



**DELOCALIZZAZIONE:
PERCHE' LE IMPRESE PUNTANO
SULL'ESTERO?**



INDICE

Significato e caratteristiche della delocalizzazione.....	p.3
Diffusione della delocalizzazione in Europa.....	p.6
La realtà italiana.....	p.13
Delocalizzazione e PMI.....	p.15
Scenari futuri e conclusioni.....	p.22

SIGNIFICATO E CARATTERISTICHE DELLA DELOCALIZZAZIONE

L'economia mondiale è divenuta negli anni recenti sempre più aperta e integrata. I flussi di capitali sono più liberi di muoversi rispetto al passato. Intere fasi dei processi produttivi vengono spostate all'estero e sempre più spesso si sente parlare di *outsourcing* dei servizi. Questi sono alcuni dei cambiamenti cui ci si riferisce con il termine "internazionalizzazione" o "globalizzazione" dell'economia mondiale. I mercati promuovono l'efficienza attraverso la competizione, la divisione del lavoro e la specializzazione, che permette a ciascuna economia di concentrarsi su ciò che le riesce meglio.

Forza trainante nell'ambito di questo processo è la delocalizzazione della produzione. La dispersione del processo produttivo a livello mondiale conduce ad un riadattamento non solo della struttura di produzione, ma anche della natura stessa delle imprese, inserite in un contesto globale caratterizzato da maggiori livelli di flussi di capitali e di conoscenze tecnologiche, da importazioni meno costose e mercati delle esportazioni più estesi.

Per delocalizzazione si intende il trasferimento della produzione di beni e servizi in altri paesi, in genere in via di sviluppo o in transizione. In senso stretto, ci si riferisce ad uno spostamento della produzione da imprese poste sul territorio di un determinato paese ad altre localizzate all'estero. La produzione ottenuta a seguito di questo spostamento dell'attività non è venduta direttamente sul mercato, ma viene acquisita dall'impresa che opera nel paese di origine per essere poi venduta sotto il proprio marchio.

In una prospettiva più ampia, la delocalizzazione rappresenta un fenomeno complesso, allo stesso tempo unitario, ma di carattere composito. Si tratta infatti di un processo legato all'internazionalizzazione delle imprese e che prevede diverse forme di realizzazione: dagli investimenti diretti esteri (IDE) alle *joint ventures*, dall'*outsourcing* alla subfornitura o subcontrattazione¹. I rapporti che si instaurano tra le parti coinvolte in questi processi possono quindi essere regolati in modi diversi.

¹ La forma più diffusa di subcontrattazione consiste in un semplice accordo per l'acquisto del prodotto finale da un produttore locale. A volte l'impresa compra localmente o porta con sé gli input intermedi necessari alla produzione (*full package*). In altri casi, si consegnano invece i prodotti semifiniti al subappaltatore che ricompra successivamente i prodotti finiti (*assembly subcontracting*). La subcontrattazione può avere dimensione domestica o internazionale.

Spesso al termine *outsourcing* è attribuita una connotazione più ampia e viene usato, in senso generico, in sostituzione della parola delocalizzazione. Nel fare ciò, si pone l'accento sul fatto che ciò che è prodotto all'estero (e importato dall'impresa che delocalizza) o costituisce un suo input produttivo o viene venduto sotto il suo marchio. Questo discorso, con le dovute considerazioni, è valido tanto nel caso della produzione di beni che di servizi.

L'*outsourcing* può avere natura diversa. In alcuni casi è assimilato al commercio internazionale, in altri alla produzione internazionale. Nel primo caso, i rapporti tra imprese nazionali ed imprese operanti all'estero è caratterizzato da un basso grado di controllo economico e un alto grado di rapporti di mercato. Nel secondo caso, si ha invece un elevato grado di controllo economico e un basso grado di relazioni di mercato.

Alcuni temono che la delocalizzazione possa impoverire l'economia nazionale, con perdita di posti di lavoro e valore aggiunto; secondo altri, invece, si tratta di un processo virtuoso di rafforzamento delle imprese italiane, un importante strumento competitivo.

Diverse sono le motivazioni e i vantaggi che si hanno nell'avviare un progetto di delocalizzazione. Tra gli altri, sono degni di nota la riduzione dei costi di produzione, la disponibilità di manodopera specializzata a basso costo e di materie prime in loco, e la possibilità di creare nuovi sbocchi di mercato. Tuttavia ci sono anche dei rischi legati al trasferimento dell'attività produttiva all'estero. Primo tra tutti la riduzione del livello di occupazione, almeno per quanto riguarda mercati del lavoro come quello europeo, caratterizzato da rigidità salariale. Bisogna poi tener conto di altri fattori quali il rischio di perdita del controllo di qualità e di immagine, i rischi legati al trasferimento di *know-how* e, non ultimo, il rischio Paese.

I VANTAGGI...

- Riduzione dei costi di produzione
- Disponibilità di manodopera specializzata a basso costo
- Disponibilità di materie prime in loco
- Presenza di mercati locali in forte sviluppo
- Facilità di integrazione verticale nel processo produttivo
- Possibilità di stabilire partnership con potenziali concorrenti
- Superamento di barriere commerciali
- Agevolazioni e semplificazioni finanziarie

...E I RISCHI DELLA DELOCALIZZAZIONE

- Riduzione del livello di occupazione
- Rischio Paese
- Aumento dei costi logistici
- Perdita di controllo della qualità
- Rischi legati al trasferimento di *know-how*
- Perdita di immagine
- Perdita di produzione interna
- Perdita di produzione durante il trasferimento

Alla base della decisione aziendale di spostare all'estero alcune o tutte le fasi del processo produttivo vi sono delle importanti valutazioni da fare. È necessario capire in quali casi la delocalizzazione rappresenti realmente una strategia efficace, analizzare i fattori che determinano la scelta del paese, e organizzare il processo di produzione in base alle specifiche potenzialità tecniche e ambientali che ciascun contesto territoriale può offrire. Naturalmente è imprescindibile anche una conoscenza degli aspetti legati alla legislazione del paese "ospitante", cioè una valutazione di aspetti normativi legali e fiscali.

Inoltre, in un contesto di forti interrelazioni di sistema, le imprese non possono, nelle loro scelte tra diverse forme di internazionalizzazione, ignorare le decisioni che stanno prendendo contemporaneamente gli altri agenti (imprese ed istituzioni private e pubbliche).

La misurazione dell'*outsourcing* non avviene in maniera univoca. Diversi sono i metodi che possono essere utilizzati, tra i quali, ad esempio, lo studio dei flussi di commercio internazionale associati ai processi di delocalizzazione o la valutazione degli IDE o, ancora, si possono avere valutazioni in termini di posti lavoro delocalizzati.

Tralasciando le stime quantitative scopo di questa indagine è quello di presentare una panoramica sullo stato di evoluzione e crescita dell'*outsourcing* in Europa e più in particolare in Italia, analizzandone gli aspetti fondamentali.

DIFFUSIONE DELLA DELOCALIZZAZIONE IN EUROPA

La delocalizzazione delle imprese all'estero non è un fenomeno nuovo. Si tratta di un modo di concepire l'impresa diffuso e in costante espansione. Fino a pochi anni fa erano gli Stati Uniti a ricorrere maggiormente a questa pratica, ma nell'ultimo decennio la delocalizzazione della produzione ha preso piede anche in Europa, ed è in incessante aumento. Gli USA hanno sempre considerato specialmente il Messico come paese destinatario, mentre Francia, Italia e Germania hanno preferito rivolgersi, almeno in un primo momento, ai Paesi dell'Europa Orientale, Balcani, Romania e Paesi dell'ex URSS, soprattutto dopo la caduta del muro di Berlino.

Le cosiddette "filieri internazionali" seguono questa rotta e in misura minore quella africana perché nei Paesi dell'Est la manodopera non è solamente poco tutelata, oltre che ovviamente a bassissimo costo, ma è anche relativamente specializzata. Nel delocalizzare un'impresa si segue, in genere, il principio del "maggior profitto al minor costo possibile": parti del ciclo produttivo a più alto valore aggiunto (design, marketing, ecc.) e per le quali sono richieste competenze professionali particolari, vengono mantenute nel paese di origine, mentre quelle fasi del processo produttivo che richiedono minore specializzazione vengono portate all'estero. Tale prassi trova successo al momento della vendita: generalmente il prodotto rientra in patria non completamente ultimato e solo successivamente viene definito ed etichettato con il marchio che permette di avere ricavi anche molto superiori ai costi.

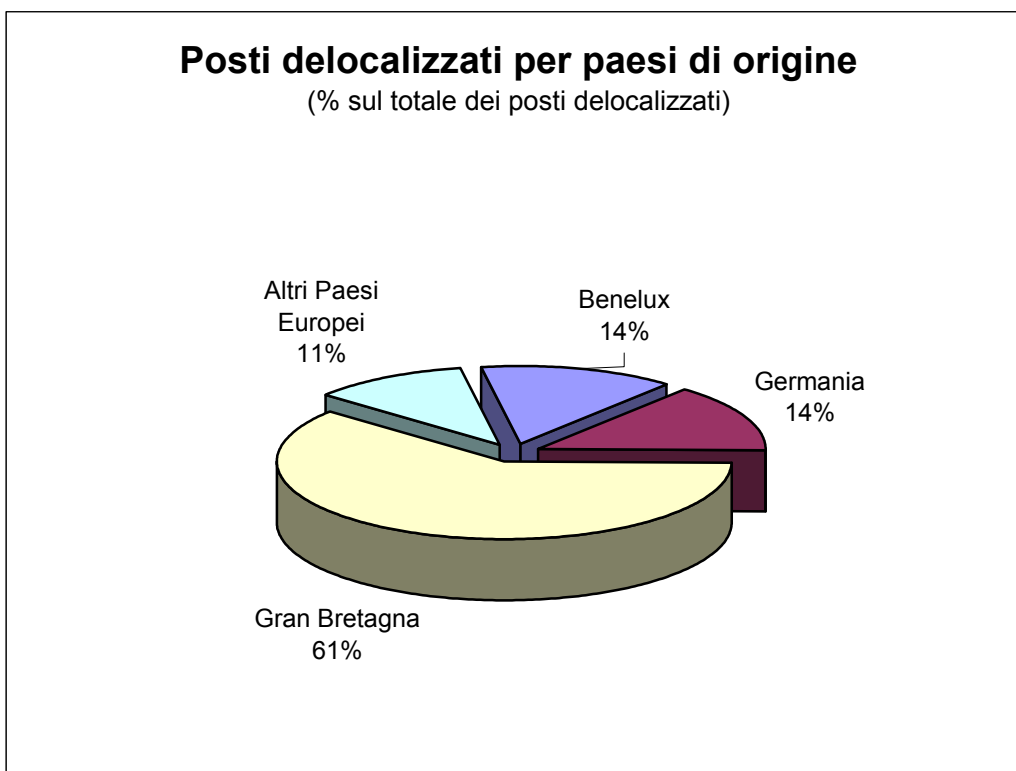
L'elemento chiave nell'ambito di questo processo è la globalizzazione della produzione, la cui caratteristica fondamentale consiste nella crescita della "specializzazione verticale". Quest'ultima è da collegarsi al fenomeno della "frammentazione produttiva", vale a dire la segmentazione del processo produttivo in più fasi.

Negli ultimi anni una nuova e più decisa fase di utilizzo dell'*outsourcing* ha interessato l'Europa. Comprensibilmente, per motivi di lingua, Gran Bretagna e Irlanda sono favorite in questa competizione, sebbene gli altri seguano ad un ritmo piuttosto incalzante. I paesi coinvolti non sono più solo quelli dell'Est Europeo, ma anche quelli del cosiddetto *Far East*. Gli industriosi asiatici (indiani, ma anche pakistani o thailandesi) si stanno rapidamente organizzando, imparando l'italiano, lo

spagnolo, il francese e il tedesco. Il meccanismo di questa seconda fase di delocalizzazione è sempre lo stesso: ricerca e sviluppo vengono mantenute in Europa (almeno nella maggior parte dei casi) e le produzioni di massa vengono trasferite all'Est o in Asia. La *Philips* sta eliminando in questo modo 22mila lavoratori, la piccola *Dainese* di Vicenza dà lavoro a duemila persone in Estonia e in Romania. La *Valtech*, società di consulenza parigina, ha aperto un ufficio con un partner locale a Bangalore, India, dove lavorano 200 persone, un quarto del totale. L'obiettivo è quello di studiare sempre più avanzate forme per il trasferimento in Asia di intere fette dell'Europa che produce.

Secondo un'indagine svolta congiuntamente dall'UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) e dalla Roland Berger Strategy Consultants sulle strategie di delocalizzazione adottate dalle principali imprese europee, quattro imprese su dieci praticano l'*outsourcing*. Lo studio, reso noto nel giugno 2004, si concentra in particolare sulla delocalizzazione dei servizi e considera un campione di 100 imprese tra le prime 500 società europee in termini di fatturato.

Le imprese europee, secondo questa indagine, si distinguono in due categorie: una percentuale significativa ha già fatto ricorso ad *outsourcing* in passato e pianifica di continuare a farlo, mentre le altre non hanno mai attuato questa pratica, né intendono farlo a breve. Più in dettaglio, dall'indagine risulta che il 40% delle imprese considerate (di cui il 25% tedesche) hanno già trasferito parte della produzione e dei servizi all'estero, mentre un altro 44% (di cui il 40% tedesche) pensano di farlo in un prossimo futuro. Le società che hanno il loro quartier generale in Gran Bretagna, Benelux e Germania costituiscono circa il 90% dei posti delocalizzati. A guidare la classifica c'è la Gran Bretagna che, con il 61%, conduce in termini di volumi totali. Ci si aspetta un incremento di questo valore, in quanto circa metà delle imprese inglesi considerate pianificano di aumentare il loro ricorso alla delocalizzazione. A seguire ci sono Germania e Benelux, con il 14%.



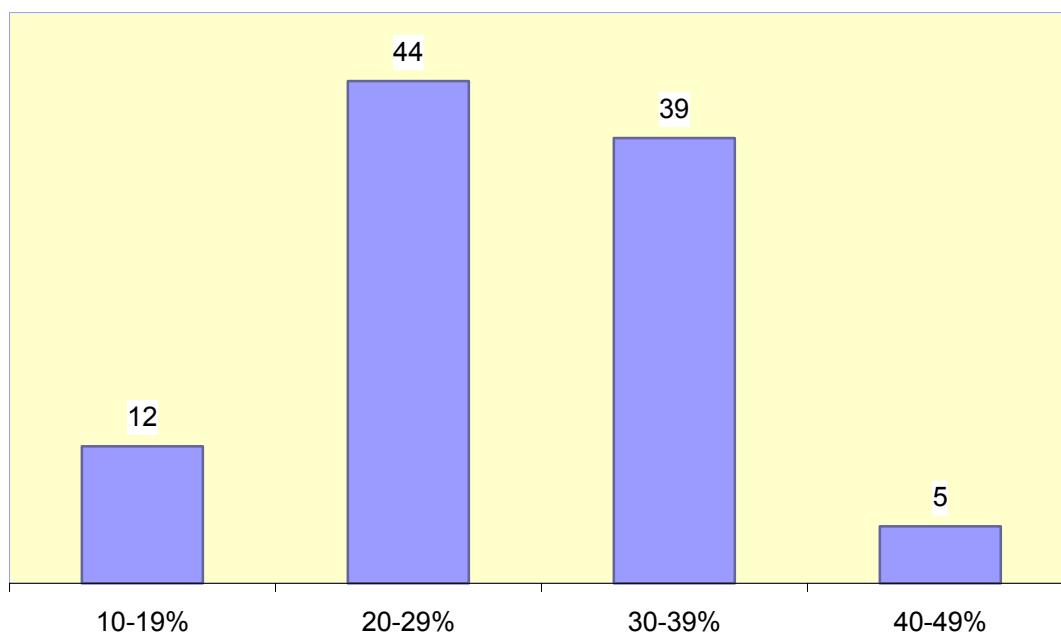
Fonte: elaborazioni Osservatorio Filas su dati Unctad.

Nel complesso c'è grande soddisfazione da parte delle società per quanto riguarda i risultati ottenuti a seguito del trasferimento della produzione all'estero. Circa l'80% delle imprese ritiene la propria strategia di successo, mentre solo il 3% si dichiara insoddisfatto. Per quanto concerne i benefici ottenuti, oltre al risparmio di costo (che si riferisce non solo al costo del lavoro, ma anche alla possibilità di tagliare altri costi, per lo più fiscali) si devono includere, ad esempio, la maggiore disponibilità di manodopera ed il più facile accesso alle infrastrutture. La riduzione dei costi resta comunque l'aspetto più importante contando da sola tra il 20 e il 40% e superando spesso le aspettative degli imprenditori. Ci sono, tuttavia, altri studi² che tendono a ridimensionare il fattore costo (valido solo per un terzo del totale) per favorire la ricerca di nuovi mercati di sbocco.

²Si veda, ad esempio, Elga Bartsch e Flavio Roviato, Fideuram.

Quanto risparmiano le imprese

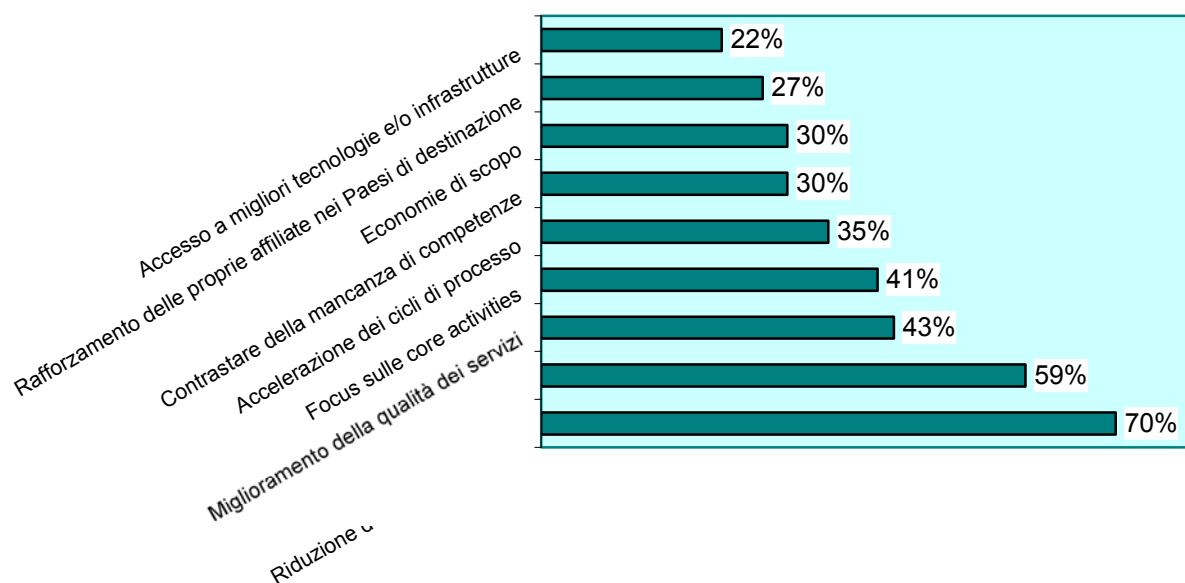
-numero di imprese per classi di risparmio in termini di costo (in %)-



Fonte: elaborazioni Osservatorio Filas su dati Unctad.

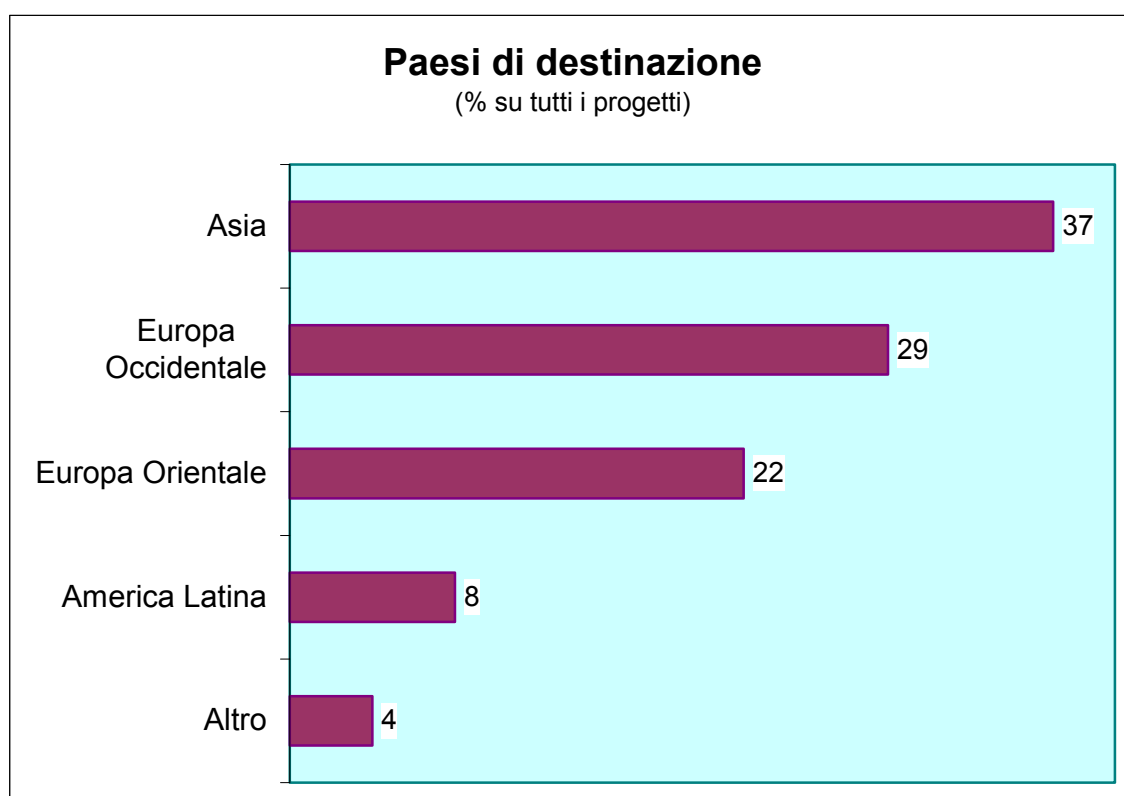
Benefici attesi dalla delocalizzazione

(% di imprese che hanno delocalizzato)



Fonte: elaborazioni Osservatorio Filas su dati Unctad.

Per la scelta dei paesi di destinazione non si considerano solo aspetti quali costi e presenza della manodopera, ma anche altri fattori tra cui l'esistenza di *following competitors*, la *lobbying* interna delle affiliate straniere e, più in generale, la vitalità del mercato all'interno degli stessi paesi. Più della metà dei progetti di *outsourcing* vengono effettuati nell'ambito dell'area europea. Le mete favorite sono Gran Bretagna, Irlanda, Spagna e Portogallo per quel che riguarda l'Europa Occidentale, e Polonia, Ungheria e Romania, nell'Europa dell'Est. Circa quattro progetti su dieci sono diretti in Asia, in particolar modo in India. In termini di posti di lavoro, la quota dell'Asia è molto grande, poiché i progetti delocalizzati in Oriente sembrano essere i più numerosi.



Fonte: elaborazioni Osservatorio Filas su dati Unctad.

Alcune imprese europee stanno prendendo in considerazione altre aree potenzialmente interessanti per il trasferimento di servizi di *front office*, tra cui l'America Centrale e del Sud, in particolare Messico e Brasile. Si tratta di zone particolarmente attraenti soprattutto per la maggiore vicinanza culturale e linguistica rispetto a quella dell'Oriente. La delocalizzazione della produzione e dei servizi

contribuisce alla creazione di nuove opportunità di lavoro nei Paesi in via di sviluppo e ad incrementi nei volumi delle esportazioni verso gli stessi. Oltre ai paesi finora coinvolti in questo processo, ci sono buone prospettive di estendere il fenomeno anche ad altre aree che possano trarne gli stessi benefici a patto che ci siano buone combinazioni di costi, manodopera e infrastrutture.

Per quanto riguarda i servizi, l'intera gamma, dal *back office* al *front office*, è coinvolta nel processo di delocalizzazione. Finanza, contabilità, supporto IT, risorse umane e altri servizi di *back office* costituiscono il 60% circa del totale dei progetti di *outsourcing* in atto o pianificati per il futuro. Un terzo delle imprese delocalizza servizi di *front office*, come i call centres.

Sul fronte della delocalizzazione, le imprese europee si trovano ancora indietro rispetto alle loro rivali americane. E tuttavia più del 50% delle imprese del Vecchio Continente non ritiene di poter seguire il modello statunitense. Le differenze maggiormente percepite sono relative alla regolamentazione e alla flessibilità del mercato del lavoro europeo, e in parte alle diversità culturali e allo status dell'inglese come lingua più parlata a livello internazionale. In particolare, l'analisi delle differenze relative al mercato del lavoro rileva soprattutto per le conseguenze generate a livello occupazionale. Nel caso degli Stati Uniti, la flessibilità salariale fa sì che gli effetti di fenomeni quali l'*outsourcing* e lo sviluppo della frammentazione produttiva sul mercato del lavoro si concretizzino per lo più in un aumento del *gap* salariale tra lavoratori specializzati e non. In Europa, caratterizzata invece da salari rigidi, si osserva piuttosto una riduzione dell'occupazione.

Il declino dell'occupazione industriale in molti dei maggiori paesi industrializzati, insieme all'aumento dell'internazionalizzazione di queste economie, ha stimolato il dibattito riguardo il ruolo che la crescita della concorrenza straniera ha avuto nella determinazione della caduta dell'occupazione. Alcuni, soprattutto ultimamente, ritengono che i timori sulle conseguenze dell'*outsourcing* siano infondati. Stando ai risultati di un recente studio³ su Stati Uniti e Gran Bretagna, la delocalizzazione non comporterebbe una caduta dell'occupazione aggregata. Contribuirebbe, anzi, alla creazione di nuovi posti di lavoro che controbilanciano le eventuali perdite occupazionali dovute all'esternalizzazione di alcune fasi della produzione.

³ Mary Amity e Shang-Jin Wei, "Fear of Outsourcing : Is it Justified?", IMF Working Paper 04/186 e NBER Working Paper 10808.

L'*outsourcing* sarebbe responsabile solo della perdita di un esiguo numero di posti di lavoro, grazie alla spinta positiva che dà alla produttività.

In realtà, però, non si deve perdere di vista la distinzione di cui sopra relativa alle differenze nella flessibilità e nella regolamentazione tra mercato del lavoro americano (o, più in generale, anglosassone⁴) ed europeo. Non è detto, cioè, che quanto si verifica nel caso di Stati Uniti e Gran Bretagna, sia valido anche nel caso dei paesi europei.

⁴ La Gran Bretagna presenta infatti caratteristiche che la rendono molto più simile agli Stati Uniti che ad altri Paesi europei.

LA REALTA' ITALIANA

La delocalizzazione è il risultato di una aumentata competizione a livello internazionale seguita alla liberalizzazione dei flussi commerciali della UE con i paesi dell'Europa Orientale. Il motivo principale che spinge le imprese a delocalizzare è la differenza del costo del lavoro tra l'Italia e i Paesi Europei Orientali e Meridionali, il Far East e il Nord Africa. Le differenze salariali sono molto significative e, d'altra parte, quelle nella produttività non sono tali da compensarle. L'*outsourcing* verso una serie di aree a basso costo è destinato a continuare. Le aree prescelte si spostano nel tempo perché il commercio mette in moto forze che tendono ad eguagliare il costo del lavoro nelle diverse regioni.

Inoltre, mentre i paesi a basso reddito accumulano capitale fisico e umano, la produttività dei loro lavoratori cresce e così i loro salari, i cui aumenti sono legati anche all'incremento della domanda. In poche parole, l'*outsourcing* permette all'Italia di restare sugli scenari internazionali attraverso una riduzione dei costi di produzione che si riflette dunque sui prezzi di vendita. Lo scopo principale è quindi il contenimento dei costi per consentire politiche dei prezzi più aggressive.

La progressiva specializzazione dei paesi avanzati in prodotti ad alta tecnologia, ed il conseguente spostamento delle produzioni tradizionali nei paesi con più bassi livelli di salario ha determinato in alcuni paesi uno spiazzamento del lavoro meno qualificato che, a sua volta, ha comportato una contrazione nei livelli occupazionali oltre che un peggioramento relativo delle posizioni retributive di questa componente della forza lavoro.

Contrariamente a quanto suggerito da almeno un parte della letteratura in materia, alcuni ritengono che la delocalizzazione internazionale non abbia avuto effetti particolarmente negativi sull'occupazione. La perdita occupazionale che dovrebbe aver accompagnato lo spostamento all'estero di fasi dei processi produttivi sembra essere stata in una certa misura contrastata dalle migliori *performance* di queste aree. Nelle aree con più alta propensione alla delocalizzazione le perdite sono state minori.

Gli aspetti più interessanti riguardano tuttavia la *composizione* dell'occupazione. È stata dimostrata la presenza di correlazione tra l'intensità dei processi di

delocalizzazione e i mutamenti nella composizione della manodopera⁵. Il fatto che l'*outsourcing* induca una riduzione dell'occupazione nelle qualifiche più basse e l'aumenti in quelle più elevate può spiegare in parte il minor declino dell'occupazione nelle aree con maggiore propensione alla delocalizzazione.

Si osserva inoltre che le aree italiane dove sono stati più consistenti i processi di spostamento della produzione all'estero, sono anche quelle che hanno avuto i maggiori successi in termini di crescita delle esportazioni. La delocalizzazione internazionale si è rivelata una strategia di successo soprattutto grazie alla capacità di sviluppare politiche di contenimento dei prezzi. Le imprese che hanno delocalizzato sono diventate più competitive e hanno avuto quindi migliori performance sui mercati internazionali.

⁵ Si veda R.Schiattarella "Analisi di sistema e delocalizzazione internazionale. Uno studio per il settore del *Made in Italy*", 2003.

DELOCALIZZAZIONE E PMI

Affacciarsi su un mercato estero rappresenta per una piccola impresa una sfida molto importante. I processi di delocalizzazione, infatti, rappresentano un fenomeno attuale rilevante, con importanti risvolti economici, sociali e culturali. La sfida competitiva coincide con la complessità con cui le nostre imprese si misurano in contesti diversi, con processi di globalizzazione che mettono a confronto realtà di imprese con differenziali di costi, con assetti organizzativi molto differenti tra loro. Vi è inoltre la necessità di pensare ai mercati esteri non solo in termini di opportunità di business, ma anche di insediamenti per la creazione di nuovi sbocchi.

Avere una struttura di network con un quartier generale in occidente, stabilimenti dislocati all'estero, rete distributiva in *outsourcing*, rappresenta un modello che, in proporzione all'entità dell'attività, attiene ad un mondo che non è più esclusivamente quello della grande impresa.

La decisione di svolgere all'estero una parte o l'intera produzione richiede il rispetto di una serie di passaggi per ridurre al minimo i rischi di insuccesso. Naturalmente ogni area di sviluppo comporta delle specificità e problematiche tipiche, ma alcuni step sono applicabili, in generale, a tutte. Oltre alle variabili proprie di ciascun paese, per le PMI si aggiungono alcune obiettive difficoltà all'internazionalizzazione, tra le quali vi sono difficoltà strategiche, di tipo organizzativo e di management, economico-finanziarie e di tipo normativo-ambientale. Tutto ciò rende più complesso il processo di delocalizzazione, ed impone la conoscenza delle variabili da tenere in considerazione per chi decida di intraprendere tali processi.

Per quanto riguarda l'individuazione dei paesi nei quali delocalizzare, le PMI utilizzano come criterio di scelta principale, laddove è possibile, la valutazione della prossimità al proprio settore merceologico. È importante la presenza di manodopera specializzata o, comunque, la facilità nel riuscire ad aggiornare, con le nuove tecniche del settore, manodopera che sa già trattare, anche se con tecnologie antiquate, i prodotti in questione.

Importanti variabili di cui devono necessariamente tener conto le aziende sono quelle che riguardano l'aspetto fiscale e doganale, quello legale, e quello finanziario-bancario. L'aspetto fiscale è strategico, tenendo presente che in molti paesi esistono "free zones", cioè località caratterizzate da agevolazioni o assenza di imposte. Indispensabile è, ad esempio, sapere se il paese in cui si è scelto di delocalizzare ha aderito e recepito il trattato internazionale per evitare fenomeni di *doppia imposizione* con l'Italia, vale a dire un trattato attraverso il quale i due paesi contraenti hanno definito i reciproci rapporti da un punto di vista tributario, in modo che le imposte che si pagano in un paese non si paghino anche nell'altro. Anche i costi doganali sono determinanti per essere competitivi a livello internazionale. Dal punto di vista giuridico, è importante conoscere le norme del paese di destinazione per evitare di imbattersi in divieti o per adattare l'attività alla normativa vigente.

Per quanto riguarda l'aspetto finanziario e bancario, è bene sapere che esistono delle linee di finanziamento del nostro Stato e di derivazione internazionale per agevolare la delocalizzazione e la penetrazione commerciale estera. Inoltre, spesso i singoli stati hanno norme o programmi appositi che agevolano la crescita delle PMI locali⁶. Necessario è anche monitorare il sistema bancario locale, oltre alle eventuali filiali di banche italiane in loco, o banche locali con cui le banche italiane hanno rapporti di fiducia, partecipazione o collaborazione.

Tra gli aspetti organizzativi sono di rilievo quello logistico e quello produttivo. La creazione di un nuovo impianto produttivo implica, tra l'altro, la definizione dei costi per il trasporto delle materie prime sia in entrata che in uscita. Tale spesa influenza il costo del prodotto, la velocità di consegna, la commercializzazione (anche nella zona di produzione dello stesso). Infine, per quanto concerne l'aspetto produttivo e dei costi che ne derivano, rileva il costo della manodopera, che solitamente nei paesi in cui si decide di delocalizzare è molto basso. Spesso le PMI considerano, erroneamente, questo fattore come l'unico decisivo e determinante per la scelta di trasferire all'estero la propria produzione. In realtà, in alcuni paesi, come quelli dell'Est Europa, il costo della manodopera ha subito oggi un forte incremento, e in quei paesi dove c'è ancora un ampio differenziale rispetto all'Italia, come la Romania, con l'avvicinarsi della data dell'entrata nella UE, anche il costo del lavoro aumenterà.

⁶ Ad esempio, il Programma Szecheny in Ungheria è volto ad agevolare lo sviluppo e la competitività delle PMI locali, comprese quelle che, pur essendo state costituite da italiani, risultano giuridicamente di diritto ungherese.

Un aspetto da non trascurare è quello relativo alla cultura d'impresa e alle problematiche gestionali connesse all'attivazione di basi di produzione in altri paesi. Tra gli imprenditori italiani, in molti casi, esiste ancora un sentimento di cautela verso i processi di internazionalizzazione, poiché questi continuano ad avvenire per lo più all'insegna del "fai-da-te". Si registra inoltre l'assenza di una cornice economico-finanziaria e istituzionale generale che aiuti, in particolare, le PMI. L'Italia, rispetto ad altri paesi, ha un panorama produttivo assai più frammentato e di difficile coordinamento. Si devono pertanto attuare delle politiche che mettano in comunicazione i soggetti, le iniziative e le competenze già esistenti su questi versanti. Inoltre, i dati a livello nazionale evidenziano una scarsa propensione alla formazione degli imprenditori, indice di un livello di managerialità e competitività ancora non sufficiente per uno sviluppo adeguato del sistema industriale.

Per l'inserimento delle imprese italiane nei mercati di paesi spesso molto distanti, non solo geograficamente, dal nostro è necessaria una buona preparazione di base e una conoscenza approfondita del nuovo contesto di riferimento, sia dal punto di vista economico che sociale e giuridico. L'adattamento culturale deve essere programmato e attuato con gradualità. Naturalmente, anche per quanto concerne la gestione dell'attività di impresa si rendono indispensabili degli accorgimenti. I manager che decidono di spostare la loro attività all'estero non possono permettersi di agire con leggerezza, devono essere pronti e recettivi, ma soprattutto in grado di trasformare opportunamente l'organizzazione dell'attività.

La delocalizzazione deve essere il punto di arrivo di un processo consapevole e adeguatamente pianificato. Consapevole rispetto ai rischi e alle opportunità dei mercati esteri, alle caratteristiche dei settori in oggetto, alle problematiche culturali e organizzative che comporta l'internazionalizzazione. Pianificato rispetto alle strategie più idonee e alle soluzioni organizzative e gestionali più adeguate ad un contesto così diverso e distante da quello italiano.

Molte aziende italiane sono riuscite a trovare risposta ai quesiti sul risparmio generato dalla delocalizzazione, su cosa comprare o far produrre, su quali siano i mercati più convenienti, su quanta e quale parte dell'attività spostare all'estero. Più difficile è invece capire dove comprare, come localizzare i migliori fornitori e gestire un proficuo rapporto con essi, come analizzare rischi e costi totali delle operazioni.

La competizione internazionale è fortemente avvertita dagli imprenditori. La maggior parte di essi considera il "fare squadra" (fare consorzi, fusioni, acquisizioni)

come rimedio affinché le PMI possano continuare a competere sul mercato globale. Tale orientamento rischia però, in assenza di un sistema-Paese che aiuti le imprese nel processo di internazionalizzazione, di non portare ai risultati sperati.

Le PMI italiane hanno comunque confermato nel 2003 l'andamento positivo iniziato da alcuni anni sul fronte della partecipazione a imprese straniere e della presenza nei mercati esteri in termini di nuove unità produttive e commissioni di prodotti e servizi. Sono soprattutto le PMI del *Made in Italy* a investire all'estero o a creare nuove *joint ventures* e *partnership* commerciali, dimostrando con ciò grande dinamismo. Le grandi imprese hanno invece iniziato a ridurre la propria presenza all'estero a partire dal 2001 per questo motivo, nel 2003, è calato il fatturato complessivo delle aziende italiane all'estero⁷.

Sul fronte delle partecipazioni a imprese straniere, sono particolarmente attive le aziende manifatturiere. I settori maggiormente coinvolti sono quello dei prodotti alimentari e derivati, autoveicoli, moto e biciclette, che occupano le prime posizioni, seguiti dal comparto della lavorazione dei metalli e da quello riguardante macchine e apparecchi meccanici. In settima posizione, preceduto dall'abbigliamento, è collocato il settore elettronica e telecomunicazioni.

Per quanto riguarda la provenienza regionale, è la Lombardia a manifestare la maggiore vivacità seguita da Piemonte, Emilia Romagna, Lazio, Veneto e Toscana. Le aree geografiche maggiormente scelte dalle aziende italiane per dar vita a nuove iniziative produttive, l'Europa Occidentale mantiene il primato in termini di occupati. In calo è il numero di lavoratori nell'America Latina, mentre sono aumentati gli investimenti nell'Europa Orientale e in Asia, area in cui il numero di iniziative è cresciuto notevolmente.

Oggi le imprese italiane con partecipazioni all'estero sarebbero circa seimila. Di queste, almeno duemila hanno posto in essere vere e proprie strategie di delocalizzazione, trasferendo cioè oltre frontiera attività o parti di attività esistenti in Italia. Circa il 40% delle imprese che praticano *outsourcing* puntano su una strategia di lungo respiro, che combina all'abbattimento dei costi anche la conquista dei mercati esteri, mentre il restante 60%, in genere di piccole dimensioni, mira esclusivamente alla riduzione dei costi.

⁷ Si veda il rapporto dell'Istituto nazionale per il commercio estero dal titolo "Italia Multinazionale 2003- Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia", realizzato in collaborazione con il Politecnico di Milano e R&P-Ricerche e Progetti.

Un crescente numero di imprese italiane sta consolidando la presenza sui mercati esteri attraverso il radicamento, investendo cioè nella distribuzione, nella valorizzazione del marchio e così via. In una ricerca condotta da Unioncamere e Istituto Tagliacarne⁸ (2004), si evidenzia inoltre come la valutazione del processo di delocalizzazione sia in genere positiva: le imprese dell'indagine svolta valutano in genere ottimi (o buoni) i rapporti sia con le imprese estere che con le Istituzioni straniere ospitanti. Accanto alla delocalizzazione nell'ultimo decennio si sta rafforzando un altro fenomeno: l'esportazione, da parte dell'Italia dell'attività imprenditoriale. Si tratta di soggetti che non svolgevano prima un'attività nel nostro Paese e che decidono di avviarne una direttamente all'estero. In questi casi, le mete preferite sono i Paesi del Mediterraneo e dell'Est Europeo.

Secondo la terza indagine nazionale "L'Italia delle Imprese" (2004), realizzata dalla Fondazione Nord Est, una quota crescente delle imprese italiane si sta aprendo ai mercati globali, con forme e strategie differenti che vanno dalla commercializzazione di beni e servizi, alla creazione di reti di fornitura oltre confine o di stabilimenti produttivi all'estero. Poco meno della metà delle imprese considerate (47,1%) intrattengono nell'ambito della propria attività relazioni con soggetti stranieri, facendo registrare per il 2004 una crescita rispetto all'anno precedente (43,4%) nella quota di quante detengono rapporti commerciali e produttivi con altri Paesi.

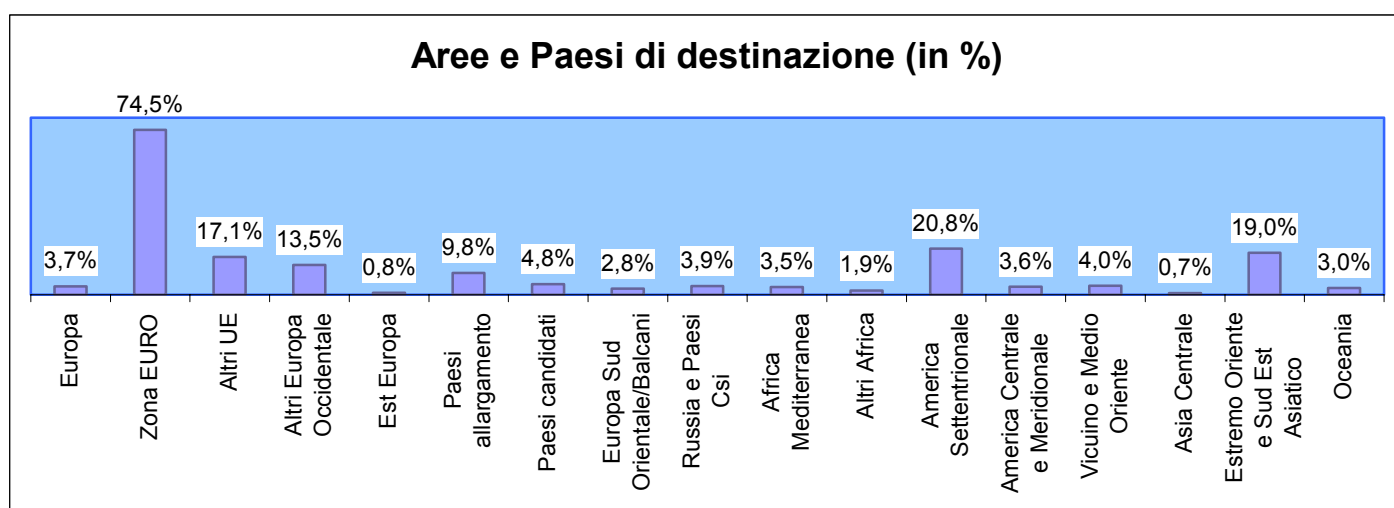
-Tipologie di rapporti imprenditoriali per area geografica

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Italia
Vende prodotti e servizi	43,7	46,4	38,0	28,3	39,5
Utilizza dei fornitori esteri	36,7	37,4	32,5	26,9	33,6
Commissiona la produzione o servizi	16,9	18,1	15,9	10,5	15,6
Produce utilizzando strutture pre-esistenti	5,1	9,7	3,9	2,5	5,1
Ha aperto uno stabilimento o un ufficio operativo ex-novo	5,5	6,0	4,5	3,1	4,8

Fonte: elaborazioni Osservatorio Filas su dati della Fondazione Nord Est.

⁸ Si veda il Rapporto Italia, 2004.

Il primo mercato di riferimento attuale continua ad essere costituito dall'Europa Occidentale, in particolare dall'area euro (74,5%). Quanto ai singoli paesi, spiccano i tradizionali partner dell'economia nazionale, ovvero Germania (46,5%), Francia (35,7%), Gran Bretagna (15,5%) e Spagna (17,1%). Al secondo posto, in termini di macroaree geografiche, troviamo l'America Settentrionale e, in particolare, gli Stati Uniti. Rispetto alla media nazionale sono le imprese del Centro Italia a godere di più intensi rapporti con l'area nordamericana. Circa un quinto degli imprenditori hanno invece dichiarato come, allo stato attuale, siano i Paesi dell'Europa Centro-Orientale e balcanica i principali partner stranieri di riferimento.



Fonte: elaborazioni Osservatorio Filas su dati della Fondazione Nord Est.

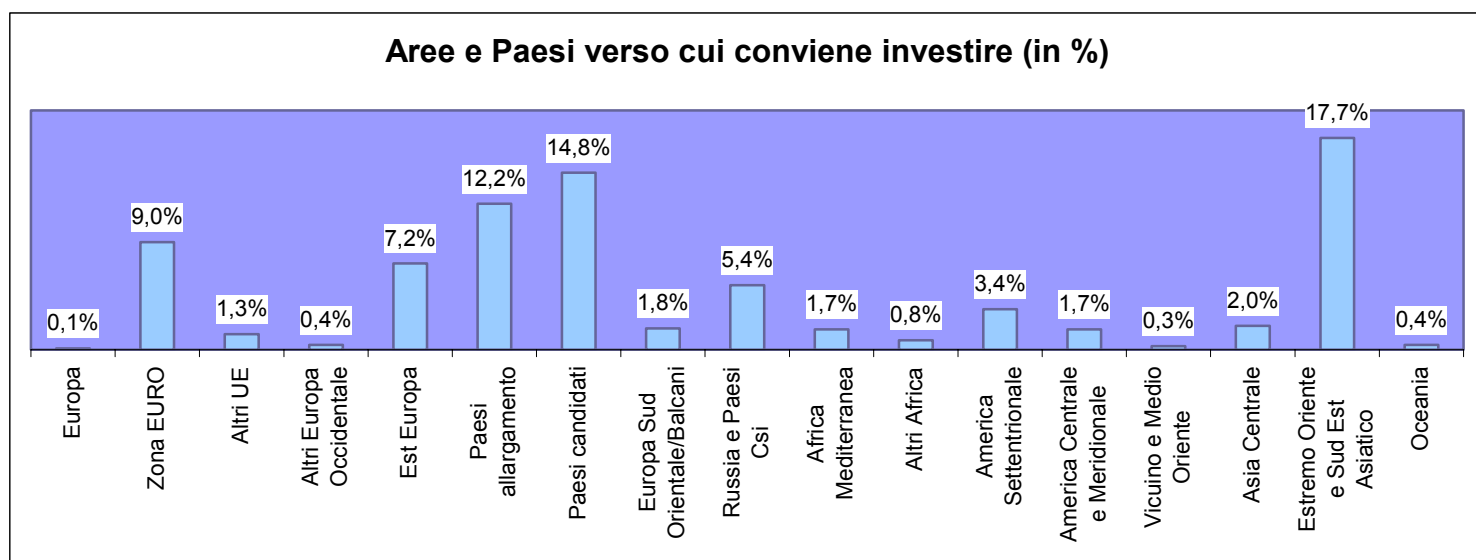
Diversa è la situazione se si considerano le opinioni degli imprenditori circa i mercati su cui appare opportuno investire nel prossimo futuro. Oltre un terzo degli imprenditori ritengono conveniente investire innanzitutto nei Paesi dell'Europa dell'Est (35,8%), sia quelli entrati da poco a far parte dell'UE⁹, sia quelli candidati all'ammissione¹⁰. Una quota considerevole (13,6%) delle preferenze relative a quest'area si concentra solo sulla Romania. Accanto all'Europa Orientale, al centro dell'attenzione delle imprese italiane, c'è l'Estremo Oriente, e in particolare la Cina

⁹ Cipro, Estonia, Lettonia, Lituania, Malta, Polonia, Repubblica Ceca, Repubblica Slovacca, Slovenia e Ungheria.

¹⁰ Romania e Bulgaria entreranno a far parte della UE nel 2007. Sono in atto le trattative per l'ingresso della Turchia.

(15,2%). Solo un'impresa su cinque assegna invece ancora un elevato grado di priorità al mercato comunitario.

Per quanto riguarda l'ex Unione Sovietica, gli operatori mantengono atteggiamenti di prudenza e cautela, in attesa che le economie dell'area, in particolare quella russa, si stabilizzino su trend positivi di crescita indipendenti dal solo export di materie prime. Infine, per quanto riguarda la sponda sud del Mediterraneo, le vicende belliche e l'instabilità politica hanno per il momento ridotto l'attenzione delle imprese verso l'area, nonostante questa costituisca un bacino interessante ancora poco conosciuto e sfruttato.



Fonte: elaborazioni Osservatorio Filas su dati della Fondazione Nord Est.

SCENARI FUTURI E CONCLUSIONI

E' interessante osservare quale sia la propensione a spostare all'estero l'attività produttiva da parte delle imprese italiane negli ultimi anni. Secondo la ricerca "L'Italia delle Imprese", si va esaurendo la spinta alla delocalizzazione "mordi e fuggi", fondata sulla mera ricerca dell'abbattimento dei costi di produzione. Cresce, piuttosto, un orientamento a un'internazionalizzazione selettiva, mirata ad un posizionamento strategico nei mercati, secondo la nuova divisione mondiale del lavoro.

-Le prospettive: la propensione a esportare all'estero l'attività produttiva (valori in %)

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Isole e Sud	2002	2003	2004
Sì, tutta	4,0	3,2	5,6	7,1	9,3	6,5	5,0
Sì, ma solo in parte	11,6	15,3	10,4	18,2	21,3	17,4	13,2
No	71,2	64,2	61,9	62,2	50,0	57,9	65,5
Non ha senso per l'attività svolta	13,3	17,3	22,1	12,5	19,4	18,2	16,3

Fonte: elaborazioni Osservatorio Filas su dati della Fondazione Nord Est.

Se da una parte la dimensione dei mercati si allarga, dall'altra tende a diventare *domestica*. È un movimento paradossale, ma lo sviluppo delle nuove tecnologie, della rete virtuale, delle comunicazioni e dei trasporti amplia inevitabilmente i confini tradizionali e conduce ad un estensione delle relazioni economiche. L'internazionalizzazione dei rapporti produttivi è un processo ineludibile ed inevitabile, carico di rischi e potenzialità soprattutto per un paese come l'Italia, in cui il sistema di imprese è fondato sulle PMI. La competizione delle imprese, anche quelle di dimensioni minore, si gioca in un contesto internazionale.

Proprio per ovviare alle dimensioni ridotte delle PMI, si stanno sviluppando dei progetti di internazionalizzazione che vedono muoversi congiuntamente associazioni di imprenditori, enti camerali e imprese dei distretti. Attraverso i processi di delocalizzazione, accordi, *joint ventures* tra imprese locali e di altri paesi si stanno

verificando dei cambiamenti che coinvolgono i distretti e le loro relazioni. Le PMI iniziano a sentire l'esigenza di estendere i confini dei distretti. Il processo di delocalizzazione, nelle sue svariate forme, è fondamentale per permettere loro di rimanere competitive sui mercati mondiali. Un aspetto da notare è che i leader distrettuali solo in pochi casi tagliano i legami con il loro territorio, sostituendo parzialmente, al limite, quei fornitori che non sono in grado di seguirli nel processo di internazionalizzazione.

Più in generale, è interessante vedere se la diversa collocazione delle imprese a livello internazionale impoverisca i territori di origine. Esistono casi di chiusure aziendali e licenziamenti di lavoratori, tuttavia la maggioranza delle imprese delinea una situazione diversa. Fra quanti hanno rapporti con i mercati esteri, solo il 6% ha chiuso le strutture produttive in Italia. E una quota analoga (6%) è quella delle imprese che hanno totalmente interrotto i rapporti con i fornitori locali. Dunque, le imprese che avviano processi di delocalizzazione all'estero generalmente trascinano con sé, in tutto o in parte, i propri fornitori. E ciò sembra avvenire per lo più nelle realtà distrettuali.

Alcune associazioni imprenditoriali, enti camerali e finanziari stanno sviluppando, per supplire le carenze da parte del sistema-Paese, forme consortili per aiutare le PMI nell'individuazione di realtà regionali estere in cui avviare strutture produttive. Si tratta di esperienze pilota, presenti soprattutto nel Nord Est, che prefigurano nuove forme di cooperazione e sostegno allo sviluppo. Si sta lentamente passando dalla fase della delocalizzazione improntata alla ricerca di costi di produzione inferiori, all'internazionalizzazione intesa come presidio e sviluppo di nuovi mercati a livello internazionale. La progressiva apertura ai mercati esteri e l'internazionalizzazione che coinvolge parte delle imprese italiane costituisce sicuramente una sfida, ma soprattutto una opportunità per il nostro Paese.

In conclusione, si è visto con questo studio come la delocalizzazione della produzione di beni e servizi sia un fenomeno di grande importanza oggi. Si tratta di una realtà che interessa il mondo intero, pur avendo in questo contesto concentrato l'attenzione sul panorama europeo e, in particolare, italiano. L'economia del nostro Paese, caratterizzata da un tessuto imprenditoriale che è per la maggior parte retto da piccole e medie aziende, sta vivendo dei profondi ed inevitabili cambiamenti. Interi fasi dei processi produttivi vengono spostate all'estero con lo scopo di ridurre i costi di produzione e creare nuovi sbocchi di mercato. Fenomeni di integrazione come l'allargamento Europeo non fanno che facilitare il processo di internazionalizzazione. Interessanti prospettive di studio riguardano le opportunità di investimento da parte delle imprese italiane nei paesi che entreranno a far parte della UE nel 2007, Bulgaria e Romania, nonché Turchia, il cui ingresso è tuttora in trattativa. Notevoli sono gli spunti di riflessione e diversi gli approfondimenti che si faranno in futuro.