



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
"MARCO FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE

Tesi di laurea
LA DELOCALIZZAZIONE PRODUTTIVA
PRODUCT DELOCALIZATION

Relatore:
Prof. FAVARO DONATA

Laureando:
ALBANESE MONICA
matr.1007022

Anno Accademico 2015/2016

INDICE

INTRODUZIONE.....	pag.3
CAPITOLO 1: INTRODUZIONE AL PROCESSO	
1.1 La Localizzazione e la Delocalizzazione: derivazione del termine.....	pag.6
1.2 Cenni storici.....	pag.8
1.3 Caratteristiche della Delocalizzazione.....	pag.11
1.3.1 La strategia del cost saving.....	pag.14
1.3.2 La ricerca di nuovi mercati.....	pag.16
1.3.3 Il reperimento di materie prime.....	pag.17
1.4 Metodi di misurazione del fenomeno.....	pag.18
CAPITOLO 2: LA DELOCALIZZAZIONE DELL'IMPRESA ITALIANA.....	
2.1 L'Italia come Latercomer.....	pag.26
2.2 La „Connessione Adriatica“.....	pag.28
2.3 Il Veneto e l'Est Europeo.....	pag.34
2.3.1 Alcuni casi di imprese manifatturiere.....	pag.36
2.3.2 Sirmax SpA.....	pag.38
CAPITOLO 3: TRASFORMAZIONE DEL PROCESSO	
3.1 Dall'Offshoring al Backshoring.....	pag.42
3.2 Motivazioni e vantaggi della Delocalizzazione di ritorno.....	pag.44
3.2.1 Helkama Velox: esempio di backshoring.....	pag.47
3.3 Focus empirico sul backshoring italiano	
3.3.1 L'impresa del tessile torna in Italia.....	pag.49
CONCLUSIONI.....	pag.52
BIBLIOGRAFIA	

Introduzione

La situazione economica mondiale nel corso degli anni ha subito numerosi cambiamenti, come nel sedicesimo secolo le grandi potenze economiche mondiali iniziarono a colonizzare le zone più povere del pianeta per poter sfruttare le risorse locali e le popolazioni del territorio, ora questo fenomeno molto simile è chiamato delocalizzazione.

Alla base del processo le motivazioni sono sempre di tipo economico. L'opportunità di economie sviluppate di poter fruire di manodopera a basso costo, di vantaggi sul costo del trasporto, di avere la possibilità di sfruttare l'abbondanza di materie prime disponibili nelle zone occupate con risparmio di spese, ma non meno importante la fortuna di poter sfruttare le politiche economiche e fiscali del paese ospitante avendo l'ulteriore vantaggio dal lato tributario.

Infatti nella maggior parte dei casi la scelta di un'impresa di trasferire la sua attività o alcune fasi della sua produzione all'estero è legata alla convenienza dal lato fiscale. I paesi più industrializzati devono fare i conti con elevati costi di tassazione legati all'affitto di infrastrutture, alle assunzioni e licenziamenti, in alcuni casi diventati addirittura impossibili da attuare, per la vasta normalizzazione del processo, che porta un imprenditore a frenare il flusso di individui da assumere perchè ha troppe spese da sostenere e lo stesso per quanto riguarda il licenziamento, protetto da troppe garanzie che non ne consentono il libero utilizzo. Quindi l'insieme di tutte queste limitazioni che frenano il miglioramento di un'attività economica già consolidata, spingono le grandi aziende a puntare altrove, dove i vantaggi sono molteplici e dove i profitti potrebbero essere enormi e consentire quindi anche all'economia locale di trarne vantaggi.

Questo è ciò che viene presentato nel primo capitolo di questa trattazione. Partendo da un excursus storico e dalla definizione del fenomeno, si passa alla descrizione delle varie caratteristiche del processo. La descrizione delle motivazioni che portano le aziende a

delocalizzare e le metodologie utilizzate per farlo.

Il capitolo successivo si occupa di descrivere la situazione italiana e il suo collegamento con tale processo.

La tradizione dell'impresa italiana è legata tradizionalmente alla produzione esclusivamente locale grazie alla creazione di distretti industriali, dove erano presenti una moltitudine di piccole imprese ognuna specializzata in una specifica parte del processo. Proprio per questo motivo per il nostro paese questo fenomeno è giunto piuttosto tardi.

L'industria italiana era così ben organizzata nella produzione che non credeva di aver bisogno di trasferirsi oltre i suoi confini nazionali per produrre. Ma la concorrenza serrata delle altre grandi potenze europee ha dato lo slancio per intraprendere questa nuova strategia. Le produzioni a basso costo risultavano l'unica possibile soluzione per poter competere con i bassi prezzi che presentavano i competitor.

Questo naturalmente rappresentò un problema per l'economia locale, che vide le piccole imprese del distretto perdere l'unica fonte di guadagno, cioè le grandi imprese che si rifornivano dei loro prodotti. Il che generò disoccupazione e perdita di guadagni, che considerando l'intera situazione globale, si sarebbe ottenuto ugualmente se la nostra nazione non avesse intrapreso il cammino della delocalizzazione.

Ma con il proseguire degli anni iniziò a presentarsi un'inversione di tendenza. Nell'ultima parte dell'elaborato viene trattato il tema della delocalizzazione di ritorno, o meglio il backshoring.

Il processo inverso venne causato molto probabilmente dall'eccesso di lavoro nelle zone estere colpite da questo fenomeno, che con gli anni causò il miglioramento del tenore di vita di queste popolazioni. Questo benessere vide il crescere di economie in fase di sviluppo passare da soli produttori per terzi ad acquirenti di prodotti finiti, con conseguenti maggiori profitti e richiesta di aumenti salariali.

In alcuni casi però non fu questa la causa del fenomeno. Molte imprese si resero conto che questa strategia poteva portare vantaggi economici ma non era capace di seguire i cambiamenti di tendenza e i veloci cambi di preferenza della clientela.

La lontananza geografica non permetteva di gestire in modo costante la produzione, quindi nel caso di rapidi cambiamenti di progetto difficilmente riscontravano la stessa velocità di creazione del prodotto finito.

Quindi il ri-trasferire l'attività produttiva in patria permise di tornare ad essere più vicini al proprio mercato di sbocco, e alle richieste, esigenze e bisogni dei propri clienti.

Per quanto concerne l'Italia questo processo è stato avviato da pochi anni e con molta

probabilità verrà attuato nell'anno corrente soprattutto per il tessile e l'abbigliamento, che rappresenta il settore portante della nostra economia.

Riassumendo il tutto nella seguente trattazione si ripercorrono i passi che hanno portato l'economia globale e la nostra italiana, nello specifico, dalla globalizzazione ad un "nuovo insediamento locale", dove si ricerca maggiormente la qualità e il metodo di lavorazione specifico, il continuo cambiamento e innovazione, sia per quanto riguarda le fasi produttive introducendo metodi di produzione sempre più rapidi e che risultano apportare anche vantaggi di costo e di tempo, e il prodotto finito, e la vicinanza alla propria clientela, che torna ad essere il punto focale della produzione finale.

La maggiore gamma di prodotti distribuiti e la possibilità di modifiche secondo le preferenze individuali spinge l'acquirente a sentirsi più partecipe della realizzazione del bene.

Il costo risulta pressochè irrilevante quando il risultato finale è la soddisfazione di colui che acquisterà il prodotto.

Ora non resta che aspettare e vedere come si evolverà nuovamente questo processo, il corso dell'economia mondiale è così imprevedibile che sicuramente in pochi anni porterà a nuove strategie competitive. Proprio grazie a questo dinamismo è possibile il progresso e l'innovazione continua.

1. Introduzione al processo

1.1. Derivazione del termine

In senso letterale il termine *localizzazione* designa l'ubicazione di un'attività, di un'impresa o di un bene in uno specifico luogo geografico. In senso figurato lo stesso termine connota invece il processo valutativo compiuto da un soggetto, in genere un imprenditore, per individuare il luogo idoneo all'impianto di una iniziativa o di un'impresa, sulla base dei vantaggi e delle opportunità, soprattutto di natura economica, che tale luogo offre rispetto ad altri, ritenuti comparabili.

Alla scelta del luogo di impianto di un'impresa si contrappone quella del loro trasferimento, denominata *rilocalizzazione*. Negli ultimi tempi però la diversificazione geografica di questo fenomeno ha portato a dover precisare il significato di questo processo introducendo i termini di *delocalizzazione* e di *centralizzazione*. Il primo denota il trasferimento di un'impresa o il decentramento di una sua parte in ambiti sovranazionali. Questo offre ampie opportunità e numerosi vantaggi per quanto riguarda la grande disponibilità di risorse a buon mercato offerte. Il secondo invece descrive il reimpianto totale o parziale delle iniziative imprenditoriali in Paesi caratterizzati da soglie di sviluppo più evolute rispetto a quelle del luogo di origine.

Questi processi delineano la dinamica insediativa che si verifica negli apparati produttivi di un Paese e che le statistiche economiche riportano sotto forma di investimenti interni e investimenti diretti esteri in entrata e in uscita.

E' sempre più crescente la propensione delle imprese all'impianto e all'acquisizione di unità

produttive sia in paesi “emergenti” del Sud Est Asiatico e dell'America Latina, come ad esempio la Cina, l'India, le Filippine, la Corea del Sud e il Brasile, sia in quelli dell'Europa orientale, dove lo smantellamento dell'apparato produttivo del “blocco sovietico” crea la possibilità di impiegare manodopera non occupata e di riconvertire diversi impianti dismessi.

Possiamo dire quindi che la maggior parte delle scelte di localizzazione di un'impresa è assoggettata alla verifica dei costi che ne converrebbero allocandola in un determinato luogo, valutando i costi delle materie prime, la disponibilità di manodopera e il costo collegato ad essa, il valore dei fabbricati e dei terreni in cui ubicare l'azienda, ecc... Tutto questo deve risultare adeguato per remunerare i fattori sopra citati e creare nel contempo profitti in grado di assicurare la remunerazione del capitale di rischio. Se questi sono i requisiti riscontrati si può dedurre che l'impresa è stata collocata in una posizione ottimale.

1.2. Cenni storici

Negli anni la collocazione delle varie attività è cambiata notevolmente, sia per il variare dei costi dei fattori primari, sia per lo sviluppo di nuove tecnologie e apporto di innovazioni che facilitano e razionalizzano l'impiego dei fattori produttivi.

Infatti come si può notare dalle testimonianze storiche si è passati dalla localizzazione di industrie siderurgiche lungo le miniere di carbone a inizio Ottocento per ridurre i costi di trasporto, allo spostamento presso i giacimenti ferrosi nella seguente metà dell'Ottocento. Successivamente la possibilità di sostituire il minerale ferroso con rottami di ferro ha permesso alle imprese di dislocarsi maggiormente (inizio Novecento).

Lo stesso discorso può essere affrontato per l'utilizzo di energia elettrica all'interno delle filiere produttive. Inizialmente le fabbriche venivano costruite nelle vicinanze di fiumi per poter usufruire della forza dell'acqua per produrre l'energia necessaria a far funzionare i macchinari; in seguito con la scoperta e il diffondersi di forme di energia mobili (come ad esempio l'elettricità, il gas e il petrolio) le aziende hanno iniziato a collocarsi in zone più urbane concentrandosi in alcune aree e sviluppando anche interdipendenze tra diverse imprese dando vita alle prime forme di agglomerazione e concentrazione industriale.

Negli anni Settanta del Novecento però l'aumento dei costi di produzione legati ai grandi investimenti sostenuti all'interno delle agglomerazioni per la costruzione di opere pubbliche, i costi di riduzione dell'inquinamento e l'aumento del costo della vita collegato al benessere creatosi in seguito alla produzione fiorente e al tanto lavoro di cui beneficiavano sia i produttori che i consumatori/lavoratori e di conseguenza la richiesta di aumenti salariali, ha portato le imprese a desiderare di allontanarsi dal complesso metropolitano alla ricerca di zone dove i fattori produttivi avevano costi minori. Da qui il concetto di rilocalizzazione.

Gli organismi industriali cercano di localizzare la propria impresa in luoghi dove il costo dei fattori sia più basso. Inizia così a guardare anche a territori fuori i confini nazionali, in aree dove l'industrializzazione è ancora primitiva, dove la manodopera è disposta a lavorare per salari bassissimi o in zone dove l'abbondanza di materie prime inutilizzate le rende assolutamente convenienti per l'impresa che si insedia nel luogo. Inizia così il processo di

globalizzazione, che con il passare del tempo e il veloce processo di innovazione tecnologica renderà ancora più semplice il collegamento di aziende anche collocate in paesi diversi e distanti tra di loro.

Le prime forme di globalizzazione si palesarono nel XIX secolo quando iniziarono a diminuire i costi di trasporto marittimo e il Regno Unito introdusse una politica di liberalizzazione tariffaria. Quindi questi ultimi iniziarono ad essere molto diversi da stato a stato, c'era chi preferiva facilitare gli scambi per avere maggiore possibilità di entrare in possesso di fattori produttivi di cui era scarso, e altri che per proteggere i loro prodotti attivarono una protezione doganale più intensa, difendendo così le proprie industrie dalla concorrenza. Ai giorni nostri grazie alla tecnologia e alle innovazioni che hanno permesso un rapido incremento degli scambi delle merci, il commercio risulta più rapido e meno costoso e questo ha spinto i vari paesi ad aprirsi al mercato internazionale con vantaggi non indifferenti. Mentre un tempo la tipologia di scambi era incentrata maggiormente su l'importazione di materie prime, che poi venivano lavorate dalle aziende dei paesi industrializzati, e l'esportazione di manufatti; oggi il commercio intraindustriale comprende prodotti dello stesso tipo sia per quanto riguarda importazioni che esportazioni, infatti le imprese si scambiano soprattutto parti e componenti per la produzione, e in alcuni casi la produzione viene spostata in zone dove il lavoro ha costi più bassi e quindi lo scambio può risultare tra due rami della stessa impresa. Questo è stato reso possibile grazie all'avvento dell'informatizzazione che ha permesso il contatto e lo scambio di informazioni a costo zero e con tempi rapidissimi, cosa che un secolo fa neanche avrebbero potuto immaginare.

Altro fattore importante è il coinvolgimento di aree geografiche diverse nel corso degli anni. Nel Novecento le esportazioni e importazioni riguardavano soprattutto le zone dell'Oriente come Cina e Giappone, ora i maggiori traffici avvengono all'Occidente tra due grandissime potenze come Stati Uniti e Regno Unito che si sono distinte per il loro alto livello di innovazione e gestione delle produzioni. Già in passato si era notata la potenzialità di queste grandi potenze che aveva spinto molti individui a emigrare all'estero, soprattutto nelle zone americane, in cerca di condizioni di vita e di lavoro migliori. Oggi le migrazioni hanno interessato anche le nostre zone, ma è un tipo di migrazione molto diversa: coloro che raggiungono le nostre terre sfuggono a situazioni insostenibili della loro patria dovute a guerre o persecuzioni. Queste persone giunte nelle nostre terre credono di trovare pace e una vita migliore ma in molti casi vanno incontro solo a situazione di sfruttamento e lavoro sottopagato.

Non trascurabile è il valore del tasso di cambio negli scambi commerciali. Inizialmente il

regime monetario a cambi fissi, che aveva garantito la stabilità della valuta, aveva provocato politiche di protezionismo e impedimenti alla concorrenza. Si comprese che non si poteva avere simultaneamente il tasso di cambio fisso, la mobilità di capitale e una politica monetaria indipendente. Venne abbandonata l'idea della protezione delle proprie produzioni e si iniziò a rendere più semplice lo scambio di parti e componenti di prodotti tra imprese anche molto distanti tra loro, iniziarono ad essere esternalizzate vere e proprie fasi della produzione. Tutto questo era fortemente in contrasto con ciò che accadeva un secolo prima, quando le imprese si limitavano a investire direttamente all'estero per sfruttare le risorse dei luoghi in cui si insediavano, ma senza collaborazioni, mantenendo un certo ruolo gerarchico tra compagnie interne e estere.

Quindi grazie al nuovo modo di internazionalizzare e alla più aperta considerazione di globalizzazione, il rapporto tra i flussi delle merci importate ed esportate e il valore aggiunto manifatturiero è aumentato dal 13,2 per cento nel 1913 al 35,8 per cento nel 1990 per gli Stati Uniti, è raddoppiato per la maggior parte degli stati europei ed è triplicato per Francia, Germania e Italia.

1.3. Caratteristiche della delocalizzazione

La delocalizzazione aziendale è il trasferimento della produzione di beni e servizi in altri paesi. Solitamente questo processo avviene quando un'azienda è in via di sviluppo o in fase di transizione. Quindi il termine si riferisce allo spostamento della produzione da imprese poste in un determinato paese ad altre situate all'estero.

Ciò che si ottiene dalla produzione di queste aziende delocalizzate non viene venduto direttamente sul mercato ma viene acquisito dall'impresa di origine per essere poi commercializzato con il proprio marchio.

E' una tecnica usata di frequente negli ultimi anni dalle varie attività produttive in quanto ha dei vantaggi sulla produzione e sul profitto realizzato dall'azienda.

Ad esempio con questo processo si hanno minori costi di produzione se si decide di ubicare la propria attività in zone ricche di risorse primarie inutilizzate. Può accadere che in aree povere e quasi per niente industrializzate ci siano quantità di risorse che non hanno la possibilità di essere utilizzate, quelle risorse che magari nel paese d'origine dell'impresa delocalizzatrice sono divenute scarse o sono assenti e quindi comportavano costi di trasporto elevati per poterle far arrivare all'azienda. Grazie allo spostamento della produzione in questi nuovi luoghi l'impresa può usufruire del fattore primario in abbondanza senza i costi di trasporto, contenendo quindi le spese.

Importante è anche la disponibilità di manodopera. Infatti molto spesso un'azienda decide di spostare la sua produzione in zone dove il costo del lavoro è minore per contenere le spese di quel fattore. Questo, che per l'impresa è un enorme vantaggio, può trasformarsi in una diminuzione dei posti di lavoro per l'attività produttiva del paese d'origine, in quanto trasferendo la produzione all'estero quella locale verrebbe ridotta comportando anche il licenziamento di personale in eccesso, inoltre ci sarebbe una pressione verso il basso dei salari e un indebolimento sindacale. Mentre la manodopera a bassa specializzazione diminuisce, cresce la domanda di lavoratori qualificati e tecnici, questo perchè le fasi di lavorazione più

sofisticate rimangono nel paese industrializzato.

"Una governance della delocalizzazione richiede non solo di agire sull'ambiente domestico, per sviluppare nuove competenze lavorative, nuovi servizi e nuove infrastrutture in grado di accompagnare la crescita delle funzioni "creative" e "relazionali" dell'economia locale, ma anche di intervenire sugli ambienti ospiti delle relazioni produttive per aiutare la formazione di un contesto capace di stabilizzare le fasi dei processi produttivi delocalizzati e generare significative economie esterne".

Possiamo desumere quindi, dalla breve descrizione delle caratteristiche di questo processo che la delocalizzazione aziendale agisce sia sull'ambito microeconomico che sull'ambito macroeconomico.

Se consideriamo il primo dobbiamo far fronte alla sfera aziendale, quindi ai cambiamenti che avvengono all'interno dell'impresa in campo occupazionale e produttivo. Ci soffermiamo quindi sugli effetti che questo processo ha sulla produttività e sul livello occupazionale locale. Per quanto riguarda l'altro aspetto invece si considera l'intero territorio che l'azienda comprende dopo il processo di delocalizzazione. Quindi si raffronta il livello occupazionale in virtù dell'insediamento di manodopera a basso costo nel paese ospite e, altrettanto importante, si valuta il livello di competitività dell'impresa dopo aver intrapreso questa politica delocalizzativa. In seguito parleremo in modo più specifico del caso italiano e vedremo come la combinazione di questi effetti sia stata positiva per alcuni aspetti ma molto negativa in altri.

Tabella 1: motivi che hanno indotto le imprese a delocalizzare almeno in parte la loro attività produttiva.

Motivazione	percentuale
Basso costo del lavoro	49,3%
Disponibilità in loco di materie prime a basso costo	20,7%
Prossimità dei mercati di sbocco	22,5%
Vantaggi fiscali	17,4%
Minori vincoli in materia di tutela ambientale e di diritto del lavoro	8,0%
Altro	7,0%

Note: elaborazione su dati della X Indagine sulle Imprese Manifatturiere (Unicredit). I dati si riferiscono al 2006 e riguardano un campione di 213 imprese (tra le 362 che hanno fatto *offshoring*) che hanno fornito informazioni sui motivi della scelta delocalizzativa.

Altro aspetto da considerare, meno influente e palese di quelli precedenti, è quello che riguarda l'incontro tra culture diverse che avviene quando un'impresa intraprende una collaborazione con una azienda estera. Questo non è mai risultato come un problema fondamentale all'interno di un fenomeno così vasto come quello della delocalizzazione, però

bisogna considerare che ogni nazione ha la sua cultura e le sue tradizioni e in un modo o nell'altro queste influiscono anche sull'attività lavorativa degli individui.

Possiamo quindi affermare che in molti casi questi processi hanno indotto alcuni paesi ad adeguarsi al modo di vivere dei paesi ospiti per garantirne comunque il benessere sociale, in altri casi le influenze dei paesi più industrializzati hanno spinto alcuni individui a cambiare il loro modo di vivere e le proprie tradizioni.

Ad esempio, in alcuni paesi dell'Africa del Nord, in seguito all'avvento della delocalizzazione molti individui hanno iniziato ad apprezzare la cultura, hanno iniziato ad intraprendere carriere scolastiche aumentando così il livello di scolarizzazione in zone dove l'analfabetismo era ormai diffuso da anni.

Inoltre grazie all'avvento dell'informatizzazione ogni cambiamento può essere vissuto contemporaneamente in ogni parte del mondo.

Quindi soprattutto per quanto riguarda i più giovani la globalizzazione ha portato all'avvicinamento di persone con culture completamente diverse, accomunati da semplici gusti e mode simili che si trasmettono nel web e che trovano seguaci ovunque.

1.3.1. La strategia del cost saving

Entriamo ora nello specifico analizzando una per una le motivazioni che hanno portato alla delocalizzazione produttiva.

L'aspetto più significativo e più discusso di tale fenomeno è la strategia del cost saving.

Infatti solitamente quando si parla di un fenomeno come il trasferimento dell'attività produttiva fuori dai confini nazionali si è spinti a credere che questo comporterà una perdita di lavoro per le popolazioni locali a favore di manodopera nel nuovo luogo di ubicazione dell'impresa che costa molto meno.

In realtà una delle motivazioni della scelta di un'impresa di delocalizzare è proprio la possibilità di trovare costi di lavoro minori. Però questo non significa necessariamente che in patria ci sarà una diminuzione drastica del livello occupazionale.

Chi crede che un effetto di questa politica causerà disoccupazione si sbaglia.

Consideriamo un'impresa che decide di delocalizzare parte della sua attività produttiva all'estero, dove i costi di manodopera sono molto bassi rispetto al suo paese. Sicuramente risconterà dei vantaggi di costo nell'usufruire di forza lavoro nel nuovo sito industriale, però bisogna anche considerare che più si lavora a costi contenuti, più si produce e questo crea enormi profitti anche all'attività in patria.

Infatti nel paese d'origine si ricercheranno mansioni con qualifiche più elevate, *skill upgrading*, e questo comporterà quindi una retribuzione maggiore essendo il grado di qualifica maggiore.

Quindi in questo caso l'aver delocalizzato ha portato l'impresa a considerare maggiormente figure professionali qualificate e a retribuirle maggiormente.

Legato a ciò però potrebbe presentarsi un problema. La ricerca di personale qualificato spingerebbe gli individui a specializzarsi riducendo così il numero di individui che sappiano svolgere lavori di manodopera. Questo genererebbe un circolo vizioso di impoverimento della

cultura della propria patria, infatti le scuole che si occupano della formazione tecnica rischierebbero di chiudere per la mancanza di studenti e le imprese faticherebbero a trovare manodopera qualificata per la mancanza di essa. Il risultato di tutto ciò sarebbe la scelta dell'azienda di puntare all'estero nuovamente per il reperimento di personale, e in questo caso non sarebbe il vantaggio di costo la motivazione, ma la carenza di lavoratori in patria.

Il non delocalizzare, però, molto probabilmente avrebbe penalizzato comunque il paese di fronte ai concorrenti, creando una perdita di produzione non riuscendo a far fronte ai ribassi dei prezzi dei competitors. Per riuscire a tornare attivamente sul mercato l'azienda si sarebbe vista costretta a licenziare personale per ridurre i costi in seguito ad una minor produzione. Vediamo quindi che in questo caso il problema della disoccupazione non sarebbe stato il trasferimento all'estero dell'attività produttiva, quanto il non averlo fatto.

Il problema occupazionale potrebbe presentarsi anche in un'altra situazione però, per le piccole imprese subfornitrici interne che, di fronte alla scelta dell'impresa protagonista di delocalizzare, si ritroverebbero sostituite da quelle straniere. In questo caso la piccola impresa perderebbe il suo acquirente più importante, la sua produzione calerebbe vertiginosamente e di conseguenza il livello occupazionale a sua volta diminuirebbe perchè in assenza di lavoro l'impresa si troverebbe costretta a ridimensionare il personale.

Tabella 1: Caratteristiche dell'impresa, indagine sulle imprese manifatturiere.

	2001-2003			2004-2006		
	media	dev.std.	oss.	media	dev.std.	oss.
Imprese che fanno offshoring	0,075	0,264	4.140	0,072	0,258	5.022
Quota di lavoratori sul totale dei dipendenti dell'impresa:						
- a tempo determinato	0,037	0,117	4.278	0,186	0,355	4.692
- collaboratori/a progetto	0,045	0,119	4.103	0,096	0,311	5.002
- interinali	0,038	0,077	4.060	0,042	0,114	4.515
- stranieri	0,038	0,082	4.278	0,069	0,120	2.531

Note: elaborazione su dati della IX e X Indagine sulle Imprese Manifatturiere (Unicredit).

1.3.2. La ricerca di nuovi mercati

Un'altra variabile fondamentale del processo delocalizzativo è la ricerca di nuovi mercati. Molto spesso ciò che spinge un'impresa a trasferire la sua attività all'estero non è tanto la possibilità di avere manodopera a basso costo o minore pressione tributaria, ma la vicinanza a mercati di sbocco che riducano i tempi di consegna della merce e avvicinino l'acquirente al proprio prodotto.

In alcuni casi succede che trasferimenti di fasi produttive in zone considerate in via di sviluppo, accrescano la ricchezza del paese ospitante generando, grazie al fenomeno in discussione, un aumento dei salari relativi dei lavoratori con conseguente aumento di benessere all'interno del paese.

Questo comporta la rivalutazione delle zone in questione che potrebbero in seguito diventare non solo ottimi siti di produzione per le grandi industrie ma anche luoghi di esportazione del bene finale. In casi come questo possiamo attribuire al fenomeno delocalizzativo un'importanza maggiore vista la possibilità di aumento del tenore di vita di popolazioni considerate povere, ma in via di sviluppo.

1.3.3. Il reperimento di materie prime

Risorsa principale per la produzione è la disposizione di materie prime. Esistono zone povere del mondo ricche di materiali utili per la produzione che non vengono sfruttate per mancanza di capacità di lavorarle. Quindi queste risorse rimangono inutilizzate, quando ci sarebbero imprese che si ritrovano a scarseggiare proprio di quel materiale per proseguire con la produzione.

Unico modo possibile per queste aziende di poter usufruire di questi materiali è acquistarli dai paesi esteri per poterli lavorare nella propria sede.

Ma questo potrebbe creare l'innalzamento dei costi di produzione in quanto il trasporto è un'ulteriore spesa per il produttore.

La soluzione a questo è stato il trasferimento della produzione proprio nei luoghi di reperimento e abbondanza del materiale primario per la produzione.

L'impresa ha convenienza a situarsi in queste zone dove può sfruttare il bene in abbondanza senza ricorrere a costi di trasporto. Se questo elemento viene combinato con la forza lavoro a costi relativamente bassi del luogo, la produzione diventa più che conveniente, in più se a questo uniamo paradossalmente anche la vicinanza ai mercati che l'impresa tende a servire, si ottiene la delocalizzazione perfetta.

Le spese vengono ridotte al minimo e la produttività aumenta.

Questo è lo scopo di questo fenomeno, quello di permettere alle aziende di usufruire di vantaggi sia economici che strategici per avere maggiori profitti.

L'unione di ogni singolo aspetto che potrebbe risultare pressoché insignificante può portare a risultati ottimi e con sforzi minimi. E' un elemento importante per l'impresa delocalizzatrice ma è un vantaggio indiscutibile anche per i paesi ospiti, che oltre a poter sfruttare le ricchezze del loro territorio, che altrimenti resterebbero inutilizzate, migliorano anche le loro condizioni di vita, guadagnando dalla lavorazione di questi materiali.

1.4. Metodi di misurazione del fenomeno

Il fenomeno della delocalizzazione è un processo funzionale a percorsi di razionalizzazione dei processi produttivi e al conseguente miglioramento dell'efficienza aziendale. Nonostante i flussi di materie prime, di capitali e di prodotti finiti, rimane comunque un fenomeno difficile da quantificare in quanto non si è ancora riusciti a trovare un modo per unificare tutti questi spostamenti e raggrupparli in un unico valore.

I metodi che solitamente gli economisti adoperano per dare un valore a questo processo sono dei dati relativi agli investimenti diretti esteri, al traffico di perfezionamento passivo, agli accordi di fornitura e alle joint venture.

Gli investimenti esteri possono riguardare la creazione di un nuovo stabilimento in un paese straniero, viene denominato *greenfield* se l'area non è stata precedentemente utilizzata, o *brownfield* se l'investimento è frutto di una riconversione aziendale; oppure può riguardare una vera e propria fusione o acquisizione di un'azienda in un paese estero.

Questi tipi di intese possono anche svolgersi senza partecipazioni azionarie prendendo il nome di *non equity*.

Se guardiamo alcuni dati riferiti all'anno 2004 troviamo l'Italia, con il 16,7 per cento di investimenti esteri, solo prima della Grecia, distante da Regno Unito con il 64,9 per cento, la Francia con il 37,6 per cento e la Spagna con il 32 per cento. Questo perchè la presenza all'estero dell'Italia in termini di IDE interessa solo marginalmente i settori del Made in Italy e si concentra soprattutto su attività a maggiori economie di scala.

Per quanto riguarda il traffico di perfezionamento passivo, questo è stato introdotto dall'Unione Europea nel 1986 e rappresenta un regime doganale che consente ai paesi che fanno parte dell'unione di esportare e successivamente reimportare i prodotti finiti senza oneri tariffari. Per quanto riguarda l'Italia presenta valori maggiori di quelli degli investimenti

esteri.

L'impresa che decide di spedire questi prodotti all'estero ne decide anche le fasi della lavorazione.

La joint venture è invece un accordo di collaborazione tra due o più imprese, la quale unione definisce un nuovo soggetto giuridicamente indipendente dalle imprese che la costituiscono. E' quindi un rapporto di cooperazione nel quale si afferma un controllo e un legame di tipo economico e non proprietario.

Per quanto riguarda l'Italia l'intensità di partecipazione al processo è più intensa di quanto venga stimato, i dati sugli investimenti diretti esteri non sono facilmente recuperabili, mentre il traffico di perfezionamento passivo risulta sottostimato poichè le imprese non sono obbligate a dichiarare i flussi di importazione o esportazione temporanea. Per beneficiare delle agevolazioni fiscali tendono quindi a non palesarlo.

2. La delocalizzazione dell'impresa italiana

Fin dagli anni della ricostruzione post bellica l'economia italiana si è aperta all'economia internazionale. Questo si misura dal grado di apertura commerciale, somma di esportazioni e importazioni sul PIL, oggi pari al 52 per cento.

Il 30 per cento delle esportazioni è a opera di piccole imprese (con meno di 50 dipendenti), localizzate nel Nord-Est d'Italia, il 27 per cento dalle imprese medie (dai 50 ai 250 addetti) mentre il 43 per cento dalle grandi imprese (con più di 250 lavoratori).

Gran parte dell'attività estera delle imprese italiane si colloca nella "zona grigia" fra esportazioni e investimenti diretti esteri, definita da relazioni poco formalizzate come accordi commerciali, alleanze produttive e collaborazioni tecnologiche: le tipiche forme di internazionalizzazione "leggera".

In Italia la delocalizzazione è distribuita nel seguente modo: il 51 per cento è a favore dei paesi dell'Est, il 17 per cento si colloca in Cina e India per i settori di abbigliamento, calzature, mobili e tecnologia intermedi, dove la manodopera è quindi più a basso costo; per la tecnologia più avanzata ci si sposta verso gli Stati Uniti e l'Europa, dove si è più vicini ai mercati di sbocco e si può accedere più velocemente a nuove competenze tecniche; il 50 per cento è attiva in Romania per la vicinanza geografica e culturale.

Tabella 1: la delocalizzazione italiana

	Number of firms			Number of employees			Turnover (€, millions)		
	2001	2003	2006	2001	2003	2006	2001	2003	2006
Romania	771	820	886	59 994	65 679	77 088	1888	2422	3305
Poland	379	392	416	43 021	40 637	42 384	4674	4800	6403
Russia	195	219	246	24 603	25 412	26 963	1360	1895	2205
Hungary	237	247	259	19 573	18 350	18 788	1937	2535	2816
Czech Republic	175	190	197	13 297	15 334	15 481	2574	3055	3398
Slovakia	115	127	144	8475	9912	9521	357	501	573
Albania	124	128	129	7405	7662	7158	291	340	356
Ukraine	94	98	108	5312	7863	8321	336	384	449
Croatia	79	95	109	3354	4893	7529	421	681	869
Slovenia	101	113	115	5687	6640	6970	499	592	645
Serbia and Montenegro	106	120	126	16 882	13 025	6436	875	501	573
Belarus	18	17	19	1386	1276	1331	35	34	38
Bosnia Herzegovina	48	51	51	1237	1304	1260	53	60	60
Macedonia	6	5	6	1064	1048	1216	108	111	134
Moldavia	12	12	13	221	221	226	8	9	9

Source: MARIOTTI and MUTINELLI (2008). The database refers to limited firms in mining, energy, manufacturing, and services in which Italian companies own more than 10% of their share capital.

L'Italia è un paese profondamente legato alla tradizione, anche a quella industriale, e quindi il verificarsi della delocalizzazione ha portato all'indebolimento del sistema produttivo locale. Infatti il nostro paese ha sempre sostenuto "il sapere pratico" proprio del processo manifatturiero e il dominio delle competenze in ambito produttivo come parti costitutive del valore aggiunto dell'impresa.

Le innovazioni manifatturiere si sono sempre sviluppate a stretto contatto con la pratica e il continuo scambio di informazioni e di esperienze, la prossimità spaziale ha sempre avuto un ruolo cruciale.

L'attività lavorativa era basata sul learning by doing, ogni lavoratore imparava il mestiere a contatto con un individuo più esperto che gli trasmetteva tutto il suo sapere e gli insegnava a svolgere l'attività.

L'avvento di questo processo ha provocato quindi un senso di smarrimento nell'ambito dell'impresa italiana che si è ritrovata ad affrontare un fenomeno più grande di ciò a cui era abituata: l'ampliamento dei confini nazionali, il trasferimento di fasi produttive fuori dai confini nazionale, lo scambio di innovazioni, idee e informazioni con partner stranieri, la necessità di più personale qualificato visto l'aumento dell'utilizzo della manodopera a più bassi costi dei paesi esteri.

La destabilizzazione è avvenuta maggiormente nei distretti industriali, dove piccole imprese si sono ritrovate soppiantate da aziende estere. Questi subfornitori perdendo il loro maggior acquirente si sono ritrovate costrette a ridimensionare i costi all'interno del reparto produttivo causando la diminuzione del personale e quindi disoccupazione.

Tabella 2: Universo di riferimento

Settore	Nord-Est	Nord-Ovest	Centro	Mezzogiorno	Totale
Alimentari	373	306	217	370	1.266
<i>Made in Italy</i>	1.123	1.051	1.214	420	3.808
Macchinari	990	1.100	312	148	2.550
Alta tecnologia	360	524	188	67	1.139
Altre manifatturiere	1.130	1.707	801	361	3.999
Costruzioni	52	79	35	34	200
Servizi ad alto contenuto tecnologico	75	183	94	50	402
Totale	4.103	4.950	2.861	1.450	13.364

Fonte: Indagine IPI sull'internazionalizzazione delle imprese e sulla tutela del *made in Italy*.

Nella tabella sopra indicata viene rappresentato un campione di circa 13000 imprese che nel triennio 2003-2005 hanno utilizzato una o più leggi di incentivazione, richiesto informazioni

e/o utilizzato servizi di vario tipo per espandere le proprie vendite fuori dai confini nazionali.

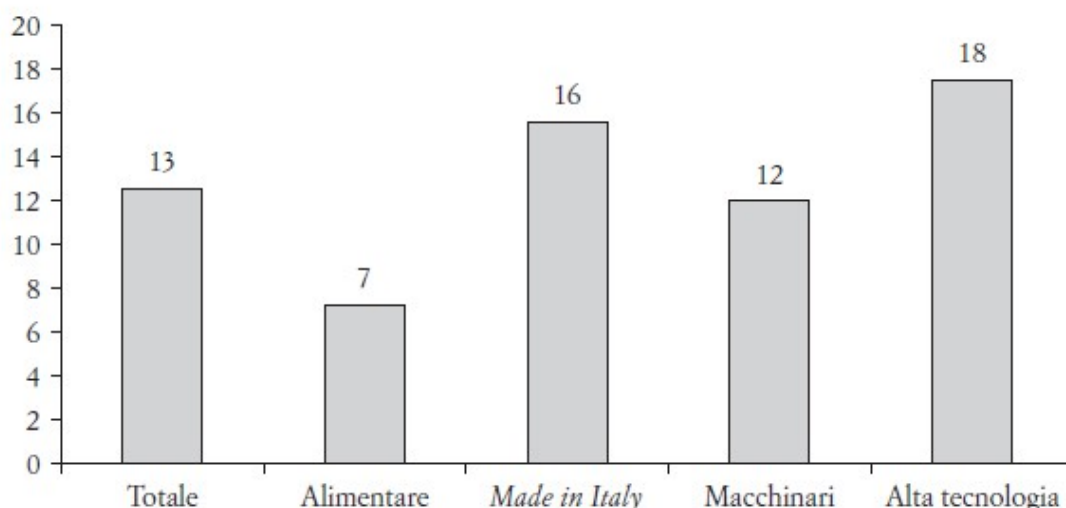
Tabella 3: Metodologie utilizzate per la delocalizzazione.

	Penetrazione commerciale	Delocalizzazione produttiva	Partecipazione in imprese estere	Accordi di collaborazione con aziende straniere
Totale imprese	29	13	12	28
Micro	16	8	3	21
Piccole	23	9	5	22
Medie	35	14	15	30
Grandi	48	28	37	49

Fonte: Indagine IPI sull'internazionalizzazione delle imprese e sulla tutela del *made in Italy*.

Se l'intero campione prima analizzato ha effettuato attività di esportazione nel triennio considerato, risulta più disomogenea e articolata la strategia di internazionalizzazione. La quota di imprese che dichiara di aver delocalizzato è più contenuta di quella riguardante la penetrazione commerciale e gli accordi di collaborazione con aziende straniere. Inoltre guardando i dati si può arrivare alla conclusione che la maggior parte delle imprese che intraprende questo tipo di processo è di grande dimensione (28 per cento).

Figura 1: Imprese che hanno delocalizzato almeno una fase del processo produttivo nel triennio 2003-2005. Settori principali.



Fonte: Indagine IPI sull'internazionalizzazione delle imprese e sulla tutela del *made in Italy*.

Il fenomeno della delocalizzazione sembra interessare tutti i settori in misura trasversale, smentendo ciò che viene indicato dagli indicatori di internazionalizzazione (IDE,TPP). Nel *made in Italy*, infatti, settore più propenso a forme «leggere» di delocalizzazione e caratterizzato da dimensioni medio-piccole, la percentuale di imprese che hanno trasferito all'estero almeno una fase del proprio processo produttivo è pari al 16 per cento, non distante dalla quota delle imprese ad alta tecnologia, 18 per cento, e comunque superiore al valore medio nazionale, 13 per cento.

Le forme tradizionali di partecipazione al capitale di imprese estere sono più contenute nei settori tradizionali, 9 per cento a fronte di un 12 per cento del totale, e sensibilmente più diffuse nel settore ad alta tecnologia, 27 per cento, e in generale nelle imprese a grandi dimensioni, 37 per cento (tab.2).

Figura 2: Imprese che hanno partecipato al capitale di imprese estere nel triennio 2003-2005. Settori principali.

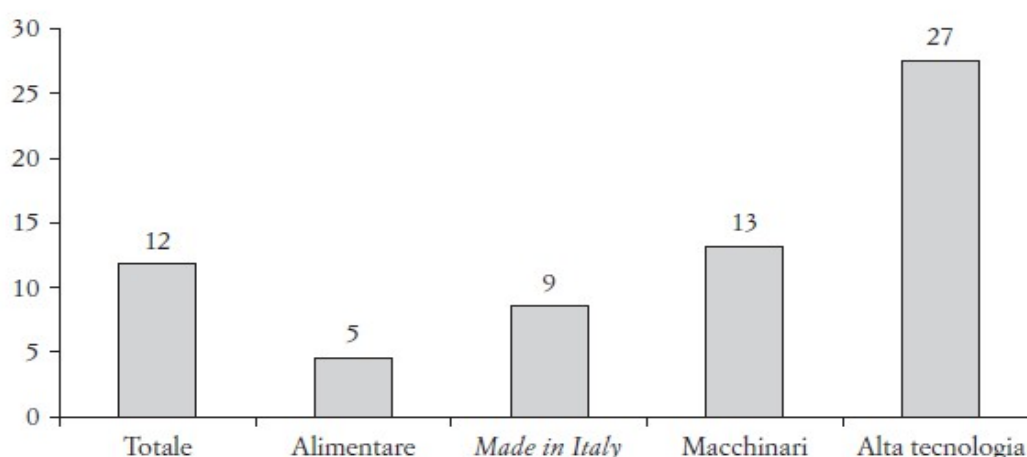
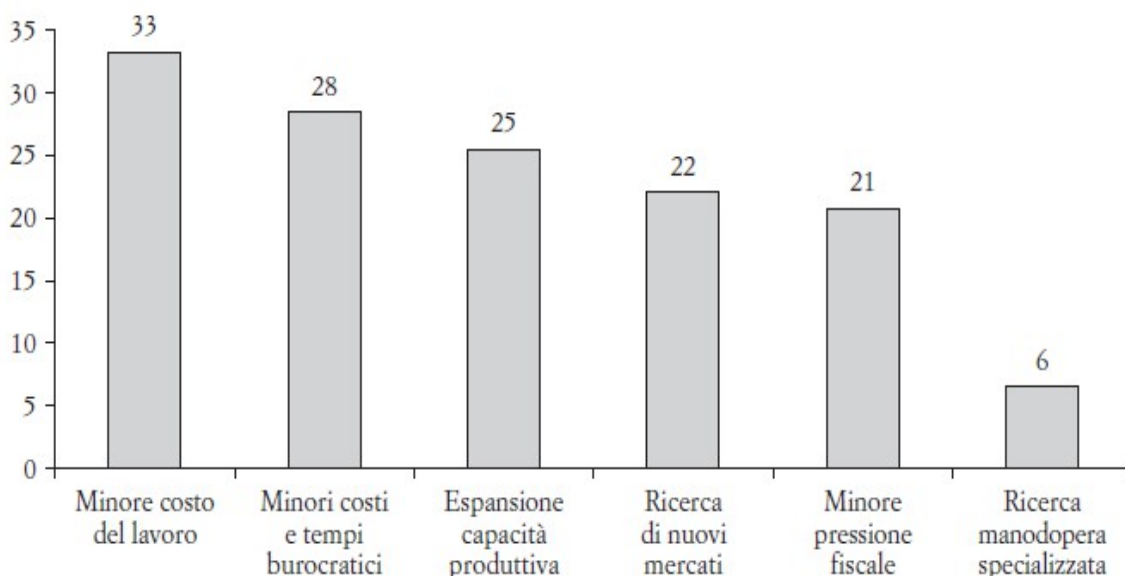


Figura 3: "Drivers" della delocalizzazione (valori percentuali).



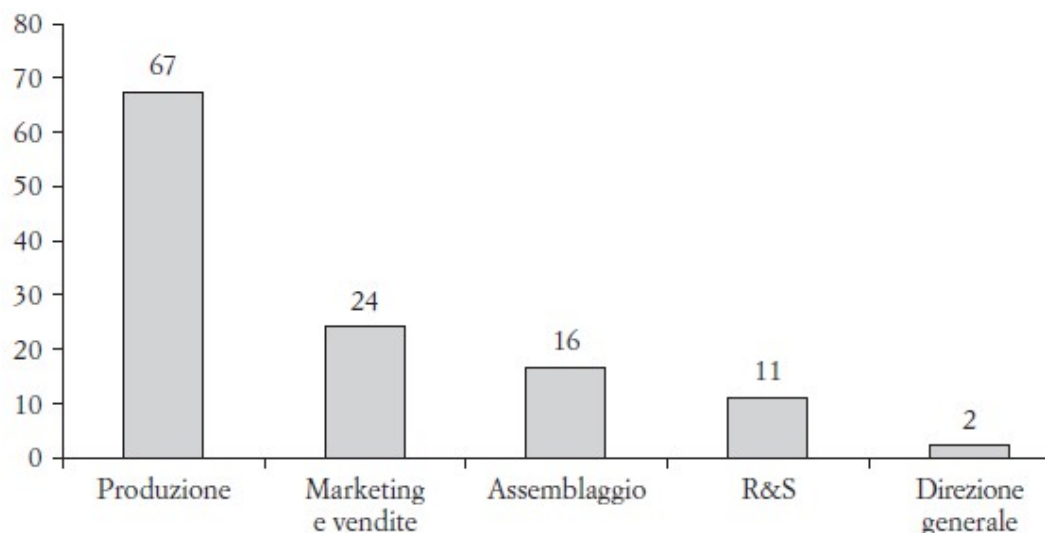
Fonte: Indagine IPI sull'internazionalizzazione delle imprese e sulla tutela del *made in Italy*.

Per quanto riguarda le imprese che hanno intrapreso la strada della delocalizzazione produttiva, come già discusso in precedenza, hanno inciso valori come l'ottenimento di condizioni produttive più favorevoli: il minor costo del lavoro rappresenta il 33 per cento, seguito dai minor costi e tempi burocratici e la minore pressione fiscale rispettivamente del 28 e 21 per cento.

Un altro gruppo associa all'estero l'apertura ad un consolidamento della propria posizione competitiva: troviamo quindi l'espansione della capacità produttiva con il 25 per cento, la ricerca di nuovi mercati, con il 22 per cento, e la ricerca di manodopera specializzata, il 6 per cento. Per questa categoria di imprese gli effetti sono più facilmente riconducibili a un miglioramento della performance economica associata al mantenimento e al consolidamento del livello occupazionale della sede locale.

Considerando questa analisi possiamo giungere alla conclusione che la maggior parte dei processi delocalizzativi interessano principalmente le funzioni produttive portando a un'integrazione o sostituzione della manodopera locale. Al contrario le attività manageriali continuano ad essere svolte nella sede principale con conseguente bisogno di personale specializzato (*medium-high skill*). In questo ambito assumono un ruolo primario i contenuti immateriali dell'innovazione legati al design o alle attività di marketing, che difficilmente vengono trasferite all'estero.

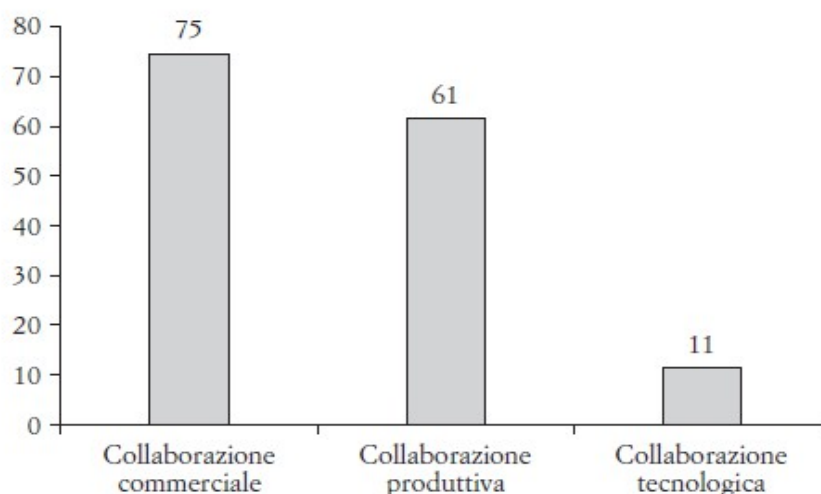
Figura 4: Attività completamente o parzialmente collocate all'estero.



Fonte: Indagine IPI sull'internazionalizzazione delle imprese e sulla tutela del *made in Italy*.

Da qui si può dedurre che la maggior parte delle politiche di delocalizzazione attuate sono create tramite collaborazioni commerciali e produttive, mantenendo l'aspetto dell'attività strategica e logistica nella propria sede (fig.5).

Figura 5: Tipo di accordi di collaborazione conclusi nel triennio 2003-2005. Imprese che hanno delocalizzato.



Fonte: Indagine IPI sull'internazionalizzazione delle imprese e sulla tutela del *made in Italy*.

2.1. L'Italia come Latercomer

L'Italia a differenza delle altre grandi potenze industriali europee risulta quella più ancorata alle sue tradizioni e per questo motivo è stata una delle ultime nazioni a intraprendere i suoi rapporti con l'estero.

Per organizzare un'attività su scala internazionale è richiesto un cospicuo possesso di risorse strategiche, manageriali, organizzative, logistiche e di controllo, disponibili in imprese di grandi dimensioni. Proprio per questo motivo nel nostro paese si è faticato all'attivazione del processo in quanto la nostra cultura aziendale è caratterizzata da distretti industriali formati da raggruppamenti di piccole imprese, nella maggior parte dei casi dipendenti da un'impresa più grande. Questo non ha permesso all'Italia di evolvere facilmente verso i mercati internazionali e ne ha ritardato il processo.

Inoltre questa struttura agglomerativa di imprese era già efficiente per quanto riguarda la produzione: le varie fasi del processo produttivo erano suddivise nelle singole piccole aziende del distretto che poi confluivano nella sede centrale per dare vita al prodotto finale.

La delocalizzazione ha portato alla disgregazione di questo modello, in quanto le grandi imprese presenti nel territorio preferendo trasferire alcune fasi produttive oltre i confini nazionali hanno causato l'indebolimento delle subfornitrici del distretto che si sono ritrovate a perdere il maggior acquirente.

Queste agglomerazioni industriali permettevano di seguire al meglio la produzione e di essere più a stretto contatto con le preferenze del consumatore. La possibilità di modificare in modo rapido la gamma produttiva (*effetto moda*) rendeva la produzione casalinga più profittevole, in quanto risultava più difficile e costoso controllare una produzione estera compiendo continue modifiche.

In più se consideriamo il fatto che l'impresa italiana inizia investimenti esteri con partecipazioni non equity, possiamo comprendere quanto precario potesse essere l'inizio del processo.

Erano semplici collaborazioni che non racchiudevano vincoli di priorità e che quindi molto spesso risultavano più instabili che utili, continuando a far credere all'industria italiana che il

modo più efficiente di produrre fosse farlo da se, senza delegazioni.

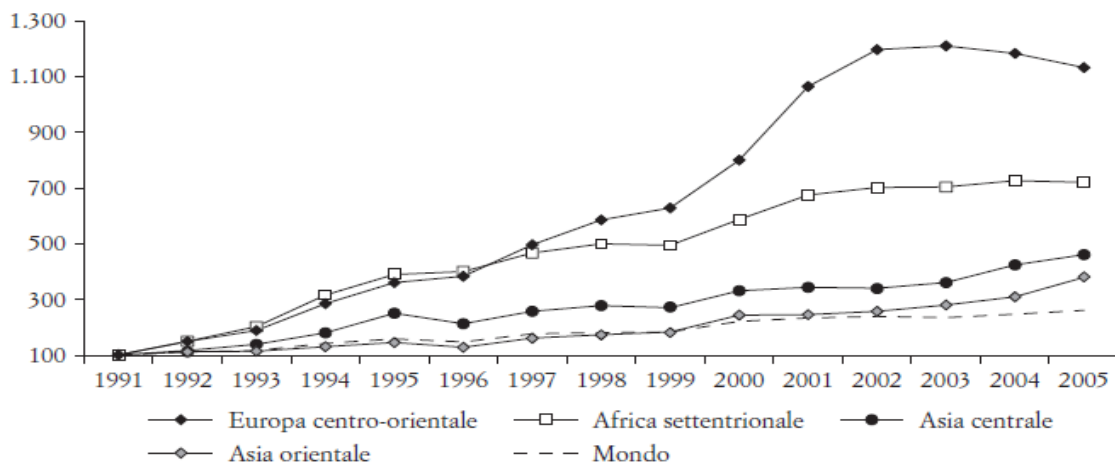
Alla fine degli anni Ottanta però con l'avvento della liberalizzazione del commercio e la comparsa di paesi emergenti come nuovi competitors, l'Italia ha deciso di spingersi oltre i suoi confini per fronteggiare la nuova concorrenza. Infatti i concorrenti internazionali avevano una combinazione di elevata produttività e un alto livello tecnologico in patria e bassi costi di lavoro all'estero, ciò che permetteva loro di produrre grandi quantità di beni in modo rapido e a costi relativamente bassi, generando maggior profitto.

L'insieme di tutti questi aspetti e della riduzione dei costi di trasporto diventati più agevoli e rapidi ha convinto l'impresa italiana a compiere il grande passo verso la delocalizzazione.

2.2. La "connessione adriatica"

Dai grafici sotto riportati possiamo dare uno sguardo d'insieme all'andamento delle scelte italiane per quanto riguarda il settore tessile nella scelta delocalizzativa. Chiara è la scelta delle zone dell'Est e Centro Europa e delle zone settentrionali dell'Africa.

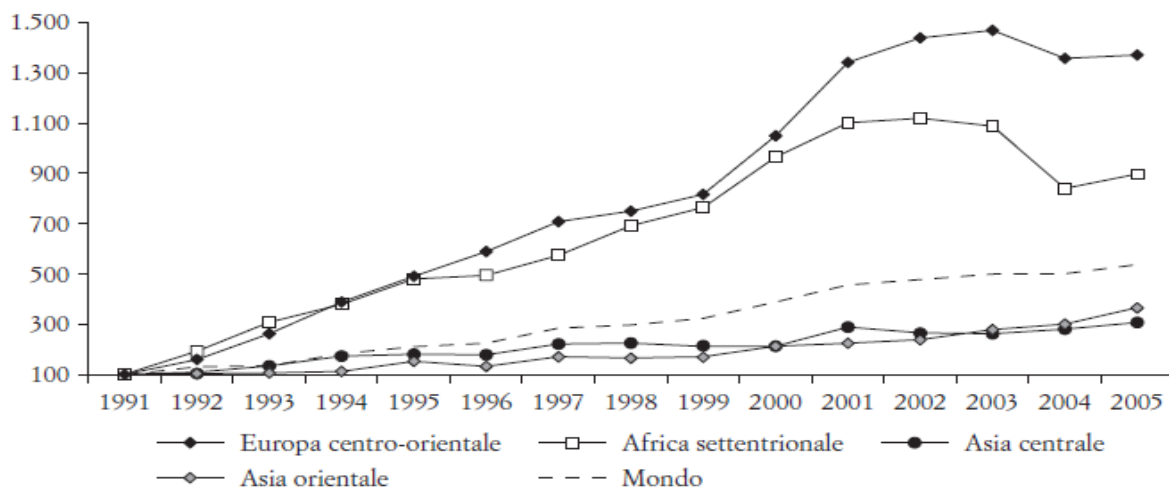
Figura 1: Andamento dell'import complessivo per il settore tessile-abbigliamento in Italia (1991=100).



Fonte: elaborazioni degli autori su dati Istat.

Lo stesso accade per il settore calzaturiero, con una netta propensione in più per le zone del Nord Africa.

Figura 2: Andamento dell'import complessivo per il settore calzaturieri in Italia (1991=100).



Fonte: elaborazioni degli autori su dati Istat.

La domanda che risulta spontanea considerando la delocalizzazione dell'impresa italiana è la motivazione della scelta dell'Est Europeo come maggior sito di trasferimento dell'attività produttiva.

Ciò che rende queste zone attraenti per lo scenario italiano è sicuramente al primo posto il basso costo del lavoro, infatti se consideriamo le retribuzioni di un lavoratore italiano e di uno rumeno notiamo che la differenza è pari ad un terzo di quella del nostro paese.

Tabella 1: Costo del lavoro nel settore tessile e dell'abbigliamento nel 2005.

Country	Total cost per operator-hour ^a	Normal operator-hours/week	Normal equivalent operator-days/year	Firm-operating days/year
Taiwan	7.58	42	250	350
Poland	3.80	n.d.	n.d.	n.d.
Turkey	2.88	46	277	322
Morocco	2.56	46	272	329
Mexico	2.19	n.a.	n.a.	n.a.
Tunisia	2.05	48	282	312
Colombia	1.97	n.a.	n.a.	n.a.
Bulgaria	1.50	40	230	291
Thailand	1.29	48	286	333
Malaysia	1.18	48	295	338
Romania	1.07	n.a.	n.a.	n.a.
Egypt	0.82	48	291	281
India	0.67	48	301	357
China (coastal)	0.76	44	277	334
Indonesia	0.55	40	245	336
Mainland China	0.48	48	293	340
Jordan	0.46 ^b	45	269	340
Sri Lanka	0.46	45	269	340
Pakistan	0.37	48	280	351
Vietnam	0.28	48	290	350
Bangladesh	0.28	48	290	343

Notes: ^aIncluding all social costs.

^bBased on a minimum wage of US\$3.75/day.

n.a., Not applicable; n.d., no data.

Source: THE WORLD BANK (2006).

Da questa tabella è possibile notare facilmente come la distribuzione dei salari sia disomogenea. Per una media minima di distribuzione del salario pari a 3,75 dollari al giorno un dipendente rumeno ne guadagna 1,07.

Tabella 2: Lavoratori esteri indotti per i distretti italiani.

	1996	2001	2003	Variazione % 1996-2003
<i>Tessile-abbigliamento</i>				
PECO	38.612	103.889	117.054	203
Bacino mediterraneo	9.227	14.987	16.792	82
Cina e India	24.975	50.005	69.802	179
<i>Pelli-calzature</i>				
PECO	15.169	34.713	37.745	149
Bacino mediterraneo	11.225	24.933	24.877	122
Cina e India	7.672	15.866	18.359	139

Fonte: tabella tratta da Corò, Volpe (2006).

Altra motivazione che porta il nostro paese ad orientarsi verso i paesi dell'Est è la vicinanza geografica e il fatto che appartengano all'Unione Europea. Infatti oltre ai minimi costi nel trasferimento della merce da zona a zona grazie all'utilizzo di mezzi rapidi, non ci sono nemmeno costi attribuibili al passaggio di confine, in quanto facendo farte dell'Europa c'è il libero mercato.

In più oltre alla vicinanza geografica si può riscontrare anche una vicinanza culturale. Anche i costi di coordinamento dei dipendenti risultano in questo modo minori.

Il fatto che l'industria dei paesi dell'Est sia già organizzata con un ciclo produttivo profondamente segmentato, in cui le varie fasi hanno un elevato grado di indipendenza, aiuta l'ingresso dell'impresa italiana, i lavoratori hanno già un background produttivo simile a quello distrettuale utile per la distribuzione delle fasi del ciclo produttivo italiano che si vuole svolgere.

Ora osserviamo nell'insieme la situazione italiana. Considerando l'intera nazione possiamo arrivare alla conclusione che non tutte le regioni hanno lo stesso livello di delocalizzazione. Infatti se guardiamo i flussi di importazioni ed esportazioni da e verso i singoli paesi in via di sviluppo, vediamo che la zona maggiormente interessata da questo tipo di fenomeno è la zona Adriatica, dove i settori più sviluppati sono quello tessile e dell'abbigliamento e quello delle pelli e calzaturiero.

Di questa fascia fanno parte quattro regioni: Veneto, Marche, Abruzzo e Puglia.

Il loro processo delocalizzativo si concentra su zone dell'Est Europa come Bulgaria, Romania, Croazia e Slovacchia, poi zone della Turchia e del Marocco.

Per quanto riguarda il distretto veneto dobbiamo distinguere tra la zona vicentina specializzata

nel settore tessile e la zona del trevigiano occupata nel calzaturiero.

Il distretto vicentino è esportatore di tessuti e importatore di tessile e abbigliamento, oltre al coinvolgimento dei paesi sopra citati, ha intrapreso integrazioni più complesse con Macedonia, Ungheria, Slovenia, Repubblica Ceca, Serbia, Montenegro, Polonia, Turchia, Portogallo e Hong Kong. Mentre prima la delocalizzazione riguardava solamente la lavorazione del tessuto, ora riguarda l'intero ciclo produttivo e il prodotto viene reimportato solo per il controllo qualità e lo smistamento. Ciò che rimane nel distretto è la realizzazione di modelli, le produzioni *flash* e quelle di capi con materiali pregiati.

Il distretto trevigiano si occupa per lo più di produzione calzaturiera. La sede di maggior rilievo è quella di Montebelluna. Qui la delocalizzazione si concentra soprattutto in Romania, poi estesa anche in Bulgaria, Bosnia Erzegovina, Croazia e Ucraina. Continuando a lasciare comunque i comparti di ricerca e sviluppo, e progettazione in patria. Successivamente ha allargato ulteriormente i suoi confini dirigendosi verso la Cina, il Vietnam e la Cambogia.

Con il passare del tempo la delocalizzazione più che un vantaggio di costi inizia a diventare un'ulteriore possibilità per insediarsi e radicarsi in nuovi territori conquistandone i mercati. Il vantaggio non risulta più come solamente minimizzazione delle spese per avere maggiori guadagni ma questo espandersi inizia a rappresentare una sorta di potere economico in quanto lo stabilirsi in nuove zone rappresentava in un certo senso l'aver acquisito nuovi clienti e nuovo mercato.

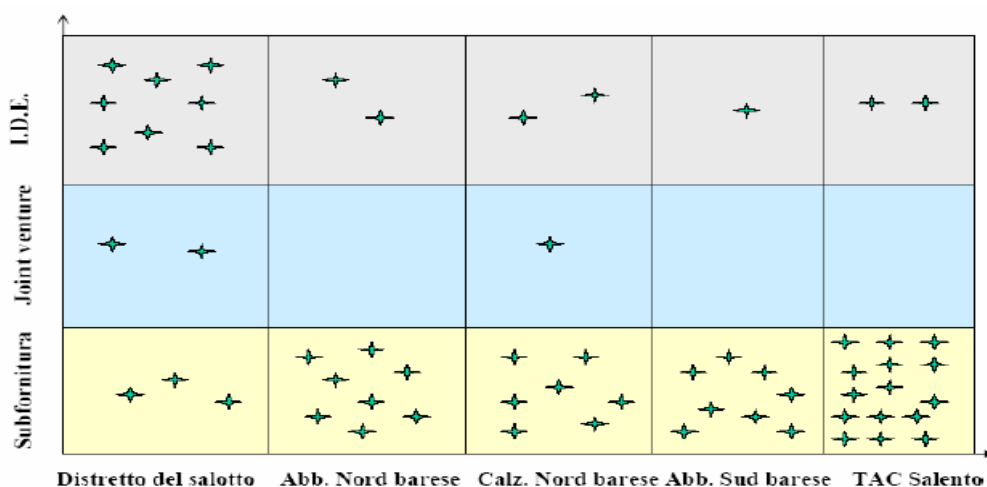
La regione Marche, anch'essa legata alla produzione di calzature si è concentrata sulle zone di Romania, Bulgaria, Slovacchia e Tunisia, come il distretto abruzzese, anche se negli ultimi periodi si è lanciato verso zone quali l'India e la Cina, dove la manodopera oltre ad avere costi molto bassi è anche a disposizione di qualità dei tessuti ottimi, visto la specializzazione di questa regione nel settore dell'abbigliamento, e alta esperienza lavorativa degli addetti.

Il distretto pugliese racchiude entrambi i settori: quello dell'abbigliamento situato a Bari e quello calzaturiero a Barletta e a Lecce.

Il secondo ha trasferito la produzione in Romania e Albania, come Barletta, mentre Lecce ha optato per Serbia, Egitto e Tunisia.

Nel comparto calzaturiero il processo di internazionalizzazione produttiva si svolge prevalentemente in forme di tipo *non-equity*; infatti, la modalità più frequente e diffusa tra le imprese del distretto per attuare la propria strategia di delocalizzazione è quella degli accordi di subfornitura con terzisti esteri. Sono presenti anche le modalità della *joint venture* e dell'investimento diretto all'estero, anche se in misura molto limitata. Infine, una sola azienda ricorre contemporaneamente a due tipologie diverse di modalità (IDE e subfornitura).

Figura 3: Numero di episodi di decentramento produttivo per tipologia di decentramento.



Si deve evidenziare che la quasi totalità degli scambi, tra le imprese del distretto e i subfornitori, i partners e le proprie unità produttive dislocati all'estero, si svolge in conto lavorazione. Questo vuol dire che vi è quasi sempre un'esportazione temporanea all'estero, seguita da un re-importazione nel distretto, e ciò determina un flusso relativo al traffico di perfezionamento passivo quasi pari al 100 per cento.

Dal momento che i soggetti esteri eseguono unicamente la prima o, al massimo, le prime due fasi iniziali del processo produttivo, tutti i semilavorati tornano nel distretto per le successive fasi della lavorazione e, pertanto, nessuna produzione può essere distribuita direttamente sui mercati finali da parte dei centri produttivi esteri.

Le attività decentrate all'estero riguardano soprattutto l'esecuzione della fase della cucitura (o orlatura) della tomaia. Tale fase, infatti, è quella che presenta una maggiore intensità di lavoro rispetto a tutte le altre della filiera: il decentramento ha permesso alle imprese di abbattere notevolmente i costi industriali e, per tale via, di accrescere la propria capacità competitiva (poiché nei paesi in cui si è effettuata la de-localizzazione il costo della manodopera operaia risulta nettamente inferiore a quello italiano). In misura minore le attività de-localizzate riguardano lo svolgimento della fase precedente, ossia quella del taglio (o tranciatura) della tomaia.

	Albania	Romania	Bulgaria	Altri paesi dell'Europa centro-orientale ¹	Turchia
Calzature Nord barese	7	2			
Abbigliamento Nord barese	4	3	1	2	
Distretto del salotto		3	1	1	
Abbigliamento Sud barese	1	1			1
TAC Salento	4	1	2	2	1
Totale	16	10	4	3	2
	Africa settentrionale ²	Cina	India	Altri paesi asiatici ³	America meridionale ⁴
Calzature Nord barese			1		
Abbigliamento Nord barese					
Distretto del salotto		6			2
Abbigliamento Sud barese		3	1	2	
TAC Salento	4		2		1
Totale	4	9	4	2	3

¹ Area ex Jugoslavia, Montenegro, Lituania

² Etiopia, Egitto, Tunisia

³ Filippine, Thailandia, Emirati Arabi, Bangladesh

⁴ Brasile, Argentina

Fonte: interviste dirette

Tabella 3: Numero di episodi di decentramento produttivo per paesi e aree geografiche di destinazione.

2.3. Il Veneto e l'Est Europeo

Come già abbiamo detto nel capitolo precedente la regione Veneto ha come maggior contatto estero la Romania.

I rapporti tra i due paesi hanno raggiunto la massima intensità tra il 1997 e il 2003.

Ciò che ha portato a questa scelta, come già abbiamo accennato in precedenza, è la manodopera a basso costo, l'8 per cento della media, come rappresentato nella tabella sottostante.

Tabella 1: Settore manifatturiero: costo del lavoro annuale (€ per impiegato)

Country	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Percentage of the cost for the EU-15, 2001
Czech Republic	3436	3732	3817	4424	4843	5758	21.7
Hungary	3417	3414	3608	3939	4382	5236	19.7
Lithuania	2175	2413	2712	3016	3018	–	13.5
Poland	3270	3489	4247	4067	4683	4533	21.0
Slovakia	2898	3318	2805	3296	3427	3640	15.4
Slovenia	8095	8694	9000	9480	10 023	10 372	45.0
Bulgaria	860	1114	1185	1267	1345	1418	6.0
Romania	1214	1478	1419	1715	1806	1831	8.1
EU-15 ^a	–	–	–	–	22 282	–	–

Note: ^a1997–2001.

Source: CEPS-WIIW (2005), table 5a.

Oltre a questo anche la vicinanza geografica e culturale dei due paesi ha influito. La forza lavoro specializzata già capace di organizzare l'attività produttiva divisa in fasi e moduli, un elemento molto importante in quanto quello che cercava l'impresa veneta delocalizzando era proprio la capacità di produrre grandi quantità di lotti standardizzati e con tempi piuttosto ridotti. Al contrario dell'Emilia Romagna che producendo capi di un certo pregio preferisce seguirne le fasi di lavorazione, risulterebbe quindi difficile la delocalizzazione.

Tabella 2: Mercato rumeno (€, milioni).

	Imports				Exports			
	World	Italy	Germany	Ex-USSR	World	Italy	Germany	Ex-USSR
<i>1991</i>								
Textiles	91.1	5.8	8.4	4.5	99.5	7.9	11.9	22.2
Clothing	52.3	6.1	2.6	–	296.3	29.7	72.2	96.2
Tanned leather	4.7	0.4	1.0	–	0.9	–	0.4	–
Footwear	44.4	5.6	10.3	–	85.0	7.6	9.2	34.2
<i>2006</i>								
Textiles	3328.9	1399.3	429.7	7.2	838.7	249.3	166.6	–
Clothing	757.5	221.0	32.9	–	4423.0	1569.6	913.0	6.9
Tanned leather	855.0	687.0	29.0	–	83.2	37.0	11.5	–
Footwear	490.3	293.0	4.5	–	1703.2	1179.1	133.0	–

Note: For an explanation of the numbers in bold, see the text.

Source: See <http://unstats.un.org/unsd/comtrade/>.

Le zone che maggiormente attraggono i delocalizzatori veneti sono i territori di Timisoara e Arad, a ovest della Romania, e Cluj a nord.

Tabella 3: Imprese, luogo di delocalizzazione e attività.

Name and year of interview	Location ^a	Number of employees	Name and date of interview	Relationship with the firm in Romania	Location ^a	Number of employees	Nature of the relation of firms in Romania with foreign firms
Technic Development SRL (2003 and 2005)	Timișoara (west)	2800	Geox (2003)	Full control, foreign direct investment	Montebelluna (Veneto)	400	Designs and manufactures leather shoes for Geox
Italian Shoes Components SRL (2005)	Timișoara (west)	69	Flli Cunial (2005),	Full control, foreign direct investment	Montebelluna (Veneto)	30	Manufactures footwear parts and components for Flli Cunial
Samtex SRL (2005)	Jibou (north-west)	150	Flli Campagnolo (2003 and 2005)	Full control, foreign direct investment	Vicenza (Veneto)	320	Manufactures for Flli Campagnolo clothing and knitting from imported cotton yarn
Italpant SRL (2003)	Botoșani (north-east)	150	Incotex,	Full control, foreign direct investment	Mira (Veneto)	n.a.	Manufactures for Incotex clothing, mainly trousers, from sample. Imports fabric and accessories
Benrom SRL (2007) ^b	Sibiu (centre)	30	Benetton Group (2005)	Full control, foreign direct investment	Treviso (Veneto)	8000	For Benetton, carries out production network management, and distributes imported fabrics and accessories
Mare Blu SRL (2003 and 2005)	Timișoara (west)	120	Intex SRL	Full control, foreign direct investment	Vicenza (Veneto)	25	Manufactures casual wear, acting as a subcontractor for Benetton, Gas and others. Imports fabric and accessories
Intercolor SRL (2003 and 2005)	Timișoara (west)	100	Intex SRL	Full control, foreign direct investment	Vicenza (Veneto)	25	Carries out laundry activities acting as a subcontractor for Gas, Benetton and others
Formen's SRL (2003)	Botoșani (north-east)	700	Cantex Group	Full control, foreign direct investment	Toulouse (France)		Manufactures for Cantex clothing (formal wear) from imported fabric
L'Avventura SA. (2003)	Timișoara (west)	210					Manufactures leather shoes (lady's) and acts as a subcontractor for Geox and others
Filty SA. (2003)	Timișoara (west)	1400					Manufactures leather shoes (lady's) and acts as a subcontractor for Geox and others
Rapsodia Conf SA. (2003 and 2005)	Botoșani (north-east)	1700					Manufactures casual and formal wear clothing acting as a subcontractor for foreign brands (Incotex, Benetton and others)
Asco SA. (2003)	Bacau (north-east)	1000					Manufactures casual and formal wear clothing acting as a subcontractor for foreign brands (Susan Martin and Etam). Makes samples in-house
Confstar SA. (2005)	Baia Mare (north-west)	250					Manufactures casual wear clothing acting as a subcontractor for Gerry Weber, other German brands. It also has its own brand for the local market

Notes: ^aTown and region.

^bInterview conducted in Italy with a Director of the Benetton plan.

The absence of a date means that there was no direct interview.

n.a., Not applicable.

2.3.1. Alcuni casi di imprese manifatturiere

Come si può vedere dalla tabella della pagina precedente sono nomi di imprese molto conosciute quelle che hanno deciso di delocalizzare parte della loro produzione in Romania. Imprese legate alla produzione di abbigliamento e calzature come già specificato all'inizio di questo capitolo, distretto trainante del Veneto.

Tutte le grandi imprese hanno intrapreso questo percorso con investimenti diretti esteri e il controllo è interamente nelle mani delle imprese in patria.

Tabella 4: Lavoro rumeno creato dalla delocalizzazione veneta e equivalente lavoro in Veneto. Abbigliamento e calzature, 2005.

		Clothing/knitwear	Footwear
Veneto imports from Romania	€, millions	439	464
Romanian subcontractors: raw materials/production value	%	75	80
Veneto subcontractors: raw materials/ production value	%	50	50
Value added/employee in Romanian subcontractors	€	3500	3500
Value added/employee in Veneto subcontractors	€	20 000	20 000
Raw materials exported from Veneto to Romania in outward processing trade	€, millions	329	371
Romanian subcontractors value added	€, millions	110	93
Value added in Veneto necessary to transform outward processing trade-exported raw materials	€, millions	329	371
Jobs in Romania connected with Veneto outward processing trade	<i>n</i>	31 357	26 514
Equivalent jobs in Veneto	<i>n</i>	16 462	18 560

Sources: INSTITUTUL NATIONAL DE STATISTICA (INSSE) (2003), ch. 12; and <http://www.coe-web.istat.it/>.

Caso Geox

Geox è un'impresa produttrice di scarpe con sede a Montebelluna. Nel 1998 decise di approfittare delle opportunità di costo offerte dalla delocalizzazione e trasferire a Timisoara gran parte delle fasi di lavorazione.

Infatti la produzione è quasi interamente realizzata all'estero, l'impresa porta le pelli conciate e il poliuretano per le soles, gli accessori e gli stampi di alluminio sempre per le soles, attrezzatura e macchinari e la Romania assembla il tutto ed esporta il prodotto finito all'impresa che ha commissionato. Con gli anni per eliminare i problemi di mancata comunicazione e informazione tra paesi e alcuni problemi di inefficienza, l'impresa ha deciso di trasferire un piccolo reparto di progettazione in Romania con tecnici e product manager italiani.

Nel 1990 iniziò ad avanzare la Cina come produttore per eccellenza di abbigliamento, ma

rimase comunque al secondo posto dopo la Romania per produzione di calzature.

Caso Benetton

Anche Benetton nel suo percorso ha deciso di appoggiarsi ad aziende estere per la produzione. Come Geox il suo punto di partenza è stata la zona di Timisoara. Qui si appoggiò a due imprese rumene, la Mare Blu S.r.l e la Itercolor S.r.l, con a capo Bruno Maule, un imprenditore italiano che si trasferì in Romania per seguire le sue due aziende.

Oggi l'80 per cento della produzione della Benetton è seguita dalla Mare Blu, quando questa collaborazione inizialmente consisteva esclusivamente in un subappalto per la fase di cucitura. Con il passare del tempo si arrivò all'intero processo di produzione, dal taglio al confezionamento.

Caso Gas

Nel 2003 Maule con la sua Intercolor iniziò a produrre jeans per Gas, dalla cucitura, al lavaggio, al confezionamento. Il processo di lavaggio e decolorazione del jeans è la fase più costosa del processo per quanto riguarda questo materiale, in quanto vengono utilizzati dei trattamenti con materiali abrasivi che richiedono tempo ed esperienza. Grazie all'introduzione di questo processo Maule riuscì ad accontentare anche le richieste di Gas.

2.3.2. Sirmax S.p.A

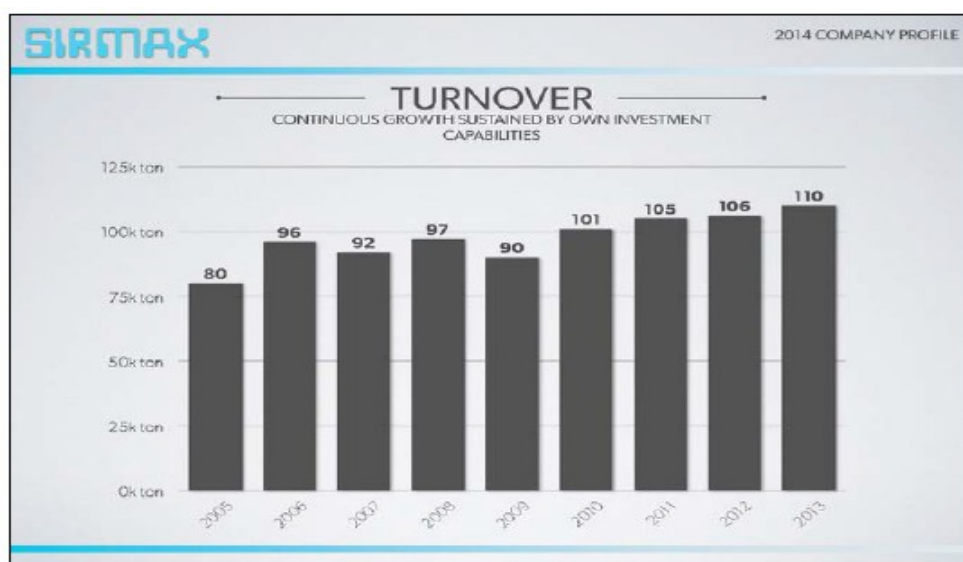
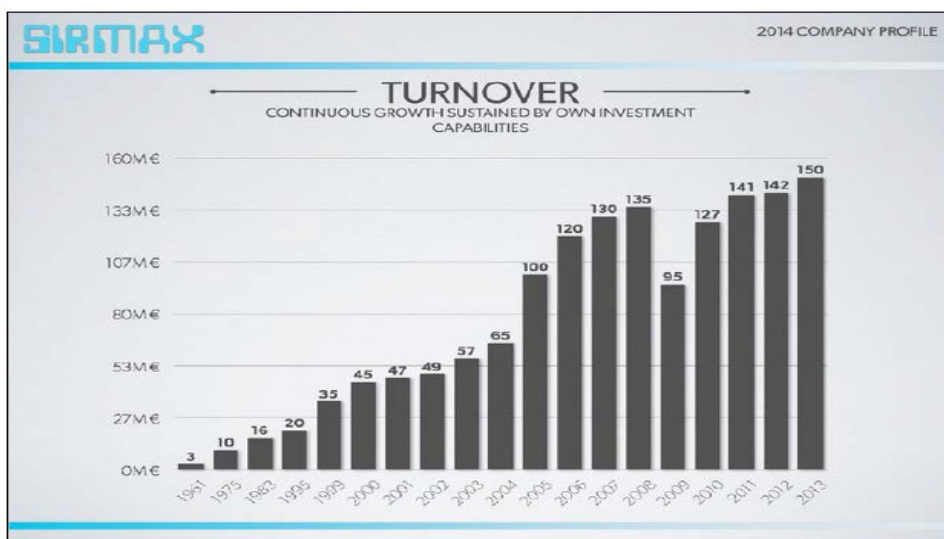
In mezzo ai tanti casi del settore manifatturiero e calzaturiero ho individuato un esempio fresco di delocalizzazione aziendale di un'impresa veneta, in questo caso del settore chimico.

La Sirmax S.p.A è un'azienda con sede a Cittadella in provincia di Padova nata nel 1999 dall'unione di due altre imprese: la Sirte S.p.A (di Isola Vicentina), dove ha un polo logistico e distributivo, e la Maxplast S.r.l (di Cittadella).

Quest'impresa nasce dal lavoro di Massimo Pavan laureato in ingegneria nel 1989 a Padova con il massimo dei voti e con un master in Business Administration alla Bocconi. In seguito conseguì anche approfondimenti di studio alla University of Florida nel 1990.

Finiti gli studi inizia a lavorare nell'impresa del padre, la C.E. CAR, ma questa sua esperienza dura pochi anni perchè decide di non voler dipendere da lui ma di creare qualcosa di suo, così insieme al fratello fonda la Road Costruzioni Stradali nel 1991. Fino a quel momento quindi risulta attivo nel settore dei lavori stradali.

Cercando un luogo dove mettere al riparo i suoi macchinari si imbatte in un vecchio stabilimento di produzione di materie plastiche, da qui l'idea di fondare una nuova impresa, la Maxplast (nel 1992), dove riciclava materie plastiche per la produzione di sedie e tavoli da giardino. Nel 1995 questa produzione venne sostituita dalla lavorazione di tecnopolimeri e resine termoplastiche da destinare a utilizzatori terzi. Da questo momento in poi fu tutto in salita. Dopo la fusione di quest'ultima con la Sirte venne creata la Sirmax che oggi conta ben due stabilimenti produttivi in Italia, uno a Cittadella e uno a Tombolo, che nel 2013 produceva 110000 tonnellate di capacità produttiva, con un guadagno di 150 milioni di euro e 185 dipendenti. Tutto ciò per essere venduto a terzi per l'industria del tessile e dell'automobile.



L'acquisizione della Sirte nel 1997 fu essenziale perchè quest'azienda, produttrice di compound di polipropilene, distribuiva prodotti per primarie aziende chimiche europee con le quali Pavan non era riuscito ad instaurare rapporti collaborativi per la poca fiducia data ad un'impresa appena nata.

Nel 2006 inaugurò uno stabilimento a Kutno in Polonia, la Sirmalx Polska sp.Zoo, con una produzione di 30000 tonnellate di compound. Polo strategico per i traffici commerciali vista la vicinanza con i stabilimenti di Whirpool, Bosch-Siemens con i quali aveva accordi di fornitura. La scelta della Polonia fu altrettanto importante per i costi relativamente bassi non solo della manodopera (lo stipendio italiano risulta essere il doppio di quello polacco), ma anche la luce, il gas e le risorse costano la metà.

E' stato un investimento greenfield che mirava a seguire i clienti (internazionalizzazione trainata) a sviluppare la Sirmax sempre di più verso i mercati emergenti a est e a consolidare la presenza a ovest. Per compiere quest'ultimo passaggio furono costituite numerose società per la commercializzazione dei propri prodotti. La scelta della location dove compiere l'investimento non è mai stata casuale, ad esempio lo stabilimento di Lodz è stato costruito vicino al distretto dell'elettrodomestico.

Conta anche diverse filiali commerciali in Francia, Germania e Spagna per seguire i rapporti di scambio con imprese che acquistano da Sirmax le materie plastiche, ad esempio Bosch, Philips, Electrolux, Volkswagen, Whirlpool e gli insediamenti polacchi di Fiat e Indesit.

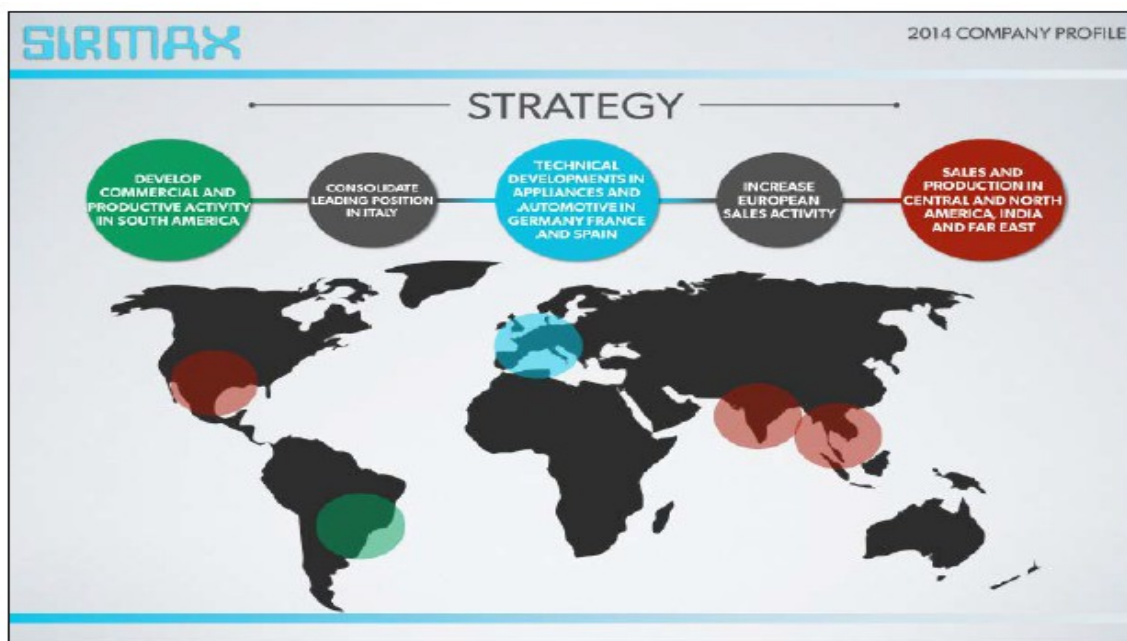
APPLIANCE	AUTOMOTIVE	ELECTRICAL	POWER TOOLS	HOUSEHOLD	FURNITURE
WHIRPOOL	FCA	BEGHELLI	VORWERKK		KARTELL
INDESIT	VOLKSWAGEN	VIMAR	KARCHER		IKEA
BSH	DAIMLER	HAGER	HONEYWELL		SERVETTO
SAMSUNG	PSA	DISANO	PHILIPS		
ELECTROLUX	FORD		DE LONGHI		
FAGOR	JLR		CASTELGARDEN		
CANDY	BMW - GM - VOLVO				
ATLANT	TOYOTA				

Nel 2013 continua la sua internazionalizzazione trainata da importanti clienti che è sfociata poi con la Sirmax do Brasil per il settore dell'automotive e dell'elettrodomestico.

La vasta gamma di materiali prodotti da Sirmax trova applicazioni in numerosi settori industriali. L'offerta al mercato è particolarmente ampia e quando non è a disposizione dei clienti viene progettato insieme: Sirmax infatti è certificato ISO 9001 in quanto partecipa alla fase di progettazione delle nuove formulazioni. Il tailor-made rappresenta la soluzione più adottata che interessa la maggior parte dei prodotti dell'azienda. Sirmax dispone al suo interno di due laboratori che, oltre al controllo di qualità, sviluppano un'attività di ricerca e sviluppo.

Tali polimeri e le loro combinazioni con altri composti, permettono oggi di sostituire nel modo migliore, ad un costo nettamente inferiore e con le medesime performance, prodotti che erano inizialmente formati con materiali diversi. Queste soluzioni innovative e molto spesso mediante la cooperazione hanno permesso agli stessi clienti di adottare soluzioni molto più economiche, leggere e performanti nelle caratteristiche dei loro rispettivi prodotti.

Inoltre proprio per intensificare i legami e la soddisfazione dei clienti più prestigiosi, sono state avviate e sviluppate collaborazioni con tali attori.



Nelle prospettive di impresa ci sarebbe anche la possibilità di futuri accordi con mercati mediorientali dove Sirmax sarebbe più vicina alla materia prima di cui necessita: il petrolio. Ma le culture tra i due paesi risultano essere ancora troppo diverse, tali da erigere un'importante barriera all'entrata.

E' riuscita però a raggiungere gli Stati Uniti. Dopo essere stata richiesta da tre diversi paesi (Indiana, Kentucky e North Carolina), Sirmax ha scelto l'Indiana, lo stato più strategico, territorio che mette a disposizione 5 milioni di dollari a fondo perduto, un'area di 100mila metri quadri, un raccordo ferroviario e l'allacciamento a tutte le utenze.

L'azienda ha investito 25,6 milioni di dollari per la realizzazione di uno stabilimento da 13 mila metri quadri ad Anderson, 40 chilometri da Indianapolis e 400 da Detroit, nel cuore del distretto dell'automotive USA.

Negli Stati Uniti l'energia costa un terzo rispetto all'Italia, le tasse sono al 30 per cento rispetto al 68,8 per cento italiane, la burocrazia non esiste. La politica è completamente diversa da invogliare l'impresa a trasferire sempre di più l'attività all'estero. Grazie al nuovo stabilimento si assumeranno 50 nuovi addetti, e il fatturato si prevede sarà di 35 milioni di dollari per 20 mila tonnellate di polipropilene l'anno. Si prevede di raggiungere entro l'anno in corso i 250 milioni di euro.

Massimo Pavin si aspetta grandi risultati dal futuro, sicuramente se l'avanzamento della sua attività continua come ha fatto fino ad oggi non mancheranno grandi soddisfazioni e vittorie.

Molto probabilmente questo nuovo passo lo avvicina sempre di più alla possibilità di arrivare in Oriente.

3. Trasformazione del processo

3.1. Dall'off-shoring al back-shoring

Il fenomeno della delocalizzazione è un processo non necessariamente duraturo, può accadere che un'impresa nel corso della sua vita consideri utile trasferire all'estero alcune fasi produttive per vantaggi di costo o per motivazioni commerciali, ma può anche arrivare a considerare questo tipo di scelta non più appropriata per la sua attività e decidere quindi di "tornare" nel paese d'origine.

Questo tipo di processo viene denominato *back-shoring* ed è esattamente una rilocalizzazione geografica di un'attività dall'estero al paese domestico dell'impresa, o una riconcentrazione di parti della produzione della sede estera, in cui esse si trovavano, alla sede di origine dell'azienda.

E' una strategia aziendale volontaria che può riguardare una rilocalizzazione parziale o totale di un'attività.

Questa decisione di "rimpatrio" può avvenire in quattro diversi livelli: a livello istituzionale, a livello funzionale, direttamente o indirettamente.

Nel primo caso il back-shoring riguarda l'intera azienda, nel secondo solo una parte di essa, nel terzo e quarto ciò che distingue il processo è l'assorbimento dell'attività estera direttamente all'interno dell'azienda stessa o se viene concessa ad un'altra, sempre nel paese d'origine.

Figura 1: Rappresentazione del back-shoring per fasi produttive e imprese.

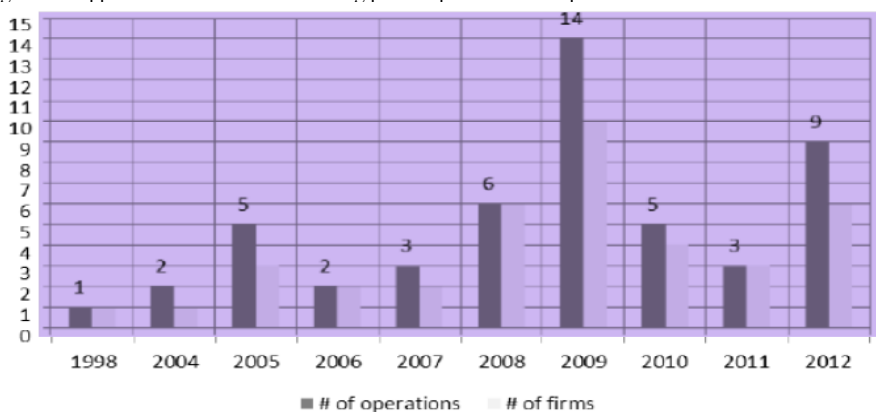
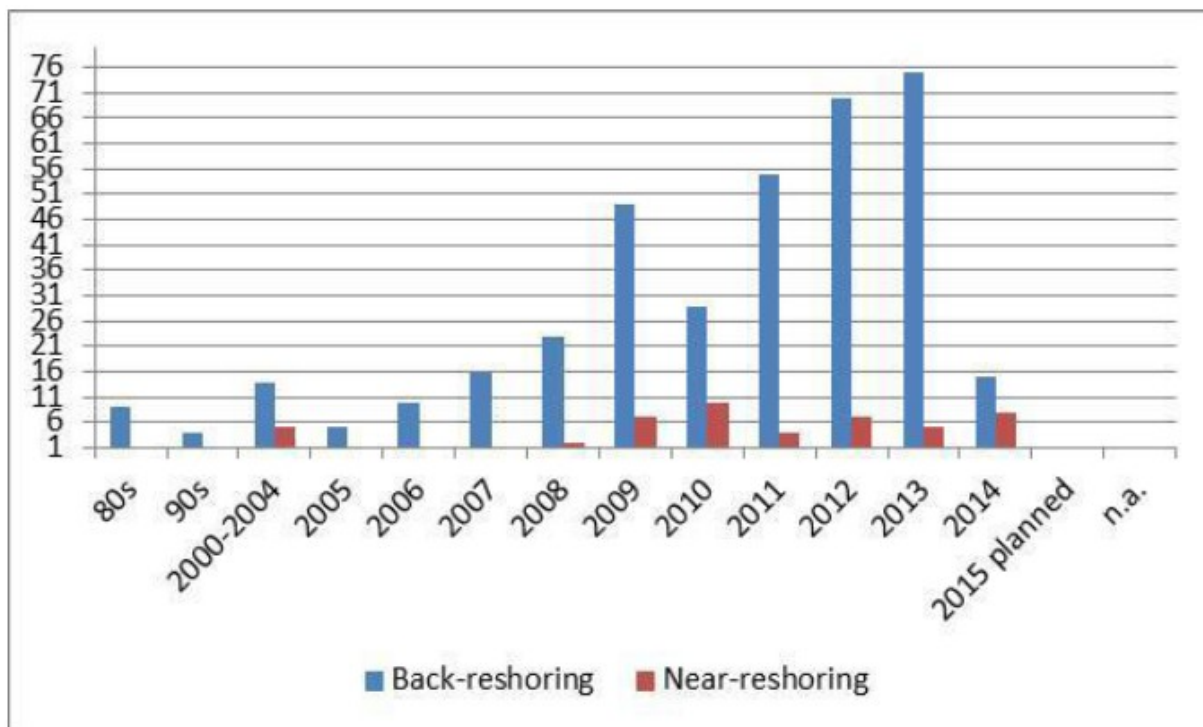


Figura 2: Dati di riferimento del back-shoring e near-shoring



Nel grafico qui rappresentato vengono riportati i dati relativi alla delocalizzazione di ritorno dagli anni '80 al 2014. Il near-shoring consiste nel trasferimento totale o parziale della produzione non in patria, ma in una zona confinante oppure fisicamente più vicina rispetto alla precedente.

Tutti i dati che riporterò durante l'intero capitolo sull'argomento sono ricavati dal data base *Uni-CLUB MoRe Back-shoring*. E' un gruppo di ricerca nato dall'unione di cinque università italiane (università di Catania, L'Aquila, Udine, Bologna, Modena e Reggio Emilia), che hanno raccolto dati provenienti da varie fonti, come riviste e quotidiani internazionali, white papers pubblicati nelle più famose multinazionali di consulenza, motori di ricerca disponibili in rete e studi accademici esistenti. Il database contiene le informazioni su 376 testimonianze con riferimento ai dati raccolti fino al 2012 sul fenomeno del back-shoring e del near-shoring.

3.2. Motivazioni e vantaggi della delocalizzazione di ritorno

Le motivazioni principali che spingono un'impresa a scegliere di tornare nel paese d'origine dopo aver delocalizzato possono essere molteplici.

- La valutazione errata dei costi: si può aver riscontrato che le previsioni precedentemente fatte per scegliere il trasferimento non siano state all'altezza delle attese sperate, e quindi per rimediare all'investimento si decide di tornare alla situazione iniziale e di rimpatriare la propria attività produttiva.
- Differenziali di costo di produzione: possono anche riscontrarsi dei differenziali di costo di produzione tra le economie verso cui erano destinate le strategie di offshoring e le economie del proprio paese, così da rendere più chiaro che l'idea di delocalizzare molto probabilmente non porta a quei vantaggi sperati. Questo può avvenire ad esempio nel caso della manodopera, infatti si è valutato che negli ultimi anni i vantaggi dovuti ai bassi salari stanno sfumando, paesi ospiti iniziano ad avere maggiore consapevolezza economica e le retribuzioni iniziano a salire eliminando uno dei prerequisiti più importanti che aveva portato alla considerazione dei territori esteri per la produzione.

Figura 1: Cambiamento dei salari cinesi negli anni.



Dal grafico precedente possiamo notare come nel giro di una decina di anni i salari annuali dei lavoratori cinesi sia aumentato in modo vertiginoso, nel 2014 è quasi 5 volte maggiore di quello del 2004.

- Produttività e qualità dei prodotti: se non rispecchiano esattamente l'aspettativa valutata in precedenza.
- I costi di trasporto: se i costi di trasporto subiscono un rincaro a causa, per esempio dell'aumento del costo del petrolio, si è passati, ad esempio, da 20 dollari al barile nel 2000 a 100 dollari nel 2014.
- Risparmio relativo al finanziamento del capitale circolante: realizzando prodotti in patria si riducono i costi di spedizione.
- Riduzione dei costi di logistica: è chiaro che la vicinanza delle imprese alla supply chain crea un aumento della flessibilità operativa grazie ai tempi di trasporto ridotti.
- Difficoltà nella gestione della partnership: possono riscontrarsi avversità nelle relazioni con le amministrazioni e le istituzioni estere o problematiche con le condizioni socio-politiche in cui il paese estero si trova.

I vantaggi che derivano dal back-shoring riguardano il mercato. Infatti principalmente si considera la caratteristica del paese d'origine che essendo dotato di infrastrutture molto sviluppate e ramificate permette una produttività migliore qualitativamente e più rapida.

Inoltre si può fare affidamento su una forza lavoro qualificata che oltre ad alzare il livello di produttività, limita al livello minimo le scorte e controlla la qualità della merce.

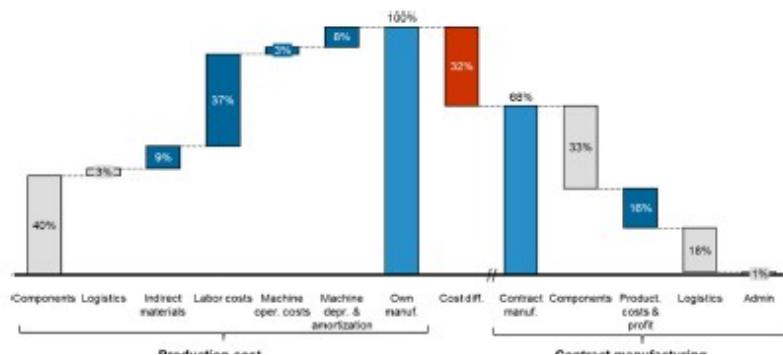
Elemento altrettanto importante è la riduzione dei costi di trasporto, sia che si decida di produrre nell'impresa stessa, sia che si scelga un paese vicino a quello di origine (near-shoring).

Fondamentale è anche per un'azienda produrre in un paese con costi di inflazione, politica e costi di turnover stabili, soprattutto quest'ultimo, utile per quanto riguarda le nuove assunzioni, permettendo di avere la possibilità di formare i nuovi dipendenti nel modo migliore e con il tempo necessario.

3.2.1. Helkama Velox: esempio di back-shoring

Helkama Velox è un'azienda finlandese produttrice di biciclette che fu fondata nel 1905. Quest'azienda decise di delocalizzare la sua attività produttiva quando venne a conoscenza che una sua competitor, la Tunturri of Accell Group, aveva trasferito alcune sue fasi produttive in paesi con costi di produzione relativamente bassi e dove aveva ottenuto volumi produttivi elevati. Così nel 2008 pensò di seguire l'esempio della concorrente e trasferì la produzione del modello di bici *Jopo* a Taiwan. Inizialmente ebbe riscontri positivi con enormi vantaggi di costo. Il differenziale tra i costi in patria e quelli del paese estero erano pari a +32.

Figura 2: Trasferimento della produzione del modello *Jopo* a Taiwan nel 2008.



Nel maggio 2010 però si accorse che il differenziale iniziava a diminuire in modo rapido, e dal +32, l'azienda passò al 4 per cento.

Questo perché il mercato necessitava di cambiamenti veloci che difficilmente si potevano avere con una produzione estera. Per produrre il quantitativo di merce che a Taiwan risultava coprire l'arco di tempo di sei mesi, in patria occorrevano solamente due o tre giorni.

La vicinanza al mercato di sbocco permetteva all'impresa di essere più attenta ai bisogni del proprio cliente e producendo in casa era possibile modificare velocemente i modelli da

produrre, diversificando in questo modo anche la gamma di prodotti offerti al mercato. Nel grafico seguente possiamo notare la differenza tra i costi produttivi registrati nel 2010 e quelli presenti nel 2008. Il differenziale è quasi trenta volte minore di quello valutato nell'anno di inizio della delocalizzazione.

Figura 3: Trasferimento della produzione del modello Jopo a Taiwan nel 2008.

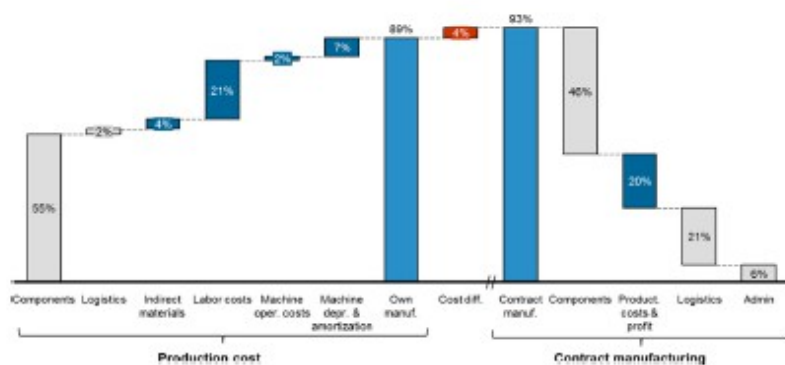


Tabella 1: Comparazione tra i costi di produzione in Finlandia e nel paese estero tra il 2008 e il 2010.

Comparison of costs between own manufacturing and contract manufacturing in 2008 and 2010.

Cost comparison (indexed)	Production in Finland 2008	Contract manufacturing 2008	Production in Finland 2010	Contract manufacturing 2010
Components	40	33	55	46
Logistics	3	18	2	21
Indirect materials	9		4	
Labor costs	37		21	
Machine operating costs	3		2	
Machine deprecation and amortization	8		7	
Production costs and profits		16		20
Administration		1		6
Total cost	100	68	89	93

3.3. Focus empirico sul back-shoring italiano

3.3.1. L'impresa del tessile torna in Italia

L'Italia sta rivalutando le strategie delocalizzative compiute nel biennio 2008-2010, infatti le imprese che avevano trasferito la loro produzione in zone come Cina, Bulgaria, Romania e Turchia, sono in procinto di abbandonare questa strategia per tornare in patria. La ragione di queste scelte è principalmente riguardanti i costi.

Dove prima c'era la possibilità di avere vantaggi di cost-saving sulla manodopera ora inizia a vacillare per l'aumento delle retribuzioni delle popolazioni del luogo dovute al mutamento del rapporto di cambio euro-dollaro, in più l'alto livello di disoccupazione registrato nel nostro paese necessita di una soluzione.

Questo processo di back-shoring interessa maggiormente il settore del tessile situati nella Puglia del Sud e nel Veneto del Nord.

La Puglia ha già individuato tre aree dove situare la produzione e le attività che negli anni passati erano state trasferite altrove. Si tratta del Sud-Est barese e del Salento. Si calcola di favorire il rientro di almeno otto aziende.

L'obiettivo di questo processo oltre che economico è soprattutto occupazionale.

Le iniziative che stanno per essere avviate per permettere la buona riuscita del progetto sono alcuni interventi per la riqualificazione e formazione del personale, lo sviluppo delle tecnologie per crescere la competitività del processo produttivo, la riorganizzazione delle filiere e del controllo della qualità, e la riduzione del costo del lavoro utilizzando le possibilità offerte dagli sgravi e dal Jobs Act.

Il settore necessiterebbe, comunque, di incentivi più efficaci per rafforzare i processi di internazionalizzazione. Questo per il reperimento delle risorse.

Ecco presentati alcuni dati nelle tabelle seguenti che descrivono la situazione italiana per i vari settori e per i vari anni in cui si presentava la delocalizzazione produttiva e la sua evoluzione (tab.1), e la distribuzione del fenomeno sempre per i vari settori indicando però

ora il paese ospitante scelto per quella specifica produzione (tab.2).

Tabella 1: casi italiani: analisi dettagliata evidenziando il settore e il paese ospitante.

Industry	China	Eastern Europe	Asia (other than China)	Western Europe	North America	Total
Clothing & footwear	14	8	9			31
Mechanical	2	3	1	4		10
Home furnishing	3	2		1		6
Biomedical	1			2	2	5
Appliances	4			1		5
Electric		2				2
Electronic	1	2		2		5
Food & beverage				1		1
Automotive	1	1	1			3
Total	26	18	11	11	2	68

Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-shoring

Tabella 2: casi italiani: analisi dettagliata evidenziando l'anno e il settore.

Industry	1998	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	# of evidences
Clothing & footwear	1	2		2	3	2		4	1	7	9	31
Mechanical						1	8	1				10
Home furnishing			1			2			1		2	6
Biomedical			4								1	5
Appliances							4				1	5
Electric							1			1		2
Electronic							1		1		3	5
Food						1						1
Automotive										1	2	3
Total	1	2	5	2	3	6	14	5	3	9	18	68

Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-shoring

Conclusioni

Il fenomeno descritto in questo elaborato può essere considerato oramai come una fase che leggermente sta svanendo lasciando spazio a nuovi processi economici.

Le scelte che le imprese avevano compiuto decidendo di trasferire all'estero la produzione stanno per essere messi in discussione, molto probabilmente perchè non si sono raggiunti i risultati sperati.

Ora si considera come soluzione la delocalizzazione di ritorno, il fenomeno inverso che dovrebbe far tornare alle origini quelle fasi produttive per anni nelle mani di imprese estere, sperando ancora in quei vantaggi economici che avevano portato anni prima a intraprendere il percorso oltre i confini nazionali.

Non si può sapere se questa inversione di tendenza riporterà vigore e ricchezza all'economia mondiale, ma resta importante il fatto che questo dinamismo spinge all'innovazione, al continuo progresso, quell'elemento che permette di scoprire nuove soluzioni che anche se minimamente, incidono sul miglioramento di tecniche e produzione.

Sicuramente la scelta del back-shoring, da un lato, migliora il risultato finale della produzione.

Infatti questo processo implica il maggior controllo della qualità, si seguono più da vicino le fasi produttive, si ricercano i materiali migliori e si è più attenti al prodotto finale.

In alcuni casi anche la vicinanza all'acquirente crea un vantaggio economico rilevante. La capacità di seguire passo a passo la lavorazione, considerando le preferenze e i bisogni del cliente, crea quel contatto essenziale che viene riconosciuto dal consumatore.

La delocalizzazione molto probabilmente ha rappresentato una fase di passaggio d'obbligo. Per combattere la concorrenza si può puntare sull'innovazione e sui vantaggi di costo, e negli anni passati la soluzione più idonea sembrava essere lo sfruttamento dei bassi costi dei fattori in paesi in via di sviluppo. Ora si guarda ad altro.

Importante è tornata ad essere la qualità, il pregio e l'unicità, in un mondo ormai governato dalla standardizzazione. Un'impresa spicca per l'originalità in cui combina i suoi fattori, per i rapporti che ha con i suoi fornitori e i suoi acquirenti, per la capacità di adattare l'alta tecnologia con i continui cambiamenti di preferenze e esigenze del mercato.

La finlandese Helkama Velox lo ha attuato affiancando alla produzione il contatto diretto con

il consumatore, dando importanza alle sue idee e attuandole. Fornendo così una vasta gamma di prodotti sempre diversi e alla moda.

Diversamente ha fatto Sirmax, che tutt'ora, nonostante le produzioni nelle sue sedi italiane siano ad alti livelli, sostiene l'importanza dello sviluppo all'estero. La convenienza di costi rimane un punto cruciale, come la vicinanza ai mercati di destinazione dei prodotti finiti.

Quindi la delocalizzazione produttiva non è da considerarsi un fenomeno estinto, sta solo diminuendo il suo potere strategico a favore della produzione locale.

Ma questo non significa che non possa essere rivalutato in seguito, come conseguenza di un'evoluzione del back-shoring in atto.

Come direbbe Adam Smith, l'economia è in grado di autoregolarsi come sorretta da una mano invisibile. Sicuramente questa teoria non può spiegare la disoccupazione e la presenza di paesi più ricchi e più poveri, ma può essere ben adeguata al fatto che le scelte economiche cambiano in risposta a fasi e periodi della storia e questi cambiamenti sono in molti casi difficilmente controllabili dalla mente umana.

BIBLIORAFIA

Emanuel, C. (2007), "Localizzazione e delocalizzazione", VII appendice, *Treccani Enciclopedia Italiana*.

Labrianidis, L., Kalantaridis, C., Dunford, M. (2011), "Delocalization of economic activity: agents, places and industries", in *Regional Studies*, Vol. 45.2, pp. 147-151, February 2011.

Pickles, J., Smith, A. (2011), "Delocalization and persistence in the european clothing industry: the reconfiguration of trade and production networks", in *Regional Studies*, Vol. 45.2, pp.167-185, February 2011.

Crestanello, P., Tattara, G. (2011), "Industrial cluster and the governance of the global value chain: the Romania-Veneto Network in footwear and clothing", in *Regional Studies*, Vol. 45.2, pp.187-203, February 2011.

Kalogerisis, A., Labrianidis, L. (2010), "Delocalization and development: empirical findings from selected european countries", in *Competition and Change*, Vol.14, n. 2, pp.100-123, June 2010.

Hemphill, A. T. (2010), "The 'New Protectionism': industrial policy barriers to cross-border mergers and acquisitions", in *Competition and Change*, Vol. 14, n.2, pp.124-148, June 2010.

Mazzanti, M., Montresor, S., Pini, P. (2011), "Outsourcing, delocalization and firm organization: transaction costs versus industrial relations in a local production system of Emilia Romagna", in *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 23, n. 7-8, pp. 419-447, September 2011.

Tattara, G., Corò, G., Volpe, M. (2006), "La delocalizzazione internazionale come strategia competitiva", da *Andarsene per continuare a crescere*, Carrocci editore, Marzo 2006.

Arnett, J. J., (2002), "The psychology of globalization", in *American Psychologist*, pp.774-783, University Park of Maryland, October 2002.

Prota, F., Viesti, G. (2007), "La delocalizzazione internazionale del Made-in-Italy", da *Internazionalizzazione dell'Industria Italiana/2*, n.s, a. XXVIII, n. 3, pp.389-439, Luglio-settembre 2007.

Accetturo, A., Giunta, A., Rossi, S. (2012), "Le imprese italiane tra crisi e nuova globalizzazione", dal convegno *Le trasformazioni dei sistemi produttivi locali in Banca d'Italia*, pp. 5-26, Bologna, 31 Gennaio- 1 Febbraio 2012.

Calabrò, M., Gallo, R. (2007), "Rischi e vantaggi della delocalizzazione produttiva: una rassegna bibliografica e un'indagine campionaria", da *L'Industria, Rivista di Economia e Politica Industriale*, il Mulino, n.s., a. XXVIII, n. 3, pp. 463-485, Luglio-Settembre 2007.

Roverato, G. (2011), "Sirmax S.p.A.", da *Eccellenze Venete*, pp.1-11.

Mandurino, K., (2015), "Sirmax cresce negli USA, nuovo stabilimento da 25 milioni di dollari", da *Il Sole24Ore*, 15 Gennaio 2015.