarsi degli investimenti nazionali ed esteri, in particolare, nei poli di attività economica situati lungo la costa orientale e sud-orientale del Paese, quali ad esempio le aree di Pechino, Tianjin, Hangzhou, Shanghai, Xiamen, Shenzhen, Canton, Hong Kong. Lo sviluppo della rete delle comunicazioni è stato favorito da mirate politiche governative nell'ambito di ingenti investimenti in pacchetti finanziari, non ultimo il c.d. "stimulus package" che ha destinato un trilione di RMB nel settore delle infrastrutture. La Cina si doterà di oltre 12.000 chilometri di ferrovie e di nuovi porti in grado di consentire ed agevolare la distribuzione delle merci non solo lungo le coste, ma anche nell'entroterra. Basti pensare che in Cina, oggi, le merci che si muovono su ferro costituiscono un quarto del movimento mondiale. Il tracciato dei 12.000 chilometri non è che una parte di un disegno più ampio, che vedrà la Terra di Mezzo dotarsi, entro il 2020, di ben 120.000 chilometri di ferrovie, con un'operazione che vedrà impegnati 12 miliardi di dollari annui per i prossimi anni.

Tra le arterie di percorrenza delle merci non sono da trascurare le vie fluviali, che ne costituiscono la “linfa vitale”. Se per la costruzione di nuove ferrovie bisognerà attendere ancora degli anni, la nascita di nuovi scali portuali è invece un fenomeno che troverà la sua realizzazione in tempi molto più brevi. La geografia idrica della Cina vede nel Fiume Yangtze, (il Fiume Giallo) un’arteria vitale per le regioni centro-meridionali, grazie alla sua enorme capacità di contenimento: vi viaggiano, infatti, navi con carichi che arrivano alle 50.000 tonnellate. Si ipotizzano deviazioni del percorso dello Yangtze sia verso la zona di Nanjing, nel Sud, sia verso le aride zone del Nord attraverso la controversa costruzione della Diga delle Tre Gole. Le deviazioni fluviali, se da un lato possono aprire nuovi sbocchi al commercio fluviale, dall’altro comportano imponenti prelievi di risorse a danno dell’ambiente.

Il Governo cinese identifica alcune aree di sviluppo portuali, tra cui spicca quella di Shanghai. L’obiettivo è ampliare i porti sulle coste orientali (che si distribuiscono per ben 18.000 chilometri di estensione), a partire dal Bacino del Bohai, fino alle baie di Xiamen e di Hainan, contribuendo alla creazione di nuovi hub. Degna di nota è la struttura di Yangshan, che diventerà nel 2012 il porto più grande del mondo riuscendo ad ospitare imbarcazioni fino a 15 metri di pescaggio (a Shanghai il limite è di 7,50 metri), coprendo un’estensione totale di 3 chilometri.

Dando un rapido sguardo ai dati pervenuti all’Ufficio Statistico Nazionale (National Statistic Bureau) della Repubblica Popolare Cinese, al mese di novembre del 2008 il carico di merci trasportato ha superato i 22 miliardi di tonnellate. Il trasporto su ruota costituisce circa i tre quarti del trasporto complessivo. A seguire, in egual misura, il trasporto su ferro e quello via mare. È significativo notare come il carico del 2008 sia superiore del 12% rispetto a quello dello stesso periodo del 2007 e che tale incremento sia dovuto alla costruzione di nuove strade. Si suppone, e si auspica, che questo dato si modifichi nei prossimi anni, quando la capacità di trasporto dei nuovi treni che percorreranno le nuove ferrovie farà aumentare il carico totale di merci trasportate senza intaccare ulteriormente l’ambiente circostante.

Una rilettura del settore della logistica in chiave normativa e giuridica non può non prescindere dal fattore culturale che anima il pensiero cinese.

La legge doganale alla base dell’ordinamento giuridico cinese risale alla XIX sessione del

VI° Congresso Nazionale del Popolo, cui si aggiungono una serie di regolamenti che ne integrano il contenuto. Quest'insieme legislativo è arricchito da altre norme "satellite", che vengono emanate congiuntamente dall'Amministrazione generale delle Dogane. A partire dal 2001 l'adesione della Cina all'Organizzazione Mondiale del Commercio ha spinto la Repubblica Popolare ad adottare cambiamenti sostanziali nell'ordinamento vigente. Tra il 2002 e il 2006, infatti, il Governo cinese ha operato una vera e propria separazione delle competenze: la General Administration of China Customs (GACC) si occupa delle questioni tariffarie e doganali; l'Administration of Quality Supervision, Inspection and Quarantine (AQSIQ) a cui spettano i controlli sanitari e di conformità tecnica dei prodotti industriali (TBT, qualità e omologazione dei prodotti e SPS, misure di controllo sanitario e fitosanitario); lo State Intellectual Property Office (SIPO) cui spetta il controllo e l'adeguamento agli aspetti relativi allo scambio che abbiano per oggetto la proprietà intellettuale, (ad es. brevetti e marchi). Inoltre, in virtù degli art. 3 e 4 del TRIPS, (Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights), i principi della "Most Favoured Nation" e del "National Treatment", la Cina ha dovuto ridurre notevolmente i dazi applicati sui beni importati, che al momento dell'adesione superavano il 35%. Gli importi tariffari, infatti, sono stati ridotti al 9,8% di media.

Resta da chiedersi quale sia oggi il ruolo delle compagnie straniere che operano nel settore logistico. A partire dal 2004, le compagnie straniere si sono trovate più libere di impostare la propria attività secondo i modelli occidentali, dato che le imprese straniere presenti in Cina e detentrici di una quota pari al 49% ora possono acquisire la maggioranza della Joint Venture e, dal 2005, il controllo assoluto. L'aumento di concorrenza nel mercato logistico ha spinto molte compagnie cinesi a accrescere la propria competitività abbassando il costo del trasporto, ma esternalità come l'aumento del costo del petrolio (e delle tasse sui carburanti) e la tutt'altro che trascurabile rivalutazione del Renminbi ha messo sul lastrico una gran parte di esse.

La regolazione del settore della logistica è in continuo mutamento grazie agli obblighi internazionali ed agli impegni che la Cina ha intrapreso con il resto del mondo. L'adesione all'OMC ha dato una spinta notevole al processo di revisione legislativa, in particolare nel settore in esame, perché ha reso possibile e favorito forme di convergenza normativa e di coordinamento tra la Cina e i Paesi membri, ed è proprio in questi termini che si crede e si

auspica che il settore della logistica possa giocare un ruolo chiave nell'internazionalizzazione delle imprese straniere in Cina.

Nello specifico, le imprese straniere che intendono investire nelle attività di logistica e trasporto devono avere già praticato queste attività durante almeno tre anni consecutivi nei loro paesi d'origine. Alla fine del 2005, è stata abrogata la restrizione per cui il capitale doveva essere superiore ad un milione di dollari US; le imprese straniere che operano in joint-venture con imprese cinesi hanno lo stesso limite di capitale, secondo il principio di non discriminazione.

Con riferimento ai servizi logistici, le imprese straniere possono fornire i seguenti servizi: 1. Prenotazione di spazi presso gli armatori (block space agreement); 2. Magazzinaggio; 3. Riempimento, svuotamento e consolidamento dei contenitori; 5. Espletamento delle formalità doganali; 6. Formalità assicurative; 7. Emissione di fatture, pagamento spese di trasporto; 8. Altre attività necessarie per effettuare l'organizzazione del trasporto.

Le licenze che il governo cinese rilascia agli operatori logistici si raggruppano in due categorie: licenze di prima classe e licenze di seconda classe. Solo coloro che ottengono la licenza di prima classe hanno il diritto di prenotare spazi presso armatori, emettere polizze di carico (Bill of Lading oppure Air-way Bill) ed affittare spazi nei depositi pubblici. Fino al 2008, la maggior parte degli operatori con la licenza di prima classe in Cina è stata di nazionalità cinese. Questa situazione ha comportato un rallentamento delle operazioni e un aumento del costo totale. Gli operatori logistici stranieri, come UPS ed Expedito, sono riusciti ad ottenere questa licenza attraverso la fusione o la costituzione di joint venture con un operatore cinese già in possesso di una licenza di prima classe. Altri grandi operatori logistici stranieri, come Panalpina e Schenker, non dispongono ancora di una licenza di prima classe per ovvie ragioni di controllo della concorrenza straniera da parte del governo cinese.

Per quanto riguarda il trasporto marittimo, il governo cinese ha iniziato a rilasciare la licenza di NVOCC (Non Vessel Operating Common Carrier = Vettore Marittimo Senza Nave, n.d.t.) da febbraio 2008. Un NVOCC conclude il contratto con i caricatori come se fosse un armatore. Il NVOCC può fissare il proprio prezzo di trasporto; in seguito stipula il contratto con gli armatori a nome proprio. Qualora i caricatori facciano trasportare le merci da un NVOCC, si avranno dunque due contratti: uno tra caricatore e NVOCC, l'altro tra

NVOCC ed armatore. Lo statuto di un NVOCC nel contratto di trasporto non è quello di un mandatario di trasporto ma è quello di intermediario tra caricatore ed armatore.

Attualmente, il mercato del trasporto in Cina è composto da grandi imprese di trasporto cinesi nati da enti pubblici, da imprese di trasporto stranieri e da piccoli operatori logistici con e senza licenze. Nella sezione che segue, si analizzerà la struttura dell'Industria cinese dei servizi logistici e di trasporto internazionale.

6.4. Il mercato degli operatori logistici in Cina

La Cina rappresenta un vasto mercato per gli operatori logistici per via del suo importante volume d'importazione ed esportazione. Secondo le statistiche alla fine del 2005, circa l'80% delle merci trasportate da e per la Cina sono trasportate via mare (Fang 2007).

Nel 2005, l'Associazione cinese degli operatori logistici internazionale ha pubblicato le liste dei maggiori operatori logistici internazionali in Cina (Tabelle 6.4.1 e 6.4.2).

Da come si può notare, il mercato è ancora controllato da operatori cinesi. In particolare, la COSCO Group (con la sede a Shanghai, Cina), è composto da Cosco Container Line Agencies Limited (COSLINA), Welley Shipping Company (Cina) Limited and Cosco (HK) Cargo Service Company Limited. COSLINA offre servizi di linea regolari, servizi intermodali e una rete di servizi per la spedizione via mare in tutto il mondo. Welley Shipping Company è una società di trasporti in Cina che offre servizi per la spedizione da e per l'estero, di trasporto su chiatte lungo il Delta del Fiume delle Perle; è, inoltre, agenzia di spedizione e offre anche servizi logistici.

Alcuni operatori logistici appartengono a imprese manifatturiere, quali Orient (un gruppo di abbigliamento), Sinosteel (un gruppo siderurgico) e Younger (un'azienda di commercio internazionale). Molte imprese cinesi, infatti, grazie a grossi volumi di import ed export hanno preferito costituire in house dei propri dipartimenti per la gestione del trasporto; molto spesso tali servizi vengono venduti anche ad imprese manifatturiere concorrenti.

Infine, solo alcuni operatori logistici stranieri hanno già ottenuto la licenza di prima classe come la Danzas, Nippon Express, Expeditors e Kinetsu.

Tabella 6.4.1: Primi 20 maggiori operatori logistici in Cina (marittimo ed aereo insieme)

	Operatori logistici		Nazionalità (immatricolazione)
1	Sinotrans	Sinotrans Shipping Limited	Hong Kong
2	Cosco	COSCO group	Cina
3	CMST	Cina National Storage and Transportation Corporation	Cina
4	Orient	Orient International Logistics	Cina
5	Kerry EAS Logistics	Kerry EAS Logistics Limited	Hong Kong
6	Danzas	DHL Global Forwarding	Germania
7	Sinosteel	Sinosteel Shipping & Forwarding	Cina
8	Centrans	Centrans Ocean Shipping Logistics	Cina
9	Zhenhua	Zhenhua Logistics Group	Cina
10	Sunshine Cargo	Sunshine Cargo	Cina
11	Cina Railway Express	Cina Railway Express	Cina
12	AIRSEA Transport	Air Sea Transport Group	Cina
13	VMS	Victory Maritime Services	Cina
14	Minsheng	Minsheng Shipping Ltd. Joint-venture tra APL Logistics, un gruppo automobilistico cinese ed il trasportatore Mingsheng	Cina
15	Nippon Express	Nippon Express	Giappone
16	Expeditors	Expeditors	Stati Uniti
17	SPCFA	Shanghai Port International Container Forwarding	Cina
18	-		
19	Kintetsu	Kintetsu International	Giappone
20	Youngor	Ningbo Youngor International Trade and Transportation	Cina

Fonte: Associazione cinese di mandatari di trasporto internazionale (2005)

Tabella 6.4.2: Primi 20 maggiori operatori logistici marittimo in Cina

1	Cosco Logistics	COSCO group	Cina
2	Sinotrans	Sinotrans Shipping Limited	Cina
3	Sinosteel	Sinosteel Shipping & Forwarding	Cina
4	Orient	Orient International Logistics	Cina
5	Centrans	Centrans Ocean Shipping Logistics	Cina
6	Zhenhua	Zhenhua Logistics Group	Cina
7	Minsheng	Minsheng Shipping Ltd.	Cina
8	SPCFA	Shanghai Port International Container Forwarding	Cina
9	VMS	Victory Maritime Services	Cina
10	Expeditors	Expeditors	Stati Uniti
11	Kerry EAS Logistics	Kerry EAS Logistics Limited	Hong Kong
12	Keyun	Keyun Logsitcis	Cina

Fonte: Associazione cinese dei mandatari di trasporto internazionale (2005)

Come si è accennato nel paragrafo 6.3, gli operatori logistici senza licenza di prima classe non possono compiere alcune operazioni e devono ricorrere pertanto a quegli operatori che ne sono in possesso. La concentrazione nelle mani dei maggiori operatori logistici cinesi è pertanto evidente. Nel 2004, i primi 50 operatori marittimi cinesi occupano il 48.6% del mercato mentre i 50 operatori aereo occupano il 77.1% del mercato (Ministero del Commercio della Repubblica Popolare della Cina 2005). Alcune imprese di trasporto e logistica sono filiali di grandi gruppi di armatori cinesi, come COSCO e Sinotrans e la loro localizzazione è nel territorio cinese; la loro competitività deriva dal fatto che molti caricatori sono grandi gruppi cinesi, che in precedenza erano o sono ancora pubblici, e preferiscono lavorare con operatori nazionali. Le merci che essi caricano sono per la maggior parte merci CIF/CFR. Diversamente, la maggior parte delle merci FOB sono controllate dai grandi operatori logistici stranieri. Come già riportato nel paragrafo 3.2, circa il 90% delle esportazioni di abbigliamento avviene secondo l'Incoterm FOB, per gli altri tipi di prodotti, questa cifra giunge fino al 70-80%.

CONCLUSIONE

Il presente lavoro ha avuto come obiettivo l'analisi del ruolo del trasporto nella filiera del tessile/abbigliamento in Cina, "la fabbrica" di vestiario più importante al mondo. L'elemento di originalità dello studio, poggia sulla constatazione che gran parte delle ricerche esistenti sulla filiera tessile/abbigliamento è realizzata adottando come prospettiva privilegiata il punto di vista dei distributori, tralasciando sistematicamente l'analisi delle attività a monte e soprattutto tralasciando del tutto il ruolo, pur fondamentale, degli operatori della produzione delocalizzata nei paesi asiatici a basso costo di manodopera. In questo lavoro, invece si focalizza l'attenzione sul ruolo del trasporto nelle diverse fasi della catena, ponendo particolare enfasi sulle relazioni esistenti tra i diversi attori nella fornitura dei diversi tipi di servizi: da un lato l'organizzazione e l'intermediazione, dall'altro l'esecuzione del trasporto (soprattutto quello intercontinentale).

Un ulteriore elemento distintivo di questo contributo può essere ritrovato nella realizzazione dell'indagine empirica in Cina, Hong Kong e Taiwan. Gli incontri con gli attori della filiera hanno fornito informazioni precise e dirette che spesso sono difficili da ottenere semplicemente sulla base della consultazione di fonti secondarie. Si è, quindi, adottato una posizione il più possibile neutra e descrittiva dei comportamenti degli attori, interpretando sempre i risultati delle interviste alla luce dello specifico contesto economico e culturale di riferimento. Descrivere nuovi fenomeni è una tappa fondamentale di ogni processo di ricerca. Le principali ricerche realizzate sulla sub-fornitura in Cina insistono prevalentemente sul basso costo della produzione in loco per comprendere le motivazioni operative dei fenomeni della esternalizzazione o delocalizzare produttiva, senza però spiegare in che modo una fornitura destinata all'altro capo del mondo può riuscire a soddisfare le esigenze dei distributori, in termini di costo, tempi di consegna e livello di servizio. Questo contributo ha analizzato i meccanismi organizzativi che permettono agli attori della catena di endogeneizzare la variabile trasporto fino a farne una leva competitiva dell'intera catena.

Più precisamente, sono state trattate le opportunità esistenti per l'ottimizzazione delle diverse fasi del trasporto lungo tutta la catena. E' stato quindi sottolineato l'importanza della

scelta degli Incoterms nella gestione della supply chain, mostrando come i distributori scelgano il termine di resa delle merci che consenta loro di organizzare la catena di trasporto secondo i propri bisogni e, soprattutto, con l'obiettivo di rafforzare il loro predominio nei rapporti lungo la supply chain.

Seconda area di interesse sono state le scelte relative all'esternalizzazione dell'organizzazione del trasporto internazionale da parte delle industrie e dei distributori. La scelta di esternalizzare il trasporto implica un impatto che va ben oltre il perimetro di azione della singola impresa: ogni scelta di esternalizzazione contribuisce a strutturare il mercato degli operatori di logistica e trasporto. La globalizzazione della produzione industriale influenza inevitabilmente l'internazionalizzazione del trasporto e, quindi, le strategie di internazionalizzazione degli operatori. Inoltre, la relazione tra globalizzazione delle attività produttive e internazionalizzazione del trasporto può essere anche interpretata con particolare riferimento ai grandi gruppi logistici che in alcuni casi possono seguire i loro clienti nel processo di delocalizzazione adattando la loro offerta alle specifiche esigenze del cliente; in altri casi, nei rapporti più strutturati, possono favorire l'insediamento produttivo dei loro clienti in quei mercati in cui loro stessi operano. Qui di seguito si riportano i principali risultati dell'indagine empirica realizzata in Cina.

Una prima caratteristica distintiva della delocalizzazione verso la Cina si riferisce alla presenza in loco di un tessuto industriale attivo nelle fasi a monte della filiera ben più sviluppato che in altri paesi. Tali "distretti industriali" specializzati nel tessile/abbigliamento in Cina sono il risultato di numerose delocalizzazioni realizzate da imprese che hanno impiantato stabilimenti o filiali per acquistare prodotti finiti, per la maggior parte destinati a essere rivenduti all'estero. I primi clienti dei prodotti tessili e abbigliamento cinesi sono l'Unione Europea e gli Stati Uniti. Come è noto, la sub-fornitura della produzione in Cina continua ad aumentare, estendendo, quindi, potenzialmente il ciclo produttivo e di messa a disposizione del prodotto finito sul mercato finale. In tale scenario ci si chiede come sia compatibile tale estensione dei tempi con la riduzione del ciclo di vita dei prodotti d'abbigliamento.

La risposta risiede nella presenza nei distretti industriali cinesi di una catena industriale integrata sia a monte che a valle, che consente di ridurre notevolmente i tempi e l'incertezza delle attività di trasporto dei tessuti e di altri prodotti intermedi, compensando così

l'estensione del ciclo produttivo.

Altri vantaggi meno evidenti nel processo di delocalizzazione in occidente sono legati alla presenza di intermediari hongkonghesi e taiwanesi che forniscono un'attività di coordinamento delle produzioni locali, dispensando in tal modo gli acquirenti occidentali di buona parte dei costi di transazione e di monitoraggio che, spesso, possono minare la riuscita di un progetto di delocalizzazione produttiva.

In confronto ai sub-fornitori localizzati in prossimità di paesi europei o nord americani che si occupano del confezionamento del vestiario e che devono attendere l'importazione delle stoffe necessarie, l'approvvigionamento in Cina non è di per se più lento e permette, quindi, un'integrazione delle fasi che precedono il confezionamento, ben più efficace rispetto alle altre regioni oggetto del fenomeno di delocalizzazione. L'incertezza dei tempi di consegna è quindi ridotta in modo più efficace.

Un secondo elemento che sembra condizionare favorevolmente le scelte di delocalizzazione dei produttori, è nel costo del trasporto che ha un'incidenza relativamente bassa sul prezzo di vendita all'ingrosso dei prodotti dell'abbigliamento (meno del 5% secondo gli incontri).

Questa percentuale minima è una delle ragioni per cui i distributori possono scegliere di far produrre o di acquistare prodotti dell'abbigliamento in Asia. Più variegato sembra essere il panorama delle pratiche nell'ambito dell'organizzazione del trasporto internazionale: i prodotti dell'abbigliamento vengono trasportati in genere in container via mare ma, talvolta, anche per via aerea, soprattutto per quei prodotti per i quali la reattività della catena sembra imporsi come fattore distintivo più importante rispetto al semplice costo del trasporto. Ad ogni modo, la modalità di trasporto marittimo è la più diffusa e si concretizza in un'offerta di servizi standard che porta necessariamente gli attori industriali e i distributori a dover adattare l'organizzazione dei flussi produttivi internazionali. Essi devono, infatti, attendere i tempi necessari al consolidamento dei container, la data di partenza delle linee regolari e i tempi di manutenzione dei container per poter infine, al termine della tratta marittima, ricevere le merci nei paesi di destinazione. L'attore che controlla le tappe del trasporto intercontinentale è l'armatore, che impone, quindi, le caratteristiche tecnico-commerciali del trasporto, che risulta essere uno dei fattori che condiziona le modalità di sub-fornitura della produzione all'estero dei distributori.

Un ulteriore elemento emerso dall'indagine empirica è la ripartizione delle responsabilità delle attività di trasporto tra produttori, intermediari e distributori. I distributori, che hanno sviluppato una strategia d'approvvigionamento globale, detengono una posizione dominante nella catena in merito ai prodotti da realizzare, al prezzo d'acquisto e di vendita ed ai tempi di consegna. Nel caso della sub-fornitura della produzione in Cina, riscontriamo che i grandi distributori stipulano per lo più contratti d'acquisto secondo l'Incoterm FOB (franco bordo). L'acquisto FOB consente loro di organizzare la catena di trasporto a partire dal porto del paese del produttore. La vendita FOB dei produttori cinesi lascia carta bianca per organizzare il trasporto internazionale dei prodotti finali ai distributori. La responsabilità del trasporto dei prodotti finali dei produttori si limita quindi al solo trasporto locale fino al luogo indicato dal distributore. Si può quindi dedurre che i produttori, come gli intermediari commerciali, partecipano molto poco alle attività di trasporto internazionale, che sono invece sempre più controllate dai distributori. Nella filiera studiata, quindi, si assiste in questo momento a una convergenza dei differenti ruoli e a una modificazione del perimetro di attività degli attori: industriali, intermediari commerciali, distributori, operatori logistici e esecutori sembrano tutti evolvere verso delle figure multicompetenze. Questo porta a definire un insieme di considerazioni sul potere dominante nella catena analizzata.

Una prima considerazione è che dall'analisi della filiera tessile/abbigliamento in Cina è evidente il ruolo di potere dei distributori sul mercato del trasporto delle merci. La conseguenza del consolidamento del potere contrattuale dei distributori è che la scelta degli operatori logistici internazionali è spesso operata dai distributori stranieri. I grandi distributori sub-appaltano l'organizzazione del trasporto ad operatori logistici su scala multinazionale capaci di organizzare il trasporto internazionale in più paesi. Analizzando il profilo dei grandi operatori logistici, è evidente che il mercato è composto principalmente da grandi gruppi europei ed americani, con qualche attore giapponese. I porti marittimi e gli armatori cinesi si sono sviluppati molto velocemente negli anni scorsi, ma gli operatori logistici cinesi non sono ancora in grado di avere dispositivi propri all'estero. L'analisi empirica indica che gran parte delle merci esportate dalla Cina è gestita da operatori logistici stranieri. La concentrazione della distribuzione nelle mani di alcuni grandi distributori genera quindi la concentrazione degli operatori logistici multinazionali e riduce la quota di mercato degli operatori di piccole e medie dimensioni. I grandi operatori logistici hanno il privilegio di negoziare la tariffa di trasporto con gli armatori e di prenotare

spazi di trasporto. Il dominio dei distributori ha creato un ambiente favorevole allo sviluppo di operatori logistici multinazionali.

Se gli operatori logistici appartenenti a gruppi internazionali consolidano la loro posizione nel mercato, è legittimo interrogarsi sul tipo di relazione esistente tra tali attori e gli armatori che sembrano, dal loro canto, controllare la catena del trasporto intercontinentale. Solitamente, il consolidamento dei container è competenza degli operatori logistici, che assumono sempre più frequentemente anche la responsabilità dell'approvvigionamento delle merci dall'estero per i loro clienti. Sembrerebbe che in caso di consegne in container completi, gli armatori abbiano ancora una posizione dominante perché in tal caso i container completi per l'esportazione sono consegnati direttamente agli armatori, bypassando il ruolo degli operatori logistici. Alcuni armatori cercano di rafforzare tali pratiche, creando filiali logistiche per organizzare la catena di trasporto per i loro clienti. Alcuni grandi clienti, come Wal-Mart, sono in grado di trattare direttamente con gli armatori: interdipendenza e concorrenza; sembrano quindi essere presenti nel rapporto tra operatori logistici ed armatori.

Pluralità di attori, di competenze, di destinazione dei flussi, elementi che sollevano molteplici interrogativi in relazione alla prospettiva di sviluppo di soluzioni integrate di servizi di trasporto e logistici. In seguito all'osservazione delle pratiche descritte dagli attori industriali e commerciali, si riscontra che il ricorso a un operatore unico è abbastanza raro nella filiera. Molto più frequentemente tali attori esternalizzano singole attività a differenti intermediari, quali il trasportatore locale e l'operatore logistico internazionale. Si nutrono quindi dubbi sullo sviluppo a oltranza della soluzione integrata contemplata da alcuni operatori logistici. D'altro canto, si è riscontrato che una tendenza alla diversificazione esiste ed è anche molto marcata, ma si riferisce prevalentemente alla diversificazione geografica, o più esattamente, all'incremento della copertura geografica di ogni operatore, indispensabile per offrire il livello di servizio richiesto dalle imprese clienti.

Un attore poco studiato in questo contributo, ma si ritiene possa assumere un'importanza crescente nel prossimo futuro, nell'organizzazione del trasporto internazionale, è lo stesso produttore cinese. La Cina, come i quattro dragoni asiatici, ha investito molto nelle infrastrutture del trasporto, il che lascia presagire lo sviluppo di un ambiente di trasporto che faciliterà gli scambi internazionali delle merci e che permetterà anche alle imprese

industriali di inserirsi con una prospettiva di lungo termine nella catena del valore mondiale.

Dopo aver analizzato le interdipendenze esistenti tra i vari attori e tra i sotto-sistemi logistici lungo la catena tessile/abbigliamento, si è ritenuto opportuno inquadrare tali risultati nel contesto istituzionale cinese. Si è, quindi, analizzato l'effetto della regolamentazione sugli operatori logistici stranieri. L'opacità esistente nella pratica di rilasciare licenze prevalentemente agli operatori logistici cinesi ha introdotto delle notevoli distorsioni nel mercato: coloro che non dispongono della licenza di prima classe sono obbligati a trasferire le merci agli operatori cinesi, generando quindi un'onerosa operazione che in più aumenta i tempi ed il costo del trasporto di merci in Cina. L'attuale processo, lento, ma inesorabile, di liberalizzazione delle licenze comporterà che gli operatori cinesi, in un futuro non lontano, perderanno la loro posizione dominante e si troveranno di fronte alla concorrenza degli operatori logistici stranieri.

In conclusione, questo lavoro ha mostrato le evoluzioni dei due sistemi: il sistema di produzione ed il sistema di trasporto. I due sistemi sono legati dall'esternalizzazione delle attività di trasporto. Si tratta di un processo iterativo di globalizzazione secondo il quale l'uno si adatta all'altro in modo complesso e bidirezionale. Lo sviluppo tecnico, la regolamentazione internazionale e nazionale, la forza del mercato, e la particolarità storica, geografica e sociale sono tutti fattori che hanno un ruolo dominante sia nei fenomeni di delocalizzazione che di esternalizzazione delle attività di trasporto. Nel lavoro si sono analizzate le interazioni di questi fattori nella filiera dell'abbigliamento in Cina.

L'elemento centrale che emerge dai risultati dell'analisi sembra richiedere un rinnovamento dell'approccio tradizionale di valutazione della performance della catena logistica internazionale, ancora ispirato a criteri di costi e tempi di consegna. Invero, emerge la necessità di strutturare l'analisi della performance della catena partendo dalle caratteristiche distintive del sistema di produzione e distribuzione. In altre parole, lo studio dell'offerta di servizi logistici e di trasporto non può essere semplicemente finalizzata a comprendere le caratteristiche di un mercato specifico, ma deve essere finalizzata alla comprensione dei fattori che assicurano il coordinamento tra gli attori molteplici di una stessa catena e, in ultima istanza, della performance generata lungo la supply chain.

L'analisi condotta permette quindi di sollevare una serie di problematiche che rappresentano ognuna ulteriori percorsi di ricerca da esplorare in lavori futuri. Studi simili

in altri settori oggi toccati più profondamente dalla delocalizzazione massiva nei paesi a basso costo di manodopera meriterebbero di essere condotti secondo la metodologia messa a punto nella presente tesi, in modo da poter evidenziare eventuali elementi di omogeneità inter-settoriale propri, in relazione ai fenomeni delocalizzazione produttiva/esternalizzazione del trasporto/internazionalizzazione degli operatori di trasporto e, allo stesso tempo, mettere in evidenza le peculiarità emergenti tra i diversi settori di attività.

Una seconda problematica semplicemente evocata, ma che potrebbe sfociare su delle piste di ricerca interessanti, riguarda lo studio dell'eventuale opportunismo dell'intermediario di trasporto e di come i clienti possano mettere in atto delle misure volte a premunirsi da un tale comportamento. Si ritiene che in tal senso la teoria dei costi di transazione potrebbe rappresentare un valido supporto teorico per l'analisi della problematica dell'opportunismo degli attori e dei meccanismi di salvaguardia e anticipazione messi in opera dagli altri attori della catena.

Un'attenzione particolare meriterebbe, inoltre, lo studio della filiera nelle sue diverse componenti trasportistiche come ad esempio: quale modello di organizzazione e gestione dei flussi sia il più consono a gestire i diversi segmenti di prodotti in funzione delle distinte fasi produttive della filiera? In tal senso la segmentazione *lean – agile* della catena globale tessile/abbigliamento nelle sue componenti a monte e a valle e con specifiche logiche di pilotaggio globale dei flussi diametralmente opposte (*push* verso *pull*) si imporrebbe come un utile strumento concettuale per la realizzazione di una tale segmentazione.

BIBLIOGRAFIA

Abernathy, F. H., Dunlop, J. T., Hammond, J. H., & Weil, D. (1999). *A Stitch in Time: Lean Retailing and the Transformation of Manufacturing--Lessons from the Apparel and Textile Industries*. Oxford University Press, USA.

Ang, K., & Chang, T. (2007). Problem and Countermeasure on Our Agency of International Transportation Service. *Cina Market* (31).

Artous, A., & Salini, P. (2005). Les opérateurs européens de fret et la mondialisation. Rapport INRETS, n°264. Les collections de l'INRETS.

Banister D., Berechman Y. (2000) *Transport Investment and Economic Development*, UCL Press, London.

Becchetti L., Paganetto L. (2001), “Globalizzazione, Rivoluzione Tecnologica e Commercio Internazionale: le nuove sfide”, presentato alla Conferenza Annuale della Società Italiana degli Economisti, Roma.

Belvedere, V. (2001), “La logistica distributiva”, in Grando, A. (a cura di), *Innovazione, produzione e logistica nell'economia digitale*, ETAS, Milano, pp. 183-208.

Berger, S. (2006), *Made in monde: Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*. Seuil.

Bologna S. (2001), Appendice al 7° Capitolo in: Ministero dell'Ambiente ed altri (2001).

Bonacich, E. 2008, “Getting the goods: ports labor and the logistics revolution”, Lavoisier.

Boscacci F. 2004, “The sustainable efficiency of the European Logistics Industry: an analytic approach at micro and macro-economic levels”, paper presentato al 44st Congress of the European Regional Science Association (ERSA), Porto (PG).

Boscacci, F., Lucca, D., Maggi, E. (2005), I servizi di logistica per la competitività della filiera italiana della moda, Politecnico di Milano, Isfort, available at: <http://www.isfort.it/>.

Bowersox, D. J., Closs, D.J., Stank, T.P. (1999), 21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL.

Bowersox, D. J., Daugherty, P. J. (1987), “Emerging patterns of logistical organization” *Journal of Business Logistics*, Vol. 8, n. 1, pp. 46-60.

Bowersox, D.J. (1978), *Logistical Management: A System Integration of Physical Distribution Management and Materials Management*, Macmillan Publishing Company, New York.

Bowersox, D.J., Daugherty, P.J., Droge, C.L., Germain, R.N., Rogers, Chen, I.J., Paulraj, A. (2004), “Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework” *International Journal of Production Research*, Vol. 42, n. 1, pp. 131-163.

Christopher M., 2000, The agile supply chain: competing in volatile markets, *Industrial Marketing Management*, 29, 1, 37-44.

Christopher M., Lawson R., Peck H., 2004, Creating agile supply chains in the fashion industry, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32, 8, 367-376.

Christopher, M. (1992), *Logistics and supply chain management*, Pitman Publishing, London.

Christopher, M. (1994), “New direction in logistics”, in Cooper, J. (ed.), *Logistics and distribution planning. Strategies for management*, Kogan Page Limited, London, pp. 15-24.

Cohen D., 2004, *La mondialisation et ses ennemis*, Ed. Bernard Grasset, Paris.

Comitato Economico e Sociale Europeo, CESE (2007), Parere sul tema “L’integrazione del commercio mondiale e l’esternalizzazione. Come far fronte alle nuove sfide”, CCMI/043 *Integrazione del commercio mondiale e esternalizzazione*, Bruxelles, 26 settembre 2007.

Conti S., Dematteis G., Lanza C., Nano F, 1999, *Geografia dell’Economia Mondiale*, Ed. UTET, Novara.

Cooper, M.C., Lambert, D.M., Pagh, J.D. (1997), “Supply chain management: more than a new name for logistics”, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 8, n. 1, pp. 1-14.

Cozzi T. e Zamagni S., 2004, *Principi di economia Politica*, Ed. Il Mulino, Bologna.

Croom, S., Romano, P., Giannakis, M. (2000), “Supply Chain Management: an analytical framework for critical literature review”, *European Journal of Purchasing and Supply Chain Management*, Vol. 6, pp. 67-83.

D.S. (1992), *Logistical Excellence: It’s Not Business as Usual*, Digital Press, Burlington, Mass.

Dallari, F., Marchet, G., Melancini, M. (2006), “Analisi delle soluzioni logistiche per il sourcing dal Far East”, *Logistica Management*, Giugno/Luglio, pp. 47-55.

De Senarclens P., 2005, *La mondialisation – Théories, enjeux et débats*, Ed. Armand Colin, Paris

Dicken, P. (2003). *Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*(4 éd.). SAGE.

Dicken, P. (2007). *Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy* (5 éd.). SAGE.

Dunford, M. (2004). The changing profile and map of the EU textile and clothing industry. Dans *European Industrial Restructuring in a Global Economy* (SOFI., pp. 295-318). Göttingen.

Durousset, M. (2004). *La mondialisation de l’économie* (2 éd.). Ellipses Marketing.

EUROSTAF. (2002). *Le supply chain management dans le secteur de l’habillement*.

Fremont, A. (2005). *Conteneurisation et mondialisation. Les logiques des armements de lignes régulières*. Texte d’Habilitation à Diriger des Recherches.

Friedman T. L., 2006, *Il mondo è piatto*, Ed. Mondadori, Milano.

Gereffi, G. (1993). The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks. in *Commodity chains and global capitalism* (pp. 95-122). PRAEGER.

Gereffi, G. (1996). Commodity Chains and Regional Divisions of Labor in East Asia. *Journal of Asian Business*, Vol.12(1), 75-112.

Gereffi, G. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, 48, 37-70.

Gereffi, G. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, Vol.12(1), 78-104.

Ghemawat, P., & Nueno, J. L. (2003). *Zara:Fast Fashion*. Harvard Bussiness School.

Global Logistics & Supply Chain Strategies Magazine. (2006). Freight Forwarders See Double-Digit Expansion in Ocean Container Market (June 2006), 58-60.

Guercini S., Runfola A., 2004, Sourcing strategies in clothing retail firms: product complexity versus overseas supply chain, *Journal of Customer Behaviour*, 3, 305- 334.

Guercini S., Runfola A., 2005, Format decisions and sourcing strategies in clothing retailing: how product/process innovation affects the buyer-seller relationship, 21th Annual IMP Conference “Dealing with Dualities”, Rotterdam, September 1-3.

Hesse M., Rodrigue J.P. (2004), The transport geography of logistics and freight distribution, *Journal of Transport Geography*, 12.

Jones R.M., 2002, *The apparel industry*, Blackwell, London.

Landolfi A., 2004, *Global si Global no. La quarta guerra mondiale*, Ed. Fondazione Ignazio Silone, Roma.

Li&Fung. (2006a). *Textile and Apparel clusters in Cina*. LI & FUNG Research Centre.

Li&Fung. (2006b). Industrial clusters in Pearl River Delta (PRD). LI & FUNG Research Centre.

Lionel-Marie, H. (2000). Les incoterms 2000 - Un outil du commerce international. Techniques de l'Ingénieur.

McKinnon, A.C. (2001), "Integrated Logistics Strategies", in Brewer, A.M., Button, K.J., Hensher, D.A., Handbook of Logistics and Supply Chain Management, Pergamon, London, pp. 157-170.

Meredith, J. (1998), "Building operations management theory through case and field research", Journal of Operations Management, Vol. 16, n. 4, pp. 441-454.

Min, S., Keebler, J.S. (2001), "The role of logistics in the supply chain", in Mentzer, J.T. (ed.), Supply Chain Management, Sage Publications Inc., Newbury Park, CA. pp. 237-287.

Ministère du commerce de la République Populaire de Chine. (2005). Top 100 Cina International Freight Forwarding Enterprises Was Released to the Public. <http://chicago2.mofcom.gov.cn/aarticle/Cinanews/200507/20050700162153.html>.

Montousse, M., Agostino, S. D., & Figliuzzi, A. (2008). 100 Fiches pour comprendre l'histoire économique contemporaine (2 éd.). BREAL.

Morash, E.A., Dröge, C., Vickery, S. (1996), "Boundary spanning interfaces between logistics, production, marketing and new product development", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 26, n. 8, pp. 43-62.

Moreau, A. (2005). Mondialisation dans le textile - Les atouts français: les textiles techniques, la conception et le marketing. L'industrie en France et la mondialisation. SESSI, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

Nordas, H. K. (2004). The Global Textile and Clothing Industry post the Agreement on Textiles and Clothing. WTO.

Ohmae K., 2005, Il prossimo scenario globale, Ed. RCS Libri Etas, Milano.

OMC. (2004). Statistiques du commerce international 2004 - Tendances à long terme, 2003.

OMC. (2005). Statistiques du commerce international 2005. OMC. (2007). Statistiques du commerce international 2007. OMC. (2008). Statistiques du commerce international 2008.

Palpacuer, F. (2004). The global sourcing patterns of French clothing retailers: Determinants and implications for suppliers' industrial upgrading. Presented at Clothing Europe: Comparative Perspectives on Trade Liberalization and Production Networks in the New European Clothing Industry, Workshop and Conference, University of North Carolina: Chapel Hill.

Palpacuer, F. (2005). New Challenges for Developing Country Suppliers in Global Clothing Chains: A Comparative European Perspective. *World Development*, 33(3), 409-430.

Resciniti, R. (2000), *Il governo dell'integrazione logistica. Tendenze evolutive nel canale distributivo*, Edizioni Scientifiche Italiane.

Robertson R. (1992), *Globalization*, Londra, Sage (ed. it. *Globalizzazione: teoria sociale e cultura globale*, Trieste, Asterios, 1999).

Rodrigue, J. (2000). *Espace économique mondial: Les Economies avancées et la mondialisation*. CERF.

Rodrigues, A.M., Stank, T.P., Lynch, D.F. (2004), "Linking strategy, structure, process, and performance in integrated logistics", *Journal of Business Logistics*, Vol. 25, n. 2, pp. 65-94.

Sako, M. (1992). *Prices, quality, and trust: inter-firm relations in Britain and Japan*. Cambridge University Press.

Saviolo S., Testa S. (2000), *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, Etas, Milano.

Savy, M. (2006). *Le transport de marchandises*. EYROLLES.

Sciuccati, F.M., Varracca Capello, P. (1999), "Il sistema moda e la gestione della varietà", *Economia & Management*, n. 5, pp. 57-72.

Screpanti E. e Zamagni S., 2004, *Profili di storia del pensiero economico*, Ed. Carrocci, Roma.

Stank, T. P., Keller, S.B., Closs, D.J. (2001), "Performance benefits of supply chain logistical integration" *Transportation Journal*, Winter/Spring, pp. 32-46.

Stank, T.P., Daugherty, P.J., Gustin, C.M. (1994), "Organizational structure: influence on logistics integration, costs, and information systems performance", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 5, n. 2, pp. 41-52.

Stiglitz J. E., 2002, *La globalizzazione ed i suoi oppositori*, Ed. Einaudi, Torino.

Stock, G.N., Greis, N.P., Kasarda, J.D. (1999), "Logistics, strategy and structure: a conceptual framework" *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 18, n. 1, pp. 37-52.

Stone, M., 2001, *European Expansion of UK Third-party Logistics Service Providers*, *International Journal of Logistics*, Volume 4, Number 1, pp. 97-115(19).

Syndex (2006), *Delocalizzazioni e contrattazione collettiva transnazionale*, Parigi, www.syndex.fr.

Taplin I.M., 1999, *Continuity and change in the US apparel industry: A statistical profile*, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 3, 4, 360-368.

Taylor, D. (1997). *Global Cases in Logistics and Supply Chain Management*. Cengage Learning Business Press.

Unctad (United Nations Conference on Trade and Development) (2007a), *World Investment Report 2007, Transnational Corporations, Extractive Industries and Development*, New York and Geneva, United Nations.

Unctad (United Nations Conference on Trade and Development) (2007b), Foreign Direct Investments Rose by 34% in 2006, United Nations, Press/pr/001.

Unctad. (2004). Assuring Development Gains from the International Trading System and Trade Negotiations: Implications of ATC Termination on 31 December 2004.

Varracca Capello, P. (1993), "Lo sviluppo delle collezioni nel sistema moda. Logiche e strumenti operativi", *Economia & Management*, n. 6, pp. 86-97.

Varracca Capello, P., Ravasi, D. (2002), "Il rapporto stile-industria: l'esperienza italiana nell'abbigliamento formale femminile di fascia alta", *Economia & Management*, n. 5, pp. 59-75.

Vona, R. (2003), "Marketing e produzione nel pronto-moda: il "modello" Zara", *Atti del Convegno Internazionale "Le tendenze del marketing in Europa"*, Venezia, 28-29 Novembre.

Wang, J., & Olivier, D. (2005). Ports in Global Supply Chains: the Case of Cina Coastal Port-Cities (pp. 268-283). Presented at Workshop "New Generation Port Cities & Their Role in Global Supply Chains" Hong Kong. University of Hong Kong, Department of Geography.

Yin, R. (1994), *Case Study Research Design and Methods*, Sage Publications Inc., Newbury Park, CA.

APPENDICI

APPENDICE A. Lista degli incontri

Per motivi di confidenzialità e di semplificazione, nelle tavole che seguono, i nomi delle imprese e delle associazioni intervistate è stato sostituito da un codice. Gli attori nella filiera tessile/abbigliamento sono raggruppati in tre categorie: i produttori, gli intermediari ed i distributori. I produttori comprendono i produttori d'abbigliamento ed i produttori di tessuti. Gli intermediari comprendono gli agenti d'acquisto, le società di import-export ed i grossisti. I distributori comprendono le catene di marchi ed i negozi indipendenti.

Abbiamo intervistato vari operatori logistici occidentali, che possiedono un dispositivo internazionale, così come diversi operatori logistici taiwanesi, che sono basati nell'area dell'Asia Pacifica e possiedono numerosi stabilimenti in Cina.

Le associazioni intervistate ci hanno fornito informazioni sulle caratteristiche generali degli argomenti che ci interessano (tessile, abbigliamento, trasporto e logistica) e sulla loro evoluzione. In occasione di alcuni seminari specializzati sullo sviluppo della logistica in Cina, abbiamo potuto scambiare informazioni con gli interlocutori ed i partecipanti.

Abbiamo avuto anche plurimi colloqui brevi con gli espositori in occasione di fiere tessili d'abbigliamento a Parigi ed a Shanghai.

Produttori

Codice	Prodotti	Sede sociale	Luogo d'incontro
P1	Vestiario da donna	Guangdong, Cina	Guangdong, Cina
P2	Vestiario da donna	Guangdong, Cina	Guangdong, Cina
P3	jeans	Shanghai, Cina	Shanghai, Cina
P4	Scarpe sportive	Taichung, Taiwan	Taichung, Taiwan
P5	Vestiario da donna, vestiario da uomo	Shanghai, Cina	Hong Kong
P6	Vestiario da donna	Guangdong, Cina	Hong Kong
P7	Vestiario da donna, vestiario da uomo	Guangdong, Cina	Hong Kong
P8	Vestiario da donna, vestiario da uomo	Guangdong, Cina	Hong Kong
P9	Tessuti	Taipei, Taiwan	Taipei, Taiwan
P10	Tessuti	Taipei, Taiwan	Taipei, Taiwan

Intermediari

Codice	Prodotti	Sede Sociale	Luogo d'incontro
I1	Vestiario per bambini	Hong Kong	Hong Kong
I2	Vestiario da donna, vestiario da uomo	Hong Kong	Hong Kong
I3	Vestiario da uomo	Hong Kong	Hong Kong
I4	Vestiario da donna	Hong Kong	Hong Kong
I5	Vestiario da donna	Hong Kong	Hong Kong
I6	Vestiario da donna	Hong Kong	Hong Kong

Distributori

Codice	Prodotti	Sede sociale	Luogo d'incontro
D1	Prodotti sportivi	Stati Uniti	Taipei, Taiwan
D2	Vestiario da donna	Francia	Parigi, Francia
D3	Vestiario da donna	Francia	Parigi, Francia
D4	Pelletteria	Inghilterra	Parigi, Francia
D5	Vestiario da donna, accessori	Francia	Parigi, Francia

Organizzatori di trasporto

Codice	Luogo della sede sociale	Luogo d'incontro
C1	Taiwan	Taipei, Taiwan
C2	Svizzera	Taipei, Taiwan
C3	Taiwan	Taipei, Taiwan
C4	Germania	Taipei, Taiwan
C5	Germania	Taipei, Taiwan
C6	Taiwan	Taipei, Taiwan
C7	Taiwan	Taipei, Taiwan
C8	Taiwan	Shanghai, Cina

Associazione

Code	Nome e dell'associazione	Luogo d'incontro
A1	Taiwan Textile Fédération	Taipei, Taiwan
A2	Taiwan Association of Logistics Management	Taipei, Taiwan
M1	Séminaire: Pratique de la logistique en Chine	Taipei, Taiwan
M2	Séminaire: politique et pratique de la logistique en Chine	Taipei, Taiwan
M3	Exposition de la logistique et du transport 2007	Taipei, Taiwan
M4	Exposition Prêt-à-porter	Parigi, Francia
M5	Exposition textile et habillement	Shanghai, Cina

APPENDICE B. QUESTIONARI

Appendice B-1. Questionario per i produttori di abbigliamento tessile

Appendice B-2. Questionario per gli intermediari commerciali e i distributori della filiera dell'abbigliamento che sub-appaltano la produzione in Cina

Appendice B-3. Questionario per gli operatori logistici

Appendice B-1. Questionario per i produttori di abbigliamento tessile

INFORMAZIONI GENERALI DELLASOCIETÀ

- (1) Quali sono i prodotti principali della vostra società? (tessuti, prodotti intermedi, prodotti ausiliari, vestiario da donna, vestiario da uomo, vestiario per bambini, etc.)
 - 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.

- (2) Quante unità (pezzi, container ...) di prodotti vengono fabbricati all'anno dalla vostra società?

- (3) Quanti stabilimenti possiede la vostra società?

- (4) Dove si trovano questi impianti? (città, paese)
 - 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.

- (5) In quale anno sono stati realizzati gli stabilimenti?
 - 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.

- (6) I servizi di trasporto e logistica influenzano la scelta della locazione degli stabilimenti? Per esempio, la presenza di porti, aeroporti, stazioni ferroviarie?
 1. Sì
 2. No

Perché?

DOMANDE SUI CLIENTI

- (7) Chi sono i vostri clienti diretti?
1. Produttori d'abbigliamento
 2. Agenti intermediari commerciali
 3. Marchi d'abbigliamento
 4. Grande distribuzione
 5. Commercio al dettaglio
 6. Altri
- (8) Quali sono le nazionalità dei vostri clienti?
- 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.
- (9) Verso quali paesi vengono venduti i vostri prodotti?
- 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.

DOMANDE SUI FORNITORI

- (10) Chi sono i vostri fornitori principali?
- 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.
- (11) Di che nazionalità sono i vostri fornitori?
- 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.
- (12) Da quale paese provengono le materie per la produzione?
- 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.

DOMANDE SULLE TRANSAZIONI

(13) Quali sono gli Incoterm più spesso utilizzati nei contratti di vendita con i vostri clienti? (produttori d'abbigliamento, marchi, grande distribuzione, etc.)

1. Incoterm
2. Incoterm
3. Incoterm
4. Incoterm
5. Incoterm

(14) Chi ha la responsabilità del trasporto dei prodotti, e fino a dove?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

(15) Quali sono gli Incoterms più spesso utilizzati nei contratti di vendita con i vostri fornitori?

1. Incoterm _____ con _____
2. Incoterm _____ con _____
3. Incoterm _____ con _____
4. Incoterm _____ con _____
5. Incoterm _____ con _____

(16) Chi ha la responsabilità del trasporto dei prodotti, e fino a dove?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

DOMANDE SULLA GESTIONE DEL TRASPORTO IN SENO ALLA SOCIETÀ

(17) Nella vostra società, a quale sezione appartiene il personale che si occupa del trasporto e della logistica?

1. Alla sezione trasporto e logistica
2. Più sezioni trasporto e logistica
3. Altra sezione non specializzata nel trasporto e logistica. Quale?

(18) Chi decide la gestione del trasporto e della logistica nella vostra società?

1. Il direttore della sezione trasporti e logistica
2. Il direttore della società
3. Il direttore della sede sociale regionale
4. Il direttore della sede sociale globale

(19) Qual è il condizionamento dei vostri prodotti pronti per il trasporto?

1. alla rinfusa (bulk n.d.t)
2. sacchi
3. cartoni
4. palette
5. container
6. altro

DOMANDE SULL'ITINERARIO DI TRASPORTO

(20) Per quanto ne sapete, i prodotti della vostra società in quale porto o aeroporto vengono imbarcati verso l'estero?

1. _____% delle merci, parte da _____ (porto o aeroporto)
verso _____ (porti o aeroporti, paesi di destinazione)
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

DOMANDE SULL'ESTERNALIZZAZIONE DEL TRASPORTO

(21) La società trasporta prodotti senza nominare un sub-fornitore nel trasporto? Se sì, in quali condizioni?

1. Sì
2. No

(22) La vostra società esternalizza alcune attività di trasporto e della logistica?

1. Sì (rispondere alla domanda seguente)
2. No

(23) A quante società di trasporto e di logistica la vostra società ha esternalizzato le attività? Quali prestazioni? (trasporto su strada, organizzazione del trasporto internazionale, magazzinaggio, logistica... etc.)

1. Imballaggio
2. Magazzinaggio
3. Transito
4. Operatore logistico
5. Trasporto su strada
6. Manutenzione
7. Trasporto su strada di container
8. Armatore marittimo
9. Compagnia aerea
10. Altri

- (24) Intervenite nella scelta dell'itinerario del trasporto con i prestatori di trasporto?
1. Sì
 2. No
- (25) Da quando ha iniziato la vostra società ad esternalizzare le attività di trasporto e logistica?
- 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.
- (26) Qual è la durata del contratto con questi operatori?
- 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.
- (27) Quali sono le dimensioni di questi operatori?
1. Piccole e medie imprese
 2. Grandi imprese nazionali
 3. Grandi imprese internazionali
- (28) Quali sono i criteri della vostra società per la scelta degli operatori?
- 1.
 - 2.
 - 3.
- (29) Come valuta la vostra società le prestazioni di questi operatori?
- (30) Globalmente, siete soddisfatti della qualità del servizio offerto dagli operatori di trasporti e logistica (ivi compresi i tempi, il prezzo e l'affidabilità)?
1. Sì
 2. No (risponda alla seguente domanda)
- (31) Se riscontrate qualche cosa che non vi soddisfa, in che miglioramento spera?
- 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.

DOMANDE SUL COSTO DEL TRASPORTO

- (32) Quali sono le origini dei costi di trasporto nella vostra società?
1. I sub-fornitori nel trasporto
 2. I sub-fornitori nella logistica
 3. Il proprio magazzino
 4. I veicoli propri
 5. Altri
- (33) Secondo la vostra stima, in percentuale, qual è l'incidenza del costo del trasporto sul prezzo totale di vendita ai clienti diretti?

DOMANDE SUI TEMPI DI TRASPORTO

- (34) Quand'è la bassa stagione e l'alta stagione nell'abbigliamento?
1. Alta stagione
 2. Bassa stagione
- (35) In linea generale, quanto tempo passa tra la firma del contratto fino all'invio dei prodotti?
_____giorni
- (36) In linea generale, quanto tempo passa dalla produzione della merce fino al luogo di consegna?
_____ (ore, giorni)
- (37) Qual è la ripartizione dei tempi di trasporto?
1. La nomina di un prestatario di trasporto ed l'attesa del suo arrivo _____(ore, giorni)
 2. I tempi in cui le merci restano nel deposito del prestatario di trasporto _____(ore, giorni)
 3. La durata reale dell'itinerario di trasporto

DOMANDE SULL'ORGANIZZAZIONE DEL TRASPORTO E LA SUA QUALITÀ

- (38) Le nozioni della logistica e della gestione della "chain supply" sono ormai consolidate nel tempo. Queste nozioni apportano cambiamenti nel modo in cui voi organizzate le vostre attività di trasporto? Se sì, quali sono questi cambiamenti? Se no, perché?

Appendice B-2. Questionario per gli intermediari commerciali e i distributori della filiera dell'abbigliamento che sub-appaltano la produzione in Cina

INFORMAZIONI GENERALI DELLA SOCIETÀ

- (1) Qual è l'attività principale della vostra società?
1. Intermediari di commercio
 2. Grossista
 3. Catena specializzata
 4. Grande distribuzione
 5. Boutique
 6. Altri
- (2) Quali sono i prodotti principali della vostra società?
1. Abbigliamento donna
 2. Abbigliamento uomo
 3. Abbigliamento bambini
 4. Biancheria intima
 5. Capi d'abbigliamento sportivi
 6. Accessori
 7. Altro
- (3) La vostra società fabbrica essa stessa i prodotti?
1. Sì (rispondere alla domanda seguente)
 2. No
- (4) Quanta percentuale di produzione realizza la vostra società con i propri stabilimenti?

QUESTIONARIO SUI FORNITORI

- (5) In quali continenti (paesi) sono situati i vostri fornitori principali?

1. Europa

2. Nord America

3. Sud America

4. Asia

5. Africa

6. Oceania

- (6) La vostra società fa acquisti in Cina?
1. Sì
 2. No
- (7) Da quando ha cominciato la vostra società a fare acquisti in Cina?
Dall'anno _____
- (8) La vostra società ha delocalizzato fabbriche in Cina?
1. Sì
 2. No
- (9) La vostra società fa direttamente i propri acquisti con i produttori oppure la vostra società sub-appalta gli acquisti ad agenti intermediari commerciali?
1. Acquista direttamente dai produttori
 2. Acquista attraverso agenti intermediari commerciali
- (10) Quali sono i prodotti principali che la vostra società acquista in Cina?
1. Abbigliamento donna
 2. Abbigliamento uomo
 3. Abbigliamento bambini
 4. Biancheria intima
 5. Capi d'abbigliamento sportivi
 6. Accessori
 7. Altro
- (11) Dove si trovano i fornitori della vostra società in Cina? (città, provincia)
1. Nel Sud della Cina: Hong Kong, Guangdong, Fujian, etc

 2. Nell'est della Cina: Shanghai, Jiangsu, Zhejiang

 3. Nel nord della Cina

 4. Nella Cina Ovest

DOMANDE SULLE TRANSAZIONI

- (12) Quali sono gli Incoterms più spesso utilizzati nei contratti di vendita con i vostri fornitori?
1. Incoterm _____ con _____
 2. Incoterm _____ con _____
 3. Incoterm _____ con _____
 4. Incoterm _____ con _____
 5. Incoterm _____ con _____

(13) Chi è responsabile del trasporto dei prodotti, e fino a dove?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

DOMANDE SULLA GESTIONE DEL TRASPORTO IN SENO ALLA SOCIETA'

(14) Nella vostra società, a quale sezione appartiene il personale che si occupa del trasporto e della logistica?

1. Alla sezione trasporto e logistica
2. Più sezioni trasporto e logistica
3. Altra sezione non specializzata nel trasporto e logistica. Quale?

(15) Chi decide la gestione del trasporto e della logistica nella vostra società?

1. Il direttore della sezione trasporti e logistica
2. Il direttore della società
3. Il direttore della sede sociale regionale
4. Il direttore della sede sociale globale

(16) I prodotti acquistati in Cina vengono trasportati per via aerea o marittima?

1. via aerea
2. via marittima

(17) Come organizza la vostra società il trasporto internazionale delle merci acquistate in Cina?

1. Viene organizzato dagli operatori logistici
2. La vostra società prenota direttamente spazi con le compagnie aeree o marittime
3. Altro

DOMANDE SUL PERCORSO DI TRASPORTO

(18) Per quanto ne sapete, i prodotti della vostra società in quale porto o aeroporto vengono imbarcati verso l'estero?

1. ____% delle merci, parte da _____ (porto o aeroporto)
verso _____ (porti o aeroporti, paesi di destinazione)
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

DOMANDE SULL'ESTERNALIZZAZIONE DEL TRASPORTO

- (19) La società trasporta prodotti essa stessa senza nominare un sub-fornitore nel trasporto? Se sì, a quali condizioni?
1. Sì
 2. No
- (20) La vostra società esternalizza alcune attività di trasporto e della logistica?
1. Sì (rispondere alla domanda seguente)
 2. No
- (21) A quante società di trasporto e di logistica a vostra società ha esternalizzato le attività? Quali prestazioni? (trasporto su strada, organizzazione del trasporto internazionale, magazzinaggio, logistica... etc.)
1. Imballaggio
 2. Magazzinaggio
 3. Transito
 4. Operatore logistico
 5. Trasporto su strada
 6. Manutenzione
 7. Trasporto su strada di container
 8. Armatore marittimo
 9. Compagnia aerea
 10. Altri
- (22) Intervenite nella scelta dell'itinerario del trasporto con i prestatori di trasporto?
1. Sì
 2. No
- (23) Da quando ha iniziato la vostra società ad esternalizzare le attività di trasporto e di logistica?
- 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.
- (24) Qual è la durata del contratto con questi prestatori?
- 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.

(25) Quali sono le dimensioni di questi operatori?

1. Piccole e medie imprese
2. Grandi imprese nazionali
3. Grandi imprese internazionali

(26) Quali sono i criteri della vostra società per la scelta degli operatori?

- 1.
- 2.
- 3.

(27) Come valuta la vostra società le performance di questi operatori?

(28) Globalmente, siete soddisfatti della qualità del servizio offerto dagli operatori di trasporti e logistica (ivi compresi i tempi, il prezzo e l'affidabilità)?

1. Sì
2. No (risponda alla seguente domanda)

(29) Se riscontrate qualche cosa che non vi soddisfa, in quale miglioramento sperate?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

DOMANDE SUL COSTO DEL TRASPORTO

(30) Quali sono le origini dei costi di trasporto nella vostra società?

1. I sub-fornitori nel trasporto
2. I sub-fornitori nella logistica
3. Il proprio magazzino
4. I veicoli propri
5. Altri

(31) Secondo la vostra stima, in percentuale, qual è l'incidenza del costo del trasporto sul prezzo totale di vendita ai clienti diretti?

DOMANDE SUI TEMPI DI TRASPORTO

(32) Quando si collocano la bassa stagione e l'alta stagione nell'abbigliamento?

1. Alta stagione:
2. Bassa stagione

(33) In linea generale, quanto tempo passa tra la firma del contratto fino all'invio dei prodotti?

_____giorni

(34) Qual è la ripartizione dei tempi di trasporto?

1. La nomina di un prestatario di trasporto e l'attesa del suo arrivo
_____ (ore, giorni)
2. I tempi in cui le merci restano nel deposito del prestatario di trasporto
_____ (ore, giorni)
3. La durata reale dell'itinerario di trasporto

(35) I tempi di consegna delle merci dalla Cina corrispondono ai vostri bisogni?

DOMANDE SULL'ORGANIZZAZIONE DEL TRASPORTO E LA SUA QUALITÀ

(36) Le nozioni della logistica e della gestione della "supply chain" sono oramai divenute di uso comune. Queste nozioni cambiano il modo in cui voi organizzate le vostre attività di trasporto? Se sì, quali sono questi cambiamenti? Se no, perché?

Appendice B-3. Questionario per gli operatori logistici

DOMANDE SULLE AREE DI ATTIVITÀ

- (1) Dove si trovano le aree specializzate dell'impresa? Dove sono le zone in cui ancora non avete attività? Dove si trovano le aree che voi credete abbiano il potenziale per svilupparsi nel futuro prossimo?
- (2) In che modo l'impresa localizza attività all'estero? Attraverso la cooperazione con agenti, le proprie filiali, le fusioni e le acquisizioni di altre imprese?
- (3) La gestione tra i diversi stabilimenti nel mondo è centralizzata oppure decentralizzata?
- (4) Da quando ha cominciato l'impresa a localizzare attività nell'Asia Pacifica?
- (5) Quando ha iniziato l'impresa a rivolgere l'attenzione verso la Cina? Perché?
- (6) In che modo l'impresa ha localizzato la prima attività in Cina (agente, joint-venture, etc.)
- (7) Quali sono state le principali difficoltà ed i principali vantaggi?
- (8) Chi sono i vostri principali concorrenti nel mercato cinese? (Operatori logistici cinese locali, grandi operatori logistici cinese pubblico, operatori logistici asiatici, operatori logistici occidentali, etc.)
- (9) Quali sono gli impatti dell'apertura progressiva del mercato cinese sulla vostra strategia di sviluppo in Cina?

DOMANDE SULL'INTERAZIONE TRA CLIENTI

- (10) Qual è la suddivisione attuale dei clienti? (secondo la filiera, le scale delle società, la nazionalità)
- (11) Qual è la durata del contratto firmato con il clienti?
- (12) Al giorno d'oggi, la produzione è generalmente globalizzata. Il cambiamento delle attività d'approvvigionamento dei clienti modifica il lavoro degli operatori logistici e di logistica?
- (13) Le esigenze della clientela sono molto cambiate negli ultimi venti anni? Quali sono i cambiamenti principali?

- (14) La vostra impresa riesce a soddisfare tutte le esigenze della clientela? Qual è il gap tra l'esigenza dei clienti e la capacità delle imprese?
- (15) Ci potreste indicare qualche esempio di come voi aiutete i vostri clienti a penetrare un nuovo mercato?

DOMANDE A LIVELLO OPERATIVO

- (16) La vostra società ha firmato contratti con attori esterni al gruppo, come autotrasportatori, magazzini, transitari, compagnie marittime ed aeree?
- (17) In generale, qual è la fase più complessa in tutta la catena di trasporto?
- (18) Qual è la percentuale di trasporto intermodale (aereo-marittimo, marittimo-ferroviario, marittimo-fluviale)?

DOMANDE SULLA STRATEGIA DI SVILUPPO

- (19) Qual è il punto di forza dell'impresa rispetto ad altri concorrenti?
- (20) Avete considerato di allargare la gamma dei servizi?
- (21) Vi siete specializzati in alcune attività per differenziarvi dagli altri concorrenti?
- (22) Tra i diversi servizi offerti dall'impresa, qual è quello che ha il margine più elevato?
- (23) Come vi posizionate tra i numerosi operatori logistici nel mercato?
1. Offrire un servizio standard a tutti i clienti di tutte le filiere?
 2. Diventare il partner migliore per alcune filiere
 3. Diventare operatore logistico?
 4. Altro