



**UNION EUROPÉENNE**  
**Fonds social européen**  
**Article 6 Actions innovatrices**



# DELOCALIZZAZIONE E IMPATTI SULL'OCCUPAZIONE: IL CASO VENETO

Materiali di documentazione

Versione preliminare

Aprile 2007



**VENETO LAVORO**

Osservatorio & Ricerca

Gruppo di lavoro:

Bruno Anastasia, Gabriele Crisci, Massimo Disarò,  
Maurizio Gambuzza, Maurizio Rasera, Danilo Maurizio, Luigi Ranzato

## SOMMARIO

<b>1. Introduzione. La domanda di ricerca: quale occupazione nella base domestica dopo i processi di internazionalizzazione?</b>	<b>pag. 3</b>
<b>2. Delocalizzazione e impatti occupazionali: una relazione complessa. Note sul caso italiano</b>	<b>pag. 4</b>
2.1. La delocalizzazione della produzione: definizione e modalità	4
2.2. Le motivazioni aziendali per delocalizzare	4
2.3. L'impatto sul mercato del lavoro: scenari possibili	7
2.4. Effetti sulla forza lavoro: qualche evidenza empirica sul caso italiano	8
<b>3. La delocalizzazione e l'economia veneta</b>	<b>pag. 11</b>
3.1. I settori interessati: la dinamica dell'occupazione manifatturiera	11
3.2. Investimenti diretti esteri e altre forme di internazionalizzazione	13
3.3. I risultati di ricerche specifiche condotte in Veneto Lavoro	19
3.3.1. L'analisi di Belussi sullo Sportsystem di Montebelluna (2003)	19
3.3.2. I Rapporti OSEM sullo Sportsystem di Montebelluna (2006)	19
3.3.3. I settori del "made in Italy" nello studio di Rossetti e Schiattarella (2003)	21
3.3.4. I settori calzature e abbigliamento nello studio di Gianelle (2005)	21
3.3.5. I settori calzature e abbigliamento nello studio di Gianelle e Tattara (2006)	23
3.3.6. Il tessile e il mobile nello studio di Lorenzoni (2003)	24
3.3.7. Il tessile-abbigliamento vicentino nello studio di Crestanello e Dalla Libera (2003)	25
3.3.8. I settori calzature e abbigliamento nello studio di Crestanello e Tattara (2005)	26
3.3.9. Distretti veneti e delocalizzazione nello studio di Mariotti e Piscitello (2005)	27
3.4. Note su alcuni casi aziendali	
<b>4. Note e considerazioni</b>	<b>pag. 29</b>
4.1. Una sfida o un'opportunità?	29
4.2. Lavoro skilled vs. lavoro unskilled	29
4.3. Gestire il processo di delocalizzazione	30
<b>Appendice – Schede aziendali</b>	<b>pag. 32</b>
1. Benetton (Tv)	32
2. Aku (Tv)	38
3. Grande (Tv)	39
4. Grisport (Tv)	40
5. Monti (Tv)	41
6. Olip (Vr)	43
7. Scarpa (Tv)	45
8. Stonefly (Tv)	47
<b>Bibliografia</b>	<b>pag. 48</b>

*“PERCHÉ CHIUDIAMO QUI E APRIAMO IN CINA.*

*[...] Noi eravamo l'ultimo giapponese rimasto a combattere nella foresta, pensando di poter produrre in casa. Ma lo sa che Black & Decker, il nostro principale concorrente negli Usa, lì non batte più un chiodo? Tutto in Cina fa. Mi creda, per De' Longhi questa è una svolta epocale, che consentirà di mantenere un'azienda leader che investe e cresce. Non l'avessimo fatto saremmo crollati.*

*[...] Abbiamo reagito tardivamente a uno scenario di fattori negativi. Affrontiamo costi crescenti: l'acciaio e la plastica sono saliti di prezzo, i trasporti pure e il costo del lavoro in Italia è rigido. Sulle vendite si è abbattuto il crollo del dollaro: il cambio si è mangiato più di metà della nostra crescita. Davanti a concorrenti americani che ormai producono tutto in Cina a costi inferiori, e che viceversa si sono grandemente avvantaggiati dal cambio, non potevamo che adeguarci.*

*[...] Sottolineo che noi, a differenza di altri, andiamo lì con il nostro know how e ce lo teniamo stretto. Altri, americani come pure italiani, lo cedono insegnando ai cinesi come farci fuori. E guardi che il problema non è solo il costo del lavoro: riguarda l'intero sistema Paese.*

*La vera variabile non è la manodopera, che incide tra il 10% e il 20%. Il punto è che in Cina è facilitata l'attività industriale in sé: le strade funzionano, i porti pure, non c'è la tangenziale di Mestre che ci costringe a chiudere uno stabilimento a Mira, l'indotto e la componentistica rispondono a ogni esigenza. Costa meno tutto e funziona meglio.”*

(Stefano Beraldo, amministratore delegato di De' Longhi S.p.A., *CorriereEconomia*, 24 gennaio 2005)

*“TOMAT: DE' LONGHI, INEVITABILE DELOCALIZZARE.*

*Le aziende trevigiane non hanno il desiderio di delocalizzare. Sono costrette a farlo. Per sopravvivere. Per partecipare a un mercato dove la competizione, oggi come oggi, è anche sinonimo di delocalizzazione. E di internazionalizzazione.*

*[...] Oggi l'80% dei mercati a cui l'area trevigiana si rivolge sono continentali. Appartengono cioè ai paesi della vecchia Europa. Ma questi sono mercati in crisi, surclassati da Cina, Stati Uniti, Asia. Bisogna guardare, quindi, in quella direzione.”*

(Andrea Tomat, presidente Unindustria Treviso, *Corriere Veneto*, 5 dicembre 2004)

## **1. INTRODUZIONE. LA DOMANDA DI RICERCA: QUALE OCCUPAZIONE NELLA BASE DOMESTICA DOPO I PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE?**

Un aspetto dei processi di delocalizzazione particolarmente dibattuto tra gli studiosi e centrale nelle preoccupazioni dell'opinione pubblica è quello relativo all'impatto occupazionale nel paese d'origine delle imprese coinvolte.

Il dibattito è alimentato dall'affacciarsi, in questi ultimi anni, sul mercato globale di nuovi *competitors* internazionali, specialmente asiatici, i quali, grazie ai minori costi di produzione, possono offrire beni (e servizi) a prezzi molto competitivi. Ciò contribuisce ad aumentare la competizione su scala internazionale, aumentando anche la vulnerabilità strategica delle imprese industriali caratterizzate da un costo del lavoro per unità di prodotto più elevato.

Attraverso la delocalizzazione produttiva le imprese occidentali, e tra esse quelle italiane e venete, cercano di fondare la loro competitività su leve innovative per poter differenziare la propria offerta e/o per minimizzare i costi medi di produzione.

Anche con riferimento al Veneto ci si chiede specificatamente:

- \* quanti posti di lavoro i processi di delocalizzazione sottraggono direttamente, vale a dire se sia in atto un processo di sostituzione tra posti di lavoro nelle imprese italiane (venete) e posti di lavoro nelle partecipate estere;

- \* se accanto a questo cambiamento ve ne sia anche un altro, relativo al rafforzarsi nelle imprese-madri di un nuovo tipo di occupazione, maggiormente qualificata, più terziaria (più tecnici ed impiegati che operai);

- \* se sia positivo o negativo il saldo tra la nuova occupazione, acquisita per governare i processi di delocalizzazione e/o per rafforzare fasi a monte (progettazione etc.) e a valle (commercializzazione etc.) dell'attività produttiva in senso stretto, e quella manifatturiera "perduta".

Quando le imprese di un paese ricorrono alla delocalizzazione all'estero di fasi di un processo produttivo tradizionalmente integrato "in casa", anche per rispondere alle pressioni competitive provenienti da paesi a più basso costo del lavoro per unità di prodotto, non è immediatamente chiaro quale sia il segno dell'effetto netto sui livelli di occupazione e di attività produttiva del paese che delocalizza. Se è vero, infatti, che in prima approssimazione e per lassi temporali brevi l'effetto è certamente negativo, poiché attività precedentemente svolte sul territorio nazionale vengono spostate all'esterno, è anche vero che, nella misura in cui il recupero di competitività di costo ottenuto attraverso la delocalizzazione viene trasferito sui prezzi, si verificano effetti positivi sulla capacità di penetrazione commerciale dei prodotti finiti sia in patria che nel resto del mondo, con conseguenti possibili ricadute positive anche sull'occupazione in patria.

L'attività di delocalizzazione all'estero ha, quindi, un effetto diretto, potenzialmente negativo, ed un effetto indiretto potenzialmente positivo sulla competitività di prezzo che può estendersi infine anche sulle ricadute occupazionali in patria. E', pertanto, esito di lavoro di ricerca l'identificazione del segno dell'effetto netto, che non è dato a priori (Baldone, Sdogati e Tajoli, 2002).

Come si argomenterà nel prosieguo del lavoro, non è utile guardare alla delocalizzazione come un "male necessario" quanto piuttosto come una strategia che può rafforzare il posizionamento internazionale della produzione locale, italiana e, in particolare, veneta, perché libera risorse di lavoro e capitale, che possono venire meglio impiegate, se adeguatamente riconvertite, in attività a maggiore qualificazione e più alta produttività e che, dunque, risentono meno della concorrenza internazionale sui costi, permettendo infine di disporre di risorse per accedere a beni e servizi a più elevato contenuto di conoscenza. La delocalizzazione, se adeguatamente gestita, comporta l'acquisizione di nuove attività e competenze produttive, rappresentando di fatto uno strumento per il riposizionamento nella divisione internazionale del lavoro, costituendo una spinta formidabile verso processi di innovazione e riaggiustamento industriale (Corò e Volpe, 2003).

## 2. DELOCALIZZAZIONE E IMPATTI OCCUPAZIONALI: UNA RELAZIONE COMPLESSA. NOTE SUL CASO ITALIANO

### 2.1. La delocalizzazione della produzione: definizione e modalità

E' utile innanzitutto chiarire cosa si intende per "delocalizzazione", una parola che non gode di buona stampa e che può suggerire sinistri presagi per il mercato del lavoro del paese di origine delle imprese che la attuano, anche se in realtà nasconde nuove opportunità, che l'Italia come il Veneto sono tenute a sfruttare per accrescere la loro competitività e spingere le loro produzioni verso prodotti e processi più innovativi.

Il termine "delocalizzazione internazionale" indica lo spostamento della produzione (o di parti della medesima) da imprese poste sul territorio nazionale ad altre localizzate in paesi stranieri. Imprese, queste ultime, che possono essere di proprietà di cittadini del paese che delocalizza (al limite della stessa impresa delocalizzante) oppure no. L'elemento discriminante per definire l'*outsourcing*, e quindi la produzione internazionale, è costituito dal fatto che l'impresa delocalizzante governi l'attività dell'impresa all'estero nel senso che o utilizza i prodotti di questa come prodotti intermedi o li vende sotto il proprio marchio (Schiattarella, 1999). Se così non è, siamo di fronte ai più tradizionali rapporti commerciali di importazione.

La delocalizzazione internazionale si realizza attraverso diverse modalità, divisibili in due grandi categorie:

- **scelte di cooperazione**, basate sulla partnership con terzi e su accordi *non equity*, cioè che non comportano investimenti in quote azionarie di imprese: ci si riferisce dunque ad accordi commerciali e produttivi, acquisto o cessione di licenze, ecc.;
- **scelte di investimento diretto estero (IDE)**, che portano l'impresa nazionale a partecipare al capitale di un'impresa estera, eventualmente con uno o più soci locali: gli Ide possono assumere pertanto la forma di partecipazioni minoritarie, joint venture, partecipazioni di controllo, filiali controllate fino al 100%.

Ciascuna modalità di internazionalizzazione implica un diverso grado di coinvolgimento strategico ed economico dell'impresa nel mercato estero.

### 2.2. Le motivazioni aziendali per delocalizzare

Il primo (e principale) vantaggio ricercato dalle imprese che delocalizzano è indubbiamente di tipo economico. L'azienda punta ad un'immediata riduzione dei costi di produzione del bene o del servizio prodotto. Tale riduzione di costo si concretizza soprattutto in una riduzione del costo del lavoro. Nelle strategie orientate al reperimento di fattori a basso costo, la produzione fatta realizzare in Paesi a basso salario non viene venduta sul mercato locale ma importata e successivamente esportata nei diversi centri del consumo mondiale. Questa soluzione fa parte della strategia adottata dall'Italia e dal Veneto per far fronte alla pressione competitiva proveniente dagli altri paesi industriali i quali ormai da tempo hanno delocalizzato le loro produzioni nei paesi emergenti a basso costo del lavoro, attraverso la frammentazione internazionale della produzione. Questa strategia trova la sua ragione nei notevoli differenziali salariali presenti fra i paesi più sviluppati e i paesi in via di sviluppo. Il vantaggio è particolarmente forte per le produzioni *labour intensive*, in cui il costo del lavoro incide in misura notevole sul costo totale di produzione e sulla determinazione dei vantaggi competitivi.

Per avere un'idea delle differenze di costo del lavoro esistenti tra diversi Paesi in relazione ad alcune figure professionali si osservino i dati riportati in **tab. 1.**<sup>1</sup>

TAB. 1 – I COSTI CINESI (IN DOLLARI USA)		
Figura professionale	Costo orario a Pechino (45h/sett)	Costo medio annuo
Operaio	0,598 - 1,538	1.400 - 3.600
Impiegato	0,568 - 1,666	1.330 - 3.900
Tecnico specializzato	0,833 - 2,844	1.950 - 6.650
Dirigente	1,752 - 4,401	4.100 - 10.300
Dirigente Senior	3,675 - 7,435	8.600 - 17.400

Fonte: Al Najjari (2005)

Esistono, comunque, anche altre considerazioni che inducono le aziende ad assumere la delocalizzazione della produzione come elemento strategico.

Nel caso di strategie orientate al mercato (*market oriented*) le imprese avvicinano la produzione ai principali mercati per servire meglio e più rapidamente i clienti, per ridurre i costi di trasporto, per aggirare le barriere protezionistiche e per acquisire informazioni utili ad orientare in modo più efficiente le politiche di marketing. Inizialmente le imprese italiane e venete (es. Benetton per l'abbigliamento) hanno adottato questa strategia per avvicinare la produzione ai mercati di sbocco, soprattutto nei paesi con elevati livelli di consumo (gli stabilimenti di Benetton in Francia, Spagna e Stati Uniti perseguivano questi obiettivi), in modo da penetrare nei mercati ricchi o potenzialmente in grado di svilupparsi. Dai primi anni novanta, tuttavia, non potendo più contare sulla debolezza del cambio, le imprese venete hanno visto nella delocalizzazione della produzione la possibilità di ridurre i costi di produzione, primo fra tutti il costo del lavoro.

Il dibattito sui fattori che spingono le piccole e medie imprese (Pmi) alla delocalizzazione produttiva si articola intorno a due posizioni (Mariotti e Piscitello, 1999).

La **prima** sostiene che la motivazione essenziale della delocalizzazione è legata al fatto che le Pmi hanno all'estero delle irrinunciabili possibilità di crescita, attivando un processo che non è sostitutivo di quello sviluppato in patria.

La seconda sostiene che le Pmi delocalizzano per il **mutare dei vantaggi comparati** (di paese), quali, ad esempio, il costo del lavoro, delle materie prime, etc., il che origina dei vincoli allo sviluppo. In questo caso la "fuga dalla base domestica" indebolisce la base produttiva e spiazza l'occupazione.

L'obiettivo principale dell'espansione all'estero delle imprese è sostenere, rafforzare ed allargare la propria penetrazione commerciale sui mercati internazionali. Questo obiettivo è, infatti, comune alla larghissima maggioranza delle imprese ed emerge con evidente chiarezza. L'internazionalizzazione delle imprese italiane è da questo punto di vista un fenomeno univoco: la creazione di strutture produttive all'estero, tanto quanto le altre forme di espansione internazionale delle multinazionali italiane, risponde principalmente all'esigenza di potenziare la penetrazione commerciale su mercati terzi.

All'interno di questo quadro generale sono distinguibili tre raggruppamenti d'imprese costruiti in funzione della migliore specificazione dei loro obiettivi. I primi due rappresentano differenti articolazioni del generale obiettivo della penetrazione nei mercati esteri; il terzo rappresenta alcune limitate eccezioni. Possiamo pertanto distinguere:

- la penetrazione di mercato "pura", a seguito di strategie "libere" o "vincolate";

<sup>1</sup> Con riferimento all'Europa basta pensare che i lavoratori rumeni "costano" in media 1,51 euro per ora lavorata mentre in Italia lo stesso dato si aggira intorno ai 19 euro per ora lavorata.

- l'internazionalizzazione basata su strategie definibili "miste";
- la rilocalizzazione internazionale della produzione (strategie "da costi").

Il primo gruppo comprende la grande maggioranza dei casi: si tratta d'impresa la cui espansione internazionale è riconducibile al desiderio di conquistare nuove quote di mercato all'estero, indipendentemente dai vincoli al commercio internazionale e dai possibili vantaggi nella localizzazione della produzione (**"strategia libera"**). Per le imprese di questo gruppo, che spesso hanno una sola filiale produttiva all'estero, la localizzazione di parte degli impianti produttivi presso i mercati di sbocco consente una maggiore e migliore comprensione della domanda e delle sue possibili evoluzioni, della sua segmentazione e differenziazione qualitativa, permettendo così di elaborare più efficaci strategie di vendita e di incrementare il successo commerciale.

Tutto ciò non è però sufficiente a spiegare l'emergere dei fenomeni d'internazionalizzazione produttiva. Infatti, accanto all'obiettivo di conquistare quote di mercati esteri, molte imprese hanno quello di riuscire a superare le barriere di tipo protezionistico poste dai paesi di destinazione, barriere che ostacolano le esportazioni dall'Italia (**"strategia vincolata"**). Per molte imprese la decisione di espandersi all'estero è stata influenzata da fattori di contesto, e cioè dal venir meno, in parte o totalmente, della possibilità di esportare direttamente dall'Italia su importanti mercati acquirenti. Ciò si aggiunge ai vantaggi dati dalla presenza diretta all'estero nello spiegare in grande misura i processi di delocalizzazione produttiva.

E' importante notare che l'effetto del protezionismo sui processi di internazionalizzazione appare più rilevante per le imprese di minori dimensioni, specialmente quelle attive nei comparti della meccanica: in questi casi, le scelte di investimento diretto sono strettamente legate a fattori esterni all'impresa che impongono di modificare le strategie internazionali. Per altre imprese appaiono come rilevanti obiettivi dell'espansione all'estero sia la possibilità di ridurre i costi di produzione attraverso la rilocalizzazione internazionale degli impianti sia la penetrazione dei mercati: siamo in questo caso in presenza di una **"strategia mista"**.

Si può, dunque, ravvisare una strategia complessa seguita da un importante gruppo di multinazionali italiane: su alcuni mercati espandersi direttamente per accrescere la propria presenza, contemporaneamente adoperare altri paesi come basi produttive a basso costo da cui riesportare i prodotti finiti.<sup>2</sup> Comunque per alcune imprese il fatto di giovare dei minori costi di produzione all'estero resta il beneficio accessorio di una strategia orientata prevalentemente al mercato locale: la riduzione dei costi rimane un'importante determinante dell'investimento, ma ciò non implica affatto che i prodotti vengano reimportati in Italia.

Solo poche imprese non rientrano nelle categorie precedenti e seguono una **"strategia da costi"**. Alcune di esse offrono esempi veri e propri di strategia di delocalizzazione internazionale della produzione in quanto hanno decentrato all'estero alcuni processi ad alta intensità di lavoro mentre reimportano semilavorati o prodotti finiti per poi venderli sul mercato italiano. Altre, invece, svolgono in minima parte attività di trasformazione all'estero: la loro strategia mira soprattutto all'importazione di materie prime o risorse naturali acquistabili direttamente all'estero più convenientemente che non in Italia.

Altri obiettivi dell'internazionalizzazione assumono un ruolo di contorno. Ad esempio la **diversificazione** strategica come obiettivo dei processi di internazionalizzazione produttiva non appare rilevante. Le imprese italiane raramente acquisiscono attività all'estero per diversificare il proprio portafoglio produttivo (a differenza dunque di talune grandi conglomerate, specie dei paesi anglosassoni). I gruppi italiani tendono piuttosto a ricondurre all'estero una struttura diversificata di attività che già esiste all'interno, e non a crearla attraverso l'internazionalizzazione.

---

<sup>2</sup> Vi sono esempi abbastanza noti (numericamente non molto estesi) di grandi imprese italiane che hanno compiuto esperienze internazionali di delocalizzazione di taluni segmenti di produzione, dando vita ad importanti flussi di importazioni intra-gruppo.

Un discorso più complesso è richiesto, invece, dalle strategie di espansione all'estero per acquisire **tecnologie**. Soprattutto negli anni più recenti, vi sono state significative esperienze di imprese italiane che hanno investito nei paesi maggiormente avanzati per acquisire partecipazioni di controllo o di minoranza in società produttive o di ricerca, in genere di medio-piccole dimensioni, ma collocate sulla frontiera tecnologica. Purtroppo, sono esperienze ancora limitate a pochissime imprese, quelle dotate anche della forza finanziaria indispensabile.

Ultimo possibile obiettivo, chiaramente meno importante (direttamente) degli altri, ma tutt'altro che irrilevante, dell'andare all'estero è il ***learning by doing***, ossia **l'acquisizione di esperienza internazionale**. E' un obiettivo che comunque non è sottovalutato nemmeno dalle più dinamiche imprese di piccole dimensioni.

### 2.3. L'impatto sul mercato del lavoro: scenari possibili

L'intensificarsi del processo di globalizzazione e di internazionalizzazione produttiva che ha interessato l'economia mondiale nell'ultimo ventennio è (stato) spesso accusato di essere il maggiore responsabile di fenomeni come il forte aumento della disoccupazione, soprattutto per i lavoratori meno specializzati ed impiegati nei settori produttivi a maggiore intensità di lavoro, e la crescente disparità nelle remunerazioni tra i lavoratori con conoscenze tecnologiche da un lato e i lavoratori meno specializzati dall'altro.

In particolare le imprese multinazionali<sup>3</sup> dei paesi industrializzati sono state accusate di ricorrere alla delocalizzazione essenzialmente per sfruttare l'abbondanza di manodopera non specializzata disponibile nei paesi meno sviluppati, lucrando sui minori costi salariali. Ciò avrebbe causato la caduta della domanda di lavoratori non specializzati nei paesi di origine delle multinazionali, con effetti diversi sulle remunerazioni e sull'occupazione a seconda delle maggiori o minori rigidità presenti nel mercato del lavoro considerato (Lipsey, 2002).

Ad una prima osservazione, piuttosto superficiale, l'internazionalizzazione delle imprese italiane sembrerebbe essere in stretta relazione con la disoccupazione domestica: nel periodo 1985-1995 l'occupazione domestica (nelle imprese manifatturiere) è calata di circa 496.000 addetti, mentre l'occupazione nelle filiali estere è aumentata di circa 337.000 unità (Faini et al., 2002).<sup>4</sup>

Anche in presenza di effetti di sostituzione tra addetti in Italia e all'estero (il che è probabile per gli IDE – investimenti diretti esteri - verso i paesi in via di sviluppo ed in transizione), il processo di globalizzazione spiegherebbe comunque solo una parte delle perdite occupazionali nel manifatturiero italiano.

Determinare con precisione l'effetto che gli investimenti esteri in uscita hanno sull'occupazione nel paese di origine non è, come abbiamo già detto, compito facile.<sup>5</sup> Gli effetti riguardano non soltanto il livello di occupazione, ossia il numero dei posti eventualmente creati o distrutti, ma anche il tipo

---

<sup>3</sup> Qui il termine multinazionale è inteso in senso ampio ad indicare un'impresa che varca i confini nazionali per posizionarsi sui mercati esteri.

<sup>4</sup> Il quadro è nettamente differente nei due sottoperiodi, 1985-1990 e 1990-1995: nella seconda metà degli anni ottanta l'occupazione nel manifatturiero italiano è cresciuta leggermente e l'occupazione estera delle multinazionali è quasi raddoppiata (da 229.000 a 401.000 addetti); nella prima metà degli anni novanta, invece, di fronte ad un'occupazione domestica che ha perso più di 500.000 unità, le filiali estere sono cresciute solo di 165.600 addetti. La maggior parte della crescita delle filiali di imprese italiane tra il 1990 ed il 1995 si è verificata nell'Europa Centrale ed Orientale (con un incremento di 90.000 addetti) e nei PVS; invece durante gli anni ottanta la crescita dell'occupazione nelle filiali estere si è verificata per quasi il 90% nei paesi avanzati.

<sup>5</sup> Occorre tener conto inoltre che nella maggioranza dei casi gli investimenti esteri hanno come soggetti i paesi industrializzati, siano essi considerati in qualità di investitori o in qualità di riceventi. Ciò significa che le imprese multinazionali spesso operano in paesi con uguale grado di sviluppo e conoscenze tecnologiche.



di lavori creati, la loro qualità, la loro stabilità e la loro remunerazione. Inoltre, occorre tenere presente che le multinazionali influenzano il mercato del lavoro del paese di origine (oltre che di quello in cui realizzano l'investimento) non solo direttamente, ma anche indirettamente attraverso i rapporti di vario genere intrattenuti con le altre imprese presenti sul territorio. Distinguere tutti i possibili effetti occupazionali associati all'investimento diretto è dipanare un'intricata matassa.

L'interpretazione canonica prevede che, nel paese di origine dell'investimento, l'effetto dell'aumento della produzione in Paesi a basso costo del lavoro riduca l'intensità di lavoro della produzione nella base domestica. Nulla, peraltro, si può affermare sulle conseguenze in termini di livello assoluto dell'occupazione domestica. In particolare, l'espansione sui grandi mercati internazionali implica un aumento dei compiti di supervisione, coordinamento e controllo delle attività disperse geograficamente, un'estensione qualitativa e quantitativa delle funzioni di R&S, di marketing ed in genere di attività che sono usualmente centralizzate presso la casa madre. La conseguenza è un incremento del fabbisogno di lavoratori non direttamente impiegati in produzione e *high-skilled* (colletti bianchi e manager) presso gli insediamenti di origine dell'impresa. Tale effetto può, inoltre, estendersi all'area economica di interazione della casa madre, attraverso le esternalità generate da una accresciuta domanda di input specializzati e ad alto contenuto di lavoro qualificato. Infine, il livello assoluto dell'occupazione presso il paese di origine può risultare accresciuto grazie ad una serie di attività complementari indotte dall'IDE, più o meno compensative degli eventuali effetti di sostituzione tra produzione all'estero ed esportazioni dalla casa madre.

#### 2.4. Effetti sulla forza lavoro: qualche evidenza empirica sul caso italiano

La maggior parte della letteratura empirica esistente sui temi indicati è riferita al caso statunitense, mentre l'evidenza proposta per il caso italiano è piuttosto sporadica, limitata ad alcuni studi esplorativi sugli effetti della delocalizzazione di attività da parte delle imprese italiane verso i paesi in via di sviluppo. Inoltre, non è agevole stabilire se gli addetti occupati nelle filiali estere abbiano sostituito addetti in Italia a causa della mancanza di dati e di un adeguato controfattuale<sup>6</sup>.

Per quanto riguarda gli studi sull'intensità dell'occupazione domestica (effetti sulla quantità) va citato innanzitutto il lavoro di **Barba Navaretti e Castellani (2003)**, con l'obiettivo di misurare l'effetto dell'internazionalizzazione delle imprese multinazionali italiane sulla performance economica *at home* in termini di crescita occupazionale, produzione e produttività totale. I risultati ottenuti dai due autori mostrano che la performance *at home* delle imprese italiane che investono all'estero per la prima volta migliora dopo l'investimento. La crescita di produzione e produttività dopo l'investimento è maggiore per le imprese *switching*<sup>7</sup> rispetto alle imprese nazionali. Inoltre, essi non riscontrano impatti significativi sulla crescita o riduzione dell'occupazione. Anche se l'occupazione diminuisce nelle imprese che hanno aperto nuovi stabilimenti all'estero, questa riduzione non è grande e, a volte, minore di quella che le imprese avrebbero dovuto sostenere se non avessero investito all'estero. Quindi, si può affermare che gli investimenti esteri, anche verso paesi in via di sviluppo e a basso costo del lavoro, sono paradossalmente una buona strategia per salvaguardare l'occupazione domestica.

La ricerca realizzata **Mariotti, Mutinelli e Piscitello (2000)** ha cercato di misurare l'effetto dell'internazionalizzazione delle imprese multinazionali italiane sull'occupazione domestica a

---

<sup>6</sup> Nonostante ci siano stati alcuni tentativi, come si vedrà a breve, da parte di Barba Navaretti e Castellani (2003), di eseguire una ricerca controfattuale.

<sup>7</sup> Le imprese *switching* sono imprese nazionali che non hanno stabilimenti all'estero all'inizio del periodo di analisi considerato dagli autori (1993-1998) e che hanno investito all'estero per la prima volta durante il periodo osservato.

livello settoriale nel periodo 1985-1995. I risultati ottenuti hanno evidenziato che un aumento dell'occupazione nelle affiliate estere, localizzate in paesi meno sviluppati e a basso costo del lavoro, riduce l'intensità di lavoro nella base domestica. Fanno eccezione le imprese grandi che investono nei paesi meno sviluppati extra-UE per le quali questa situazione non è significativa. Viceversa, l'impatto sull'intensità di lavoro domestica è positiva quando l'IDE è diretto verso paesi avanzati. Questi risultati confermano che gli investimenti guidati da strategie di tipo *market seeking* sono diretti verso i paesi più sviluppati, mentre gli investimenti verticali, che sfruttano i differenziali di costo, sono diretti verso i paesi meno sviluppati. In particolare, gli investimenti orizzontali inducono presso il paese di origine dell'impresa investitrice un maggiore impiego di lavoro, soprattutto qualificato, in conseguenza sia di attività addizionali di supervisione, coordinamento, R&S e marketing presso la casa madre, sia di una serie di esternalità positive generate da quest'ultima nell'ambiente economico locale. Gli investimenti verticali si confermano, viceversa, veicolo di riduzione dell'intensità di lavoro non qualificato e ciò determina una riduzione degli addetti *low-skilled at home*. Tuttavia, lo studio non consente di trarre alcuna conclusione circa l'effetto finale degli IDE sul livello assoluto dell'occupazione interna del paese.

Ancora, **Barba Navaretti et al. (2002)** investigano come l'impatto di un aumento dell'occupazione delle affiliate estere influisca sull'occupazione domestica della casa madre per un gruppo di imprese multinazionali italiane tra il 1994 e il 1998. I risultati sono in linea con quelli già esposti e mostrano ancora una volta che cambiamenti nell'occupazione estera influenzano positivamente e significativamente l'intensità di lavoro *at home* evidenziando, pertanto, una relazione di complementarità.

Per quanto riguarda, invece, gli studi che hanno posto l'attenzione sulla composizione dell'occupazione domestica (effetti sulla qualità e *skill upgrading*), di particolare interesse è il lavoro di **Falzoni e Grasseni (2003)**, che investigano se il trasferimento di fasi della produzione dalle case madri italiane alle affiliate estere abbia contribuito allo *skill upgrading* delle imprese italiane, misurato come un aumento nella quota salariale dei lavoratori qualificati sul totale del costo dei salari per settore. I risultati ottenuti mostrano che l'internazionalizzazione ha contribuito allo *skill upgrading* delle imprese italiane. In particolare, viene dimostrato che l'impatto positivo dell'internazionalizzazione sul salario medio relativo non dipende dal paese di destinazione degli investimenti.

L'insieme di questi studi empirici dimostra che l'aumento dell'occupazione nelle filiali estere non sostituisce l'occupazione nelle casemadri italiane, contrastando con l'ipotesi secondo cui la delocalizzazione delle attività economiche verso i paesi in via di sviluppo, soprattutto i paesi con basso costo del lavoro, comporta la diminuzione dell'occupazione nel nostro paese.

Tutti i lavori citati sono molto focalizzati sulle imprese assunte come oggetto di studio e non riescono a tener conto degli effetti di secondo ordine sull'indotto in cui operano tali imprese. Ad ogni modo, il fatto che l'attività delle imprese stesse si rafforzi dovrebbe avere ricadute positive anche sull'indotto.

**In conclusione**, condurre attività produttive all'estero può richiedere e indurre uno *skill upgrading* delle mansioni a livello dell'impresa madre, cioè un aumento dei lavoratori qualificati sul totale dell'occupazione.

Nel caso di investimenti verticali accade di frequente che la composizione occupazionale dell'impresa madre si sposti verso attività ad alta intensità di forza lavoro qualificata (*skill intensive*) a fronte di un trasferimento all'estero di quelle ad alta intensità di manodopera (*labour intensive*). Questo può, tuttavia, portare ad una riduzione degli occupati in determinati profili (ad esempio, ad alta intensità di lavoro e a bassa qualificazione) e ad una riduzione dei salari per

salvaguardare i posti di lavoro nel contesto di origine. Anche nel caso di investimenti orizzontali in cui l'impresa madre replica all'estero la produzione domestica si può verificare un aumento delle mansioni qualificate.

Per quanto riguarda gli effetti indiretti, il sistema locale e la filiera produttiva risentiranno positivamente della delocalizzazione se vengono salvaguardati i posti di lavoro delle imprese fornitrici domestiche che approvvigionano le affiliate straniere o le imprese straniere con cui hanno rapporti di produzione. Inoltre, in seguito ad una delocalizzazione di tipo verticale, la filiera produttiva potrebbe posizionarsi su segmenti di mercato a maggiore valore aggiunto e a più alto grado di qualificazione con il conseguente sviluppo di un settore terziario collegato di qualità. Viceversa, il trasferimento di attività all'estero può determinare una riduzione degli occupati in determinati profili mansionistici a livello di filiera produttiva e la chiusura di imprese fornitrici.

Infine, la delocalizzazione di attività produttive all'estero comporta non solo la riduzione degli ordinativi per i subfornitori, ma pure il rischio - meno evidente, ma non meno significativo - di perdere occasioni di apprendimento e di crescita legate alla relazione in sé.

E' da tener conto, comunque, che nell'insieme dei processi di distruzione dei posti di lavoro, la quota imputabile alla delocalizzazione non è quella predominante. Ad esempio lo stesso **Osservatorio Europeo sulle ristrutturazioni** ha censito, dal 2002 ad oggi (aprile 2007), 132 casi italiani di imprese che hanno effettuato annunci per quasi 100.000 posti di lavoro da tagliare: solo il 3,7% di questi posti da distruggere erano riconducibili a "offshoring/delocalisation", prevalendo in genere altre motivazioni (ristrutturazioni interne etc.).

Ciò è in accordo anche con le **evidenze proposte da Ilo (2005)** secondo cui:

- negli Stati Uniti, secondo stime del ministero del lavoro, poco più del 2% dei licenziamenti collettivi risultano dovuti a delle delocalizzazioni;
- Germania ed Austria, a seguito delle delocalizzazioni verso l'Europa Orientale, hanno perso tra il 1990 e il 2001 rispettivamente 8.000 e 2.000 posti di lavoro medi annui.

### 3. LA DELOCALIZZAZIONE E L'ECONOMIA VENETA

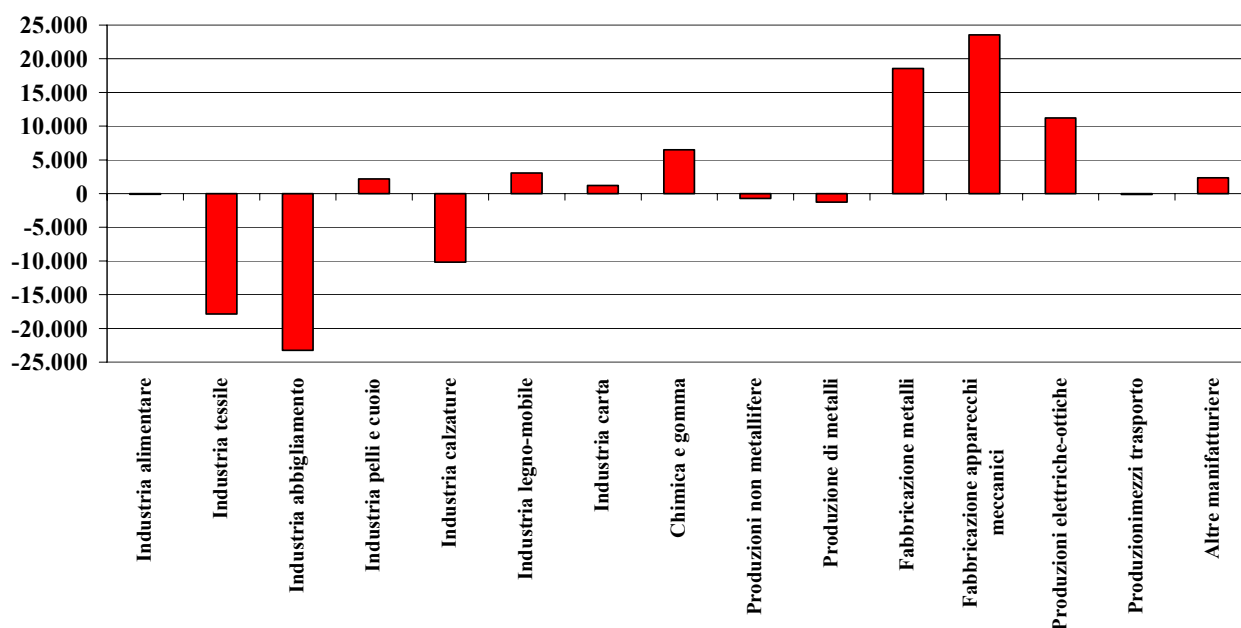
#### 3.1 I settori interessati: la dinamica dell'occupazione manifatturiera

Prima di procedere all'analisi dell'impatto specifico della delocalizzazione sull'occupazione veneta è opportuno considerare la dinamica complessiva dell'occupazione manifatturiera. Ci si limita a questa perché finora, con riferimento al Veneto, non sembrano rilevanti i casi di delocalizzazione di servizi, che invece risultano già significativi per altre economie avanzate.

L'andamento dell'occupazione non è certamente condizionato esclusivamente dai fenomeni di internazionalizzazione e delocalizzazione: contano ancor di più le specifiche situazioni aziendali, di crisi o successo, dovute alle capacità/incapacità imprenditoriali oppure le evoluzioni tecnologiche che determinano ristrutturazioni o riorganizzazioni. Comunque il dato sull'andamento dell'occupazione circoscrive e focalizza i settori che presumibilmente sono stati maggiormente interessati dall'outsourcing su scala internazionale.

Il **graf. 1** mette in evidenza la **dinamica degli addetti manifatturieri in Veneto** per singolo settore nel periodo intercensuario.

Graf. 1 - Dinamica degli addetti manifatturieri in Veneto 1991-2001

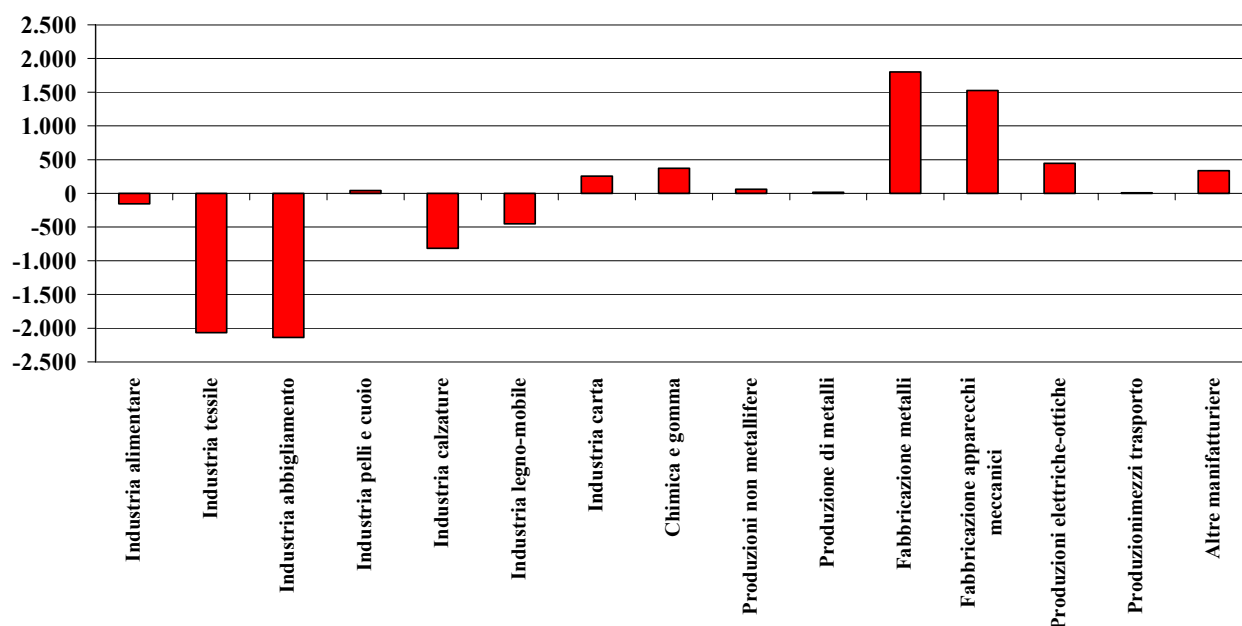


Fonte: Istat, censimenti economici

Si osserva che a fronte di una crescita significativa dell'occupazione nei comparti della meccanica si sono registrate **contrazioni occupazionali significative nell'abbigliamento, nel tessile e nelle calzature**. Un decremento modesto è stato avvertito nel comparto dei non metalliferi (marmo, ceramica, vetro, prodotti per l'edilizia) mentre chimica-gomma, legno, concia hanno evidenziato trend di crescita.

La dinamica degli addetti si riflette nettamente nella dinamica delle unità locali (**graf. 2**): esse sono diminuite peraltro anche nei comparti dell'alimentare e del legno-mobili che sono stati invece interessati da crescita degli addetti.

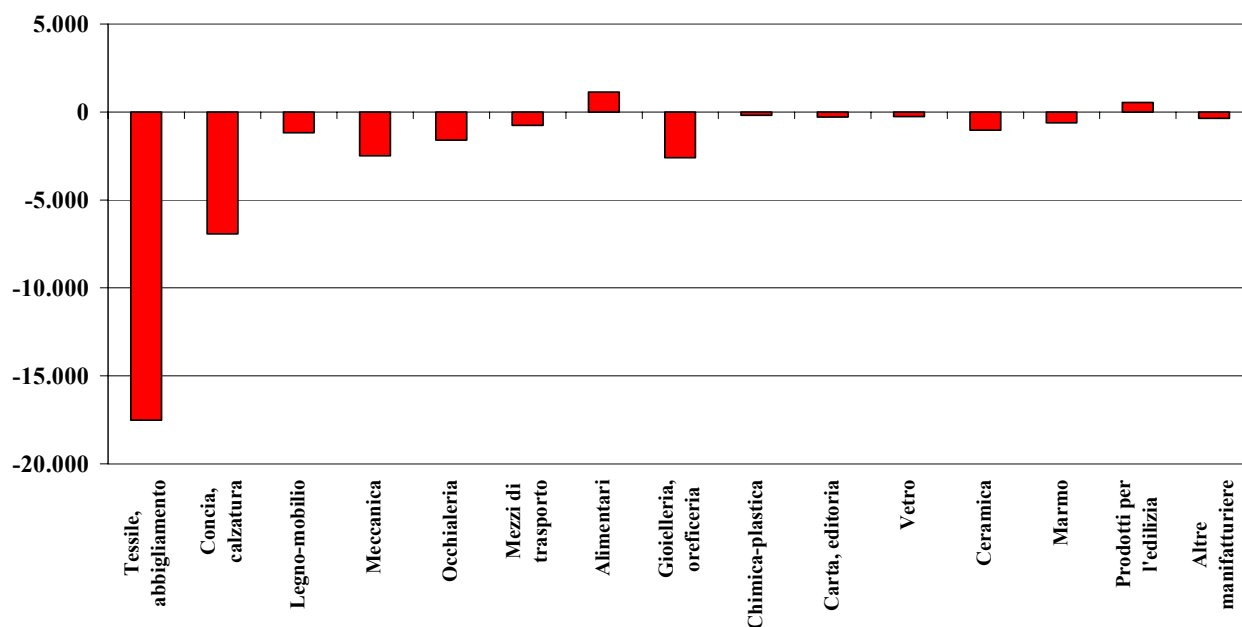
**Graf. 2 - Dinamica delle unità locali manifatturiere in Veneto 1991-2001**



Fonte: Istat, censimenti economici

Per quanto riguarda invece le dinamiche più recenti, con riferimento specifico all'occupazione dipendente, si osserva che il calo è generalizzato a quasi tutti i settori manifatturieri (e ne risulta particolarmente interessata l'occupazione di personale italiano poco qualificato) (**graf. 3**).

**Graf. 3 - Dinamica dei dipendenti manifatturieri in Veneto 2001-2005 (variazioni stock-flusso)**



Fonte: Sirlv - Giove 2006

Solo per l'alimentare e per i prodotti per l'edilizia si nota qualche modesta crescita occupazionale. I fenomeni di contrazione sono comunque generalmente modesti, fatti salvi i casi del tessile-abbigliamento e della concia-calzatura.

### 3.2. Investimenti esteri diretti e altre forme di internazionalizzazione

L'IDE (investimento diretto estero) è un investimento che comporta un rapporto di lungo periodo e che perciò riflette un interesse duraturo di un'impresa per un'attività economica dislocata in un altro paese, con la volontà di esercitare sulla gestione di essa una significativa influenza.

Per avere una misura dei flussi di questi investimenti si fa riferimento comunemente agli elementi riportati nelle bilance dei pagamenti dei vari paesi. I dati della bilancia dei pagamenti consentono, però, di valutare soltanto approssimativamente il fenomeno degli investimenti internazionali e sono soggetti a diverse limitazioni, dovute in parte alle differenze nei criteri di definizione e di registrazione usati da ciascun paese, che impongono estrema cautela nella loro interpretazione. Il ricorso ai dati riportati nella bilancia dei pagamenti mostra, quindi, alcuni difetti: in primo luogo gli IDE sono indistinguibili dagli altri investimenti esteri; in secondo luogo, anche se i criteri di registrazione usati dai vari paesi fossero omogenei, i flussi di IDE che appaiono nella bilancia dei pagamenti offrirebbero comunque un'immagine soltanto parziale della distribuzione internazionale delle attività produttive. Occorrerebbe tenere conto infatti dei dati sul valore degli stock di capitale controllati da imprese estere, le cui variazioni dipendono però anche da fattori diversi dai corrispondenti flussi, come le variazioni nelle quotazioni azionarie. Inoltre, andrebbero considerate le informazioni disponibili sul numero, sul fatturato e sugli addetti delle imprese a partecipazioni estera, per disporre di una rappresentazione più concreta e dettagliata delle attività internazionali delle imprese.<sup>8</sup>

Un altro aspetto da considerare trattando dei limiti insiti nel ricorso dei dati della bilancia dei pagamenti riguarda i prestiti. Infatti, essendo contabilizzati solamente i prestiti intragruppo, vengono ignorati tutti quei debiti, contratti per esempio nel mercato dei capitali del paese ospite oppure nei mercati internazionali, che sono, comunque, garantiti da un'impresa madre.<sup>9</sup>

Infine, bisogna ricordare che i dati riportati nella bilancia dei pagamenti sono indicati al loro valore contabile, cioè al costo storico e non in base al loro attuale valore di mercato.

Gli elementi riportati nella bilancia dei pagamenti mostrano d'altra parte due grandi vantaggi:

- a. sono disponibili per un gran numero di paesi, rendendo possibile la realizzazione di comparazioni fra essi;
- b. essendo emessi regolarmente riescono a tener conto anche degli eventi più recenti.

L'internazionalizzazione produttiva che ha luogo attraverso gli investimenti diretti esteri è un importante fattore di competitività e di stimolo alla crescita se il tessuto industriale del Paese di origine è caratterizzato dalla presenza di grandi imprese che si espandono all'estero, grazie alle forti economie di scala e alle ingenti risorse finanziarie di cui dispongono. Se, invece, il sistema economico si basa sulla piccola e media dimensione, come è il caso del Veneto e, in generale, dell'Italia, assumere l'IDE come indicatore centrale dell'internazionalizzazione produttiva non offre, o meglio, non riesce ad offrire un congruo segnale dell'effettivo grado di internazionalizzazione di un dato territorio. Infatti, l' "internazionalizzazione" in tali casi non si realizza tanto attraverso ingenti investimenti all'estero (indicatore che relegherebbe l'Italia e il Veneto in una posizione di assoluta inadeguatezza considerati i loro fondamentali economici) quanto attraverso forme che non vengono normalmente osservate e misurate. Pertanto solo una parte minore del processo di adattamento e riposizionamento in atto si riflette visibilmente nei dati degli IDE.

---

<sup>8</sup> In Italia dati di questo tipo sono offerti attualmente da un'unica fonte, la banca dati Reprint, Politecnico di Milano-ICE.

<sup>9</sup> Più in generale tutti gli investimenti che non sono finanziati attraverso la vendita di azioni o il prestito intragruppo non vengono intesi come diretti, anche se effettivamente essi contribuiscono ad aumentare la quota di un'economia controllata da imprese estere.

La **tab. 2** mostra quanto siano **poco significativi gli investimenti verso l'estero del Nord Est** se confrontati con quelli fatti registrare dal Nord Ovest, che “monopolizza” quasi tutti gli investimenti italiani in uscita, raggiungendo nel 2003 una quota di quasi l'80% degli IDE italiani.

A dimostrare che gli IDE, utilizzati quale esclusivo indicatore della presenza all'estero di attività produttive, sottorappresentano in modo significativo il fenomeno, ci vengono in aiuto pure i dati ICE, secondo i quali il numero di imprese del Nord Est che hanno effettuato investimenti diretti esteri in Romania nel 2000 risulta essere molto modesto, tanto che nell'insieme del tessile-maglieria-cuoio-calzature arriva solamente a 20. Ciò è in netta contraddizione con la dimensione effettiva dei fenomeni di delocalizzazione delle imprese venete e nordestine nell'area balcanica in genere e rumena in particolare: l'ICE stesso, tra l'altro, in un comunicato del 2003 stimava che in Romania le imprese a partecipazione italiana fossero oltre 12.000.

*Tab. 2 – Flussi di IDE in uscita*

	2000	2001	2002	2003
	<i>valori in migliaia di euro</i>			
Verona	181.096	253.658	65.550	120.305
Vicenza	173.631	232.269	156.183	121.627
Belluno	182.529	43.172	15.551	325.936
Treviso	462.861	653.479	366.774	479.994
Venezia	82.985	141.662	66.614	60.824
Padova	134.348	190.773	410.316	502.020
Rovigo	21.181	6.724	7.649	7.743
 Veneto	 1.238.631	 1.521.737	 1.088.637	 1.618.449
 Nord-Ovest	 18.376.426	 23.508.253	 20.754.930	 24.591.103
Nord-Est	2.580.195	3.356.100	2.425.080	2.735.837
Centro	2.531.290	13.248.431	4.543.663	3.089.621
Mezzogiorno	461.027	1.424.682	411.454	429.554
 ITALIA	 23.948.938	 41.537.466	 28.135.127	 30.846.115

*Fonte: elaborazione su dati UIC (Ufficio Italiano Cambi)*

Da tutto ciò è nata l'esigenza, per molti studiosi, di analizzare i processi di delocalizzazione delle imprese venete (e non solo) ricorrendo ad altri tipi di dati, in particolare utilizzando **i flussi di interscambio commerciale, i quali possono riflettere specifiche forme di integrazione produttiva**. Secondo questa modalità di approccio, se esiste una forte correlazione tra le serie storiche delle esportazioni e delle importazioni di due sistemi produttivi è possibile dedurre che il ruolo di tali flussi vada oltre la funzione commerciale di acquisizione di *input* produttivi (le importazioni di materie prime e beni intermedi) e di vendita all'estero di un qualche *output* (le esportazioni di beni finali o intermedi). In particolare, la correlazione osservata può essere il segnale di esportazioni finalizzate ad ottenere una trasformazione di prodotti intermedi, poi re-importati nel paese di origine oppure esportati direttamente dall'area di ultima lavorazione.

E' tuttavia importante ricordare che per ottenere una stima corretta del processo di integrazione internazionale tramite flussi commerciali serve una precisa identificazione delle attività della singola filiera oggetto di studio, nonché delle relazioni tecniche che si vengono a creare tra fasi distinte del processo produttivo. Ciò risulta possibile solo con un'analisi industriale specifica e consente, in definitiva, di scorgere - in quella che appare come un'esportazione commerciale - l'indicatore di un processo di delocalizzazione di specifiche fasi di produzione.

In Veneto, come in tutta Italia, le imprese si internazionalizzano adattando i loro costi e i loro prodotti alle nuove condizioni del mercato, allacciando alleanze strategiche con partner esteri,

modificando forma e ampiezza della filiera e investendo in conoscenza. Tutto ciò rende anche le imprese di piccole dimensioni capaci di reggere la sfida competitiva internazionale, senza che tutto ciò necessariamente si rifletta sulle cifre degli investimenti diretti.

Le medie imprese venete cercano, in genere, di adottare modalità simili, costruendo reti che poco hanno a che fare con quelle tipiche delle grandi multinazionali. In particolare, esse cercano di utilizzare dei partner locali all'estero con esperienza diretta del luogo di insediamento nonché di riprodurre, nei paesi esteri in cui si insediano, la rete locale di subfornitura. In altri termini, spesso le Pmi venete hanno cercato di organizzare la loro presenza all'estero non tanto con l'ampliamento dei propri confini proprietari ma tramite estensione delle catene di fornitura e del contesto di relazioni che le connota. E' facile dedurre che in tal caso non sono le singole imprese ad espandersi all'estero, ma è l'organizzazione a rete a propagarsi, dando luogo a piccoli sistemi che lavorano in collegamento con la rete di origine. Una caratteristica rilevante del processo di internazionalizzazione è perciò **“l'esportazione” dei distretti**.

Il distretto italiano/veneto più noto e popoloso, anche perché di più antica formazione, è quello di **Timisoara, in Romania**, dove operano molte consociate di imprese venete attive nei settori del *Made in Italy*, ma anche in quello della lavorazione del legno.

Un altro tentativo nella medesima direzione è quello attivato dall'Associazione Industriali di Vicenza a **Samorin, in Slovacchia**.<sup>10</sup> Si prevede che verranno ospitate più di 60 aziende vicentine del settore dell'elettromeccanica, in un'area di 500 mila metri quadrati. L'Assindustria di Vicenza prevede non solo la costituzione di filiali, ma anche una continua integrazione con il tessuto locale, al fine di “riprodurre” l'area-sistema della meccanica veneta. La scelta di Samorin, tra i paesi dell'Est è stata dettata, oltre che dalla disponibilità di manodopera a basso costo (20% di quella veneta), anche dalla collaborazione con le autorità locali (il governo assicura contributi a fondo perduto fino al 65% degli oneri destinati all'urbanizzazione delle aree industriali) e dalla vicinanza con il confine austriaco.

In definitiva, data la struttura produttiva fondata sulle Pmi, **il concetto di internazionalizzazione per il Veneto è da intendersi in senso ben più ampio del semplice riferimento agli IDE**, in quanto spesso i limiti di risorse finanziarie, di management e organizzazione non permettono alle PMI di scegliere tale strategia. Per questo, parlando di internazionalizzazione delle imprese venete è indispensabile considerare anche altre forme, tutte molto parzialmente rilevabili sulla base delle consuete statistiche sugli investimenti diretti esteri (es. banca dati UIC, Ufficio Italiano Cambi). L'internazionalizzazione delle imprese va dunque intesa in senso ampio: i rapporti che si possono stabilire fra i diversi attori coinvolti nei processi di delocalizzazione possono essere di tipo gerarchico, ma possono anche essere regolati attraverso il mercato o da accordi di collaborazione. La stessa delocalizzazione si concretizza, in definitiva, attraverso diverse modalità:

- ricorso a **subfornitori indipendenti** per l'acquisto da essi di prodotti progettati dall'impresa committente. Questo metodo prende anche il nome di *outsourcing* o cooperazione e viene utilizzato in prevalenza da piccole e medie imprese con diverse varianti. Un caso particolare è il **traffico di perfezionamento passivo (TPP)** con il quale le imprese esportano le materie prime o semilavorate nel paese a basso costo del lavoro dove esse vengono lavorate e successivamente reimportate come prodotto finito o semi-finito. Questo metodo è stato incentivato da una serie di interventi legislativi comunitari negli anni novanta che tuttora permettono l'esportazione di materie prime e la successiva reimportazione dei prodotti finiti senza che l'operazione sia sottoposta a dazi doganali, limitatamente alle aree dell'Europa Orientale e del bacino del Mediterraneo. D'altra parte, però, tutto ciò comporta l'aggravio burocratico dovuto alla necessità di specifiche autorizzazioni delle autorità doganali;

---

<sup>10</sup> Il 2 aprile 2007 è stato firmato a Samorin l'accordo definitivo tra Associazione Industriali di Vicenza e municipalità di Samorin in Slovacchia per la cessione dei terreni destinati alle aziende vicentine che daranno vita al distretto dell'elettromeccanica.



- **accordi di partnership** con imprese estere di tipo contrattuale, senza la partecipazione al capitale di rischio (cessione di licenze, franchising, accordi collusivi, ecc.);
- **joint venture e altri accordi con la partecipazione al capitale di rischio** (partecipazioni di minoranza, ecc.);
- **investimenti diretti esteri** (acquisizione o creazione *ex novo* di imprese): questa tipologia è utilizzata in prevalenza dalle grandi imprese o dalle multinazionali e porta alla realizzazione di co-interessi durevoli tra l'impresa investitrice e la nuova realtà imprenditoriale estera.

Ognuna di queste modalità di internazionalizzazione comporta per l'impresa differenti gradi di complessità relazionale/organizzativa e differenti livelli di rischio.

La forma più “leggera” di internazionalizzazione è senza dubbio la cessione, dietro pagamento di **royalties**, di licenze di produzione. In questo modo il controllo sulla produzione estera è molto limitato ed è difficile parlare di un vero e proprio fenomeno, anche indiretto, di delocalizzazione produttiva.

Nei casi di **joint venture patrimoniali**, e soprattutto di pieno controllo proprietario delle unità produttive localizzate all'estero, l'impresa che delocalizza deve affrontare, oltre ai costi organizzativi, anche le spese per acquistare l'attrezzatura ed il macchinario necessario all'attività produttiva o l'esborso finanziario per partecipare al capitale dell'impresa parzialmente o totalmente acquisita. In questo caso, il rischio principale è di tipo patrimoniale.

Il **rapporto di subfornitura** richiede un grado di interazione molto più elevato del semplice acquisto commerciale: il committente deve, infatti, fornire il disegno del prodotto, controllare la qualità della produzione e il rispetto dei tempi di consegna e, talvolta, inviare la materia prima in conto lavorazione (traffico di perfezionamento passivo). Non esiste, in questo caso, un vero e proprio rischio patrimoniale, ma i costi organizzativi sono elevati.

Gli **investimenti diretti esteri** implicano, invece, ingenti costi affondati (*sunk cost*) che le piccole e medie imprese non riescono in genere ad affrontare.

La parte più rilevante dell'attività di internazionalizzazione delle imprese venete si basa su **forme intermedie**, quali quelle segnalate in precedenza, come gli accordi di collaborazione commerciale e di subfornitura. Tali forme di integrazione “leggera” non danno luogo a flussi di capitali, si confondono con il “normale” transito di merci alle dogane, vengono con difficoltà colte dalle rilevazioni ufficiali e, comunque, sono sempre difficili da misurare correttamente.

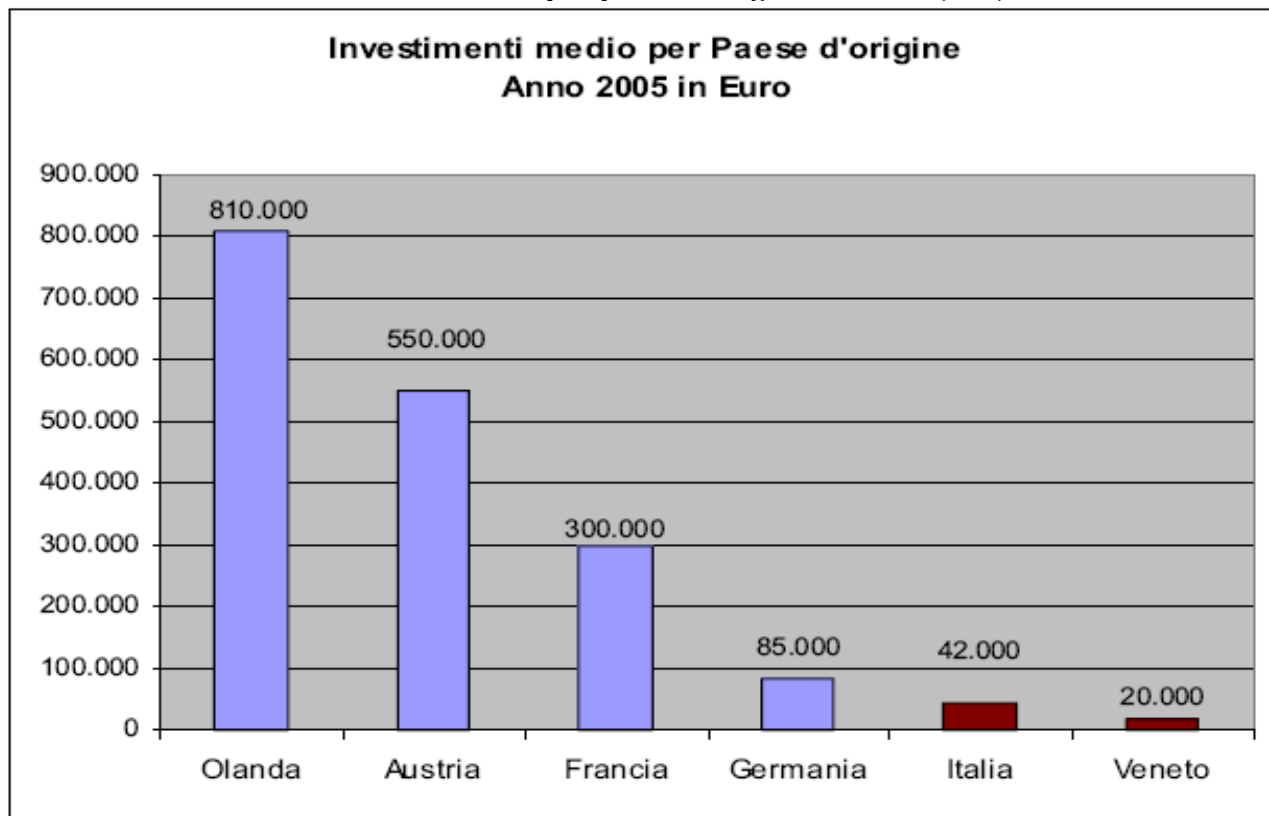
Prendendo ad esempio la Romania, principale paese destinatario dei processi delocalizzativi nel settore tac (tessile-abbigliamento-calzature), è interessante notare come la media del capitale veneto investito è di circa 20.000 euro per azienda, poco meno della metà dell'investimento medio delle aziende italiane e addirittura 40 volte inferiore a quello olandese (vedi **graf. 4**). Questo valore così contenuto evidenzia la natura medio-piccola dell'impresa italiana e, in particolare, di quella veneta. Del resto le imprese venete del settore tessile-abbigliamento - settore in cui l'economia regionale vanta una forte tradizione - delocalizzano ricorrendo soprattutto alla subfornitura internazionale. Due sono i motivi di tale scelta.

Il **primo** è che in conseguenza della spinta esercitata dalla concorrenza asiatica e da altre economie a basso costo del lavoro, negli ultimi quindici anni il settore ha subito in Europa una perdita consistente di posti di lavoro: fra il 1995 e il 2003 la riduzione dell'occupazione è stata di 655.000 addetti. Il problema, quindi, non è solo italiano/veneto, ma riguarda più in generale l'Europa occidentale, anche in considerazione del fatto che nel gennaio 2005 è scaduto l'Accordo sul tessile e abbigliamento (ATC), il che ha favorito una maggiore ed ulteriore concorrenza da parte dei Paesi a basso costo del lavoro.

Il **secondo** motivo risiede nel fatto che il settore in esame è caratterizzato da un ciclo produttivo già profondamente segmentato in senso verticale, in cui singole fasi della produzione hanno un elevato grado di indipendenza. In particolare, la diffusione della tecnologia produttiva, delle competenze

per utilizzarle e l'universalità del linguaggio che definisce le operazioni rendono possibile organizzare la produzione in luoghi diversi rispetto a quelli in cui si realizza la progettazione. Tutto ciò agevola la scomposizione produttiva e, per questa via, la delocalizzazione.

**Graf. 4 – Investimenti medi in Romania per paese d'origine nel 2005 (in €)**



Fonte: Centro Estero Veneto (2005).

Durante gli anni sessanta in tutti i paesi industrializzati il settore tessile-abbigliamento era dominato da imprese verticalmente integrate che svolgevano internamente tutte le fasi del processo produttivo. A partire dagli anni settanta si è assistito ad un intenso fenomeno di decentramento delle fasi manifatturiere da parte delle imprese finali in favore di più piccoli laboratori generalmente situati ancora all'interno dei confini regionali o nazionali. Fino agli anni novanta la frammentazione del settore si è concretizzata principalmente nella forma della subfornitura nazionale, ovvero nella costituzione di reti di imprese terziste attorno alle imprese finali. La subfornitura ha giocato a lungo un ruolo importante in tutti i paesi dell'Europa Occidentale: per quanto riguarda l'Italia, ancora nel 1993 gli addetti alla subfornitura dell'abbigliamento erano più di 120.000, di cui 55.000 nel solo Veneto dove rappresentavano il 62% dell'occupazione totale del settore.

Ciò è dovuto a molte ragioni tra le quali si ricorda la piccola dimensione media delle imprese, lo sviluppo soprattutto nelle regioni settentrionali dei distretti industriali, un sistema distributivo che ha a lungo limitato la penetrazione delle importazioni estere, la specializzazione del sistema in segmenti di mercato di fascia medio-alta e l'introduzione di alcune innovazioni di processo che hanno reso possibile ottenere altissimi livelli di produttività.

Fino alla seconda metà degli anni ottanta la delocalizzazione ha riguardato una minima parte della produzione italiana di abbigliamento e calzature. Contrariamente alla crescente rilocalizzazione internazionale effettuata dai principali concorrenti europei, soprattutto tedeschi, le imprese italiane e venete hanno continuato a considerare come unica dimensione internazionale quella dell'esportazione di prodotti verso gli altri paesi industrializzati. Progressivamente, a partire dalla seconda metà degli anni ottanta, il settore abbigliamento è stato scosso da profondi cambiamenti

strutturali nonché nelle forme e negli stili di consumo. Contemporaneamente, dal lato dell'offerta è iniziato un processo di riorganizzazione e concentrazione del settore portato avanti da alcune delle imprese maggiori. E nello stesso tempo alcuni Paesi a basso salario hanno cominciato a migliorare sensibilmente la qualità delle proprie produzioni attraverso processi di apprendimento continui, traducendo tutto ciò in pochi anni in una più forte concorrenza di prezzo che ha investito le imprese italiane e venete.

Anche le imprese di abbigliamento medie e piccole sono state costrette a mutare rapidamente strategia: il sistema industriale è passato da un approccio ai mercati esteri basato su relazioni di tipo esclusivamente commerciale all'internazionalizzazione del ciclo produttivo, ovvero alla delocalizzazione. Già nei primi anni novanta la delocalizzazione è diventata un fenomeno significativo. La forma di gran lunga più diffusa è stata quella della subfornitura internazionale che la maggior parte delle volte si è tradotta in una sostituzione di subfornitori veneti con subfornitori esteri. In alcuni casi le relazioni produttive si sono basate esclusivamente su semplici accordi con produttori esteri locali, accordi che prevedevano l'acquisto da parte dell'impresa veneta di un prodotto finale realizzato su materie prime comprate direttamente dall'impresa terzista sul luogo di produzione. **Nella maggior parte dei casi però la subfornitura ha preso la forma dell'esportazione della materia prima e della successiva reimportazione del prodotto finito.**

I modelli di delocalizzazione del settore tessile-abbigliamento assumono diverse caratteristiche a seconda delle aree geografiche interessate. La delocalizzazione intesa come decentramento internazionale della produzione, che consente tuttavia un controllo logistico sulle funzioni di approvvigionamento e distribuzione, riguarda prevalentemente l'area dell'**Est europeo e il bacino del Mediterraneo** (Romania, Bulgaria, Ungheria, Croazia, Slovacchia, Tunisia, Marocco). Nei paesi dell'Europa Centro-Orientale il vantaggio localizzativo deriva, oltre che dal basso costo del lavoro, dalla presenza di un ampio numero di lavoratori qualificati nelle lavorazioni *labour intensive* e dalla relativa prossimità geografica con l'Italia. In questo modo, si possono delocalizzare anche singole fasi di produzione, fornendo la materia prima al produttore estero in conto lavorazione e reimpostando in tempi relativamente brevi i prodotti finiti o semilavorati, i quali successivamente vengono venduti sul mercato nazionale e internazionale. **Si delocalizza l'industrializzato.**

Un altro modello di integrazione della produzione si manifesta nei confronti delle economie emergenti e in più rapida crescita del **Sud-Est asiatico** (Cina, India, Thailandia, Vietnam, Corea del Sud, Indonesia). In questi paesi, dove l'invio della materia prima risulterebbe troppo costoso a causa della distanza, si attuano prevalentemente **subforniture finalizzate alla produzione del commercializzato**: in tal caso sono gli stessi produttori esteri che provvedono all'approvvigionamento delle materie prime e degli accessori in loco. Si tratta, in altre parole, dell'importazione di prodotti finiti realizzati interamente in un altro paese, su progettazione però dell'impresa nazionale.

La produzione all'estero, nonostante gli impatti negativi sull'andamento dell'occupazione operaia (come abbiamo visto nei dati sia di fonte censuaria che di fonte Sirlv), ha stimolato una maggiore domanda di tecnici in possesso della conoscenza delle procedure della produzione, della logistica, del processo creativo, della preparazione dei prototipi, del controllo delle materie prime e dei capi finiti, delle attività connesse alla distribuzione. Tutto questo fa pensare che nel Veneto si possa mantenere una certa capacità operativa nella produzione e si sia creata e si continui a creare la domanda per uno staff qualificato in modo da migliorare l'efficienza organizzativa e manageriale delle imprese.

### 3.3. I risultati di ricerche specifiche condotte in Veneto

Diverse ricerche, negli ultimi anni, hanno affrontato il tema della delocalizzazione delle imprese venete e dell'impatto che tale scelta provoca nel mercato del lavoro regionale. Ne sintetizziamo i risultati più rilevanti riferiti ai sistemi produttivi veneti.

#### 3.3.1. *L'analisi di Belussi sullo Sportsystem di Montebelluna (2003)*

Il distretto dello Sportsystem di Montebelluna è stato preso in esame da uno studio di Belussi<sup>11</sup>. Questo distretto è significativo sia in termini qualitativi che quantitativi. Nell'area si produce, in rapporto alla produzione italiana:

- il 60% delle scarpe da ciclismo;
- l'80% dei pattini da ghiaccio e a rotelle.

Per quanto concerne, invece, la produzione mondiale si realizza nell'area osservata:

- il 25% dei pattini in linea;
- il 50% delle scarpe da montagna tecniche;
- il 65% dei doposci;
- il 75% degli scarponi da sci;
- l'80% degli stivali da motociclismo.

Il distretto è formato da circa 400 imprese (300 produttrici di calzature e 100 produttrici di abbigliamento) che impiegano circa 8 mila lavoratori (6 mila nel primo comparto e 2 mila nel secondo).

Il processo di delocalizzazione nel distretto di Montebelluna è iniziato già a metà degli anni settanta, quando due imprese locali, la **Lotto e la Diadora**, iniziarono a spostare l'intera produzione nel **Far East**, seguendo una strategia competitiva sulle orme del percorso tracciato dalle grandi multinazionali concorrenti come Puma, Adidas e Nike, leader, allora e tuttora, nella nicchia di mercato di scarpe sportive per il tennis e il jogging. Questa strategia era percepita quasi come obbligata a causa delle tecnologie usate, le quali erano basate su macchinari standardizzati e su un tipo di produzione che non richiedeva particolari competenze specialistiche della forza lavoro. Quindi, il solo fattore produttivo rilevante era il costo del lavoro, che a Montebelluna era chiaramente molto più alto che nei paesi in via di sviluppo del Far East.

Tra il 1979 e il 2000 il numero di produttori di calzature si è ridotto da 511 a 304 ma l'impatto della globalizzazione non è stato drammatico: la tendenza dell'occupazione locale mostra solo un **leggero declino**. Nel 2000 le imprese del distretto occupavano 5.661 lavoratori, ma si deve aggiungere l'occupazione indiretta che raggiungeva la cifra di 3.471 unità.

#### 3.3.2. *I Rapporti OSEM sullo Sportsystem di Montebelluna (2006)*

Il distretto dello Sportsystem di Montebelluna è analizzato anche da un'importante indagine, il rapporto OSEM<sup>12</sup>, curata annualmente dall'Osservatorio sulla calzatura sportiva di Montebelluna. Secondo quanto rilevato dall'ultima edizione del rapporto, la delocalizzazione interessa il 28,1% delle aziende del distretto. La percentuale media di produzione delocalizzata rimane sostanzialmente invariata (dal 68,7% nel 2004 al 68,6% nel 2005), mentre aumenta solo leggermente se si limita l'attenzione alle sole aziende di produzione, che nel 2004 delocalizzavano mediamente il 72,1% delle attività e sono passate nel 2005 al 74,8%. Si tratta, quindi, di variazioni molto contenute, che indicano come il **fenomeno sia per molti aspetti ormai assestato**.

---

<sup>11</sup> Cfr. Belussi F. (2003).

<sup>12</sup> Cfr. Durante A., Durante V., Polegato R. (2006).

In particolare, il 2005 ha fatto registrare una diminuzione delle aziende del distretto da 413 a 391 (-5,3%) ed una corrispondente diminuzione del 2,5% degli addetti, che sono passati dagli 8.078 del 2004 ai 7.876 del 2005. Siamo comunque in presenza di un **arresto nella perdita di occupati** che coinvolge il distretto da alcuni anni: rispetto al 2004 la perdita si è più che dimezzata, passando dal 5,2% al 2,5%. Lo stesso vale per il numero di aziende: nel 2004 erano diminuite di 44 unità, pari al 10,2% contro le 22 del 2005 (5,3%).

**Le previsioni suggeriscono che il calo occupazionale continuerà anche nei prossimi anni**, ma al di là degli aspetti quantitativi è la trasformazione nella composizione dell'occupazione del distretto a presentare il maggiore interesse. Il principale fattore di cambiamento è la forte riduzione dell'importanza dell'area produttiva, che coinvolge i terzisti non specializzati ed i reparti produttivi delle aziende (i terzisti sono diminuiti nel 2005 rispettivamente dell'8,2% e del 5,4% in termini di aziende e di addetti; le aziende di produzione, invece, sono diminuite rispettivamente del 2,1% e dell'1,5% in termini di aziende e di addetti). Come mostra la **tab. 3**, a fronte di questo calo e come riflesso dell'aumento della delocalizzazione e dell'ampliamento dei mercati stanno invece **acquisendo crescente importanza sotto il profilo occupazionale altri settori funzionali dell'azienda**: la logistica, il controllo di qualità, il marketing, il commerciale, la modelliera e la ricerca.

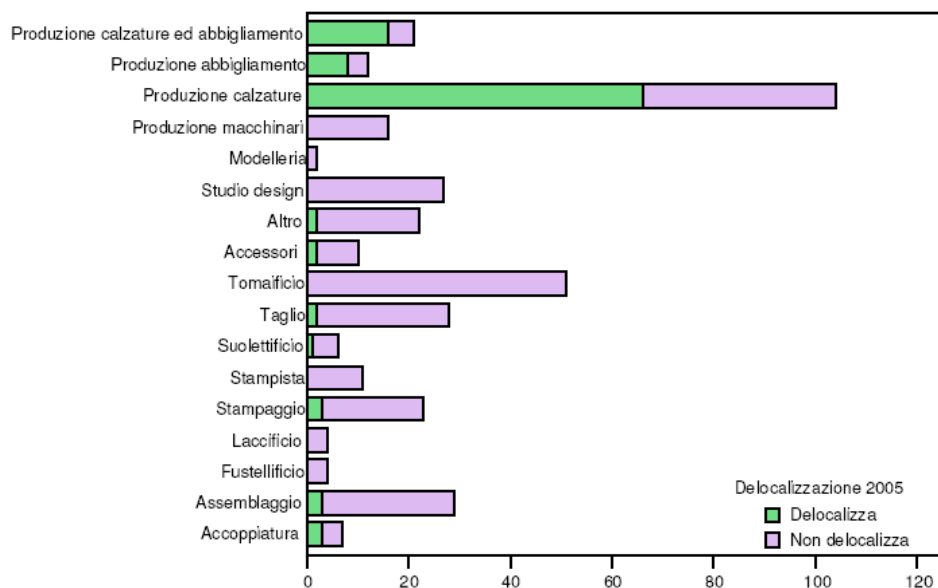
*Tab. 3 – Andamento previsto per l'occupazione nelle principali aree funzionali delle aziende*

Area	Riduzione	Leggera riduzione	Invariato	Leggero aumento	Aumento	Valore mediano
Produzione	9	15	3	1	0	Leggera riduzione
Amministrazione	0	4	13	8	3	Invariato
Modelliera	0	1	10	13	4	Leggero aumento
Logistica	0	0	1	1	4	Leggero aumento
Commerciale	0	2	6	10	10	Leggero aumento
Marketing	0	1	4	13	10	Leggero aumento
Ricerca e sviluppo	0	0	3	10	15	Aumento

*Fonte: Osem (2006)*

Questa conclusione è rafforzata dal fatto che ad essere delocalizzate sono le fasi della produzione più *labour intensive* (**graf. 5**).

*Graf. 5 – Aziende che decentrano in base alla tipologia*



*Fonte: Osem (2006)*

Infine, dal rapporto si evidenzia una perdita di professionalità da parte del distretto, dovuta al fatto che molte lavorazioni non vengono più svolte nel montebellunese: i saperi e le abilità legati ai lavori manuali e a basso valore aggiunto stanno scomparendo. E ciò può rappresentare un rischio, se si trasforma in un eccessivo allontanamento del sapere manifatturiero. Non mancano gli aspetti positivi di questo processo, che ha permesso la riduzione dei costi di produzione ed ha offerto così alle aziende la possibilità di essere più competitive e ristrutturare la propria organizzazione. Inoltre, secondo il Rapporto OSEM, la delocalizzazione è stata sì una possibilità, ma non è stata gestita adeguatamente: in particolare sono mancati un controllo della delocalizzazione e soprattutto il coordinamento tra le imprese, che agendo in accordo tra loro avrebbero potuto limitare la perdita di *know how* e di abilità locali. In assenza di questo coordinamento si sono avvantaggiati molto coloro che hanno saputo iniziare presto mentre sono risultate penalizzate le piccole aziende locali ed il distretto nel suo complesso.

### 3.3.3. I settori del “made in Italy” nello studio di Rossetti e Schiattarella (2003)

Lo studio di Rossetti e Schiattarella<sup>13</sup> ha analizzato quali possono essere stati gli effetti di una rapida crescita dei processi di delocalizzazione internazionale sull’occupazione del comparto *Made in Italy*. Gli autori evidenziano come non ci sia una conferma all’ipotesi secondo cui la delocalizzazione internazionale determina uno spiazzamento del lavoro all’interno del paese di provenienza delle imprese che delocalizzano. Se è vero che laddove più consistenti sono stati i fenomeni di delocalizzazione internazionale, come nel Veneto, l’occupazione nel corso degli anni novanta diminuisce, è anche vero che **negli stessi anni le diminuzioni nelle altre aree, meno toccate dalla delocalizzazione, sono state ancor più rilevanti** e non sembra sussistere alcun legame evidente tra la diminuzione degli occupati all’interno e l’occupazione che dovrebbe risultare attivata negli stessi anni all’estero. Ad esempio, nel Veneto nel comparto del *Made in Italy* si sono **persi 13 mila occupati in termini di unità di lavoro, nel corso degli anni novanta, mentre l’occupazione creata all’estero dalle imprese venete, nello stesso arco di tempo, può essere stimata in un numero compreso tra le 45 e le 65 mila unità.**<sup>14</sup>

I due autori concludono che le differenze riscontrate non possono essere spiegate che come combinazione di un significativo slittamento delle qualifiche verso l’alto in presenza di delocalizzazione internazionale della produzione e di un innalzamento più rapido delle retribuzioni dei lavoratori qualificati legato o ad un effetto “domanda” o ad una maggiore qualificazione del lavoro domandato. Ciò evidenzia come la delocalizzazione da un lato tende a contrarre l’occupazione nelle qualifiche più basse e, dall’altro, fornisce un impulso all’occupazione nelle qualifiche più elevate tale da ridimensionare in maniera consistente l’impatto negativo sui livelli occupazionali complessivi.

### 3.3.4. I settori calzature e abbigliamento nello studio di Gianelle (2005)

Un recente studio di Gianelle<sup>15</sup> prende in considerazione le imprese di abbigliamento e di calzature del Veneto, tipici esempi di settori caratterizzati da un processo produttivo profondamente segmentato, nel quale non vi è necessità di una stretta contiguità spaziale tra le diverse fasi produttive. Ciò consente di suddividere il processo in segmenti dotati di un elevato grado di autonomia funzionale, lasciando **grande spazio alla delocalizzazione**. La ricerca dell’autore si basa su un campione di **51 imprese** (34 di abbigliamento e 17 di calzature) che hanno delocalizzato la

---

<sup>13</sup> Rossetti S., Schiattarella R. (2003).

<sup>14</sup> Gli stessi risultati sono ottenuti analizzando le variazioni del reddito da lavoro dipendente per unità di lavoro sia negli anni ottanta che nella prima metà degli anni novanta.

<sup>15</sup> Gianelle C. (2005).

propria produzione e alle quali è stato somministrato un questionario. I risultati ottenuti mostrano che nella maggioranza dei casi la delocalizzazione riguarda **solo alcune fasi** del processo produttivo e non l'intero ciclo. In particolare, si tratta di quelle fasi dove è maggiore l'utilizzo della manodopera, ovvero le fasi della manifattura in senso stretto.

In generale, la delocalizzazione comporta per l'impresa **una maggiore concentrazione attorno alle fasi iniziali** (reperimento tessuti, realizzazione prototipi, progettazione e design se si tratta di un'impresa che produce in conto proprio) e **finali** (collaudo e commercializzazione del prodotto) del processo produttivo, mentre le fasi propriamente manifatturiere vengono trasferite all'estero. Prendendo come riferimento il ciclo produttivo la delocalizzazione può essere descritta a partire dalla schematizzazione di **tab. 4**.

*Tab. 4 – Suddivisione per fasi del ciclo produttivo*

	<b>Abbigliamento</b>	<b>Calzature</b>
<i>Fase iniziale</i>	Progettazione e design Reperimento e acquisto tessuti, filati e accessori Realizzazione prototipi	Progettazione e design Reperimento e acquisto pellami, tessuti e accessori Realizzazione prototipi
<i>Fase di produzione</i>	Tessitura (maglieria) Taglio tessuti Confezione dei capi Stiro Imbustatura	Taglio pellami e tessuti Orlatura o giunteria Realizzazione suole Montaggio Imballaggio
<i>Fase finale</i>	Collaudo Spedizione	Collaudo Spedizione

*Fonte: Gianelle (2005)*

Tutte le 51 imprese studiate realizzano all'estero la maggior parte delle fasi manifatturiere e mantengono in Italia le altre. Tuttavia è da notare che l'impiego di tecnologie sofisticate rende possibile mantenere in Italia anche operazioni che altrimenti verrebbero delocalizzate all'estero. Esistono pure alcuni casi di utilizzo di macchine automatiche presso imprese terziste situate all'estero ed è realistico ritenere che in un futuro vicino un ancora maggior numero di operazioni potranno essere svolte direttamente dai subfornitori esteri. Ad esempio, in Romania esistono già delle imprese di abbigliamento di proprietà estera che possiedono stazioni di taglio automatico; la maggiore difficoltà per l'introduzione di queste macchine è data dall'assenza di assistenza adeguata in caso di guasto, ma sembra che la situazione stia evolvendo.

Il collaudo è una delle fasi più delicate dell'intero processo produttivo perché richiede elevata esperienza e conoscenza del prodotto e degli standard qualitativi richiesti dal committente. Nella maggior parte delle delocalizzazioni il collaudo è svolto una prima volta dall'impresa subfornitrice estera immediatamente dopo le fasi manifatturiere (spesso sotto la supervisione di tecnici italiani inviati dal committente), ed una seconda volta all'arrivo dei prodotti in Italia (in molti casi questo controllo è a campione). Tuttavia, dai dati sul campione di imprese intervistate, emerge che alcune di esse riescono a realizzare interamente all'estero (ovvero interamente presso le imprese subfornitrici) la fase del controllo. Questo fatto può rivelarsi importante per l'impresa italiana in quanto consente di ridurre i tempi di consegna e di giacenza della merce in magazzino. Inoltre, **apre la strada alla spedizione del prodotto alla rete di vendita direttamente dall'estero**, senza passare dal magazzino centrale.

Per quanto riguarda la realizzazione dei prototipi, questa fase richiede competenze di tipo sartoriale ed anche progettuale al fine di tradurre un disegno in un prodotto realmente realizzabile. Spesso la fase di prototipizzazione coincide con la cosiddetta "industrializzazione" del prodotto, ossia la traduzione di un disegno in un prodotto economicamente realizzabile. Il fatto che la prototipizzazione sia realizzata parzialmente all'estero significa, da un lato, che è possibile (e

conveniente) trasferire ai subfornitori esteri alcune delle competenze progettuali più codificate e, dall'altro lato, significa che tali subfornitori sono in grado di svolgere queste mansioni, che richiedono competenze più sofisticate della semplice manifattura in serie. Anche in questo caso è possibile interpretare questo risultato come il segno di un miglioramento delle capacità e delle conoscenze da parte delle imprese subfornitrici estere.

Passando all'analisi della composizione della forza lavoro delle imprese intervistate, si nota che **la dinamica della componente impiegatizia è più elevata per le imprese che delocalizzano**: gli impiegati aumentano del 21%, un tasso ben superiore al 15% fatto registrare dalla totalità delle medie imprese; allo stesso tempo gli operai diminuiscono nelle stesse proporzioni. Questo dato è almeno in parte una conseguenza dei processi di delocalizzazione produttiva che riguardano soprattutto le fasi della manifattura in senso stretto, quelle tipicamente caratterizzate da mansioni di tipo operaio. I processi di delocalizzazione consentono alle imprese di origine di concentrare la propria struttura interna attorno alle fasi a più alto contenuto di valore aggiunto e di conseguenza attorno a mansioni di tipo prevalentemente impiegatizio.

Il peso della componente impiegatizia della forza lavoro nelle imprese in cui la fase di produzione è realizzata totalmente da aziende esterne è decisamente superiore rispetto al caso in cui parte della manifattura viene realizzata internamente: 50,4% nel primo caso contro 37,6% nel secondo. Ad una maggiore delocalizzazione della fase manifatturiera corrisponde una maggiore polarizzazione della struttura aziendale attorno a mansioni di tipo impiegatizio. Ciò conferma che la delocalizzazione produttiva comporta per le imprese che la effettuano trasformazioni strutturali più profonde rispetto a quelle medie di settore, concentrando maggiormente l'attività dell'impresa attorno alle fasi iniziali e finali del processo produttivo, caratterizzate da mansioni di tipo impiegatizio.

L'autore conclude che si è di fronte ad una modificazione della struttura occupazionale. Le imprese delocalizzano quasi completamente le fasi manifatturiere del processo produttivo, mentre continuano a svolgere direttamente le fasi iniziali e finali. In particolare, si tratta delle fasi di progettazione, controllo qualità e commercializzazione, ossia quelle che permettono di esercitare un controllo sull'intero ciclo e che sono caratterizzate da un maggiore valore aggiunto oltre che da competenze *high skilled*.

Ciò comporta una crescita del valore aggiunto per addetto, indicatore che offre una misura della qualità della forza lavoro impiegata. La delocalizzazione si delinea come un'innovazione organizzativa di portata significativa, con effetti rilevanti proprio sulla qualità del lavoro impiegato nell'area di origine.

### ***3.3.5. I settori calzature e abbigliamento nello studio di Gianelle e Tattara (2006)***

L'industria veneta dell'abbigliamento e delle calzature è oggetto di analisi anche di un altro studio proposto da Gianelle e Tattara.<sup>16</sup> Gli autori indagano il fenomeno della delocalizzazione produttiva basandosi sui risultati di un'indagine empirica condotta su un gruppo di **46 società di capitale** con sede sociale in Veneto, attive al 31 dicembre 2003 nei settori in esame, prevalentemente di media dimensione, con un'occupazione complessiva di **circa 5.500 dipendenti**, che hanno praticato tale strategia. L'indagine considera la delocalizzazione realizzata sia attraverso investimenti diretti esteri che mediante l'attivazione di rapporti di subfornitura e partnership.

Nonostante questo studio si concentri prevalentemente sull'impatto sulla redditività aziendale e sul valore aggiunto per dipendente delle imprese capofila che hanno delocalizzato la propria produzione, si possono comunque ricavare delle indicazioni interessanti anche ai fini di analisi del mercato del lavoro.

In particolare, gli autori, tramite un modello di regressione lineare, hanno stimato che **l'evento delocalizzativo ha accresciuto il valore aggiunto per dipendente del 17% e il MOL** (il margine

---

<sup>16</sup> Gianelle, Tattara (2006).



operativo lordo ovvero la redditività della gestione caratteristica al lordo dei costi di ammortamento e accantonamento) **del 29%**. L'effetto crescita non è però significativo e ciò vuol dire che la delocalizzazione produce **un effetto “una volta per tutte”** e non induce una dinamica crescente degli indicatori.

Ancora più interessante è la conclusione secondo la quale per ogni punto percentuale in più di produzione delocalizzata all'estero il valore aggiunto per dipendente aumenta di 0,22 mentre il MOL cresce di 0,41. Se si tiene conto anche della frammentazione dei processi all'interno di confini regionali o nazionali, fenomeno già esistente per alcune imprese studiate e che potrebbe inficiare i risultati ottenuti, il valore aggiunto per dipendente nelle imprese che avevano già frammentato il processo produttivo all'interno del Paese di origine aumenta di 0,15 e nelle imprese che delocalizzano e non avevano in precedenza delegato fasi di produzione a subfornitori interni aumenta di 0,38.

Sebbene questi risultati possano sembrare confortanti, gli autori sottolineano il fatto che la delocalizzazione, almeno per i casi in esame, **non sembra avere effetti sul tasso di crescita della produttività**. Affinché ci sia una crescita in tal senso è necessario riorganizzare i processi su scala globale tramite innovazioni organizzative (es. trasferimento delle conoscenze). In questo modo si inducono le imprese finali a migliorare l'efficienza organizzativa e manageriale, accrescendo la domanda di figure professionali qualificate e di servizi a elevato valore aggiunto.

La scelta di **delocalizzare ha un forte impatto negativo sull'occupazione operaia** e sul patrimonio di conoscenze ad essa collegato; ciò specialmente in una regione dove il numero dei dipendenti nella manifattura è elevato, particolarmente nei settori dell'abbigliamento e delle calzature.

### **3.3.6. Il tessile e il mobile nello studio di Lorenzoni (2003)**

Lo studio di Lorenzoni<sup>17</sup> si propone di illustrare, attraverso una ricerca empirica legata fondamentalmente al periodo 1991-1996, come il ricorso a processi di delocalizzazione internazionale possa garantire, se ben gestito, una soluzione che non compromette la solidità economica del sistema locale, anzi permettendo ad esso di continuare a mantenere la sua vitalità nel tempo. Sebbene questo studio non riguardi esclusivamente il Veneto ma l'intero comparto italiano del tessile e del mobile, si possono trarre alcune importanti conclusioni anche per la nostra regione dal momento che le analisi sono condotte anche a livello regionale e provinciale.

Partendo da alcuni dati (negativi) sul livello occupazionale dei settori in esame (forte calo in termini occupazionali pari al 15,58% nel tessile e modesto calo dell'1,18% nel mobile), l'autore analizza in maniera dettagliata la realtà distrettuale di alcune province elaborando un **indice denominato TiVo**, che esprime il tasso di variazione occupazionale ipotetico che il gruppo di province avrebbe avuto se ciascuna fase della filiera avesse seguito i rispettivi tassi di variazione nazionale.

Dai dati presentati in **tab. 5** si evince che in entrambi i settori, ed in particolare in quello del mobile, i sistemi locali delle province che più sono stati coinvolti da processi di delocalizzazione internazionale (ossia il gruppo di province con un tasso di delocalizzazione superiore al 6,6% nel caso del tessile e superiore al 4,7% nel caso del mobile) hanno registrato variazioni occupazionali (Tvo) migliori rispetto ai sistemi locali meno coinvolti dai processi di delocalizzazione internazionale. Inoltre, nel caso del settore del mobile si osserva come l'insieme dei sistemi locali meno coinvolti dai processi di delocalizzazione hanno conseguito risultati occupazionali peggiori di quelli medi nazionali ( $Tvo < TiVo$ ), quasi a sottolineare - seppur indirettamente - l'importanza della delocalizzazione internazionale nel processo di crescita di un sistema locale.

---

<sup>17</sup> Lorenzoni S. (2003).

Tab. 5 – Tassi di variazione occupazionale anni 1991-1996

	Tdi	Tvo	TiVo
	valori percentuali		
<b>Settore Tessile</b>			
tasso medio di delocalizzazione internazionale dei distretti esaminati: 6,6%			
province con tasso di delocalizzazione internazionale > 6,6%: Treviso, Prato, Biella, Modena, Como	9,8	- 12,9	- 26,8
province con tasso di delocalizzazione internazionale < 6,6%: Pistoia, Brescia, Padova, Milano, Vicenza, Mantova, Varese	3,7	- 20,6	- 25,8
<b>Settore del Mobile</b>			
tasso medio di delocalizzazione internazionale dei distretti esaminati: 4,7%			
province con tasso di delocalizzazione internazionale > 4,7%: Udine, Treviso	13,1	8,1	- 1,1
province con tasso di delocalizzazione internazionale < 4,7%: Vicenza, Verona, Pesaro-Urbino, Como, Forlì-Cesena, Siena, Milano	1,1	- 10,7	- 1,0

*Legenda:*

*Tdi: tasso di delocalizzazione internazionale ponderato di ciascun gruppo provinciale;*

*Tvo: tasso di variazione occupazionale effettivo nel periodo 1991-1996;*

*TiVo: tasso ipotetico di variazione occupazionale*

*Fonte: Lorenzoni (2003)*

L'autore, poi, ricorrendo all'impiego dei dati dell'Osservatorio Inps, evidenzia come nel caso del Veneto ad un calo dell'occupazione operaia e dirigenziale corrisponda un aumento dell'occupazione impiegatizia nel settore tessile, abbigliamento, pelli, cuoio e calzature.

Spostando l'attenzione al settore del legno e del mobile, l'autore osserva che le regioni che hanno avuto una maggiore crescita verso l'alto delle qualifiche professionali sono state il Friuli Venezia Giulia, il Veneto e le Marche, vale a dire le regioni che hanno incrementato in maniera significativa i processi di delocalizzazione internazionale.

Quindi, la delocalizzazione internazionale, se ben gestita, non è un fattore esclusivamente negativo per lo sviluppo di un sistema locale, bensì un'opportunità da sfruttare anche al fine di **riequilibrare**, visto i risultati ottenuti, **il mismatch** tra domanda e offerta di lavoro che caratterizza sempre più tanti mercati locali del lavoro.

### 3.3.7. Il tessile-abbigliamento vicentino nello studio di Crestanello e Dalla Libera (2003)

Lo studio condotto da Crestanello e Dalla Libera<sup>18</sup> mette in evidenza il fatto che la delocalizzazione non deve essere considerata alla stregua di una specie di *one best way*.

Diversi sono i motivi addotti a sostegno di questa visione pessimistica, anche se essa è da limitare al solo caso in esame, e cioè all'internazionalizzazione delle imprese distrettuali del comparto della moda della provincia di Vicenza. A sopportare il peso della delocalizzazione sono state soprattutto le imprese domestiche di subfornitura che, a causa della concorrenza con i produttori esteri, hanno ridotto il loro giro d'affari e i posti di lavoro. A Vicenza tra il 1991 e il 2000 le industrie del tessile e dell'abbigliamento hanno perso un migliaio di unità locali e più di 10 mila addetti, pari rispettivamente al 36% e al 28% delle consistenze di inizio periodo. Gli autori stimano che 2/3 dei posti di lavoro persi nel settore abbigliamento tra il 1996 e il 2000 sono imputabili a processi di delocalizzazione produttiva all'estero.

Inoltre, per meglio comprendere gli impatti di tale processo delocalizzativo, gli autori hanno analizzato, in riferimento alle province italiane, divise per grado di internazionalizzazione<sup>19</sup>, i dati sul commercio estero (Istat - Istituto Nazionale di Statistica) e quelli sull'occupazione e sulle retribuzioni (Inps - Istituto Nazionale Previdenza Sociale).

<sup>18</sup> Crestanello, Dalla Libera (2003).

<sup>19</sup> Si assume che le province venete rientrano tra le province con elevato grado di internazionalizzazione.

Tab. 6 – Retribuzioni e occupazione nelle province italiane per livello di delocalizzazione nel tac (tessile-abbigliamento-calzature)

Grado delocalizz.*	Province	Retribuzioni pro capite			Lavoratori		Quota impiegati su tot. lavoratori	
		1994 (mil.ni €)	1998 (mil.ni €)	1994-98 % m.a.	1994-98 % m.a.	1991-96 % m.a.**	1994 %	1998 %
Alto	25	26,7	31,3	4,1 %	- 2,8 %	- 3,6 %	15,1	17,2
Medio	31	26,9	31,1	3,0 %	- 2,3 %	- 2,3 %	14,1	15,6
Basso	39	24,5	27,9	2,8 %	- 2,7 %	- 3,5 %	7,2	7,8
<i>Totale</i>	<i>95</i>	<i>26,4</i>	<i>30,7</i>	<i>3,0 %</i>	<i>- 2,5 %</i>	<i>- 3,0 %</i>	<i>13,5</i>	<i>15,1</i>

\* Propensione alla delocalizzazione: alta valore > 1; media valore tra 1 e 0,5; bassa valore < 0,5.

\*\* Addetti, fonte Censimento

Fonte: Crestanello P., Dalla Libera P. (2003)

Dai dati di **tab. 6** si ricava che nelle province **con maggiore grado di internazionalizzazione produttiva le retribuzioni medie dei lavoratori sono aumentate a tassi più elevati rispetto alla media nazionale**, grazie ad un **effetto composizione** legato all'espulsione di manodopera meno qualificata e all'aumento della quota di impiegati sui dipendenti totali. Allo stesso tempo, non è ravvisabile una significativa correlazione per quanto riguarda la variazione dell'occupazione.

Infine, gli autori ipotizzano che nel settore dell'abbigliamento la fuoriuscita di numerose figure tradizionali potrebbe lasciare un vuoto di competenze tale da compromettere la capacità del comparto di realizzare prodotti innovativi. Questo in ragione del fatto che **la progettazione non si compone solo della fase creativa, ma richiede profonda conoscenza dei materiali, dei tipi di lavorazione, dei tempi e dei costi di produzione**, che solo determinate figure "tradizionali" posseggono. L'ulteriore conseguenza di questa "perdita" di capitale umano è l'impossibilità di riprodurre il *know how* nell'industria domestica. Il rimpiazzo delle figure operaie tradizionali, a detta degli autori, con lavoratori extracomunitari, chiamati nella maggior parte dei casi per motivi di costo, non aiuta la produzione di figure professionali dotate di conoscenze specifiche, conoscenze che hanno rappresentato il motore dello sviluppo locale.

Sempre secondo gli autori, il settore del tessile, invece, non presenta tutte queste problematiche in quanto è caratterizzato da un'elevata intensità di capitale, che ha garantito incrementi di produttività anche senza ricorrere a strategie di internazionalizzazione produttiva. E' il caso, ad esempio, della Montebello che nel corso del 2001, a fronte di un aumento della produzione, è riuscita a ridurre il costo del lavoro per unità di prodotto grazie ad una più efficiente organizzazione aziendale e all'introduzione (e relativa sostituzione) di 50 telai con tecnologia ad aria.

### 3.3.8. I settori calzature e abbigliamento nello studio di Crestanello e Tattara (2005)

Un altro studio di Crestanello e Tattara<sup>20</sup>, sempre riguardante il settore **dell'abbigliamento e delle calzature**, fornisce interessanti spunti di analisi sulla potenziale perdita di posti di lavoro in Veneto in conseguenza dello spostamento in Romania di alcuni fasi produttive più *labour intensive* dei settori in esame.

Utilizzando opportune metodologie di calcolo gli autori stimano che **nel 2002 lo spostamento di produzione abbia dato lavoro, in Romania, a 24.709 persone nel settore del tessile-abbigliamento e a 32.286 nel settore calzature**. Ciò che è più interessante è però la stima dei posti

<sup>20</sup> Crestanello, Tattara (2005).

di lavoro equivalenti alla produzione delocalizzata dalle imprese venete. Infatti, qualora quelle stesse materie esportate in Romania venissero trasformate in Veneto i posti di lavoro creati nella nostra regione, considerando opportunamente i diversi livelli di produttività esistenti tra i due paesi, **sarebbero 14.476 per l'abbigliamento e 22.600 per le calzature. Non vi è però nessuna garanzia, viene ammesso anche dagli stessi autori, che in assenza di delocalizzazione produttiva quelle produzioni e i relativi posti di lavoro sarebbero stati realizzati in Veneto.**

### 3.3.9. Distretti veneti e delocalizzazione nello studio di Mariotti e Piscitello (2005)

La relazione tra delocalizzazione e occupazione nei distretti veneti è stata specificamente analizzata nello studio di Mariotti e Piscitello.<sup>21</sup> La loro indagine ha riguardato 33 distretti industriali operanti nei settori tipici del *Made in Italy* (tessile-abbigliamento, arredamento, pelli-cuoio-calzature, meccanica, materiali non metalliferi) con lo scopo di esaminare in quale misura il trasferimento all'estero di parte della loro produzione abbia contribuito al miglioramento qualitativo dell'occupazione a livello distrettuale.

Il primo dato interessante emerso dallo studio riguarda la relazione tra grado di internazionalizzazione e *skill upgrading* ed evidenzia come i distretti industriali con rilevanti fenomeni di delocalizzazione si caratterizzino per un aumento della forza lavoro qualificata. Tra i distretti veneti quello che conferma maggiormente tale risultato è il distretto di Montebelluna.

In secondo luogo, l'analisi fa notare come lo *skill upgrading* sia maggiore per i distretti che investono prevalentemente nei paesi dell'Europa centrale ed orientale. Questo è in linea con l'ipotesi secondo cui gli investimenti diretti verso i paesi a basso costo dei fattori produttivi contribuiscono a favorire la manodopera più qualificata nella base domestica.

La ricerca sottolinea, infine, come, in media, i distretti industriali veneti presentino un incremento della forza lavoro qualificata maggiore rispetto alla media nazionale. In altre parole, i distretti veneti sono contraddistinti da un maggiore *skill upgrading*. Tale fenomeno è particolarmente evidente nel distretto del tessile-abbigliamento di Treviso, caratterizzato da una variazione occupazionale positiva e significativa rispetto all'Italia e da uno *skill upgrading* al di sopra della media.

### 3.4. Note su alcuni casi aziendali

Diamo conto di seguito di alcuni casi aziendali. Altri sono più estesamente riportati in appendice.

L'azienda **Lotto Italia**, con un fatturato di oltre 200 milioni di euro e 250 dipendenti, produce calzature e abbigliamento sportivo principalmente per calcio e tennis. La maggior parte della produzione viene eseguita nel Far East, dove vengono svolte tutte le fasi di lavorazione connesse alla realizzazione della calzatura e dei capi di abbigliamento mentre la progettazione e lo sviluppo dei nuovi prodotti avvengono nella sede centrale di Montebelluna.

L'azienda **Ziche**, con sede centrale a Zanè, in provincia di Vicenza, produce filati per un fatturato di 35 milioni di euro con 240 addetti. Per rispondere ad esigenze di riduzione dei costi di produzione ha avviato un processo di acquisizione di uno stabilimento produttivo in Croazia. La scelta è caduta su questo paese sia per motivi logistici e infrastrutturali, sia per il minore costo del lavoro per un'attività *labour intensive*.

L'azienda **Carel**, con sede a Brugine, in provincia di Padova, opera nell'ambito del comparto elettromeccanico in ambito refrigerazione, condizionamento e umidificazione, con un fatturato di

---

<sup>21</sup> Mariotti, Piscitello (2005).

gruppo di 66 milioni di euro. Il suo vantaggio competitivo risiede nella capacità di innovare, combinando ed incorporando nel prodotto le proposte dei fornitori, grandi multinazionali dell'elettronica, con le esigenze dei propri clienti. L'impresa si rivolge al mercato cinese per alcune forniture strategiche consolidate che assicurano economie di scala. I motivi della scelta sono stati i minori costi di fornitura, nonostante i costi logistici, e la significativa qualità delle produzioni.

Il gruppo **De' Longhi**, leader nella costruzione di impianti di condizionamento e climatizzazione e di piccoli elettrodomestici, nel giugno 2004 ha annunciato un piano di riorganizzazione aziendale, così come il gruppo **Zoppas** che ha importanti stabilimenti in Veneto.

## 4. NOTE E CONSIDERAZIONI

### 4.1. Una sfida o un'opportunità?

Gli studi e le analisi proposte finora consentono di sfatare il luogo comune secondo cui la delocalizzazione comporta solo effetti negativi per lo sviluppo del contesto di origine. Le conseguenze e le opportunità in termini di occupazione, soprattutto a livello distrettuale, mostrano la possibilità di un cambiamento strutturale nel sistema industriale, costretto a specializzarsi sempre più nella produzione di servizi e a rafforzare il sistema di relazioni con le imprese della filiera.

Una delle principali conseguenze che le imprese si troveranno a dover affrontare nel medio periodo è, dunque, la soddisfazione di una crescente domanda di personale qualificato e specializzato derivante da una loro progressiva “terziarizzazione”, principale effetto della delocalizzazione internazionale.

Quindi, il fenomeno della delocalizzazione - e, più in generale, quello dell'internazionalizzazione - porta con sé una chiave di volta per lo sviluppo con molte opportunità: trasformazione del sistema produttivo verso lavorazioni a più elevato valore aggiunto, innovazione tecnologica, cambiamento delle figure professionali all'interno delle imprese e posizionamento strategico delle imprese all'interno della nuova divisione dei mercati internazionali.

### 4.2. Lavoro skilled vs. lavoro unskilled

La produzione di beni ad alto contenuto tecnologico richiede lavoratori sia *skilled* che *low-skilled*, mentre la produzione di beni a basso contenuto tecnologico richiede solamente lavoro *low-skilled*. Deriva da ciò che possono produrre beni ad alto contenuto tecnologico soltanto i paesi dotati di un sufficiente numero di lavoratori qualificati. I beni a basso contenuto tecnologico, viceversa, possono essere prodotti da tutti i paesi, utilizzando solamente i lavoratori *low-skilled*. All'interno di un paese sviluppato, i lavoratori più svantaggiati sarebbero, quindi, quelli *low-skilled*, esposti alla concorrenza diretta (per effetto dell'immigrazione dai PVS o della delocalizzazione di produzioni ad alta intensità di lavoro poco qualificato attuata tramite IDE) e indiretta (tramite l'importazione di beni ad alta intensità di lavoro poco qualificato).<sup>22</sup>

Secondo la teoria standard del commercio internazionale, la progressiva riduzione della domanda di lavoro *unskilled*, in rapporto al lavoro *skilled*, e quindi la spinta alla riduzione del salario relativo del lavoro meno qualificato, nei paesi avanzati, sarebbe riconducibile all'espansione delle industrie ad alta intensità di lavoro *skilled* a scapito di quelli a basso contenuto tecnologico e ad alta intensità di lavoro *unskilled*. Ciò è documentato anche dagli studi presentati in questo lavoro.

Si è notato finora che in presenza di delocalizzazione la tendenza da parte delle imprese venete a trasferire in paesi a bassi salari le fasi della produzione che impiegano maggiormente lavoro poco specializzato può penalizzare ulteriormente i salari e l'occupazione dei lavoratori *unskilled*, in quanto causa una riduzione della domanda di tale risorsa all'interno delle singole industrie.

Gli effetti della delocalizzazione internazionale della produzione non si esauriscono, d'altro canto, nel contribuire all'eventuale slittamento verso il basso della funzione di domanda relativa di lavoratori *unskilled*. Le maggiori possibilità che hanno le imprese di sostituire lavoratori nazionali con lavoratori esteri, attraverso gli investimenti diretti esteri e le importazioni di beni intermedi, concorrono ad accrescere l'elasticità della domanda di lavoro, soprattutto, *unskilled*.

---

<sup>22</sup> Gli effetti indiretti si manifestano sui prezzi dei beni e dei fattori: la maggiore offerta di beni ad alto contenuto di lavoro poco qualificato abbassa il prezzo relativo di tali prodotti e, di conseguenza, il prezzo del fattore relativo impiegato intensivamente, vale a dire il lavoro non qualificato.

All'aumento dell'elasticità della domanda di lavoro scarsamente qualificato, nei paesi avanzati, e quindi anche nel Veneto, sono riconducibili conseguenze quali la presenza di maggiori costi sociali, una maggiore variabilità delle retribuzioni e dell'occupazione e, quindi, una maggiore incertezza dei lavoratori e un indebolimento del potere contrattuale delle associazioni sindacali nazionali.

### **4.3 Gestire il processo di delocalizzazione**

La gestione dei processi di delocalizzazione, soprattutto quando coinvolgono bruscamente una quantità significativa di posti di lavoro, richiede l'attivazione sia delle istituzioni che delle parti sociali.

Non esiste ancora un "modello di gestione" che rappresenti un approccio efficace e condiviso. In particolare non è chiaro se la risposta a questi eventi debba essere considerata un'attività "normale", che quindi afferisca agli strumenti ordinari di gestione del mercato del lavoro, oppure un'attività eccezionale, emergenziale, che richiede l'approntamento di strutture ad hoc.

Nella pratica siamo di fronte a prassi informali di concertazione e a diverse modalità di intervento, che in qualche caso fanno perno sull'attività ordinaria dispiegata dalle istituzioni preposte, altre volte invece sono frutto di schemi di intervento appositamente varati.

Un esempio è rappresentato dall'accordo-quadro fra l'Unione degli industriali di Treviso e Cgil, Cisl e Uil locali sottoscritto nell'ottobre 2004<sup>23</sup>. Le parti sociali si sono proposte essenzialmente di rafforzare il dialogo sociale per favorire le trasformazioni dell'economia trevigiana. Con questo documento, le parti sociali, di fronte alle scelte imprenditoriali di delocalizzare per mantenere competitivo il sistema industriale ed al conseguente stato d'incertezza sociale, ai timori legati al cambiamento ed alle difficoltà crescenti per i segmenti più intensamente coinvolti (in particolare le donne ed i lavoratori più anziani), si sono proposte di fornire concrete indicazioni per governare il processo di cambiamento.

Diversi sono gli interventi previsti nell'intesa:

- misure di promozione per aumentare il livello di coinvolgimento attivo di tutti gli attori presenti sul territorio, fra cui gli enti locali, al fine di attivare un mercato dei lavori nuovi, a cominciare da quelle attività di servizio come asili nido e sostegno alle famiglie, che possono creare nuova occupazione e, al tempo stesso, permettere alle donne di entrare o rientrare nei percorsi lavorativi;
- creazione di un osservatorio economico per monitorare lo stato di salute dell'economia locale con particolare riferimento all'andamento economico settoriale ed ai fabbisogni del mercato del lavoro, in modo tale da anticipare le evoluzioni del mercato e consentire reazioni in tempo reale;
- valorizzazione del capitale umano presente nel territorio, tentando di avvicinare le esigenze economiche delle imprese con quelle di vita dei lavoratori e delle lavoratrici.

Quindi, le parti sociali e le istituzioni possono trovare nuove soluzioni, non tanto per tentare di mutare scelte imprenditoriali che oggi paiono incontrovertibili, quanto per affrontare le conseguenze che tali scelte producono sul contesto economico e sociale locale. Gli obiettivi, e le indicazioni proposte per raggiungerli, contenuti nell'accordo-quadro della provincia di Treviso sono sicuramente orientati verso un rafforzamento del dialogo fra gli attori coinvolti nel cambiamento, non per arrestare tale processo ma per trovare strumenti adatti a cogliere le opportunità che tali trasformazioni possono offrire.

---

<sup>23</sup> L'accordo-quadro è stato stipulato al fine di contemperare le esigenze di internazionalizzazione del gruppo industriale De' Longhi con la minimizzazione delle possibili ricadute negative di tali strategie industriali sul territorio regionale. Si ricorda, a proposito, che il suddetto gruppo, nel dicembre 2004, ha annunciato un piano di riorganizzazione aziendale che prevedeva un ridimensionamento del personale per un totale di 650 addetti appartenenti agli stabilimenti produttivi di Mignagola e Gorgo al Monticano, in provincia di Treviso, nonché della sede centrale di Treviso.

Dato, però, che questa tendenza al cambiamento si sta registrando in tutto il sistema produttivo nazionale, l'efficacia di pur buone soluzioni locali rischia di avere un impatto limitato sul sistema nel suo complesso. Diviene, dunque, fondamentale prestare molta attenzione a ciò che il confronto ed il dialogo fra imprenditori, organizzazioni sindacali e governo potrà produrre a livello nazionale. In tal senso, negli ultimi mesi il dibattito ha permesso di evidenziare alcuni interventi prioritari da effettuare in diversi ambiti:

- individuare pochi settori strategici su cui concentrare le risorse e l'interesse nazionale;
- promuovere gli investimenti in ricerca ed innovazione;
- favorire, da un lato, fusioni ed aggregazioni di imprese in modo tale da raggiungere dimensioni adeguate alla competizione su mercati globali e, dall'altro lato, incentivare le sinergie realizzabili fra le piccole imprese.

Una volta definiti chiaramente gli ambiti su cui intervenire, la sfida si sposta sul come realizzare tali interventi. A questo riguardo sono determinanti le capacità di dialogo, la volontà di partecipare alla scelta delle azioni da intraprendere, lo spirito di mediazione e la creatività degli attori sociali coinvolti in questi complessi processi destinati a trasformare in maniera significativa, e anche rapida, il tessuto economico regionale.



## APPENDICE. SCHEDE AZIENDALI \*

### 1. BENETTON

#### 1.1. Il Gruppo Benetton: dati generali

Il Gruppo Benetton è oggi uno dei **leader mondiali** del comparto tessile-abbigliamento nella creazione, produzione e commercializzazione di abbigliamento casual per uomo, donna e bambino. La società è stata originariamente fondata nel **1965** come società di persone dalla famiglia Benetton ed è stata in seguito riorganizzata come società a responsabilità limitata nel 1978. L'ultima evoluzione del Gruppo è avvenuta nel 1985 quando, in seguito ad un'ulteriore riorganizzazione societaria, si è arrivati alla trasformazione in società per azioni, con la ridenominazione in Benetton Group S.p.A.. Quest'ultima evoluzione ha permesso di disporre di un rapporto tra patrimonio netto e capitale investito di forte impatto economico e tale da poter programmare quegli investimenti di lungo periodo necessari per riorganizzare le attività con un certa frequenza e per poter competere in un mercato sempre più globalizzato e dominato da una forte concorrenza<sup>24</sup>.

Il *core business* del Gruppo Benetton, che ha un fatturato di 1,9 miliardi di euro e un utile di 130 milioni di euro (dato previsto per fine 2006), è rappresentato dalla produzione e dalla distribuzione di abbigliamento casual<sup>25</sup> attraverso una rete distributiva composta da oltre 5 mila punti vendita sparsi in 120 paesi del mondo. Il Gruppo produce in media 115 milioni di capi l'anno, il 90% dei quali destinati al mercato europeo.

Queste sintetiche cifre evidenziano il grado di internazionalizzazione raggiunto dalla società.

Il Gruppo Benetton opera attraverso diversi marchi di proprietà, ciascuno dei quali si rivolge a diversi segmenti di mercato. Poiché soprattutto nel settore della moda esiste una relazione molto forte tra marchio e percezione del prodotto da parte dei consumatori, diventa gioco forza necessario per un gruppo che voglia operare su più segmenti del mercato offrire dei prodotti con marchi differenti.

I **principali marchi del Gruppo** sono i seguenti:

- **United Colors of Benetton**: è il principale marchio del Gruppo, da cui proviene la maggior parte del fatturato complessivo. Si tratta di un marchio globale, universalmente conosciuto che rappresenta il prodotto tipico di Benetton. Con il marchio United Colors of Benetton non sono offerti sul mercato solamente capi di vestiario per adulti ma è anche proposta una collezione per bambini (012), accessori e scarpe;
- **Undercolors of Benetton**: è un'estensione del marchio classico di Benetton agli indumenti intimi, ai costumi da bagno, ai pigiama ed agli accessori per uomo, donna e bambino;
- **Sisley**: è il secondo marchio del Gruppo per volume di vendite. I prodotti con il marchio Sisley sono percepiti come prodotti di qualità superiore rispetto a tutti gli altri marchi del

---

\* Alla predisposizione delle schede aziendali hanno collaborato Alessandra Grespan, Elisa Rambaldo e Giovanna Guzzo.

<sup>24</sup> Il settore tessile è stato fin dagli anni '70 protetto dall' "Accordo Multifibre", un sistema di quote bilaterali che colpiva solo le esportazioni dei paesi in via di sviluppo, in palese violazione delle norme del GATT (*General Agreement on Trade and Tariff*). Solo nel 1994 si decise di smantellare questo accordo con l' "Agreement on Textile and Clothing", ma si scelse di procedere con estrema gradualità concedendo dieci anni di tempo per permettere ai paesi importatori di compiere i necessari aggiustamenti. In questo periodo, in Europa, invece di seguire un percorso di transizione graduale, si è sostanzialmente mantenuto invariato il sistema delle quote fino alla fine del 2004.

<sup>25</sup> Al 31/12/2005 l'abbigliamento rappresentava il 90% dei ricavi del Gruppo.

- Gruppo. Tale percezione permette al Gruppo di offrire i prodotti con il marchio Sisley ad un prezzo superiore rispetto a quelli omologhi ceduti con il marchio United Colors of Benetton;
- Playlife: è il marchio dell'abbigliamento sportivo del Gruppo Benetton;
  - Killer Loop: è un marchio dell'abbigliamento sportivo con il quale sono venduti costumi da bagno, tute da sci, scarpe, accessori sia per sport invernali, sia per sport estivi, snowboards e skateboards.

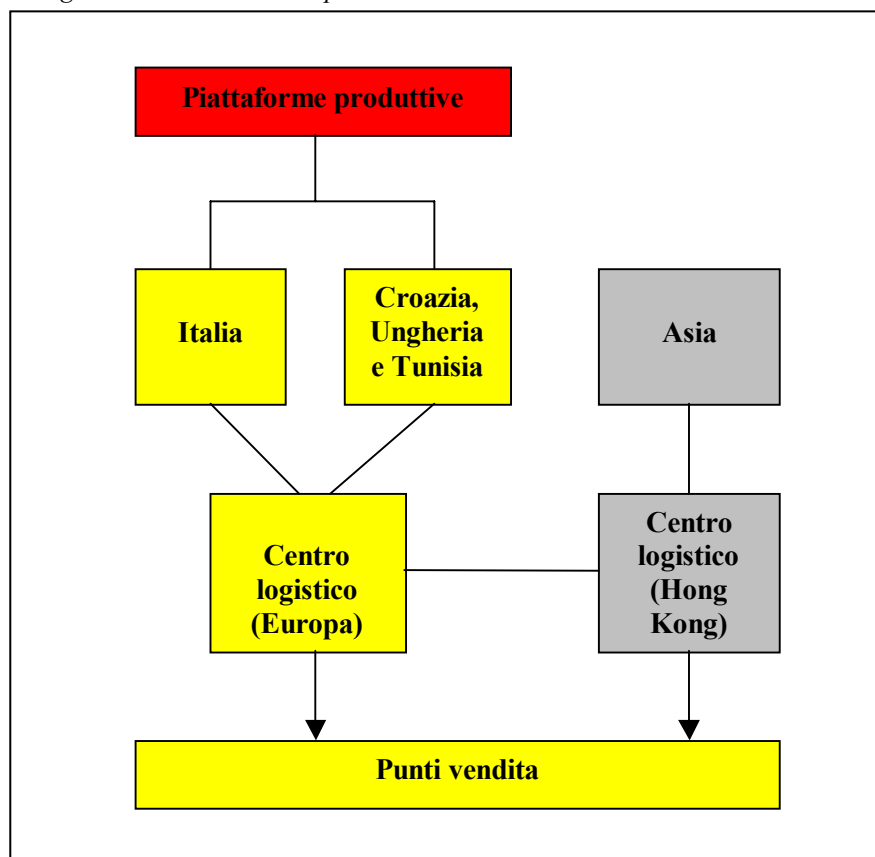
## 1.2. Il sistema di produzione

La produzione è l'anima di questa grande impresa e molti sforzi sono stati fatti per renderla competitiva a livello internazionale. Molta importanza è posta all'innovazione nei processi produttivi, tanto che tutti i sistemi e le attrezzature sono rinnovate frequentemente. Il sistema di produzione di Benetton è coordinato con dei sistemi ad elevata tecnologia a Castrette (Treviso), uno dei più avanzati complessi per la produzione di vestiti a livello mondiale.

L'organizzazione produttiva è caratterizzata dall'internalizzazione completa delle fasi strategiche del ciclo produttivo, quali il design, il taglio, il controllo qualitativo, la tintura e la logistica. Una scelta dettata dal contesto in cui opera l'impresa, sempre più competitivo e in cui avanzano in modo preponderante nuovi attori, come i paesi a basso costo di manodopera (es. Cina ed India) che forniscono gli stessi beni con un prezzo inferiore.

Allo scopo di migliorare l'efficienza del processo produttivo, le fasi a più elevata intensità di manodopera vengono esternalizzate e delocalizzate, mediante il ricorso a network di terzisti specializzati in certe fasi del ciclo di produzione del capo di vestiario, sia in Italia che all'estero.

*Fig. 1 – Benetton. Sistema produttivo e distributivo*



Fonte: sito web Benetton Group

La produzione è effettuata presso il centro produttivo di Castrette (Treviso) e principalmente presso tre grandi impianti produttivi esteri ubicati in **Ungheria, Croazia e Tunisia**. In tutti gli stabilimenti esteri viene applicato il modello produttivo di Castrette, ovvero la combinazione di una struttura produttiva di proprietà ed una rete di terzisti.<sup>26</sup>

Anche la struttura logistica è centralizzata nel complesso di Castrette. Infatti, fin dagli inizi, Benetton ha deciso di mantenere il diretto controllo della fase logistica e ha realizzato ingenti investimenti nei processi di automazione logistica, l'ultimo dei quali di **50 milioni di euro** deciso a novembre 2006, con l'obiettivo di raggiungere una totale integrazione all'interno del ciclo produttivo, dagli ordini dei clienti fino all'imballaggio e alla consegna.<sup>27</sup>

**Attualmente, il centro logistico di Castrette funge da smistamento e distribuzione di tutta la produzione del Gruppo (fig. 1).**

Il centro logistico di Castrette è affiancato da un altro **centro logistico periferico in Asia**, fulcro della produzione del **commercializzato**.

Le sedi produttive in Europa e Tunisia ricevono da Castrette tessuti e modelli, nonché bottoni e tutti gli altri accessori; poi assegnano il lavoro di assemblaggio alle centinaia di aziende terziste dislocate in Polonia, Romania, Bulgaria, Croazia, Slovenia e Tunisia. A lavoro finito provvedono al ritiro e alla spedizione dei capi a Castrette per gli ultimi controlli di qualità e l'avvio verso i punti vendita.

**Anche parte del commercializzato, proveniente quasi esclusivamente dal Far East, è inviato in Italia per un ulteriore controllo statistico di qualità.**

### 1.3. Il decentramento produttivo

Il sistema di produzione sviluppato dalla Benetton è imperniato sul rovesciamento del rapporto tra produzione e commercializzazione e su un massiccio ricorso alla subfornitura. Le imprese contoterziste facenti capo alla Benetton sono di piccole o, al massimo, di medie dimensioni, per lo più artigiane. Formalmente sono indipendenti e la Benetton **le vincola esigendo l'esclusiva della produzione, o comunque una quota che scende raramente al di sotto dell'80%.**

Ad ogni impresa di subfornitura viene affidato il compito di svolgere una fase specifica della produzione. Vi sono laboratori che si occupano della stiratura, altri dell'assemblaggio, altri ancora del finissaggio, dell'imballaggio e così via. In tempi più recenti, per ridurre il numero dei trasporti verso e da le imprese terziste e conseguentemente i costi, la Benetton ha cercato tuttavia, quando possibile, di far svolgere almeno due fasi della produzione a ciascuna di queste imprese. Il far eseguire alle singole imprese dell'indotto solo una o al massimo due lavorazioni è per la Benetton un ulteriore modo di **assicurarsi la dipendenza dei laboratori**, poiché li pone nella condizione di non essere in grado di accedere direttamente alla commercializzazione.<sup>28</sup>

Il ricorso al decentramento non riguarda tutte le fasi del ciclo produttivo nella stessa maniera.

Nel corso degli ultimi dieci anni lo stabilimento principale a Castrette è stato notevolmente ampliato ed ammodernato, non per contenere apparati produttivi, ma per accentrare tutte le funzioni, altamente meccanizzate del magazzino e della logistica. L'azienda ha individuato nella tessitura e nella tintura le fasi produttive strategiche da controllare direttamente, mentre la confezione è stata quasi completamente decentrata. Queste lavorazioni richiedono l'investimento di somme cospicue per gli impianti e i macchinari, il che fa sì che il loro eventuale decentramento non comporti un abbattimento dei costi. Le imprese in grado di effettuare queste lavorazioni sono, infatti, un numero

---

<sup>26</sup> Si pensi che solo in Tunisia i terzisti sono più di cento.

<sup>27</sup> Solo che nel magazzino di Castrette l'automazione ha permesso una drastica riduzione dei dipendenti che da più di 400 sono passati a circa 20. In questo caso non ci sono state ripercussioni sul mercato del lavoro in quanto tutti i dipendenti sono stati reimpiegati in altri ruoli o funzioni sempre all'interno del Gruppo.

<sup>28</sup> Le commesse ai terzisti possono variare notevolmente in relazione ai volumi, al numero di riattrezzaggi di linea richiesti, alle difficoltà tecniche ed ai tempi di apprendimento, incidendo profondamente sui guadagni del subfornitore.

piuttosto limitato proprio a causa dei capitali necessari e non sarebbe perciò possibile alla Benetton creare e sfruttare un'accesa concorrenza. L'azienda ha, dunque, reputato più conveniente svolgere direttamente questo tipo di lavorazioni, cercando di ridurre i costi attraverso il ricorso alla tecnologia, il che ha permesso di diminuire i tempi di esecuzione attraverso un aumento dei ritmi di lavoro.

Le fasi centrali della produzione, che richiedono una maggiore intensità del lavoro e l'impiego di poche ed economiche macchine, sono, invece, quasi totalmente soggette ad esternalizzazione o delocalizzazione. In questo caso è la Benetton che fornisce i quantitativi di materie prime o semilavorati, strettamente necessari, per la fase di lavorazione decentrata. Ed è essa che, ponendo i terzisti in concorrenza tra loro, si pone di fatto nella condizione di stabilire i prezzi. I suoi contoterzisti sono costretti spesso a far svolgere, a loro volta, parte della lavorazione ad altri laboratori più piccoli. Nasce così **un secondo livello di subfornitura** che non ha più alcun legame diretto con la Benetton.

Il decentramento produttivo è indubbiamente uno degli elementi alla base del successo della Benetton. Infatti, grazie ad una produzione che per buona parte viene effettuata attraverso subfornitori, l'azienda **può adattarsi prontamente agli andamenti della domanda**, senza particolari problemi. Può regolare la sua produzione semplicemente aumentando o diminuendo il numero delle commesse e delle imprese terziste.

#### 1.4. L'internazionalizzazione commerciale

Sebbene il processo di internazionalizzazione della Benetton si dispieghi nei primi anni Ottanta, esso si può dire già avviato nel 1969 con l'apertura del primo negozio all'estero a Parigi, seguito da altri cinque in Europa fino al 1973 (a Dublino, Londra, Monaco, Dusseldorf ed un altro a Parigi).

In quel periodo, l'obiettivo della crescita internazionale non era tanto commerciale quanto quello di ottenere informazioni sui mercati esteri e abituare il consumatore straniero alla presenza di Benetton. Per perseguire questi scopi e poter controllare totalmente le politiche commerciali, i primi negozi aperti all'estero erano di proprietà del Gruppo.

Dopo la fase esplorativa, a partire dalla fine degli anni Settanta, Benetton si è rivolta sistematicamente all'estero.

Il primo mercato su cui ha sperimentato in modo estensivo il proprio modello è stato quello francese, le cui caratteristiche appaiono molto simili a quelle italiane. Dopo la Francia, Benetton ha privilegiato i mercati della Germania e della Gran Bretagna. La fine degli anni Settanta ha segnato l'ingresso dell'azienda sul mercato americano: nel 1979 Benetton ha aperto a Manhattan il primo *store*.<sup>29</sup> La penetrazione del mercato statunitense è stata lunga e laboriosa in quanto si tratta di un mercato difficile, con una concorrenza ben più agguerrita di quella europea. Le difficoltà del mercato americano hanno costretto l'azienda ad abbandonare la filosofia di politiche standard per ogni penetrazione geografica, che aveva visto la Benetton rifiutare in precedenza l'adattamento alle esigenze dei mercati locali. Ad esempio, negli Stati Uniti col tempo sono stati introdotti punti vendita di dimensioni più ampie, con una maggiore attenzione al servizio per rispondere alle specifiche esigenze del consumatore.

Negli ultimi anni, il progressivo spostamento delle preferenze dei consumatori verso un mix di richieste a più elevato contenuto di moda, l'elevata mutevolezza dei gusti dei consumatori e l'affacciarsi nel mercato di nuovi concorrenti come le catene americane Gap ed Esprit, il gruppo spagnolo Indesit (Zara) e quello svedese Hennes & Mauritz, hanno posto in seria difficoltà Benetton nella sua principale area di affari.

I principali provvedimenti assunti dal Gruppo per affrontare la riduzione della quota di mercato sono stati: un miglioramento della rete commerciale, attraverso lo sviluppo dei megastore, la

---

<sup>29</sup> L'ingresso sui mercati extraeuropei è coinciso con il decollo definitivo del fatturato all'estero, che nel 1983 ha superato per la prima volta quello ottenuto dalle vendite in Italia.

valorizzazione del prodotto e del marchio, che permettono una migliore percezione del prodotto, e l'entrata in Paesi emergenti, che garantiscono un elevato tasso di sviluppo delle vendite.

Inoltre, la società sta trattando una serie di accordi, essenzialmente di carattere commerciale, in numerosi paesi a cavallo fra Europa dell'Est e Asia. È soprattutto in mercati potenzialmente immensi come India e Cina che si punta a una decisa accelerazione. Quanto alla Cina sono in via di definizione intese commerciali con la grande distribuzione, via fondamentale per arrivare al mass market.<sup>30</sup>

Le strategie di internazionalizzazione commerciale della Benetton hanno portato la società ad essere presente **in 120 paesi del mondo con più di 5 mila punti vendita**. La società realizza il 55% dei propri profitti in Italia e Germania, mercati oggi in forte difficoltà. **L'85% delle vendite è realizzata nell'area euro**. Gli Stati Uniti pesano per il 5% del fatturato e nelle previsioni ciò non cambierà.

Preponderante è la parte di investimenti destinati alla rete commerciale: per i primi nove mesi del 2006 ammontano a 84 milioni di euro, per l'acquisizione, ammodernamento e riqualificazione dei punti vendita, in particolare in paesi con grandi potenzialità di sviluppo come quelli dell'Est Europa, Asia e Russia, funzionali alla crescita di fatturato nei prossimi esercizi.

### 1.5. L'internazionalizzazione produttiva

Per entrare in nuovi mercati e per contrastare la concorrenza di altre società che offrono capi di moda a basso prezzo, Benetton è stata costretta ad una costante attenzione ai costi che l'hanno portata, da un lato, a delocalizzare sempre più la produzione e, dall'altro, a ridurre i prezzi di vendita.

Per questo, Benetton ha mantenuto il controllo diretto delle fasi a monte e delle fasi a valle del processo produttivo, mentre ha affidato a terzi la parte centrale.

**A monte** gestisce la produzione di filati, tessuti, tintoria, stamperia, tramite il gruppo Olimpias, società controllata al 100% e che dispone di vari stabilimenti dislocati in Italia<sup>31</sup>. Olimpias fornisce a Benetton gran parte del suo fabbisogno di tessuto a navetta, del tessuto maglia in cotone e del filato di lana cardato e pettinato.

**A valle**, Benetton gestisce la distribuzione in 120 paesi tramite 5 mila punti vendita.

Nel mezzo, tra il tessuto e la distribuzione, c'è la manifattura dei vestiti che si apre con la progettazione dei modelli e si chiude con la stiratura, passando per il taglio, il cucito, la rifinitura.

**Benetton non svolge però direttamente nessuna di queste fasi, salvo la progettazione. Per il resto si avvale di imprese terziste.**

L'orientamento è di mantenere in Italia la confezione di alta classe e gli ordini flash che devono essere consegnati in tempi brevi (circa 7 giorni). Invece, **le collezioni, ossia la produzione di massa che viene progettata due volte l'anno, sono inviate ai poli produttivi esteri dislocati in Europa dell'Est, in particolare Ungheria e Croazia, e in Tunisia.**

La struttura produttiva di Benetton ha sempre operato con unità estere.

**È del 1981 il primo insediamento produttivo all'estero a Hawick in Scozia**, a cui ne sono seguiti velocemente altri, come in Spagna e in Francia, dove però gli stabilimenti produttivi sono stati chiusi perché non più convenienti dal punto di vista economico. Inizialmente, il decentramento produttivo, oltre a ridurre i costi, **serviva a ridurre le tensioni protezionistiche e a rendere il sistema Benetton meno legato alle oscillazioni dei cambi valutari.**

<sup>30</sup> La filiale asiatica del Gruppo Benetton ha firmato un accordo di joint venture con un distributore di Hong Kong, Hembly International, per creare una nuova società chiamata Benlim Limited, di cui detiene il 50% del capitale. Quest'ultima riprenderà in mano la quindicina di negozi Sisley che esistono attualmente in Cina e avrà per obiettivo anche l'estensione della rete, con l'apertura prevista di **150 negozi nel corso dei prossimi 5 anni** e potrà produrre sul posto dei prodotti con il marchio Sisley.

<sup>31</sup> A fine 2006, il **Gruppo Olimpias dispone di 9 stabilimenti produttivi** situati a Ponzano, Soave, Prato, Valdagno, Grumolo, Caserta, Follina, Piobesi e Travesio. Nel 2005 per ridurre i costi è stato chiuso lo stabilimento di Cassano, che ha portato al licenziamento di 117 dipendenti.

**Nei primi anni Novanta la Benetton produceva il 100% in Italia e aveva il 90% dei fornitori nel Veneto, ora ridotti a una minima parte (circa il 20% considerando il dato previsionale per il 2006).** Già alla fine del 2002, infatti, circa la metà della produzione complessiva del Gruppo Benetton era prodotta all'estero, con un aumento del 10% rispetto al 2001 dove la quota di produzione estera si era attestata al 40%. **In soli 4 anni, quindi, la produzione in Italia è scesa del 40%, ad un ritmo del 10% l'anno: il tutto senza contraccolpi sugli organici, stabilmente attorno ai 7 mila dipendenti.**

La delocalizzazione è il risultato di un'aumentata competizione a livello internazionale. Il motivo principale che ha spinto Benetton a delocalizzare è la differenza del costo del lavoro tra il Veneto e i paesi dell'Europa Orientale, il Far East e il Nord Africa. Le differenze salariali sono molto significative e quelle nella produttività non sono certo tali da compensarle.

In particolare, l'importanza attribuita all'**Ungheria** per costruire una delle più grandi piattaforme produttive fuori dall'Italia non è una sorpresa dato che l'Ungheria rappresenta un importante condotto in termini di *outsourcing* verso l'Europa Orientale, in particolare Romania e Ucraina.

Benetton oggi produce quasi 90 milioni di capi all'anno (dato previsionale sul 2006) in Europa, oltre che in Italia, nell'Est Europeo, in particolare in Croazia, Ungheria e Romania, e nel bacino del Mediterraneo, a partire dalla Tunisia, da cui provengono 26 milioni di capi (**tab. 1**)<sup>32</sup>. Le materie prime, però, partono sempre dall'Italia: è il caso dell'**industrializzato**.

Tab. 1 – Previsione della produzione per il biennio 2006-2007 in alcuni Paesi (milioni di capi)

	2006	2007
<b>Tunisia</b>	26	27
<b>Ungheria</b>	24	26
<b>Croazia</b>	13	13
<b>Italia</b>	25	<i>n. d.</i>

Fonte: Benetton Group - interviste

Per quanto riguarda il commercializzato, ossia la produzione in paesi dove è possibile reperire anche le materie prime e, quindi, si offre una lavorazione completa del prodotto, Benetton ha delocalizzato parte della produzione in Asia, soprattutto in Cina, dove opera con una società appositamente creata. Inoltre, alcune produzioni marginali sono realizzate in Turchia, dove l'azienda opera attraverso licenze produttive su specifici articoli.

I volumi del commercializzato raggiungono i 40 milioni di capi nel 2006 (dato previsionale), ossia il 30% di tutta la produzione del Gruppo. **Il dato è destinato a crescere nel 2007 raggiungendo una quota pari al 37% (tab. 2).** Recentemente sono stati inaugurati stabilimenti a **Shanghai**, in Cina, dove verrà coperto **il 12% dell'intera produzione del Gruppo**.

Tab. 2 – Ripartizione industrializzato-commercializzato per il biennio 2006-2007 (milioni di capi)

	2006	2007
<b>Industrializzato</b>	91	92
<b>Commercializzato</b>	40	54
<b>Totale</b>	131	146

Fonte: Benetton Group - interviste

## 2. AKU (TV)

<sup>32</sup> Nel Consiglio di Amministrazione di novembre 2006 è stato approvato uno stanziamento di 20 milioni di euro per potenziare la capacità produttiva in Tunisia. Questo investimento è sintomo che il processo delocalizativo innestato in modo massiccio dalla Benetton qualche anno fa è destinato a intensificarsi ancora.

## 1. Identificativi aziendali

- **Nome azienda:** Aku
- **Sede azienda:** Montebelluna
- **Settore:** Calzaturiero
- **Tipo di produzione:** Calzature
- **Situazione di mercato antecedente la delocalizzazione:** forte pressione sui prezzi/margini, difficoltà a reperire manodopera qualificata
- **Cenni di storia aziendale:** marchio nato nel 1991, cresce nel settore trekking medio/alto di gamma fino a diventare tra i leader in vari mercati europei e mondiali.

## 2. Delocalizzazione

- **Motivi di delocalizzazione:** costo personale e difficoltà di reperire manodopera
- **Verso dove:** Ungheria, Romania
- **Modalità:** investimento diretto
- **Anno avvio:** 1995 c/o terzisti; 2001 direttamente
- **Appoggio/consulenza strutture esterne:** studio commercialista
- **Stato di realizzazione della delocalizzazione:** ultimato
- **Conseguenze economico-finanziarie:** più che un vero miglioramento si può parlare di uno “scampato pericolo”; la non delocalizzazione avrebbe messo l’azienda fuori mercato
- **Conseguenze per l’indotto e la subfornitura:** forte ridimensionamento dell’utilizzo di terzisti locali

## 3. Impatto occupazionale in patria

- **Occupazione iniziale:** 75
- **Occupazione attuale:** 58
- **Eventuali strumenti/piani adottati per gli esuberi:** mobilità per alcuni, non sostituzione di posizioni chiuse per pensionamento o dimissioni

## 4. Impatto occupazionale all’estero

- **Posti di lavoro creati:** circa 200
- **Livello di integrazione con casa madre:** molto buono

## 5. Scenario a medio termine

- **Stato di salute aziendale:** buono
- **Ulteriori effetti occupazionali:** ulteriore sviluppo della struttura all’estero

### 3. GRANDE (TV)

#### 1. Identificativi aziendali

- **Azienda:** Grande Arredo S.p.a.
- **Sede:** San Zenone degli Ezzelini (TV)
- **Settore:** mobili in stile
- **Tipo di produzione:** collezione giorno, collezione notte, complementi, *boiserie*, armadi, imbottiti, accessori
- **Situazione del mercato antecedente la riorganizzazione internazionale della produzione:** fornitura del grezzo da sub-fornitori attivi all'interno del distretto
- **Cenni di storia aziendale:** nasce nel 1969 a San Zenone degli Ezzelini

#### 2. Il processo di riorganizzazione internazionale della produzione

- **Motivi:** *in primis* per i bassi costi di approvvigionamento della materia prima e della manodopera; in secondo luogo, per la vicinanza geografica con l'Italia; in terzo luogo, per la presenza *in loco* di altre aziende italiane; in quarto luogo, per la presenza di Istituti di credito italiani
- **Verso dove:** Romania
- **Modalità:** acquisto *ex-novo* di un'unità produttiva
- **Anno di avvio:** 2004
- **Appoggio/consulenza strutture esterne:** Associazione Federlegno ha fornito indicazioni sul luogo e sulle modalità
- **Stato di realizzazione della delocalizzazione:** in atto
- **Conseguenze per l'indotto e la subfornitura:** alcune aziende di sub-fornitura del distretto sono state sostituite dalla consociata rumena.

#### 3. Impatto occupazionale in patria

Le modeste ripercussioni occupazionali (8 persone in mobilità, di cui 6 in prepensionamento e 2 ricollocate) non sono attribuibili alla riorganizzazione internazionale della produzione quanto al calo delle vendite.

#### 4. Impatto occupazione all'estero

- **Posti di lavoro creati:** 40
- **Livello di integrazione con la casa madre:** rapporto di sub – fornitura.



## 4. GRISPORT (TV)

### 1. Identificativi aziendali

- **Nome azienda:** Grisport
- **Sede azienda:** Castelvucco
- **Settore:** Calzaturiero
- **Tipo di produzione:** trekking per il tempo libero e calzature per l'antifortunistica
- **Situazione di mercato antecedente la delocalizzazione:** situazione difficile da sostenere per la forte concorrenza
- **Cenni di storia aziendale:** azienda nata nel 1977 producendo quasi esclusivamente calzature da trekking ed escursionismo. Nel corso degli anni è stata ampliata la gamma di produzione.

### 2. Delocalizzazione

- **Motivi di delocalizzazione:** costi di produzione
- **Verso dove:** Romania ed Ucraina
- **Anno avvio:** 1990
- **Conseguenze economico-finanziarie:** aumento della competitività
- **Conseguenze per l'indotto e la subfornitura:** aumento della produzione e quindi benefici anche per l'indotto

### 3. Impatto occupazionale in patria

- **Occupazione iniziale:** 30
- **Occupazione attuale:** 180

### 4. Impatto occupazionale all'estero

- **Posti di lavoro creati:** gli stabilimenti che attualmente lavorano esclusivamente per l'azienda nei Paesi di delocalizzazione comprendono circa 1.200 dipendenti
- **Livello di integrazione con casa madre:** controllo regolare da parte della casa madre

### 5. Scenario a medio termine

- **Stato di salute aziendale:** abbastanza buono ma si fa sempre più sentire la concorrenza (sleale) da parte di prodotti provenienti da paesi quali India, Cina, Vietnam. In questi casi la delocalizzazione non è più sufficiente.
- **Ulteriori effetti occupazionali:** la situazione appena descritta avrà effetti negativi sullo scenario occupazionale.

## 5. MONTI (TV)

### 1. Identificativi aziendali

- **Azienda:** Gruppo Tessile Monti
- **Sede:** Maserada sul Piave – Treviso
- **Settore:** Tessile
- **Tipo di produzione:** leader mondiale nella produzione di tessuti per camiceria di alta qualità
- **Situazione del mercato antecedente la delocalizzazione:** La Holding “F.lli Monti S.p.A.” presenta un fatturato di oltre 130 Mld., per circa il 50% riferibile all’esportazione, producendo attraverso i due stabilimenti di Maserada e Montebelluna 1.700.000 kg di filato e 21 milioni di metri di tessuto, occupando circa 1.000 dipendenti.
- **Cenni di storia aziendale:** La Tessitura Monti, azienda storica del trevigiano di proprietà della famiglia Monti, nasce nel 1911. Dagli inizi del ‘900 le Industrie Tessili Monti producono tessuti destinati al mercato della camiceria e linee di prodotti per l’abbigliamento donna, bambino e tessuti per l’arredamento. A metà del secolo scorso viene acquistata una filatura a Montebelluna. Fino agli inizi degli anni 2000 tutte le fasi di produzione del tessuto vengono realizzate nel territorio. Nel 2002 l’azienda si confronta con la necessità di rinforzare gli organici in loco in presenza di indici di turn over piuttosto elevati. Il problema di reperire manodopera in loco spinge l’azienda a cercare lavoratori in altre regioni d’Italia, in particolare in Sardegna e in Campania. Oltre ai lavoratori extra-regionali vengono assunti, anche se in misura ridotta, extracomunitari e lavoratori temporanei. Dal 2002 la concorrenza internazionale e la competitività dei Paesi che offrono costi del lavoro più bassi generano un’inversione di tendenza. La filatura di Montebelluna viene chiusa. Successivamente l’azienda costruisce una propria unità tessile in India. Nel 2003/04 sono state acquisite e rinforzate due aziende nella Repubblica Ceca. Recentemente alla fine del 2005 la Tessitura Monti acquista in provincia di Milano un’azienda italiana che ricopre una nicchia di mercato del tessuto di altissima fascia.

### 2. Il processo di riorganizzazione internazionale della produzione

- **Motivi:** costo della manodopera e della trasformazione (energia elettrica, gas metano, acqua) più basso.
- **Verso dove:** India e Repubblica Ceca
- **Modalità:** Acquisizione e riorganizzazione
- **Anno di avvio:** 2002/2003
- **Appoggio/consulenza strutture esterne:** Per i processi di delocalizzazione l’azienda si è appoggiata a società specializzate e sono stati fatti studi di fattibilità. Viene fatta formazione all’estero tramite società specializzate.
- **Stato di realizzazione della delocalizzazione:** L’azienda acquista il filo all’estero, il resto della produzione avviene in Italia e in India dove è presente tutto il ciclo completo di produzione. Nella Repubblica Ceca è presente solo la parte centrale della produzione (l’orditura e la tessitura), la parte iniziale e finale della produzione (la tintoria e il finissaggio) vengono svolte in Italia o in India.
- **Consulenze economico-finanziarie:** aumento della competitività, penetrazione commerciale in altri mercati.
- **Conseguenze per l’indotto e la subfornitura:** oggi l’azienda ha una produzione complessiva di 17 milioni di metri di tessuto all’anno, l’unità di Maserada contribuirà in futuro a solo 2 milioni di metri, il resto verrà prodotto negli stabilimenti esteri. Con

l'apertura delle unità estere è scomparso il rapporto di subfornitura con le imprese del territorio: i subfornitori sono oggi le aziende estere.

### 3. Impatto occupazionale in Patria

- **Occupazione iniziale:** circa 1.000 dipendenti (900 nella Tessitura Monti di Maserada e 100 nella Filatura di Montebelluna).
- **Occupazione attuale:** alla metà del 2008 in Italia (solo tessitura Monti presente a Maserada sul Piave) l'azienda si assesterà con un organico di circa 530 persone.
- **Gestione occupazionale dell'impatto della delocalizzazione:** all'inizio del 2004 nell'azienda avviene un'operazione di ristrutturazione facendo ricorso agli ammortizzatori sociali disponibili per amministrare l'eccedenza degli esuberi occupazionali. Riconversione di alcune mansioni, si cerca di ricollocare le figure femminili in esubero in mansioni tipicamente maschili.
- **Eventuali strumenti/piani adottati per gli esuberi:** ammortizzatori sociali disponibili: contratti di solidarietà, cassa integrazione straordinaria, mobilità.
- **Effetti ricollocativi:** il processo di ricollocazione è da poco iniziato. L'unità provinciale per il reimpiego, in collaborazione con i Centri provinciali per l'Impiego, incontra i lavoratori interessati e dopo colloqui personali e attività di orientamento, ne affidano una parte alle agenzie di collocamento private. Tali agenzie convenzionate avranno 180 giorni di tempo per trovare ad ogni singolo lavoratore o un'occupazione a tempo indeterminato o un'occupazione per 8 mesi continuativi e presso la stessa azienda.

### 4. Impatto occupazione all'estero

- **Posti di lavoro creati:** circa 900 posti di lavoro (450 dipendenti nella Repubblica Ceca, 450 dipendenti in India)

### 5. Scenario a medio termine

- **Stato di salute dell'azienda:** azienda leader del settore esporta tessuti di alta qualità in oltre 60 Paesi. Il settore tuttavia è esposto all'evoluzione dei mercati ed è difficile fare previsioni a lungo termine.
- **Ulteriori effetti occupazionali:** certe figure professionali che prima non erano presenti oggi hanno acquisito un ruolo importante nell'organizzazione aziendale. Sono richieste figure professionali con buone competenze nella logistica, nella programmazione della produzione e nella progettazione del tessuto.

## 6. OLIP (VR)

### 1. Identificativi aziendali

- **Azienda:** Olip spa
- **Sede:** Colà di Lazise, Via Confine, 13
- **Settore:** calzaturiero
- **Tipo di produzione:** muove i primi passi come tomaificio (1969) poi diventa calzaturificio (1972), fascia di prodotto dapprima medio-basso, attualmente medio o medio-alto.
- **Situazione del mercato antecedente la riorganizzazione internazionale della produzione:** mercati europei molto aperti con forte domanda e forte capacità di assorbire grossi volumi.
- **Cenni di storia aziendale:** il primo periodo di attività dal '72 al '78 è caratterizzato da una crescita costante (da 500 a 1150 paia al giorno) ma non clamorosa. L'azienda opera come terzista di grossi buyer tedeschi ai quali vende o con marchio proprio o come *private label*. L'azienda manifesta una vocazione per l'export che la differenzia rispetto ai colleghi e concorrenti di distretto. Il mercato di sbocco ben presto si allarga alla Francia, Belgio, Olanda e Gran Bretagna, mentre il mercato nazionale viene trascurato per l'eccessiva concorrenza. L'azienda intraprende la strada della produzione decentrata, della delocalizzazione e dell'internazionalizzazione in vari paesi arrivando a produrre nel 1992, circa 6000 paia di scarpe al giorno, nel 1995 circa 12 mila. Nel 1998 avviene la svolta che porta l'azienda a segmentarsi su un prodotto di più alta qualità, riducendo i volumi. Vengono anche depositati alcuni brevetti e si investe in misura maggiore sul marchio e a partire dai primi anni del nuovo secolo anche sul mercato italiano.

### 2. Il processo di riorganizzazione internazionale della produzione

- **Motivi:** l'azienda ha da sempre mostrato spiccate propensioni all'aggressione di nuovi mercati. Quando si è prospettata l'ipotesi di vendere sul mercato slavo, essa è stata immediatamente colta. Ben presto però si è posto il problema delle dogane che avrebbero limitato notevolmente l'esportazione di una scarpa italiana. Di qui la decisione di produrre direttamente in Macedonia tramite un'azienda locale (produzione decentrata in Est Europa) che avrebbe assicurato un buon livello qualitativo. Tale esperienza pioniera ha garantito all'azienda di trovarsi preparata nel replicare la soluzione in altri luoghi allorquando si è presentata la necessità di mantenere il prezzo del prodotto (sotto la soglia dei 99 marchi) con un costo del lavoro che nel contesto italiano aumentava costantemente.
- **Verso dove:** prima ex-Jugoslavia (Macedonia) poi India (1989-1998).
- **Modalità:** in Macedonia non si fanno Ide, si inviano solo pellami e materia prima; lo stesso avviene con l'India dove l'azienda seleziona alcuni tomaifici locali per farsi fare l'orlatura delle scarpe (fino al 1998). Il primo vero Ide è stato realizzato nel 1988 in Bosnia (oggi è l'azienda calzaturiera più grande del paese, in procinto di raddoppiare la propria capacità produttiva). Successivamente, l'azienda ha investito in due stabilimenti di proprietà in Croazia e Ungheria (1992-1998) e in Romania nel 2003. Poi accordi con aziende non di proprietà in Lettonia e Lituania e in Russia (1994-1998), Slovacchia (1995) e Polonia (1996), Serbia e joint venture per la produzione di scarpe in Cina (poi abbandonata per la scarsa possibilità di aggredire il mercato interno).

- **Anno di avvio:** 1979
- **Appoggio/consulenza strutture esterne:** sì, specie all'inizio (dal 1979 al 1992) ci si è appoggiati su aziende locali estere preesistenti.
- **Stato di realizzazione della delocalizzazione:** all'estero è tutta la produzione all'infuori della modelliera, della prototipazione, del campionario e di parte della commercializzazione.
- **Conseguenze economico-finanziarie:** aumento della competitività e diversificazione della strategia aziendale. Non solo contenimento dei costi ma penetrazione dei mercati locali.
- **Conseguenze per l'indotto e la subfornitura:** in Italia poco rilevanti dal momento che la scelta della produzione decentrata e della delocalizzazione è stata precoce, molto vicina alla data di nascita dell'azienda.

### 3. Impatto occupazionale in Patria

- **Occupazione iniziale:** circa 200 persone
- **Occupazione attuale:** circa 115 persone
- **Gestione occupazionale dell'impatto della riorganizzazione della produzione:** c'è stato un impatto numerico ma meno significativo che altrove. Il ridimensionamento è avvenuto senza attuare piani di ristrutturazione ma evitando di operare il ricambio. Le competenze attualmente richieste abbracciano in misura sempre maggiore il marketing, il commerciale e la logistica.
- **Eventuali strumenti/piani adottati per gli esuberanti:** non ci sono stati, semplicemente non si effettua il ricambio.
- **Effetti ricollocativi:** a Verona la presenza del Distretto ha consentito lo scambio di informazioni con altri calzaturifici, i quali hanno provveduto a riassorbire eventuali esuberanti. La cosa però è molto limitata perché chi va via, cambia settore, ne sceglie uno qualsiasi, spesso i servizi.

### 4. Impatto occupazione all'estero

- **Posti di lavoro creati:** attualmente circa 2000. In anni passati di più.
- **Livello di integrazione con la casa madre:** con gli stabilimenti in Romania, Serbia, Bosnia e Polonia massimi.

### 5. Scenario a medio termine

- **Stato di salute dell'azienda:** discreto in considerazione dei tempi attuali, l'azienda è in salute, è tra i calzaturifici leader del distretto calzaturiero veronese.
- **Ulteriori effetti occupazionali:** non sono intenzionati nell'immediato ad assumere nuovo personale.

## 7. SCARPA (TV)

### 1. Identificativi aziendali

- **Nome azienda:** CALZATURIFICIO S.C.A.R.P.A. S.P.A.
- **Sede azienda:** Asolo (TV)
- **Settore:** Calzaturiero
- **Tipo di produzione:** Calzature da Montagna e tempo libero
- **Cenni di storia aziendale:** La storia della famiglia Parisotto, proprietaria del CALZATURIFICIO S.C.A.R.P.A. S.P.A., inizia negli anni quaranta, quando Luigi quartogenito di sette fratelli, all'età di 11 anni comincia a lavorare come apprendista calzolaio presso alcune aziende ed artigiani del distretto calzaturiero "montebellunese". Nel maggio del 1956 la famiglia Parisotto acquista l'azienda S.C.A.R.P.A.. Nei primi anni la produzione è di circa 50/60 paia giornaliere ed il prezzo medio di vendita ha raggiunto le 3.500 Lire. In quelli anni la tipologia della calzature prodotte comincia a spostarsi verso esigenze più strettamente sportivo/alpinistiche, poiché l'interesse avventuriero di molti alpinisti dell'epoca porta allo sviluppo delle attività in montagna ed in seguito degli sport ad essa collegati con un campo d'utenti crescente. Nel 1965 un italo-americano residente a Boston decide di diventare importatore U.S.A. di queste splendide calzature, così S.C.A.R.P.A. diventa la prima azienda dell'asolano ad esportare in America i propri prodotti. Nei primi anni 70 oltre il 60% dell'intera produzione è destinato all'export e la parte preponderante circa 50-60.000 paia è diretta in U.S.A., ma si comincia a spedire anche in Inghilterra, Giappone e Germania.  
Attualmente l'azienda nel suo stabilimento sito in Asolo (Tv) impiega circa 130 dipendenti diretti e altrettanti indiretti all'interno del distretto calzaturiero montebellunese, nel quale viene prodotto oltre l'70% dei prodotti venduti. Il fatturato annuo che si aggira attorno ai 31 milioni d'Euro, di cui il 75% costituisce export, effettuato in trenta diversi paesi (percentuale media degli ultimi 15 anni). Le calzature prodotte possono essere suddivise in due macro linee:
  - Linea Plastica: Telemark, Sci Alpinismo, Alta Quota.
  - Linea Pelle: Montagna, Hiking-Trekking, Outdoor - Walking – Travel, Climbing.

### 2. Delocalizzazione

- **Motivi:** utilizzo di subfornitura per accesso a costi inferiori di manodopera al fine di poter competere nel mercato globale con la concorrenza estera su fasce di prezzo medie (non possibile in Italia)
- **Verso dove:** Romania, Bulgaria, Cina; per circa il 25-30% del totale prodotto il rimanente è produzione fatta presso la sede di Asolo
- **Modalità:** Contratti di Subfornitura
- **Anno avvio:** 1997
- **Appoggio/consulenza strutture esterne:** Contatti locali del distretto Sportsystem di Montebelluna (TV)
- **Stato di realizzazione della delocalizzazione:** stabile
- **Conseguenze economico-finanziarie:** ampliamento linee di prodotto, aumento quote di mercato e aumento delle vendite

- **Conseguenze per l'indotto e la subfornitura:** sensibile diminuzioni di outsourcing sul distretto di appartenenza.

### **3. Impatto occupazionale in patria**

- **Occupazione iniziale:** Stabilimenti propri in media 120 unità
- **Occupazione attuale:** Stabilimenti propri in media 125 unità
- **Gestione occupazionale dell'impatto della delocalizzazione:** nessun impatto diretto
- **Eventuali strumenti/piani adottati per gli esuberi:** nessun impatto diretto

### **4. Impatto occupazionale all'estero**

- **Posti di lavoro creati:** Non rilevabile essendo contratti di subfornitura
- **Livello di integrazione con casa madre:** tecnici italiani per verifica produzioni e controllo qualità.

### **5. Scenario a medio termine**

- **Stato di salute aziendale:** buono, in media +5-10% dei ricavi e buona redditività
- **Ulteriori effetti occupazionali:** stabile e/o in lieve aumento nei prossimi 3 anni

## 8. STONEFLY (TV)

### 1. Identificativi aziendali

- **Nome azienda:** Stonefly
- **Sede azienda:** Montebelluna
- **Settore:** Calzaturiero
- **Tipo di produzione:** calzature da città uomo-donna e bambino
- **Situazione di mercato antecedente la delocalizzazione:** forte pressione e concorrenza agguerrita difficile da sostenere
- **Cenni di storia aziendale:** azienda nata nel 1993 con la precisa strategia di delocalizzare e internazionalizzare

### 2. Delocalizzazione

- **Motivi di delocalizzazione:** strategia per accedere a costi inferiori
- **Verso dove:** Est Europa/Nord Africa/Far East-India
- **Modalità:** investimenti diretti, contratti di partnership
- **Anno avvio:** 1993
- **Appoggio/consulenza strutture esterne:** esperti in strategie
- **Stato di realizzazione della delocalizzazione:** completato
- **Conseguenze economico-finanziarie:** risparmi nei costi
- **Conseguenze per l'indotto e la subfornitura:** aumento richiesta di servizi

### 3. Impatto occupazionale in patria

- **Occupazione iniziale:** 12
- **Occupazione attuale:** 156

### 4. Impatto occupazionale all'estero

- **Posti di lavoro creati:** oltre 2.500
- **Livello di integrazione con casa madre:** controllo completo della gestione da parte della casa madre

### 5. Scenario a medio termine

- **Stato di salute aziendale:** ottimo



## BIBLIOGRAFIA

### **Internazionalizzazione produttiva: questioni generali**

- Agarwall J. P. (1997), "Effect of foreign direct investment on employment in home countries", in *Transnational corporations*, vol. 6, n. 2.
- Andersen P. S., Hainaut P. (1998), *Foreign direct investment and employment in the industrial countries*, Bank for International Settlements, BIS Working Paper, n. 61.
- Barba Navaretti G., Venables A. J. (2004), *Multinational firms in the world economy*, Princeton University Press.
- Dunning J. H. (1981), *International production and the multinational enterprise*, Allen & Unwin, London.
- Ietto Gillies G. (2005), *Imprese transnazionali. Concetti, teorie, effetti*, Carocci, Roma.
- Ilo (2005), "Les délocalisations effectuées par les économies industrialisées", in *Rapport sur l'emploi dans le monde 2004-2005*, Ilo, Ginevra.
- Reganati F. (2003), *L'impresa multinazionale: teorie, determinanti ed effetti*, Cedam, Padova.
- Lipsey R. E. (2002), *Home and host country effect of FDI*, NBER Working Paper, n. 9293.
- UNCTAD, *World Investment Report*, United Nations, New York and Geneva, anni vari.

### **Internazionalizzazione produttiva: Italia**

- Baldone S., Sdogati F., Tajoli L. (2002), "La posizione dell'Italia nella frammentazione internazionale dei processi produttivi", in Ice-Istat, *L'Italia nell'economia internazionale*, Roma.
- Barba Navaretti G., Castellani D. (2004), *Investments abroad and performance at home: evidence from Italian multinationals*, CEPR Discussion Paper, n. 4284.
- Chiarvesio M., Di Maria E., Micelli S. (2006), "Strategie e modelli di internazionalizzazione delle imprese distrettuali italiane", in *Economia e politica industriale*, 3.
- Corò G. (2000), "La delocalizzazione: minaccia, necessità o opportunità?", in Diamanti I., Marini D. (a cura di), *Nord Est 2000, Rapporto sulla società e l'economia*, Fondazione Nord Est, Venezia.
- Corò G., Volpe M. (2003), "Frammentazione produttiva e apertura internazionale nei sistemi di piccola e media impresa", in *Economia e Società Regionale*, 1.
- Federico S. (2003), *L'internazionalizzazione produttiva italiana e i distretti industriali: un'analisi degli investimenti diretti all'estero*, Paper presentato al convegno "Economie locali, modelli di agglomerazione e apertura internazionale. Nuove ricerche della Banca d'Italia sullo sviluppo territoriale", Bologna, 20 novembre.
- Macchiarella F., Scicchitano S. (2005), "L'internazionalizzazione produttiva nei Paesi dell'allargamento: esporteremo distretti e cercheremo lavoro qualificato?", in Barca L., Franzini M., (a cura di), *Legittimare l'Europa*, Il Mulino.
- Mariotti I. (2004), *Internationalisation: threat or opportunity for the survival of the Italian district model?*, Institute for Economic and Social Geography, Johann Wolfgang Goethe-University, Working paper, Frankfurt.
- Mariotti S., Mutinelli M. (2005), *Italia multinazionale 2005. Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia*, ICE, Roma.
- Mariotti S., Mutinelli M. (2004), "L'internazionalizzazione attiva dei distretti italiani", in *Economia e Politica Industriale*, n. 123.
- Mariotti S., Mutinelli M. (2003), *La crescita internazionale per le PMI. Strumenti, modelli e strategie per conquistare i mercati*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Mariotti S., Mutinelli M. (2002a), "L'internazionalizzazione della produzione: un confronto tra Italia e principali paesi industrializzati", in Galli G., Paganetto L. (a cura di), *La competitività dell'Italia. Le imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano.

- Mariotti S., Mutinelli M. (2002b), “Una nota sui divari di internazionalizzazione produttiva tra Italia e altri paesi industrializzati”, in *Economia e Politica Industriale*, n. 115.
- Micelli S., Rullani E. (2004), “Economia della conoscenza e impresa-rete: un altro modo di vedere i processi di internazionalizzazione dell’economia italiana”, in Rossi A., Cenderello A. (a cura di), *La governance dell’internazionalizzazione produttiva. L’Osservatorio*, Dipartimento della Funzione Pubblica, Quaderni Formez, n. 28.
- Rossetti S., Schiattarella R. (2003), “Un approccio di sistema all’analisi della delocalizzazione internazionale. Uno studio per il settore del made in Italy”, in Acocella N., Sonnino E. (a cura di), *Movimenti di persone e movimenti di capitali in Europa*, Il Mulino, Bologna.

### **Impatto sul mercato lavoro: Italia**

- Barba Navaretti G., Castellani D. (2003), *Does investing abroad affect performance at home? Comparing Italian multinational and national enterprises*, Centro Studi Luca D’Agliano Development Studies, Working Paper, n. 180.
- Barba Navaretti G., Bruno G., Castellani D., Falzoni A. (2002), *Does investing abroad create or destroy jobs at home? The case of Italian multinationals*, Paper presentato al Workshop CEPR/Centro Studi Luca D’Agliano su “Labour market effects of European foreign investment”, Torino, 10/11 Maggio.
- Castellani D. (2004), *Gli effetti degli investimenti diretti all’estero sul paese di origine*, Università di Urbino.
- Castellani D., Mariotti I., Piscitello L. (2006), *The impact of outward FDI on the parent’s company’s skill upgrading. Evidence from the Italian case*, Working papers in progress.
- Falzoni A. M., Grasseni M. (2003), *Outward FDI and skill upgrading in the Italian labour market*, Paper presentato al XVIII Convegno Nazionale di Economia del Lavoro organizzato dall’AIEL, Messina, 25-26 Settembre.
- Federico S., Minerva G. A. (2005), *Fear of relocation? Assessing the impact of Italy’s FDI on local employment*, Dipartimento S.E.ME.Q. Università degli Studi del Piemonte Orientale, Working Paper, 102.
- Mariotti S., Mutinelli M., Piscitello L. (2000), “Investimenti diretti esteri ed occupazione: l’esperienza italiana”, in *Rivista Italiana degli Economisti*, n. 1.
- Schiattarella R. (1999), “Delocalizzazione internazionale e occupazione: un’analisi per i settori tradizionali italiani”, in Pizzuti F. R. (a cura di), *Globalizzazione, istituzione e coesione sociale*, Donzelli, Roma.

### **Internazionalizzazione produttiva: caso Veneto**

- Antenna Veneto (2005), *Indagine sulla presenza imprenditoriale veneta in Romania*, Centro Estero delle Camere di Commercio del Veneto.
- Gisolo E., Iodice P. (2004), “I processi d’internazionalizzazione delle imprese venete”, in *Economia e Società Regionale*, 85.
- Onado M. (2000), *Finanza a Nord-Est. Il Veneto multinazionale*, Venezia 2000 Cultura e Impresa, Materiali del convegno “Finanza a Nord-Est. Il Veneto Multinazionale”, Venezia, 21 ottobre.
- Tattara G., Corò G., Volpe M (2006), *Andarsene per crescere. La delocalizzazione internazionale come strategia competitiva*, Carocci Editore, Roma.
- Turato F. (2001), “Da delocalizzazione a ricollocazione. Le Pmi del Nord Est nei Balcani”, in Diamanti I., Marini D (a cura di), *Nord Est 2001. Rapporto sulla società e l’economia*, Fondazione Nord Est, Venezia.

### **Impatto sul mercato del lavoro: caso Veneto**

- Agfol (2006), *Distretti produttivi e conoscenza. Il capitale umano risorsa strategica per l’economia del Veneto tra innovazione, internazionalizzazione e delocalizzazione*, Marsilio, Venezia.

- Belussi F. (2003), *The changing governance of IDs: the entry of multinationals in local nets. The case of Montebelluna*, Conference Paper for DRUID's Knowledge Conference on "Creating, sharing and transferring knowledge. The role of geography, institutions and organizations".
- Bernardi P. (2005), *Effetti dell'internazionalizzazione sull'occupazione: il caso Veneto*, Tesi di Laurea Università Ca' Foscari di Venezia.
- Borghesi A. (1997), *La delocalizzazione nel Veneto*, Unioncamere regionale del Veneto, Venezia.
- Bortoluzzi G., Civiero M. (2005), "Processi di internazionalizzazione del distretto del mobile del Livenza-Quartier del Piave", in *Economia e società regionale*, 90.
- Callegari F. (2005), "Strategie e modelli di internazionalizzazione del distretto di Montebelluna", in *Economia e società regionale*, 90.
- Crestanello P., Dalla Libera P. E. (2003), "La delocalizzazione produttiva all'estero nell'industria della moda: il caso di Vicenza", in *Economia e società Regionale*, 90.
- Crestanello P., Tattara G. (2005), "Connessioni e competenze nei processi di delocalizzazione delle industrie venete di abbigliamento-calzature in Romania", in *Economia e società Regionale*, 90.
- Durante A., Durante V., Polegato R. (2005), *Rapporto Osem 2005*, Veneto Banca, Treviso.
- Gianelle C. (2005), "Il Veneto che produce all'estero: una ricerca empirica sulla delocalizzazione delle imprese di abbigliamento", in *Economia e società Regionale*, 90.
- Gianelle C., Tattara G. (2006), *Produrre all'estero e fare profitti in patria: uno studio sulle imprese venete dell'abbigliamento e delle calzature*, Dipartimento di Scienze Economiche, Università Ca' Foscari di Venezia, n. 04/EV/2006.
- Lorenzoni S. (2003), "Effetti della delocalizzazione internazionale nei sistemi locali", in *Economia e società Regionale*, 1.
- Mariotti I., Piscitello L. (2005b), *Outward FDI and skill upgrading in Italian districts*, Paper presentato al 45th Congress of the European Regional Science Association, Vrije University of Amsterdam, 23-27 Agosto.
- Rebellotti R. (2003), "Distretti industriali e globalizzazione: upgrading e downgrading nella Riviera del Brenta", in *Economia e politica industriale*, 120.

### **Linkografia**

Fondazione Nord Est: [www.fondazione Nordest.net](http://www.fondazione Nordest.net)

Unioncamere Veneto: [www.ven.camcom.it](http://www.ven.camcom.it)

Statistiche del commercio estero: [www.coeweb.istat.it/](http://www.coeweb.istat.it/)

Unctad FDI database: <http://stats.unctad.org/fdi/>

Ufficio Italiano Cambi: [www.uic.it](http://www.uic.it)

Osservatorio europeo sulle ristrutturazioni: <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/>