

UNIVERSITA' LUISS GUIDO CARLI  
Facoltà di Economia aziendale  
Corso di laurea in Management Internazionale

## La delocalizzazione produttiva come attività generatrice di valore

Relatore:  
Prof. Riccardo Resciniti  
Economia e gestione delle imprese internazionali

Tesina di  
Mariana Faraone  
matr. 140091

Anno accademico 2008/2009

## INDICE

Introduzione.....	3
Capitolo Primo- Aspetti generali della delocalizzazione produttiva	
1.1 Quadro di contesto (globalizzazione e internazionalizzazione delle imprese).....	4
1.2 Definizione di delocalizzazione produttiva.....	6
1.3 Modalità di attuazione.....	7
1.4 Tipologie di delocalizzazione e impatto sul sistema produttivo.....	12
1.5 Come misurare i processi di delocalizzazione : commercio o produzione internazionale.....	16
Capitolo Secondo – La delocalizzazione produttiva: evoluzione storica	
2.1 Focus sui fattori abilitanti.....	20
2.2 La strategia produttiva dagli anni '70 ad oggi .....	23
2.2.1 Supply chain management e delocalizzazione remota della produzione.....	30
2.3 Selezione della “location”.....	34
Capitolo Terzo – Il valore della delocalizzazione	
3.1 Vantaggi della delocalizzazione.....	43
3.2 Svantaggi della delocalizzazione.....	
3.2.1.1 Opportunità derivanti dalla delocalizzazione.....	45
3.3 Nuovi scenari business.....	47
3.4 Produttività e lavoro.....	50
3.5 L'importanza delle relazioni.....	53
Conclusioni.....	61
Bibliografia	

## Introduzione

L'ambiente entro il quale un'impresa si muove sta assumendo dimensioni sempre maggiori e più precisamente, sta ampliando i confini, grazie al fenomeno noto come globalizzazione. Esso è già noto da decenni, tuttavia va intensificandosi, e investe tutti i Paesi sotto diversi profili.

Il presente lavoro si occupa di percorrere le tappe che hanno spinto nel tempo le imprese a spostare una parte, più o meno consistente delle proprie attività all'estero. In particolare, l'attenzione è rivolta al fenomeno della delocalizzazione produttiva.

Nel Capitolo Primo, vengono introdotti i concetti fondamentali alla base della delocalizzazione, la sua contestualizzazione temporale, le modalità di attuazione; vengono definite le tipologie di delocalizzazione e i risvolti che queste hanno sul sistema produttivo; infine, si discute delle modalità di misurazione del processo delocalizzativo, il quale risulta difficile da classificare e misurare appropriatamente, data la vastità dei dati da considerare, le interazioni tra Paesi, la diversa impostazione delle teorie e modelli che nel tempo si sono proposti di misurarlo.

Nel Capitolo Secondo, si compie un excursus temporale dagli anni Settanta ai giorni nostri, per inquadrare il fenomeno della delocalizzazione sotto un profilo evolutivo e dinamico. Un'attenzione particolare è posta a quei fattori determinanti nell'affermazione del trasferimento sistematico delle attività produttive all'estero da parte delle imprese, i cosiddetti fattori abilitanti.

Con riferimento alle strategie che si sono succedute nei decenni passati, viene dato spazio ad una trattazione più ampia del *Supply Chain Management* e la delocalizzazione remota della produzione (*delocalizzazione all'estero*): questo per evidenziare il risultato dell'affinamento gestionale, organizzativo e produttivo delle imprese che puntano all'efficienza e all'efficacia dei propri *asset*, in modo da poter essere competitive anche su uno scenario mondiale.

Le scelte imprenditoriali riguardano una totalità di problematiche tra le quali sono incluse le analisi, gli studi, le decisioni circa la selezione del luogo in cui localizzare le *facility*.

Viene presentato a questo proposito un approfondimento sul caso Siemens AG e le problematiche relative alla location di un prodotto della stessa impresa.

Inoltre è trattato uno studio sulla localizzazione delle attività produttive in Cina, un Paese per molti versi problematico e nella cui economia bisogna sapersi destreggiare, ma che offre molti vantaggi, primo fra tutti, l'abbattimento dei costi dei fattori di produzione.

Nel Capitolo Terzo, vengono elencati e commentati i vantaggi e gli svantaggi della delocalizzazione ed esplicitate le opportunità derivanti da una scelta attraente ed allo stesso tempo rischiosa.

Si definisce, proseguendo, lo scenario business attuale, in termini di potenzialità e nuovi possibili obiettivi delle imprese, mercati da "conquistare", aree geografiche più attrattive. Particolare enfasi è data all'analisi della correlazione tra produttività

e delocalizzazione e gli effetti che essa produce sull'economia sia del Paese ospitante sia il Paese d'origine dell'impresa.

Infine, si considerano le relazioni tra le imprese e la loro valenza strategica per la competitività aziendale.

## Capitolo Primo

### Aspetti generali della delocalizzazione produttiva

#### 1.1 Quadro di contesto

L'impresa moderna nasce e si sviluppa in uno scenario sempre più internazionale. Il fenomeno della globalizzazione abbraccia i più svariati ambiti che interessano la società e questo impedisce che si possa dare una definizione chiara e definita del termine. Ancor più acceso è il dibattito sugli effetti attuali e futuri della globalizzazione sulla società mondiale.

In generale, per globalizzazione si intende “legare le azioni e le sorti di ogni individuo, organizzazione complessa e comunità a quella di altri individui, organizzazioni e comunità”.<sup>1</sup>

A tal proposito, Zygmunt Bauman<sup>2</sup>, illustre sociologo e filosofo contemporaneo, afferma che la globalizzazione è un fenomeno che divide quanto unisce e divide mentre unisce, nel senso che le cause che spingono all'uniformazione del globo sono le stesse che lo dividono. Opinione in larga parte accolta anche se non sono mancate (e non mancheranno) voci completamente a favore della globalizzazione e voci contrarie.

Possono essere identificate cinque definizioni generali di globalizzazione:

- 1) quella più usata nel linguaggio comune, associa a globalizzazione il significato di internazionalizzazione, intendendo l'aumento delle interdipendenze e dei flussi di scambio in vari contesti (culturale, economico, sociale, finanziario, produttivo)<sup>3</sup>;
- 2) quella di liberalizzazione, nel senso che la globalizzazione ha di fatto abbattuto e quindi “liberato i paesi” da qualsiasi tipo di barriera che potesse ostacolare il crearsi di un mercato mondiale<sup>4</sup>;
- 3) quella che vede il fenomeno della globalizzazione come universalizzazione di singoli popoli<sup>5</sup>;
- 4) quella che ha identificato la modernizzazione e occidentalizzazione dei paesi, in una logica di sviluppo economico e sociale che potesse omologare il tutto al modello statunitense<sup>6</sup>;

---

<sup>1</sup> Federico BONAGLIA, Andrea GOLDSTEIN, *Globalizzazione e sviluppo. Due concetti inconciliabili? Quattro luoghi comuni da sfatare*, IL MULINO, 2003, pag. 9.

<sup>2</sup> Zygmunt BAUMAN, *Dentro la globalizzazione, le conseguenze sulle persone*, Edizione Laterza, 1998 pag. 4

<sup>3</sup> P.J. TAYLOR, *Beyond Containers: Internationality, Interstateness, Interterritoriality*, *Progress in Human Geography*, Rivista, vol. 19, n°1 Marzo 1995, pag. 1-15

<sup>4</sup> F. ZIA, *Gli effetti della globalizzazione sul sistema socioeconomico abruzzese*, Articolo in <http://www.ennetti.com/webpress/articoli/gli-effetti-della-globalizzazione-sul-sistema-socioeconomico-abruzzese.html>.

<sup>5</sup> A. GAMBLE, *The Free Economy and the Strong State: the Politics of Thatcherism*, MacMillan, Basingstoke, 1994.

- 5) quella di globalizzazione intesa come deterritorializzazione. In quest'ottica i confini territoriali sono superati come anche il limite temporale è stato drasticamente ridotto<sup>7</sup>.

Focalizzando l'attenzione sugli aspetti che riguardano più direttamente l'impresa si riescono ad identificare dei fattori che -seppure per grandi linee- riescono a dare una spiegazione a tale fenomeno<sup>8</sup>.

- 1) L'economia mondiale è in continua evoluzione e ciò comporta che Paesi in precedenza arretrati e sottosviluppati hanno ora un ruolo importante sullo scenario mondiale; anche il miglioramento della qualità della vita e la crescita demografica sono fattori di spinta dei Paesi. Il processo di sviluppo dinamico dell'economia coinvolge un numero maggiore di Paesi rispetto al passato e il raggio d'azione come anche il campo di battaglia delle imprese è oggi più ampio.
- 2) Fattore chiave è anche l'evoluzione tecnologica e in particolar modo quella che riguarda i trasporti e le comunicazioni. Indiscutibile è infatti il peso che ha avuto nel miglioramento dei servizi a disposizione delle imprese e quelli offerti: possibilità di raggiungere velocemente luoghi lontani o difficilmente raggiungibili, celerità delle consegne, informazioni tempestive e comunicazioni sempre aggiornate, vicinanza ai mercati.
- 3) L'aspetto istituzionale riveste un ruolo importante, come anche i mutati assetti geopolitici. La globalizzazione è – in parte- la risultante di decisioni intraprese dai governi e istituzioni mondiali per permettere la cooperazione e lo sviluppo delle economie. A tal proposito sono state messe appunto diverse iniziative e nuove norme che tengono in considerazione i cambiamenti in atto e le esigenze non solo dei paesi e delle imprese che li popolano: l'abbattimento delle barriere commerciali, l'introduzione della moneta unica sono alcuni esempi di come i governi si sono mossi a favore e per conseguenza della globalizzazione.
- 4) La globalizzazione avvicina i Paesi, favorisce soprattutto gli scambi commerciali ma non bisogna dimenticare che il fenomeno investe la società civile, la quale si trasforma, si adatta e tendenzialmente si uniforma pur senza diventare un *unicum* con il resto del globo.

Il contesto appena descritto è terreno di sviluppo della internazionalizzazione delle imprese con cui si intende il processo di crescita delle imprese sui mercati esteri.

Il processo è avviato con la seconda rivoluzione industriale, punto di svolta per l'industria: diffusione in regioni periferiche come Russia e Giappone oltre che nel continente europeo e nei paesi come Inghilterra, Germania che disponevano di grandi quantità di fonti energetiche (ferro e carbone); predominanza della tecnica e della tecnologia rispetto alle risorse; dimensioni maggiori delle aziende e l'affacciarsi di queste su un piano extra-nazionale.

---

<sup>6</sup> Martin KHOR, *Discorso presso l'International Forum on Globalization*, New York City, Novembre, 1995.

<sup>7</sup> M. HEIDEGGER, *The Thing, in Poetry, Language, Thought*. New York: Harper & Row, 1971, pag. 165-82.

<sup>8</sup> Matteo CAROLI, *Economia e gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, 2008.

Dopo una breve interruzione causata dal susseguirsi delle due guerre mondiali, l'internazionalizzazione ritorna in voga, soprattutto negli anni Sessanta, capitanata dalle imprese statunitensi le quali disponevano di nuove e avanzate tecnologie. In questa fase si ricorre agli IDE, ovvero investimenti diretti all'estero. Nei decenni successivi il mutamento delle condizioni di contesto è molto veloce e sullo scenario mondiale si affacciano le aziende europee e giapponesi; queste ultime sono portavoce di nuovi modelli di sviluppo dei business: joint venture e accordi commerciali, al tempo sfruttati principalmente per accedere con più facilità alle materie prime. I paesi del Terzo Mondo non stanno a guardare: gli anni Ottanta segnano l'ingresso di Brasile e India nel contesto globale.

## 1.2 Definizione di delocalizzazione produttiva

Nell'ambito dell'internazionalizzazione produttiva sono due i fenomeni che hanno maggiore incidenza: la delocalizzazione produttiva ed il raggiungimento o il mantenimento di determinate quote di mercato.

Per delocalizzazione si intende il trasferimento della produzione di beni e/o servizi in altra regione della stessa nazione o in altri paesi, in genere in via di sviluppo o in transizione. Più precisamente ci si riferisce ad uno spostamento della produzione da imprese poste sul territorio di un determinato paese ad altre localizzate all'estero. La produzione che si ottiene a seguito di questo spostamento dell'attività non è venduta direttamente sul mercato ma viene acquisita dall'impresa che opera nel paese d'origine per poi essere venduta con il proprio marchio.<sup>9</sup>

Le imprese sostanzialmente decidono quali attività esternalizzare e anche dove localizzarle; quali fasi della catena del valore mantenere entro i confini aziendali e quali devono essere affidate ad altri e altrove. Questa accezione di delocalizzazione viene spesso definita in letteratura «Frammentazione internazionale della produzione» (FIP), espressione con la quale si intende identificare il fatto che un processo produttivo precedentemente integrato in un solo sito viene smembrato in almeno due parti distinte, a loro volta allocate presso siti produttivi situati in paesi diversi.<sup>10</sup>

Un esempio di FIP è rappresentato in Figura 1. È caratterizzato da<sup>11</sup>:

- 1) un bene viene realizzato in fasi multiple e sequenziali;
- 2) due o più fasi forniscono valore aggiunto nella produzione di tale bene;
- 3) almeno uno dei due Paesi deve usare il bene importato quale input all'interno del proprio processo produttivo e successivamente esportare il risultato ottenuto

Un termine utilizzato come sinonimo di delocalizzazione è outsourcing. Con esso si intende, traducendo letteralmente dall'inglese, "approvvigionamento esterno" o

---

<sup>9</sup> Delocalizzazione: perché le imprese puntano sull'estero?, Osservatorio Filas, [www.alpcub.com/delocalizzare.pdf](http://www.alpcub.com/delocalizzare.pdf).

<sup>10</sup> L. TAJOLI, *Scambi internazionali e frammentazione internazionale della produzione*, [http://www.fondazionemasi.it/UploadDocs/249\\_FIP\\_Lucia\\_Tajoli.pdf](http://www.fondazionemasi.it/UploadDocs/249_FIP_Lucia_Tajoli.pdf).

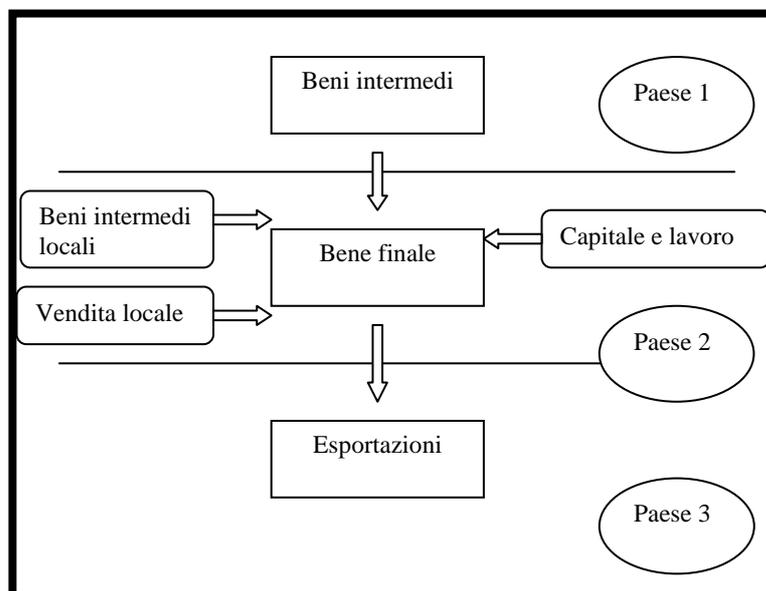
<sup>11</sup> Marianna Belloc, *Teorie del commercio internazionale e istituzioni*, Slide universitarie 2005-2006

esternalizzazione, riferendosi genericamente alle pratiche adottate dalle imprese di esternalizzare alcune fasi del processo produttivo, cioè ricorrere ad altre imprese per il loro svolgimento.<sup>12</sup>

Con il termine outsourcing si intende “l’uso e l’influsso di risorse, beni e competenze di terzi a fronte di un contratto, con livelli garantiti in termini di criteri e misurazione della qualità, della flessibilità e del *value-to-cost*, per fornire servizi in precedenza forniti internamente, coinvolgendo all’occorrenza il trasferimento del personale esistente al fornitore di servizi e/o la trasformazione e il rinnovamento del processo e della tecnologia di supporto alle attività”.<sup>13</sup>

In realtà i due fenomeni( delocalizzazione e outsourcing) andrebbero tenuti distinti – o quantomeno – rettamente delineati. Quando si parla di delocalizzazione si intende la crescente specializzazione verticale delle imprese nel contesto economico mondiale. L’impresa va alla ricerca di vantaggi di costo ( soprattutto) e pertanto alloca parte del processo produttivo oltre i confini nazionali; tuttavia, ciò non comporta necessariamente una esternalizzazione delle fasi del processo che, difatti, può rimanere entro i confini dell’impresa, affidato ad una filiale estera o un’impresa facente parte dello stesso gruppo. Delocalizzare quindi significa spostare l’attività produttiva fuori dai confini nazionali ma non necessariamente da quelli dell’impresa. Con il termine outsourcing e in particolare outsourcing internazionale, invece, la produzione viene affidata ad un’altra impresa che sta fuori dai confini nazionali.

**Figura 1 – Specializzazione verticale**



Fonte: Marianna Belloc, Teorie del commercio internazionale e istituzioni, Slides 2005-2006

<sup>12</sup> Outsourcing, Wikipedia, enciclopedia libera, <http://it.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>

<sup>13</sup> Jean –Louis BRAVARD- Robert MORGAN, I vantaggi dell’outsourcing, FT Prentice Hall, 2007, pag. 3.

### 1.3 Modalità di attuazione

La delocalizzazione è un fenomeno complesso e allo stesso tempo unitario, dove per unità di intende un'insieme formato da parti autonome ma componibili.

E' un processo legato alla internazionalizzazione delle imprese e che prevede diverse forme di attuazione.

- *Outsourcing*. La modalità tradizionale di divisione della produzione è quella che prevede acquisire sul mercato dei beni intermedi e prodotti da un'altra impresa, in breve fare outsourcing. Si parlerà in particolare di outsourcing internazionale quando l'impresa fornitrice risiede in un paese diverso dall'impresa acquirente e si attiverà un flusso cosiddetto di commercio internazionale di beni intermedi. E' molto facile che il flusso venga attivato tra paesi che possiedono standard tecnici comuni. Inoltre è necessario che ci sia convenienza economica, ovvero che costi meno acquistare il prodotto sul mercato piuttosto che produrlo direttamente.
- *Subfornitura o sub contrattazione*. La sub-fornitura è una tipologia di accordo contrattuale tra imprese che rappresenta il primo livello di cooperazione. Il sub-fornitore, in forza di una relazione contrattuale si sostituisce al committente per l'esecuzione di una determinata produzione o fase di lavorazione, rispettandone le direttive tecniche. Il committente predetermina il contenuto della prestazione, ovvero le caratteristiche tecniche, ed assume i rischi di mercato mentre l'azienda fornitrice si incarica della produzione di una parte o dell'intera commessa".<sup>14</sup>

La forma più diffusa di subcontrattazione consiste in un semplice accordo per l'acquisto del prodotto finale da un produttore locale. L'impresa committente fornisce le materie prime e le specifiche tecniche in modo che l'azienda fornitrice possa produrre esattamente gli stessi prodotti della prima. Inoltre capita sovente che l'impresa committente fornisca le attrezzature tecniche specifiche per la realizzazione di prodotti dal contenuto altamente tecnologico.

Si parla di subfornitura "full package" quando l'impresa committente compra in loco o fornisce gli input intermedi necessari alla produzione; quando invece al subappaltatore (impresa fornitrice) vengono consegnati i prodotti semifiniti e questa ricompra poi i prodotti successivamente finiti si parla di "assembly subcontracting".

**Tabella 1 – Peso di beni intermedi e componenti nel commercio internazionale di alcuni paesi**

Quota di parti e componenti nel 1995 su:						
	Import totali	Import manufatti	Import meccanica e trasporti	Export totale	Export manufatti	Export meccanica e trasporti

<sup>14</sup> Antonio RICCIARDI, *Outsourcing strategico, Modalità operative, tecniche di controllo ed effetti sugli equilibri di gestione*, Franco Angeli, 2000, pag. 31

Germania	10,7	14,7	31,2	13,7	15,6	27,6
Francia	10,2	13,3	28,7	11,7	15,2	29,4
Italia	n.d.	n.d.	n.d.	9,3	10,5	24,9
Regno Unito	14,2	17,8	34,6	14,0	17,2	32,8
Irlanda	15,8	20,9	37,4	13,3	18,7	38,5
Svezia	12,8	16,4	33,9	17,3	20,3	38,5
Spagna	11,8	16,7	33,2	9,2	11,8	21,7
Portogallo	9,6	13,3	28,4	n.d.	n.d.	n.d.
Repubblica Ceca	10,2	13,2	28,4	10,6	13,0	36,2
Stati Uniti	12,3	15,5	26,5	18,7	24,4	39,8
Canada	18,4	22,2	35,7	10,7	17,2	27,5
Messico	15,5	19,4	36,3	13,0	16,8	24,9
Singapore	18,1	21,8	31,3	18,2	21,7	27,8
Hong Kong	11,6	13,4	31,9	13,6	14,5	46,2
Cina	11,8	15,0	29,7	6,0	7,2	28,8
Tailandia	16,0	20,0	33,8	10,9	15,0	32,5

Fonte: Yeats, *How big is global production sharing?* (2001).

- *IDE*. Una modalità piuttosto impegnativa di delocalizzazione della produzione è rappresentata dall'effettuazione di un investimento diretto estero, in particolare di tipo verticale, cioè relativo ad attività a monte o a valle di quelle realizzate nel Paese di origine.<sup>15</sup>

Comporta un elevato coinvolgimento dell'impresa internazionalizzata. L'azienda tramite IDE, delocalizza le attività della catena del valore per agire direttamente nel mercato estero.

Si stabilisce un interesse durevole in un'impresa che risiede in un Paese straniero ovvero una relazione di lungo termine in aggiunta all'esercizio di un'influenza sulla gestione dell'impresa.<sup>16</sup>

L'IDE può essere realizzato in due forme:

- investimento di tipo greenfield: l'impresa si insedia nel Paese acquisendo nuove strutture produttive( si parla di stabilimenti, impianti, strutture logistiche, uffici, centri di ricerca etc.) e in tal modo incrementa la propria capacità produttiva. Questo tipo di investimento può realizzarsi anche collocando la nuova struttura

<sup>15</sup> Matteo CAROLI, *Economia e gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, 2008.

L'IDE può essere anche di tipo orizzontale, relativo cioè alle stesse attività produttive attuate nel Paese di origine.

<sup>16</sup> Gianpaolo BARONCHELLI, *La delocalizzazione produttiva nei mercati internazionali: dagli IDE all'offshoring*, Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto.

produttiva in un sito non sfruttato in precedenza per attività economiche,

- investimento di tipo brownfield: l'impresa acquisisce la proprietà o il controllo di imprese estere esistenti o colloca le proprie strutture produttive in un sito adibito già per l'esercizio di attività economiche.<sup>17</sup>

Bisogna distinguere l'IDE di portafoglio, effettuato per pure ragioni finanziarie, spesso a breve termine, e IDE diretto, caratterizzato dalla presenza di un interesse di lungo termine nella società acquisita. Quest'ultimo tipo di investimento risulta più complesso : permette all'impresa di internazionalizzare le competenze tecnico-produttive, commerciali e finanziarie. Inoltre le filiali e/o consociate si occupano di diverse attività, dall'assemblaggio di parti e componenti della distribuzione alla distribuzione e servizio post vendita nei mercati di destinazione(Baronchelli, 34).

- *Joint venture*. L'impresa può decidere di delocalizzare la produzione servendosi di partner esteri. “Si definisce joint venture un sistema organizzativo- manageriale di tipo triadico, costituito da due partner e dall'entità costituita ex-novo, cui si applicano i principi di complessità e difficoltà gestionale propri dei sistemi manageriali temporanei o misti.”<sup>18</sup>

**Fig.2 Coordinamento e localizzazione delle attività d'internazionalizzazione**



Fonte: A.Negri, *Percorso procedurale strategico-operativo per un'impresa internazionale*, Bari 15/16 Novembre 1997.

<sup>17</sup> CAROLI, op.cit., pag., 24..

<sup>18</sup> Matteo CAROLI – Luciano FRANTOCCHI, *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori, Le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico*, Franco Angeli, 2000, pag. 64.

**Tavola 2- Imprese internazionalizzate con almeno 50 addetti per modalità di Internazionalizzazione e attività economica - Anni 2001-2006** (Valori assoluti e percentuali sul totale delle imprese con almeno 50 addetti)

ATTIVITA' ECONOMICA	Imprese internazionalizzate (b)	Modalità di internazionalizzazione (a)			
		Trasferimento all'estero di attività precedentemente realizzate in Italia	Sviluppo di attività all'estero di nuove attività	Trasferimento e sviluppo all'estero	Totalmente svolte all'interno dell'impresa stessa
<b>VALORI ASSOLUTI</b>					
Estrazione di minerali	5	4	4	1	0
Attività manifatturiere	2.314	1.809	1.498	1.249	746
<i>Industrie ad alta tecnologia</i>	151	125	105	90	64
<i>Industrie a medio-alta tecnologia</i>	1.000	828	688	511	340
<i>Industrie a medio-bassa tecnologia</i>	366	241	189	266	142
<i>Industrie a bassa tecnologia</i>	797	615	516	382	200
Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua	17	4	4	17	4
Costruzioni	48	8	4	40	0
<b>Industria</b>	<b>2.384</b>	<b>1.825</b>	<b>1.510</b>	<b>1.307</b>	<b>750</b>
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	282	231	214	97	46
Alberghi e ristoranti	8	0	0	8	0
Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni, di cui:	112	66	63	53	6
<i>Telecomunicazioni</i>	4	0	0	4	0
Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese	210	94	73	167	50
<i>Attività immobiliari e noleggio</i>	6	6	6	6	6
<i>Informatica e attività connesse</i>	70	31	31	52	13
<i>Ricerca e sviluppo</i>	4	4	4	0	0
<i>Attività di servizi alle imprese</i>	130	53	32	109	31
<b>Servizi (c)</b>	<b>612</b>	<b>391</b>	<b>350</b>	<b>325</b>	<b>102</b>
<b>TOTALE</b>	<b>2.996</b>	<b>2.216</b>	<b>1.860</b>	<b>1.632</b>	<b>852</b>
<b>PERCENTUALE SUL TOTALE DELLE IMPRESE</b>					
Estrazione di minerali	8,1	6,5	6,5	1,6	0,0
Attività manifatturiere	20,1	15,7	13,0	10,8	6,5
<i>Industrie ad alta tecnologia</i>	20,5	17,0	14,3	12,2	8,7
<i>Industrie a medio-alta tecnologia</i>	30,9	25,6	21,3	15,8	10,5
<i>Industrie a medio-bassa tecnologia</i>	10,6	7,0	5,5	7,7	4,1
<i>Industrie a bassa tecnologia</i>	19,5	15,0	12,6	9,3	4,9
Produzione e distribuzione di energia elettrica,	7,8	1,8	1,8	7,8	1,8

gas e acqua					
Costruzioni	3,1	0,5	0,3	2,6	0,0
<b>Industria</b>	<b>17,9</b>	<b>13,7</b>	<b>11,3</b>	<b>9,8</b>	<b>5,6</b>
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	9,6	7,8	7,3	3,3	1,6
Alberghi e ristoranti	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0
Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni, di cui:	5,9	3,5	3,3	2,8	0,3
Telecomunicazioni	10,0	0,0	0,0	10,0	0,0
Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese	6,2	2,8	2,1	4,9	1,5
Attività immobiliari e noleggio	6,1	6,1	6,1	6,1	6,1
Informatica e attività connesse	10,7	4,7	4,7	8,0	2,0
Ricerca e sviluppo	6,8	6,8	6,8	0,0	0,0
Attività di servizi alle imprese	5,0	2,0	1,2	4,2	1,2
<b>Servizi (c)</b>	<b>6,8</b>	<b>4,3</b>	<b>3,9</b>	<b>3,6</b>	<b>1,1</b>
<b>TOTALE</b>	<b>13,4</b>	<b>9,9</b>	<b>8,3</b>	<b>7,3</b>	<b>3,8</b>

(a) Si ricorda che una singola imprese può adottare contemporaneamente più modalità di internazionalizzazione

(b) Imprese che hanno avviato, in tutto o in parte, attività economiche all'estero nel periodo considerato

(c) Sono esclusi dal campo di osservazione della rilevazione i servizi finanziari

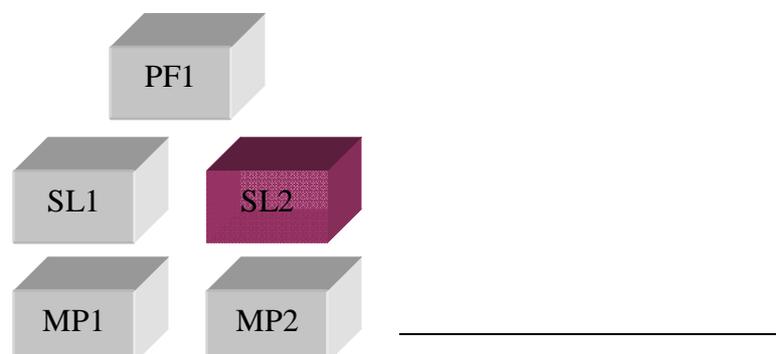
Fonte: ISTAT, International sourcing - Dinamiche e modalità di internazionalizzazione attiva delle imprese italiane

## 1.4 Tipologie di delocalizzazione e impatto sul sistema produttivo<sup>19</sup>

La delocalizzazione può essere di diverse tipologie ognuna delle quali ha un determinata conseguenza sul sistema produttivo. Il modo migliore per definirle è una rappresentazione grafica che ne chiarisce i contorni; di seguito viene esposto come queste impattano sul sistema produttivo.

- 1) Produzione parziale o totale di alcuni semilavorati<sup>20</sup> e assiemi.

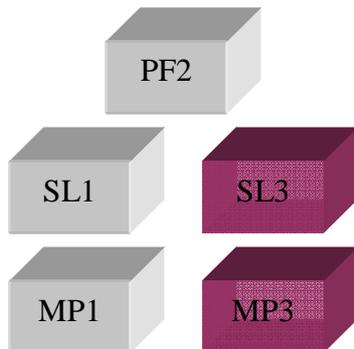
I materiali vengono inviati dal magazzino centrale(sede) al sito delocalizzato. Si tratta di semilavorati che qui completano la loro lavorazione.



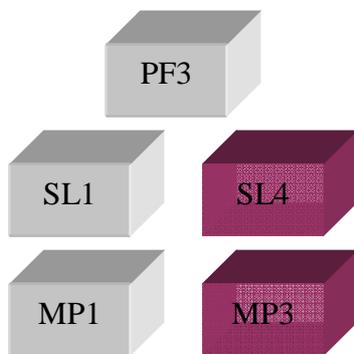
<sup>19</sup> Claudio SELLA, *Delocalizzazione produttiva e sistemi di supply chain management*, in Sda Bocconi (21.05.2004)

<sup>20</sup> Il semilavorato ovvero prodotto in corso di lavorazione comprende materiale o pezzi che sono già stati in qualche modo lavorati e che devono essere sottoposti ad ulteriori trasformazioni produttive.

Matteo CAROLI – Franco FONTANA, *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, 2009.



Il sito delocalizzato procede in loco all'approvvigionamento di materie prime; successivamente lavora sempre nella stessa area la materia prima, ottenendo il semilavorato, pronto per essere ulteriormente trattato.



L'approvvigionamento può avvenire worldwide o in loco. La gestione dei materiali è prerogativa del magazzino centrale (sede).

Questa tipologia di delocalizzazione:

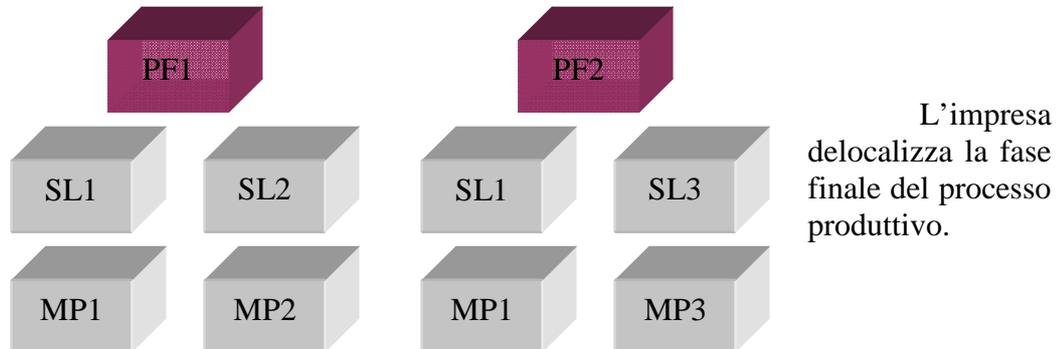
- Abbassa i costi di produzione
- Aumenta i costi logistici<sup>21</sup>
- Aumenta i lead time<sup>22</sup>
- Possibile trasformazione della produzione da MTO (make to order) a ATO (assembly to order)<sup>23</sup>

<sup>21</sup> Mario SCICUTELLA, *Produzione e logistica nella gestione d'impresa*, Cacucci Editore, 1993. L'autore definisce la logistica come la funzione aziendale che si pone lo scopo di programmare, organizzare e controllare tutte le attività di movimentazione e immagazzinamento – con il correlato flusso di informazioni – che facilitano lo scorrimento della produzione al punto di acquisto delle materie a quello del consumo finale. La gestione dei materiali e quella di distribuzione rappresentano le due componenti della funzione logistica nelle aziende industriali.

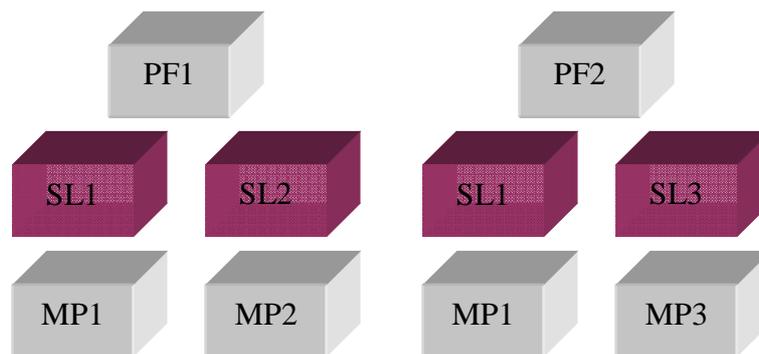
<sup>22</sup> Il *lead time* è un parametro che caratterizza una rete [logistica](#) a diversi livelli. Il *lead time* è chiamato anche [tempo di attraversamento](#) (es. di un ordine) o "tempo di risposta". In genere si fa riferimento al *lead time* di produzione, ovvero il tempo di lavorazione necessario per fabbricare un determinato prodotto o componente, e *lead time* di approvvigionamento, cioè il tempo che intercorre tra l'emissione di un ordine di acquisto e la consegna del materiale da parte di ciascun fornitore (Caroli, Fontana, 2009, pag. 426).

<sup>23</sup> MTO e ATO sono due politiche di produzione. Nel caso MTO l'impresa definisce un sorta di catalogo dal quale il cliente può scegliere il prodotto; ciò comporta che essa proceda all'approvvigionamento delle risorse produttive e progettazione del prodotto basandosi su una analisi della domanda. L'intero processo produttivo, dalla fabbricazione al montaggio delle parti,

2) La produzione parziale o totale di una o più fasi del processo produttivo.



L'impresa delocalizza le fasi intermedie del processo produttivo



Questa tipologia di delocalizzazione:

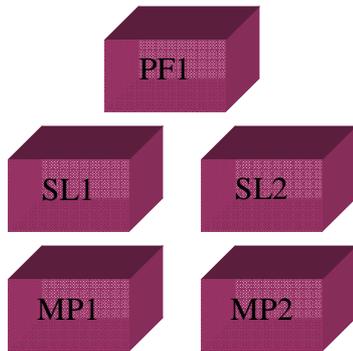
- Permette di ottenere maggiori economie di scala
- Evita l'eccessiva duplicazione di risorse
- Incoraggia la standardizzazione
- Rallenta l'adattamento alle richieste di mercato e (ipoteticamente) i cambiamenti radicali in prodotti e processi
- Aumenta i lead time
- Rende necessario un maggiore coordinamento

---

invece, si avvia dopo la vendita. Per quanto riguarda la produzione ATO, essa prevede che l'assemblaggio delle componenti del prodotto finito avvenga dopo la vendita, mentre la produzione di queste e le attività precedenti sono programmate sulla base delle previsioni della domanda ( Caroli – Fontana, 2009, 408).

- Possibilità di trasformare la produzione da ATO a MTS (make to stock)<sup>24</sup>

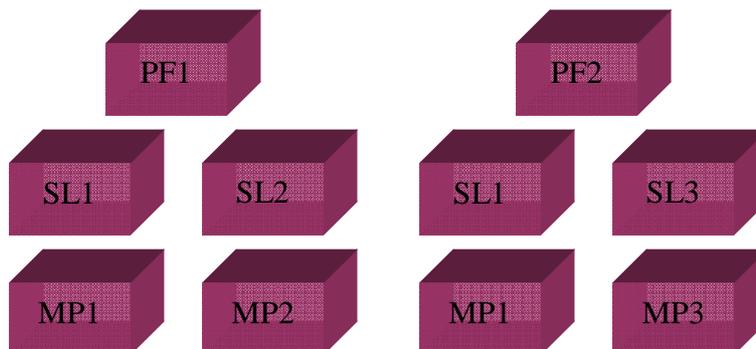
3) La produzione parziale o totale di un prodotto o una linea di prodotti.



Questa tipologia di delocalizzazione:

- Risponde più velocemente alle richieste di mercato
- Facilita lo sviluppo del mercato in cui è localizzato il sito
- Facilita l'introduzione di nuovi prodotti
- Snellisce la gestione dei costi e del coordinamento
- Duplica le risorse nei vari stabilimenti
- Sposta l'attenzione dall'aspetto tecnico alle capacità tecnologiche nel sito più rilevante

4) La delocalizzazione di tutta la produzione di serie



<sup>24</sup>MTS : politica di produzione la quale prevede che la vendita avvenga in un momento successivo al termine del processo di produzione e quindi tutte le operations sono programmate in base alle previsioni della domanda (Caroli -Fontana ,2009, pag. 407)

Questa tipologia di delocalizzazione:

- Focalizza l'attenzione su obiettivi critici differenti
- Permette di sfruttare le economie di scala
- Incoraggia lo sviluppo delle produzioni verso il cliente
- Consente di utilizzare sistemi di gestione differenziati
- Determina la duplicazione di risorse, processi e scorte
- Rende necessario riprogettare il sistema di produzione

### 1.5 Come misurare i processi di delocalizzazione: commercio o produzione internazionale

La misurazione dell'incidenza degli effetti della delocalizzazione, meglio della frammentazione internazionale della produzione<sup>25</sup>, non è agevole e soprattutto non esiste una "unità" di misura univoca. La difficoltà nella misurazione è dovuta principalmente al fatto che il fenomeno della delocalizzazione è ampio e varie sono le sue espressioni: determina tanto flussi di capitali (investimenti diretti); quanto, soprattutto, flussi di merci (componenti, semilavorati e prodotti finiti) sia tra filiali della stessa impresa (*intra-firm*) che fra imprese diverse; quanto, ancora, flussi di informazioni e di conoscenze produttive e tecnologiche. Tuttavia, un primo aiuto alla misurazione della delocalizzazione, viene dal fatto che tale organizzazione della produzione genera flussi di scambio di beni in diversi stadi di lavorazione tra paesi diversi e ciò è misurabile (approssimativamente) con i dati di commercio internazionale.

Secondo vari studi condotti da personaggi illustri quali Hummels e Yeats, il commercio internazionale di beni intermedi, semilavorati e parti e componenti rappresenta almeno il 20% del commercio internazionale mondiale. Alcuni teorici del commercio internazionale ritengono che questo si vada caratterizzando sempre più come scambio di «moduli» che come scambio di prodotti finiti.

La misura di questo fenomeno dipende da due componenti:

- 1) la percentuale di specializzazione verticale rispetto alle esportazioni nel singolo settore, ovvero la misura in cui il bene finale prodotto in ciascun dato settore richiede la produzione di beni intermedi come componenti;

---

<sup>25</sup> La frammentazione internazionale della produzione è un fenomeno nuovo nell'ambito dello scenario economico e produttivo attuale. Rappresenta la segmentazione di un processo produttivo in origine integrato in due o più componenti distinte, chiamate frammenti o segmenti del processo produttivo, allocate in siti produttivi che si trovano in paesi diversi. Il processo di frammentazione internazionale può essere semplificato ricorrendo a Tab. 1 Specializzazione verticale. Un esempio di prodotto ottenuto grazie a questo processo su scala globale è la Barbie della Mattel, che per la fabbricazione del prodotto ha ricorso a siti produttivi fuori dagli USA pur essendo un'impresa americana.

Da puntualizzare che non tutti i processi produttivi possono essere frammentati; è necessario che questi ultimi rispettino determinate condizioni.

I settori maggiormente interessanti sono quello del tessile-abbigliamento, elettronica, meccanica e mezzi di trasporto.

<http://www.liuc.it/krugmanobstfeld/frammentazione/default/html>.

- 2) la percentuale di beni intermedi esportati sul totale delle esportazioni del paese considerato.

**Tabella 3 - Esportazioni, importazioni e saldi della bilancia commerciale in complesso, per raggruppamenti principali per tipologia di beni. Agosto 2009<sup>26</sup>**

RAGGRUPPAMENTI PRINCIPALI TIPOLOGIA DI BENI	PER	ESPORTAZIONI			IMPORTAZIONI			SALDI	
		QUO TE %	VARIAZIO NI %		QUO TE %	VARIAZIO NI %		MILIONI DI EURO	
			ag o- 09	gen- ago 09		ag o- 09	gen- ago 09	ag o- 09	gen- ago 09
			ag o- 08	gen- ago 08		ag o- 08	gen- ago 08		
<b>Beni di consumo</b>	<b>27,6</b>	- 15, 9	-14,3	<b>22,8</b>	- 9,4	-5,9	-67	3741	
- durevoli	6,7	- 26, 4	-23,3	3,1	- 9,3	-12,4	27 9	5509	
- non durevoli	20,9	- 13, 4	-11,5	19,7	- 9,4	-4,9	- 34 6	-1768	
<b>Beni strumentali</b>	<b>33,9</b>	- 25, 2	-24,6	<b>23,7</b>	- 21, 8	-24,5	15 57	1766 4	
<b>Prodotti intermedi</b>	<b>34</b>	- 29, 3	-27,5	<b>33,4</b>	- 34, 5	-33,7	49 9	4892	
<b>Energia</b>	<b>4,6</b>	-41	-44	<b>20,1</b>	- 35, 3	-34,2	- 33 36	- 2771 1	
<b>Totale al netto di energia</b>	<b>95,4</b>	- 23, 7	-27,7	<b>79,9</b>	- 22, 6	-23,1	19 88	2629 7	
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	-25	-23,8	<b>100</b>	- 26, 1	-25,4	- 13 48	-1414	

Fonte: Comunicato stampa, indagine ISTAT, agosto 2009

<sup>26</sup> ISTAT, Commercio con l'estero (scambi complessivi e con i Paesi UE, agosto 2009), [http://www.istat.it/salastampa/comunicati/in\\_calendario/comestue/20091016\\_00/testointegrale20091016.pdf](http://www.istat.it/salastampa/comunicati/in_calendario/comestue/20091016_00/testointegrale20091016.pdf)

Il processo di delocalizzazione può essere misurato anche tenendo conto della produzione internazionale, in particolare di:

- 1) dati di commercio internazionale relativi a particolari regimi tariffari ( Traffico di Perfezionamento Passivo per l'Unione Europea e l' Offshore Assembly Program per gli Stati Uniti);
- 2) flussi di beni definitivi (ricerca di Schiattarella);
- 3) informazioni indirette derivati da dati relativi ad investimenti diretti esteri;
- 4) Indagini/ questionari.

A livello europeo (e dunque anche per l'Italia) sono disponibili i dati relativi ai volumi di traffico internazionale originati da una forma particolare di frammentazione internazionale della produzione, il Traffico di Perfezionamento (TPP). Il TPP è un regime doganale particolare dell'Unione Europea, istituito nella forma attualmente in vigore dal 1994, ma che esiste da circa venti anni, e che trova un suo corrispettivo – anche se con nomi leggermente diversi – in altri paesi. “Consente di esportare temporaneamente, al di fuori del territorio della Comunità europea, merci di ogni specie ed origine delle quali sia prevista la reimportazione sotto forma di prodotti compensatori, con parziale o totale esenzione dei dazi all'importazione, dopo essere state oggetto di una o più operazioni di perfezionamento” (direttiva del consiglio n. 76/119/Cee, del 18 dicembre 1975). Si usa il termine perfezionamento passivo perché il regime comporta una passività per chi lo effettua dovuta alle spese di lavorazione da corrispondere all'estero. (Direttiva del Consiglio n. 76/119/CEE, del 18 dicembre 1975)

Il Traffico di Perfezionamento Passivo misura, separatamente dai flussi di scambio definitivi,

i movimenti di merci in uscita dall'Unione Europea e destinate ad essere perfezionate al di fuori del territorio economico dell'Unione (esportazioni temporanee) e quelli relativi alle importazioni nel territorio comunitario di merci «a scarico di esportazioni temporanee» (reimportazioni).<sup>27</sup>

L'utilizzo del TP come metro di valutazione ha il vantaggio di essere abbastanza attendibile; fornisce inoltre importanti informazioni sul settore e la distribuzione geografica di questi scambi nell'UE. Tuttavia presenta delle imperfezioni: non considera le altre forme di delocalizzazione come la subfornitura e delega dell'intero processo produttivo all'estero, è rilevante solo quando ci sono di mezzo dazi doganali; a ciò si aggiunga che il TP sottostima oggi il fenomeno della delocalizzazione in seguito alla liberalizzazione dei traffici commerciali.

Volendo utilizzare i flussi definitivi come parametro di misurazione, si procede alla scomposizione della filiera produttiva osservando i flussi di import ed export attraverso un esame incrociato con i paesi di destinazione per verificare l'esistenza o meno di integrazione verticale e integrazione orizzontale.<sup>28</sup> Con l'integrazione orizzontale l'impresa duplica tutto il processo produttivo svolgendo attività analoghe in paesi diversi; nel caso di integrazione verticale, l'impresa de localizza

---

<sup>27</sup> TAJOLI, Scambi Internazionali e Frammentazione Internazionale della Produzione”,  
Approfondimento sul Web

<http://www.liuc.it/krugmanobstfeld/frammentazione/default/html>

<sup>28</sup> La frammentazione internazionale della produzione può attuarsi attraverso due modalità: outsourcing o integrazione (verticale od orizzontale) della produzione.

una fase del processo produttivo in uno o più stabilimenti propri e collocati in paesi diversi da quello di residenza.

I contorni degli IDE sono stati precedentemente delineati (v. par. 1.3). In questa sede vale la pena aggiungere che l'utilizzo di dati relativi agli IDE per misurare il fenomeno delocalizzazione risulta da una parte scomodo, in quanto vi è un controllo giuridico tra l'impresa internazionalizzata e quella che produce all'estero; dall'altra non molto attendibile poiché le caratteristiche e l'intensità degli IDE sono associati alla dimensione di impresa ( con particolare riferimento a quelle grandi) e alla struttura dei mercati di riferimento ( oligopolistici) e questo impedisce di tracciare un quadro di insieme.

Altro tipo di misurazione è quello che fa ricorso a indagini e/o questionari. Un esempio, per il sistema italiano, è l'indagine svolta da Capitalia, un gruppo bancario. Suddetta indagine, svolta con cadenza triennale, è di tipo campionario e riguarda i dati qualitativi e quantitativi di circa 5.000 imprese manifatturiere con più di dieci addetti. Le informazioni di tipo qualitativo e gli indici di bilancio sono classificati per classi di addetti, per settori di attività economica à la Pavitt<sup>29</sup> e per aree geografiche.<sup>30</sup>

L'indagine Capitalia è caratterizzata da ricchezza qualitativa e quantitativa dei contenuti. Le informazioni sono raccolte attraverso la somministrazione di un questionario alle imprese e l'acquisizione dalle stesse dei dati di bilancio.

Queste ultime riguardano:

- Notizie di carattere generale sull'impresa, proprietà e controllo, appartenenza a gruppi
- Forze di lavoro
- Attività di investimento, innovazione tecnologica e R&S
- Internazionalizzazione
- Canali commerciali e concorrenza
- Finanza

In generale, i questionari somministrati per recuperare informazioni riguardanti aspetti qualitativi della delocalizzazione:

- Motivi che hanno spinto le imprese a delocalizzare
- Modalità attraverso cui avviene la delocalizzazione
- Strumenti di coordinamento da adottare
- Possibili aspettative future da parte delle imprese committenti

---

<sup>29</sup> E' una classificazione di settori merceologici compiuta sulla base delle fonti e della natura delle opportunità tecnologiche e delle innovazioni, dell'intensità di R&S, e della tipologia del flusso di conoscenza. E' stata elaborata da Keith Pavitt in un articolo del 1984 apparso su Research Policy.

<sup>30</sup> Indagini imprese manifatturiere, in Unicredit Group , archivio Capitalia, [http://www.unicredit-capitalia.eu/DOC/jsp/navigationDayOne/include\\_content.jsp?parCurrentPage=indagini\\_manifatturiere.html&parCurrentId=0b0030398053d889&parLocale=it](http://www.unicredit-capitalia.eu/DOC/jsp/navigationDayOne/include_content.jsp?parCurrentPage=indagini_manifatturiere.html&parCurrentId=0b0030398053d889&parLocale=it) .

## Capitolo Secondo

### La delocalizzazione produttiva: evoluzione storica

#### 2.1 Focus sui fattori abilitanti

I processi di integrazione internazionale della produzione sono inevitabili e non possono essere ignorati dalle imprese che vogliono rimanere sul mercato e quindi necessitano di essere competitive e al passo con i tempi. Questo fenomeno si origina per due motivi fondamentali: da un lato, l'impresa punta sui mercati esteri per espandersi (esigenza interna aziendale); dall'altro, i modelli di produzione si sono evoluti, così come è cresciuto il ruolo e l'importanza della conoscenza e ciò rende possibile e, a volte necessario, accrescere la propria specializzazione e proiettare l'impresa e il suo sistema a rete su scala globale. In sintesi, l'innovazione e l'internazionalizzazione sono fenomeni indissolubilmente legati, che camminano di pari passo.<sup>31</sup>

Volendo fare un breve excursus temporale, si riescono a rintracciare dei fattori, cosiddetti abilitanti, che hanno assunto un ruolo importante nell'internazionalizzazione delle imprese e nella delocalizzazione di queste.

Il fenomeno ora citato ha assunto connotati mondiali grazie al progressivo sviluppo dei Paesi non occidentali o occidentalizzati, l'ingresso preponderante di nuove economie sui vecchi sistemi retti da Europa e America. Si parla in particolare di India, Cina e Russia, paesi affacciatisi sullo scenario competitivo mondiale ridisegnando il proprio concetto di economia<sup>32</sup>: economia di mercato basata sulla libertà di scambio e l'apertura agli investimenti esteri.

La presenza sempre maggiore di questi Paesi sul mercato ha contribuito ad estenderne i confini, arricchirlo e renderlo più complesso. Nonostante gli enormi benefici che l'internazionalizzazione e la delocalizzazione hanno apportato, l'estensione del mercato e l'intreccio di relazioni tra nazioni ed economie che si è venuto a creare rende il fenomeno pericoloso: infatti i fili della globalizzazione

---

<sup>31</sup> *Internazionalizzazione dei Sistemi Locali di Sviluppo Dalle analisi alle politiche* (abstract della pubblicazione), CN progetto Centro Nord, Novembre 2002.  
[http://db.formez.it/storicofontinor.nsf/531d28b4c444a3e38025670e00526f23/EAA446F2B0BD824EC1256DE300431E6C/\\$file/abstract.pdf](http://db.formez.it/storicofontinor.nsf/531d28b4c444a3e38025670e00526f23/EAA446F2B0BD824EC1256DE300431E6C/$file/abstract.pdf).

<sup>32</sup> Da economia improntata sul comunismo si passa ad un'economia di libero mercato (capitalistica).

uniscono tutti i punti di un cerchio e qualunque evento, positivo o negativo, ha un impatto sostanziale sull'intera figura.

Storicamente, la fine dei regimi comunisti ha innescato un processo di liberalizzazione delle economie oppresse e molti paesi (la maggioranza) hanno intuito l'importanza di aprirsi al commercio internazionale. Tuttavia, la globalizzazione (intesa come apertura agli investimenti diretti esteri) non ha, e non ha avuto, lo stesso impatto in ogni luogo, anzi gli effetti di questa sono molto variegati.

A tale proposito, un illustre autore, biologo e attivista malaysiano, Martin Khor<sup>33</sup>, suggerisce che i Paesi in via di sviluppo "soffrirebbero" l'avanzamento economico in quanto sottomessi ai paesi più ricchi; inoltre avrebbero scarsa voce nelle organizzazioni mondiali vedi WTO (World Trade Organization) ed FMI (Fondo Monetario Internazionale): molti paesi in via di sviluppo subiscono da parte delle organizzazioni internazionali l'imposizione di politiche di tipo liberistico al loro interno, in cambio dell'accettazione degli aiuti monetari del fondo e specie se essi hanno un cospicuo debito monetario con l'estero.

I Paesi sviluppati dispongono già di un efficiente meccanismo di bilanciamento della bilancia commerciale e questo li protegge relativamente dagli pericoli di eccessivi deficit monetari; non si può affermare lo stesso per i Paesi in via di sviluppo, la cui economia soffre di carenze strutturali, amministrative e di direzione.

Si addebita ai Paesi ricchi la responsabilità di giostrare le fila dell'economia mondiale basata sul libero scambio al prezzo di equilibrio tra domanda e offerta: questo rende i Paesi più poveri economicamente dipendenti dai primi, in una posizione chiaramente sfavorevole. I ricchi decidono su quali produzioni puntare, dove, in che misura.

A ben guardare, è un fenomeno naturale e conseguente l'evoluzione storica: nel corso del tempo i mercati sviluppati si sono "gonfiati" fino ad essere saturi e necessariamente la produzione andava spostata altrove, bisognava puntare su nuovi territori e allargare i confini. La saturazione di alcuni mercati per le grandi imprese in molti settori dei Paesi ad alta industrializzazione è difatti un fattore abilitante la delocalizzazione della produzione. Storico, a proposito, lo slogan usato da Herbert Hoover durante la sua corsa alle Presidenziali Usa nel 1928 : "a car in every garage and a chicken in every pot" letteralmente < una macchina in ogni garage e un pollo in ogni pentola > , nel tentativo ( non riuscito) di dare sfogo alle esigenze delle grandi industrie statunitensi in un momento storico caratterizzato da un'economia in evoluzione, più concreta, concentrata ed efficiente e sicuramente lontana dai paradigmi classici del vecchio capitalismo industriale.<sup>34</sup>

Tra i fattori abilitanti la delocalizzazione si rintraccia anche l'abbattimento delle barriere commerciali. Ha rappresentato un passo avanti per creare un sistema in cui potessero essere liberamente scambiati beni e servizi. Ciò nonostante, le barriere commerciali , in particolare quelle doganali, ancora oggi sono presenti in

---

<sup>33</sup> Martin KHOR, *Ripensare la globalizzazione*, Baldini e Castoldi Editore, 2003.

<sup>34</sup> Louis GALAMBOS, *Economia e Politica nell'America del ventesimo secolo*, Lezione Momigliano 2000, [http://www.icsim.it/nuovo%20sito/area%20editoria/volume\\_momigliano\\_lecture1997\\_2008/05\\_galambos\\_ita.pdf](http://www.icsim.it/nuovo%20sito/area%20editoria/volume_momigliano_lecture1997_2008/05_galambos_ita.pdf).

alcuni Paesi del Nord del Mondo e tale fenomeno blocca i Paesi in via di sviluppo che si vedono limitati nella possibilità di entrare nei mercati dei Paesi più ricchi soprattutto in settori quali quello delle materie prime e prodotti agricoli.<sup>35</sup>

Centrale, in particolar modo per la delocalizzazione e il suo affermarsi, è il miglioramento delle tecniche logistiche e di trasporto oltre che delle infrastrutture stesse.

Per logistica si intende “l’insieme delle attività organizzative, gestionali e strategiche che governano nell’azienda i flussi dei materiali dall’acquisto delle materie prime presso i fornitori fino alla consegna dei prodotti finiti ai clienti ed al servizio post-vendita” AILOG (Associazione Italiana di LOGistica).

Sebbene il termine abbia origini antiche, la logistica è nata e sfruttata in ambito militare e non come funzione aziendale dove ha avuto per molto tempo un ruolo marginale. Fino agli anni '70 lo spazio assegnato alla logistica era scarso ed essenzialmente riguardava le operazioni di distribuzione fisica ( dal magazzino al cliente) mediante opportuni interventi di razionalizzazione delle strutture, di ottimizzazione dei diversi segmenti del ciclo distributivo e revisione organizzativa. L’evoluzione del concetto di logistica e la sua applicazione nell’impresa ha portato alla evoluzione delle tecniche di gestione della logistica. Si è passati dall’ Economic Order Quantity (EOQ o in italiano lotto economico di riordino) sviluppato negli anni '50 al Material Requirement Planning (MRP) della seconda metà degli anni '70 al Just in Time e al Material Resource Planning (MRPII) degli anni '80 per arrivare verso la fine degli anni '90 allo sviluppo delle tecniche di gestione della catena logistica mediante Electronic Data Interchange (EDI).<sup>36</sup> Da non dimenticare l’evoluzione della logistica in logistica integrata e Supply Chain Management (SCM).

Ulteriore fattore abilitante è la accresciuta disponibilità di reti di comunicazione a banda larga ( anche nei Paesi in via di sviluppo) e una maggiore diffusione di sistemi informativi in azienda.

La banda larga non è che un nuovo sistema per la trasmissione di dati video e voce ma l’innovazione dovuta all’incremento della velocità di connessione e della connessione costante è tale da generare drastici cambiamenti in tutte le strutture dei precedenti sistemi di telecomunicazione ed offre la possibilità di sviluppare e commercializzare applicazioni e servizi che precedentemente erano solo ipotizzabili o che, in alcuni casi, potevano essere utilizzati solo attraverso costose strutture dedicate.

Il sistema informativo è costituito dall’insieme di dati e informazioni a disposizione dell’impresa, strumenti e mezzi a disposizione per l’elaborazione dei dati, procedure per la gestione e produzione delle informazioni , i soggetti che curano la produzione e gestione delle informazioni. Lo scopo del sistema informativo è far pervenire le informazioni al momento giusto , nella forma giusta, alle persone giuste, cioè tutti gli organi aziendali , indipendentemente dalla loro collocazione e funzione. Deve inoltre essere efficace e efficiente.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Martin KHOR, *Ripensare la globalizzazione*, Baldini e Castoldi editore, 2003, <file:///C:/Documents%20and%20Settings/xp/Documents/TESI/site.php.htm>.

<sup>36</sup> Gandolfo DOMINICI, *dispensa di Produzione e logistica*, Facoltà di Economia , Università degli studi di Palermo, <http://www.unipa.it/gandolfodominici/produzione%20e%20logistica06.pdf>.

<sup>37</sup> Gianfranco Balestri, *Manuale di economie e gestione aziendale*, Hoepli, 2005, pag. 4, Sezione D.

Primo approccio tra azienda e il mondo informatico e adattabilità di questo alle esigenze imprenditoriali si basò sugli studi condotti qualche decennio fa da cosiddetti software house. Di lì a poco, vennero “sforati” sistemi informativi di supporto alla gestione degli approvvigionamenti dei materiali necessari alla produzione (Materials Requirements Planning, MRP), nell’ottica di poter avere monitorare costantemente le fasi di approvvigionamento, trasporto e consegna dei materiali. Successivamente comparirono i primi ERP (Enterprise Resource Planning) che segnarono e tuttora sono un punto di riferimento per i sistemi informativi aziendali oltre a costituirne uno standard de facto.

In questi ultimi anni, a seguito della diffusione di sistemi gestionali avanzati all’interno delle imprese appartenenti alle varie filiere produttive, i sistemi ERP hanno esteso le proprie funzionalità (ERP estesi) per ottimizzare non solo le risorse all’interno dell’azienda, ma anche tra imprese collegate, come nel caso del rapporto con i clienti, da un lato, e con i fornitori, dall’altro. L’ottica di programmazione e controllo di tali sistemi si sposta quindi dall’interno dell’azienda, a quella dell’intera filiera, ivi comprendendo clienti e fornitori di beni e servizi.<sup>38</sup>

## 2.2 La strategia produttiva dagli anni '70 ad oggi.

Fino agli anni settanta, i riflettori e le redini della modernizzazione e internazionalizzazione dell’economia erano saldamente in mano alla grande impresa, caratterizzata dal sapiente sfruttamento di economie di scala e meccanismi di coordinamento. Essa era espressione di un modello specifico (e vincente) di funzionamento, il modello di produzione di massa, attorno al quale si è costruito lo sviluppo dei Paesi industrializzati.

Dagli anni settanta in poi il panorama è completamente cambiato. Il declino del paradigma di produzione fordista coincide con il manifestarsi dei limiti dello sviluppo per accumulazione<sup>39</sup>, troppo rigido e ingessato per far fronte alla complessità di un sistema economico e politico ricco di innovazioni e sempre più difficile da regolare. Progressivamente, lo sviluppo per accumulazione è stato affiancato e in parte rimpiazzato da logiche di sviluppo per propagazione che procedono per linee esterne, passando da un’impresa all’altra attraverso la mediazione dei clusters, dei networks e del capitale sociale.<sup>40</sup>

Il modello di produzione di massa era basato su prodotti costruiti in serie e standardizzati e permetteva alle imprese di vedere notevolmente aumentata la propria produttiva, in linea con la crescita della dimensione di impresa. La

---

<sup>38</sup> Alberto QUAGLI- Paola R. DAMERI- Iacopo E. INGHIRAMI, *I sistemi informativi gestionali*, Franco Angeli, 2005, pag. 10-11.

<sup>39</sup> Lo sviluppo per accumulazione è espressione dell’era fordista, basato su un avanzamento graduale (appunto per accumulazione) e che procede per linee interne: un’impresa può diventare grande solo procedendo rispetto al suo passato, in una logica step by step molto lenta, investimento dopo investimento.

Questo rendeva difficile saltare le tappe e soprattutto partir da zero, nel senso che le alte barriere all’ingresso impedivano ai new comers di affacciarsi al mercato e costringeva questi ultimi a forzare lo sviluppo delle grandi imprese così che queste potessero avere un effetto benefico e trainante sulle loro economie.

<sup>40</sup> *Internazionalizzazione dei Sistemi Locali di Sviluppo*, CN progetto Centro Nord.

produzione in serie imponeva grandi investimenti e l'utilizzo di manodopera anche poco qualificata. Tale tipo di produzione evidentemente comportava che un considerevole numero di risorse venissero utilizzate per la produzione di un solo modello/ prodotto. Si parla di standardizzazione di prodotto e processo( Fig.1)

In questo si ravvisa il limite della produzione di serie: erano necessari grandi mercati che potessero assorbire l'offerta di quell'unico prodotto/modello e soprattutto mercati tanto stabili da mantenere un certo livello di impiego delle risorse dedicate alla produzione.<sup>41</sup>

Contrariamente a quanto si possa pensare, la tecnologia è solo uno dei fattori che ha destabilizzato i classici sistemi gestionali e organizzativi. Gli altri sono rintracciabili nell'economia della flessibilità, terziarizzazione, cambiamento della struttura sociale.<sup>42</sup>

La gestione aziendale si è focalizzata sulla variazione e variabilità della domanda e quindi del prodotto; l'importanza delle funzioni di servizio sono aumentate rispetto a quelle di produzione e si è assistito al passaggio da imprese dedite alla realizzazione di prodotti a quelle erogatrici di servizi. Tutto questo ha reso necessario un ridimensionamento aziendale, una ridefinizione delle funzioni produttive immateriali (logistica, qualità, R&S, marketing) e uno sviluppo delle funzioni di integrazione del sistema aziendale.

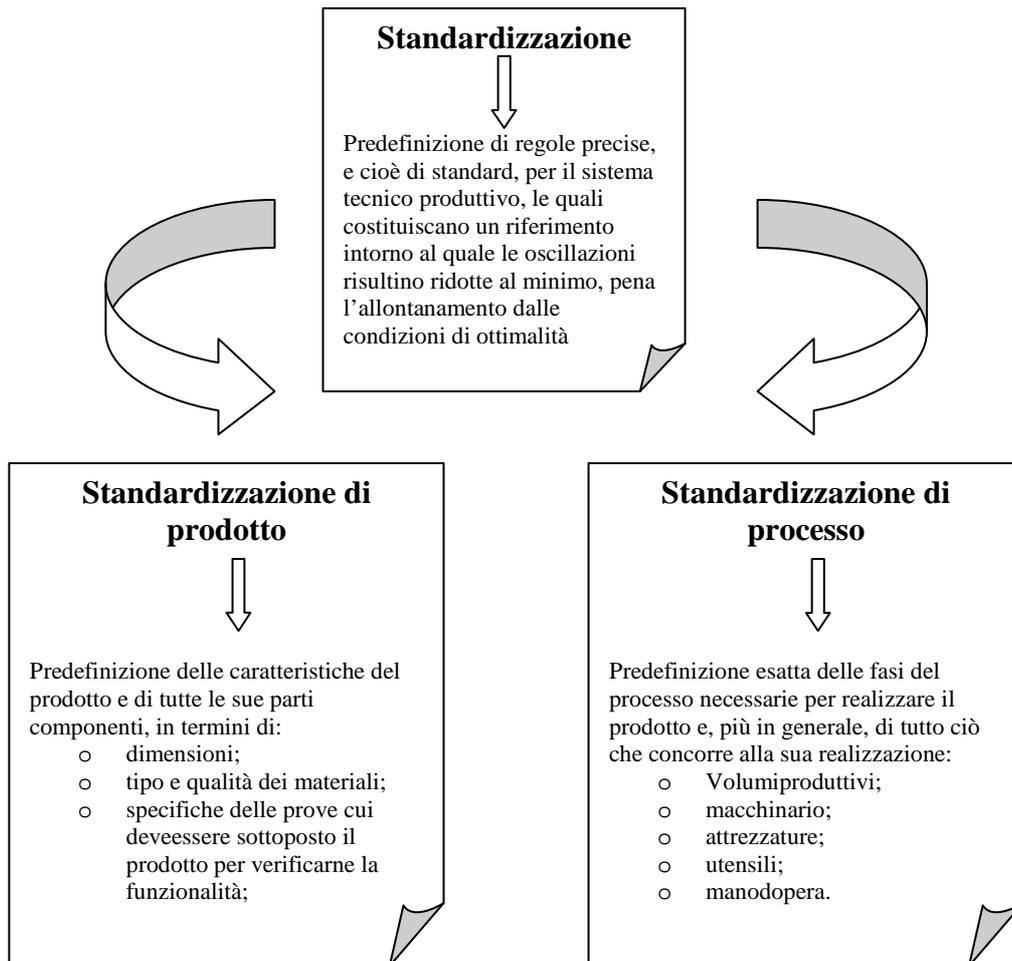
Si verificano fenomeni importanti a partire dagli anni Settanta e che portano alla nascita di nuovi modi di produrre: parliamo della nascita e lo sviluppo dell'impresa- rete, l'emergere del modello industriale giapponese e il diffondersi dei principi della qualità totale.

### **Fig. 1 Standardizzazione.**

---

<sup>41</sup> M.J. PIRELLA – C.F. SABEL, *Le due vie dello Sviluppo Industriale. Produzione di massa e Produzione flessibile*, Torino, ISEDI, 1987, P.89.

<sup>42</sup> Francesco BUTERA, *Il castello e la rete*, Milano, Franco Angeli, 1992.



Fonte: Evoluzione dei sistemi produttivi, dispensa di Economia e gestione delle imprese , prof. Riccardo Lanzara, 2003-2004

All'automazione dei processi, informatizzazione della produzione e decentramento locale della produzione caratteristici degli anni Settanta, succedono nel decennio successivo nuovi paradigmi produttivi, in particolare si parla di automazione flessibile di processi, Qualità Totale e Just in time (Fig. 2)

Per automazione flessibile ( Flexible Manufacturing System , FMS) si intende un sistema complesso di produzione composto da diverse macchine a controllo numerico (CN) e robot che sono collegati da mezzi di trasposto automatico di pezzi e utensili e sono controllati da computer.<sup>43</sup>

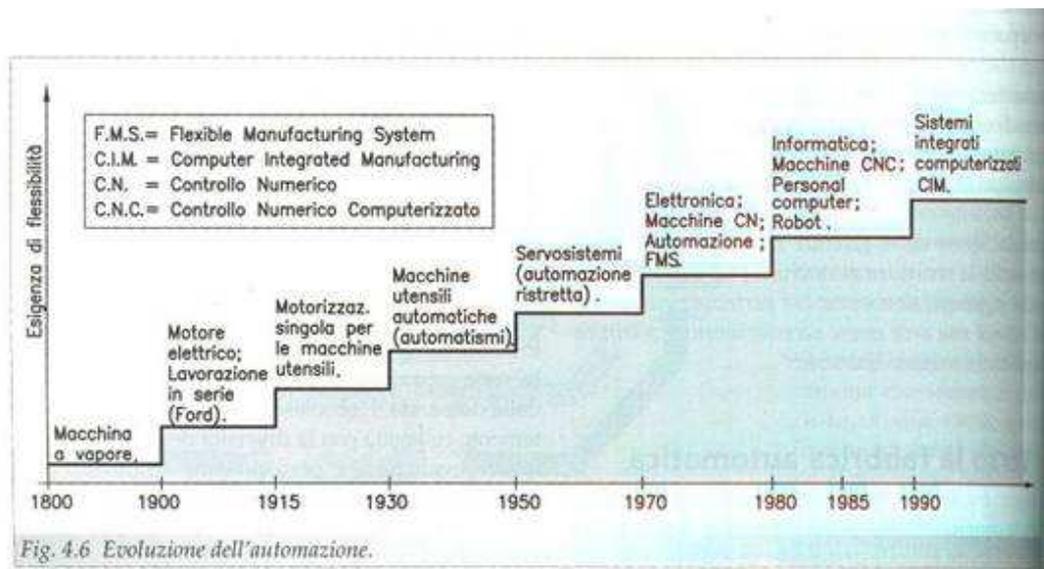
Le imprese, a fronte dei continui mutamenti del mercato, sentono l'esigenza di intraprendere nuove strade tecnologiche al fine di adattarsi velocemente, essere flessibili. A questo proposito, vengono implementate in azienda le cd. tecnologie di automazione flessibile, concretizzate in sistemi automatizzati, basati su un utilizzo sempre maggiore di software, in grado di gestire il grado di

<sup>43</sup> Matteo CAROLI- Franco FONTANA, *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill,2009, pag. 399.

differenziazione richiesto dalla produzione in un range di variabilità più o meno ampio.<sup>44</sup>

L'automazione flessibile ha consentito di superare l'ostacolo rappresentato da "una produzione- un prodotto", permettendo con una volume medio-basso di produzione di avvicinare e realizzare più famiglie di prodotti senza perdere competitività. Il tutto fu reso possibile dal fatto che gli impianti supportavano specifiche ridondanze che permettevano al sistema produttivo di adattarsi velocemente ai cambiamenti di mercato.

**Fig. 2 Evoluzione dell'automazione**



Fonte: [http://www.itisvinci.com/users/gavioli/public\\_html/automaz.htm#Concetto%20di%20CIM](http://www.itisvinci.com/users/gavioli/public_html/automaz.htm#Concetto%20di%20CIM)

Dalla ricerca di economie di scala si passa a ricercare economie di scopo o flessibilità , puntando quindi non tanto alla riduzione dei costi medi del singolo prodotto ma alla minimizzazione del costo di produzione di un'intera gamma di prodotti. L'idea nasce dal fatto che realizzare prodotti partendo da input comuni costa meno che realizzare gli stessi con processi separati. Si parla a proposito di "flessibilità adattiva"cioè quel tipo di flessibilità che permette all'impresa di produrre una varietà di prodotti , utilizzando le stesse strutture, in tempi brevi e a costi contenuti.

Il binomio tecnologia- produttività comincia a vacillare quando a questo non segue una adeguata ristrutturazione organizzativa e una ridefinizione della gestione d'impresa.

Dalla logica sottostante il modello di produzione fordista, logica push<sup>45</sup>, si passa ad una logica di tipo pull, in cui la produzione è tirata dagli ordini effettivi e

<sup>44</sup> Riccardo LANZARA, *L'evoluzione dei sistemi produttivi*, dispense ad uso degli studenti, Corso di Economia e Gestione delle Imprese, Corso di Economia Aziendale, Università degli studi di Pisa, 2003-2004.

<sup>45</sup> La logica push prevede che gli ordini di produzione o di acquisto (di materiali , semilavorati e componenti) vengano definiti e lanciati al sistema centrale di programmazione , in base ai

niente viene attivato se la domanda non è certa, definita. Il sistema pull deve rispettare determinate condizioni come rapidità di consegna e una catena logistica efficiente e ben organizzata in grado di rispondere a variazioni anche repentine della domanda.

Il cambiamento organizzativo è supportato anche dall'introduzione nel sistema impresa del concetto di qualità, inteso come capacità di rispondere alle esigenze della domanda e non più semplicemente a rendere "nobili" le caratteristiche tecniche dei prodotti. Il principio di Qualità Totale consiste in una serie di azioni volte al miglioramento continuo di tutti i livelli d'impresa, al coinvolgimento dell'intera azienda al rispetto della qualità, al rintracciamento di modelli in grado di risolvere le carenze strutturali e organizzative. (Caroli- Fontana, 2009)

L'evoluzione del concetto di qualità approda al Total Quality Management (TQM) ovvero un approccio gestionale che mira a coinvolgere l'intera impresa, i dipendenti e tutte le funzioni aziendali in un'ottica di ottimizzazione degli sforzi per il raggiungimento della mission<sup>46</sup> aziendale.

La soddisfazione del cliente è l'obiettivo alla base del movimento per la qualità totale. Inoltre l'impresa non compete soltanto sul prezzo ma anche sulla qualità. Una strategia improntata alla Qualità totale ha come obiettivo la soddisfazione di tutte le parti interessate (clienti, fornitori e parti sociali, maestranze, management e azionisti). L'output aziendale non è più solo il prodotto/servizio: l'azienda produce qualità.

Accanto al TQM si affianca il Just in Time (JIT): insieme esplicano i caratteri essenziali della produzione snella<sup>47</sup>. JIT significa letteralmente produrre la quantità giusta al momento giusto. L'eliminazione degli sprechi<sup>48</sup> di ogni tipo (tempo, stock, ecc.) è la via tramite cui il Just in Time pianifica il raggiungimento dell'obiettivo dell'efficienza. E' possibile non solo riducendo i costi ma anche incrementando la produttività.

Il percorso del prodotto durante il processo di produzione è fluido, costante e veloce. Permette di ridurre notevolmente i tempi di set-up ovvero di riattrezzaggio del macchinario e anche i lotti di produzione. In ogni fase della produzione si produce giusto la quantità necessaria; la produzione è trasportata in contenitori standard che rendono veloce il conteggio degli elementi contenuti all'interno e errori vari che si potrebbero creare con contenitori di dimensioni diverse.

Importante è nel JIT il layout dei macchinari che sovente disposizione ad U per consentire di ridurre le distanze tra le macchine, permettere un controllo più

---

fabbisogni di lavorazione, approvvigionamento, che derivano dal piano principale di produzione. Il termine "a spinta" indica che il programma prevede il momento di passaggio da una fase di lavorazione a quella successiva, spingendo i pezzi lungo il ciclo di produzione.

CAROLI- FONTANA, 2009.

<sup>46</sup> Mission, letteralmente missione, esprime lo scopo dell'impresa: perché essa esiste e in cosa si differenzia dalle altre aziende concorrenti. La mission serve a stabilire quale è il fine di un'organizzazione, la ragione stessa della sua esistenza, permette di fissare la strada da seguire partendo da quella che è la sua situazione attuale e disegnando il futuro che si intende realizzare.

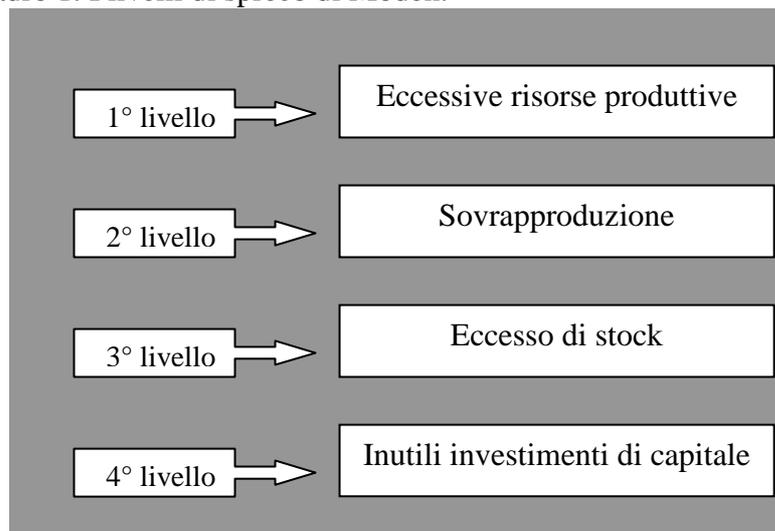
<sup>47</sup> Detta anche lean production, si tratta di un nuovo concetto di produzione che mira ad ottenere livelli elevati di prestazioni in termini di qualità, flessibilità e prezzi con l'utilizzo minimo di risorse e il minimo sforzo. L'attenzione è posta ad alcune fasi strategiche (core) dell'impresa mentre le altre, non governabili, sono lasciate ad organi esterni. (Lanzara, 2003-2004)

<sup>48</sup> vd Riquadro 1.

veloce delle attività, consentire di operare in fretta nel caso si verificano eventuali problemi o errori, facilitare il lavoro degli addetti.

Al JIT è associato l'uso del Kanban. Esso è un termine giapponese che significa letteralmente "scheda segnaletica". Nei sistemi produttivi è fisicamente un foglio (a volte anche una piastra metallica), attaccato su ogni imballaggio di materiali o componenti e che segnala ai processi precedenti la esatta quantità richiesta dai processi successivi. Il kanban rimane sul pezzo per tutta la linea produttiva e anche quando passa ai fornitori così da connetterli tra di loro, regolare la produzione, la fornitura e il trasporto.

Riquadro 1. I livelli di spreco di Moden.



Due sono i principali kanban:

- Kanban di prelievo : servono a prelevare i materiali o componenti dal magazzino;
- Kanban di ordine di produzione: si ordina al processo precedente di effettuare le lavorazioni sulle parti avute con il kanban di prelievo.

Il Kanban da solo non basta a garantire risultati soddisfacenti per l'impresa.

Nell'ambito della produzione snella, deve essere abbinato a :

- Production smoothing (livellamento della produzione);
- Riduzione dei lead time;
- Standardizzazione delle mansioni;
- Controllo di qualità e attività di miglioramento;
- Jidoka (automazione);
- Layout e design dei materiali.<sup>49</sup>

Negli anni Novanta la concorrenza, così come i clienti e i mercati si evolvono e ciò richiede lo sviluppo di strategie improntate all'innovazione.

Si sviluppa il concetto di mass customization, cioè la personalizzazione della produzione di grande serie secondo le esigenze dei clienti, anticipando la domanda. Da flessibilità adattiva si passa a flessibilità dinamica, nel senso che

<sup>49</sup> DOMINICI, *dispensa di produzione e logistica*.

l'impresa diventa motore del cambiamento ed è in grado non solo di gestire la varietà ma anche di produrla. Si assiste ad una reingegnerizzazione dei processi, nascono i sistemi ERP e si ricorre in modo sistematico all'outsourcing logistico e dei servizi.

Il punto di svolta della reingegnerizzazione dei processi è il porre il cambiamento di questi ultimi al centro dell'analisi e della progettazione dei nuovi sistemi informativi. Il processo è considerato nella sua totalità e la riprogettazione interessa su tutte le sue componenti (flussi operativi, organizzazione, risorse umane, tecnologie), dando origine a un insieme di interventi tra loro correlati.

La nuova visione modifica il ruolo delle tecnologie e della comunicazione che adesso diventano fattori abilitanti, non più ricercati per la riduzione dei costi, risorse fisiche o tempi di lavoro, ma in generale come insieme di opportunità per il cambiamento.<sup>50</sup>

ERP (vd. Par.1) è l'acronimo di Enterprise Resource Planning ( pianificazione delle risorse d'impresa). Si tratta di un sistema di gestione, chiamato in informatica [sistema informativo](#), che integra tutti gli aspetti del business e i suoi cicli, inclusa la pianificazione, la realizzazione del prodotto (*manufacturing*), le vendite, gli approvvigionamenti, gli acquisti, la logistica di magazzino e il [marketing](#).

La prima versione dell'ERP metteva in collegamento diretto le aree di gestione contabile con l'area di gestione logistica (magazzini ed approvvigionamento); successivamente si sono iniziate ad implementare le relazioni interne anche con le aree di vendita, distribuzione, produzione, manutenzione impianti, gestione dei progetti.

Oggi gli ERP possono essere presenti in tutte le aree automatizzabili dell'impresa, consentono di operare in qualunque ambito operativo dell'impresa in modo uniforme e integrato.

In un contesto ipercompetitivo come quello sviluppatosi negli anni Novanta, il cambiamento strategico dei modelli di funzionamento delle imprese non può limitarsi al sistema tecnico -logistico -produttivo, ma deve investire l'impresa nel suo complesso. E' necessario investire nella reingegnerizzazione dell'intero sistema aziendale, in particolare nella struttura organizzativa e le infrastrutture di supporto, prendendo delle decisioni che vanno al di là della scelta di make or buy. Si è coniato il termine outsourcing, per indicare il processo di decentramento all'esterno di alcune parti della struttura organizzativa- funzionale, tradizionale dominio dell'impresa integrata.

Inizialmente l'impresa adottava la strategia di esternalizzazione delle attività a basso valore aggiunto, soprattutto alla ricerca di competenze esterne specifiche come ad esempio la gestione dei magazzini , la gestione del centro elaborazione dati; in seguito, l'attività di decentramento ha finito con l'essere leva strategica per migliorare interi processi aziendali, consentendo all'impresa di soffermarsi sulle attività di core business.

L'attività imprenditoriale può essere ottimizzata cercando di semplificarne la complessità strutturale attraverso l'outsourcing. Ovviamente le imprese devono essere in grado di gestire anche tale decentramento, mantenendo la capacità di influire, gestire, organizzare le esternalità particolarmente critiche. In questo senso,

---

<sup>50</sup> Gabriele LAZZI, *Reingegnerizzazione dei processi* , contributo al libro "Sistemi informativi per la Pubblica Amministrazione, tecnologie, metodologie, studi di caso", Agosto 1999

molto importanti diventano allora i rapporti cooperativi lungo la filiera: si parla di co-marketing, co-location produttiva, co-logistics etc.

In tempo molto più recenti si è assistito ad una ulteriore evoluzione della strategia produttiva, con l'importanza via via maggiore assunta dai sistemi di Supply Chain Management (SCM) e la delocalizzazione remota della produzione, di cui si parlerà approfonditamente di seguito.

### **Box 1 Indagine Accenture su imprese statunitensi**

Secondo un'indagine della società di consulenza Accenture la funzione più esternalizzata dalle imprese statunitensi è l'Information Technology (43% dei casi). Ma avanzano la Logistica (36%) e la Formazione (31%). Consistente anche la terziarizzazione delle funzioni di Amministrazione delle risorse umane (25%) e la Finanza e Controllo (21%), mentre il 13% delle imprese esternalizza il CRM (Customer Relationship Management). La stessa indagine evidenzia una modifica strutturale nell'ambito dei cambiamenti subiti dalle imprese. La stragrande maggioranza (81%) dei manager intervistati (809 manager di imprese europee e statunitensi) considera l'esternalizzazione come un impegno a lungo termine di tipo strutturale. Da notare come, sebbene la spinta alla riduzione dei costi rappresenti ancora una voce importante tra i motivi che inducono le imprese a ricorrere all'outsourcing (39% dei casi) la schiacciante maggioranza dei manager (86%) sostiene che il processo di esternalizzazione è dettato da altre ragioni. Per esempio, il maggiore controllo sui risultati aziendali in una serie di aree critiche, prima fra tutte la pianificazione (47%), ma anche l'aumento di efficienza nei costi variabili (39%) e l'effettivo sviluppo dell'innovazione (34%). Il 55% dei manager sostiene anche che l'outsourcing consente alle loro imprese di implementare strategie e cambiamenti a un ritmo più veloce e con maggiore controllo.

Fonte: A. Mincuzzi, "Così l'outsourcing cambia l'azienda", Il Sole 24 Ore, 18 ottobre 2003.

### **2.2.1 Supply chain management e delocalizzazione remota della produzione**

L'espressione "supply chain management" compare per la prima volta in uno scritto di Oliver e Weber nel 1982: gli autori lo utilizzarono per indicare delle tecniche di riduzione delle scorte in aziende della stessa filiera e legate da relazioni cliente - fornitore.<sup>51</sup>

In seguito, il concetto di SCM è stato esteso, arricchito; tuttavia rimangono salde le aree di attività dal quale il SCM si è evoluto:

- livello di servizio offerto;
- gestione delle scorte;

<sup>51</sup> Pietro ROMANO – Pamela DANESE, *Supply Chain Management, La gestione dei processi di fornitura e distribuzione*, McGraw-Hill, 2006.

- network logistico.

**Fig. 3 Pilastrì della Supply chain**



Fonte: Elaborazione personale

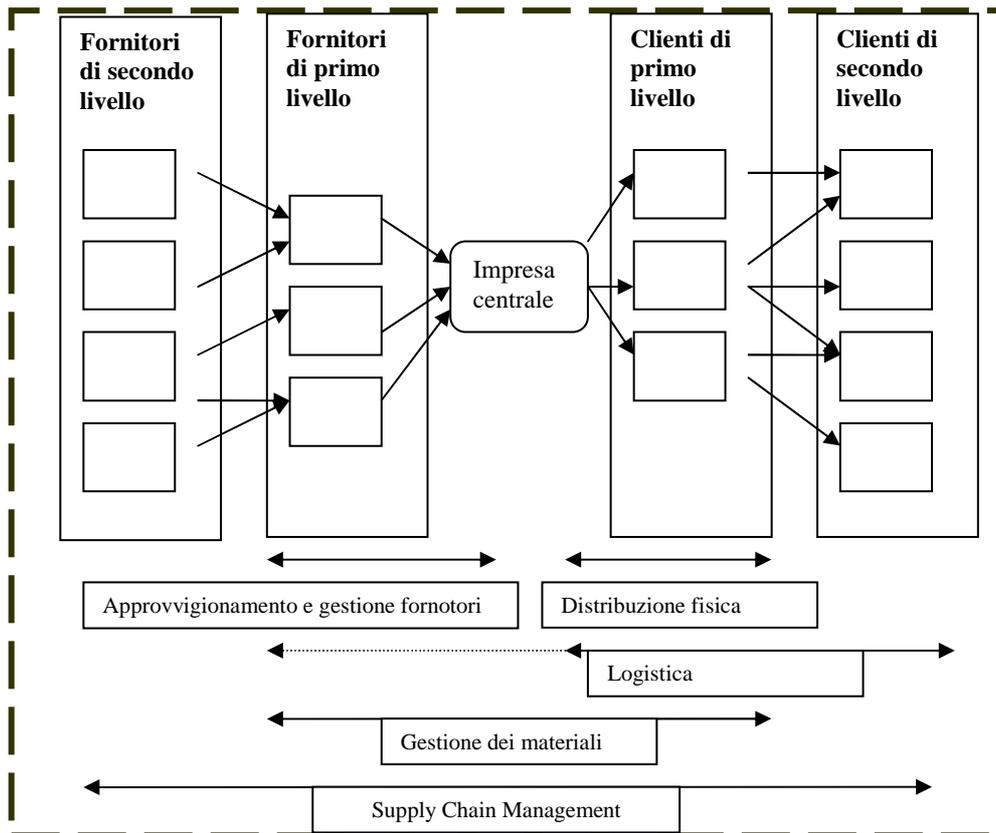
Il punto di partenza per definire l'SCM è considerare l'impresa non come entità isolata ma come *unicum* operante in un supply network, all'interno del quale instaura relazioni con altre imprese che possono essere clienti o fornitori.

Nel concetto di SCM entrano in gioco più processi operativi che a volte vengono confusi, o in termini sostituiti, al suddetto. Questi sono:

- approvvigionamento e gestione dei fornitori
- distribuzione fisica
- logistica
- gestione dei materiali

La figura 4 chiarisce i confini di tali processi.

**Fig. 4 Il Processo di Supply Chain Management**



Fonte: tratto da Slack et al., 2004

“Il supply chain management inizia e finisce con il cliente”, è quanto dice l'Associazione Italiana per la LOGistica.

Facendo riferimento alla figura sup. notiamo che l' SCM abbraccia l'intero supply network, dal punto di origine a monte fino al punto di consumo a valle.

Il modello di Cooper, Lambert e Pagh, (Figura 5) fornisce delle indicazioni su quali siano i processi coinvolti nell' SCM, individuandone otto:

- Gestione delle relazioni con i clienti (custode relationship management, CRM) . L'idea è quella di identificare gli obiettivi di mercato per i clienti chiave e sviluppare e implementare , sulla base di questi, dei programmi per raggiungerli in collaborazione con i clienti. Sostanzialmente il CRM si occupa di instaurare dei rapporti di fiducia e lealtà impresa-cliente.;
- Gestione del servizio ai clienti (custode service). I clienti vengono aggiornati sullo stato di avanzamento degli ordini lungo la supply network e l'impresa fornisce loro informazioni esaurienti sui prodotti;
- Gestione della domanda (demand management). Si occupa di generare previsioni attendibili della domanda in modo da ridurre la variabilità che altrimenti caratterizzerebbe la produzione;
- Evasione degli ordini ( order fulfillment). Assicura ai clienti un servizio efficiente, puntuale e di qualità;
- Gestione del flusso produttivo (manufacturing flow management). Gestisce la realizzazione del prodotto richiesto dal cliente.

- Approvvigionamento/ acquisto (procurement). L'attenzione è posta sulla gestione dei rapporti con i clienti nell'ottica di realizzare in collaborazione con questi sia il processo produttivo sia lo sviluppo di nuovi prodotti.
- Sviluppo prodotto e commercializzazione (new product development and commercialisation) . I clienti chiave assieme ai fornitori contribuiscono allo sviluppo di nuovi prodotti che determinano il successo dell'impresa e ciò riduce notevolmente il time to market.
- Logistica inversa ( return management) . Al termine del ciclo di vita dei prodotti si può eventualmente procedere al riciclaggio o riutilizzo.

Il modello di Cooper evidenzia inoltre le leve a disposizione dei manager per modificare i processi e quindi la struttura del supply network, cd. management components.<sup>52</sup>

- Pianificazione e controllo
- Organizzazione del lavoro
- Struttura organizzativa
- Flusso dei materiali / prodotti
- Flusso informativo
- Struttura del prodotto
- Metodi manageriali
- Potere e leadership
- Rischi e ricompense
- Cultura e atteggiamenti

A livello teorico, l'SCM ha l'obiettivo di ridurre il totale di risorse necessarie all'interno dell'intero supply network per fornire un dato livello di servizio ad uno specifico segmento di mercato ( Romano-Danese, 2006).

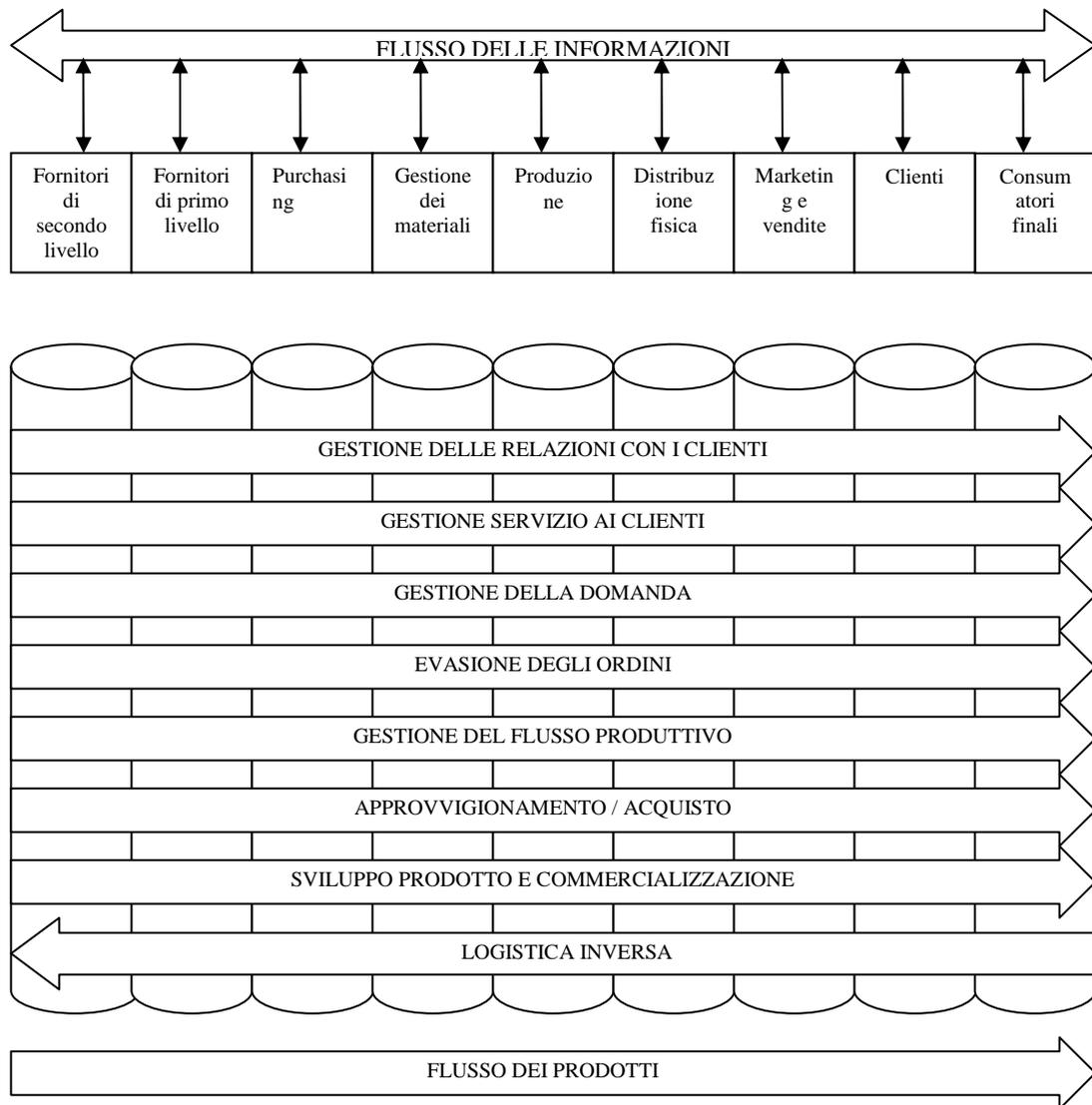
Il modello sup. definisce la realizzazione del SCM come risultante di tre elementi:

- business processes, ovvero quei processi operativi atti a produrre risultati in termini di output per il cliente;
- management components, cioè le leve o aree d'azione su cui agisce il management per strutturare e quindi gestire i business processes;
- supply chain structure. E' definita dalla configurazione del supply network, ovvero struttura fisica e struttura relazionale.

---

<sup>52</sup> I primi components sono di natura tangibile, misurabili e facili da adattare. Gli ultimi quattro sono più difficili da verificare e modificare, almeno nel breve periodo. ( ROMANO-DANESE, 2006)

**Fig. 5 Modello di Cooper, Lambert e Pagh**

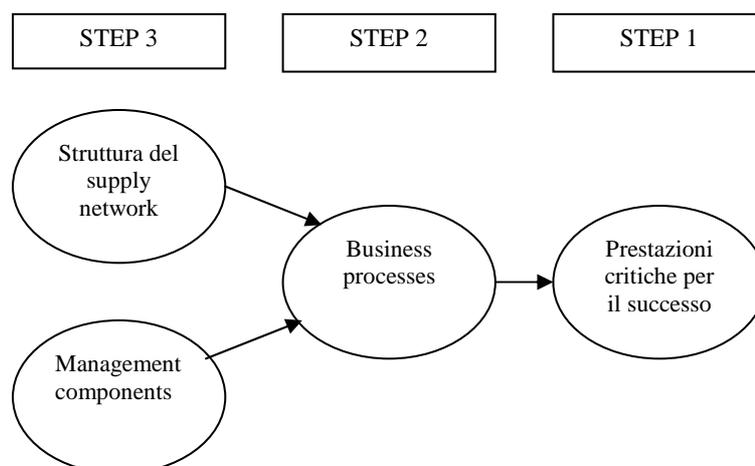


Fonte: tratto da Cooper, Lambert e Pagh, *Supply Chain Management: More than a new name for logistics*, articolo in "International Journal of Logistics Management", 1997.

Come indicato in Fig. 6 il modello di Cooper suggerisce al management di procedere per gradi (step).

Primo passo da compiere è identificare le prestazioni critiche che portano l'azienda al successo in un determinato settore, sempre nell'ottica di attenzione al cliente. In seguito, bisogna individuare quali tra i processi business hanno maggiore impatto sulle prestazioni critiche di successo. Per ultimo, capire su quali leve manageriali agire e procedere ad azionarle, e come migliorare i processi individuati (business processes) agendo sulla struttura del supply network.

**Fig. 6 Utilizzo del modello di Cooper.**



Fonte: Pietro ROMANO – Pamela DANESE, *Supply Chain Management, La gestione dei processi di fornitura e distribuzione*, McGraw-Hill, 2006.

L'inizio del nuovo secolo è stato caratterizzato dalla tendenza da parte di grandi imprese di delocalizzare in remoto la produzione.

Le fabbriche grandi e grandissime sono cariche di inconvenienti come ad esempio, assegnazione di ruoli di responsabilità, gestione delle relazioni, burocratizzazione, conflittualità dirigenti- dipendenti e ciò ha fatto emergere la necessità di rivalutare i benefici derivanti dallo sfruttamento di economie di scala per raggiungere l'efficienza produttiva. In particolare le grandi imprese si sono trovate a compiere una scelta di ridimensionamento di impianti e processi, raggiungibile attraverso due vie:

1. decentramento di fasi o linee di produzione in più stabilimenti dell'impresa;
2. terziarizzazione di fasi di lavorazione.<sup>53</sup>

Il decentramento produttivo è una pratica ormai consolidata, soprattutto nelle imprese multinazionali, a livello internazionale. Le motivazioni che spingono un'impresa a delocalizzare la produzione possono essere molteplici e verranno analizzate nel prossimo capitolo.

### 2.3 Selezione della location

La scelta della location rientra nell'ambito generale di organizzazione della struttura fisica della supply network. Si tratta di definire la collocazione di magazzini, stabilimenti, depositi, ovvero i luoghi dove avverranno le attività operative (assemblaggio, produzione, immagazzinamento, etc.).

La decisione che spetta all'impresa circa la location dipende da alcuni fattori, tra i quali, in particolare<sup>54</sup>:

- cambiamenti nel volume della domanda di beni e servizi;

<sup>53</sup> Mario SCICUTELLA, *Produzione e logistica nella gestione d'impresa*, Cacucci Editore, 1993

<sup>54</sup> *Op. cit.* ROMANO- DANESE, 2006, pag. 21

- cambiamenti nel mercato degli input;
- cambiamenti nelle richieste dei clienti.

Nel primo caso, l'azienda fronteggia la variazione della domanda apportando opportune modifiche ai propri stabilimenti e variando la propria capacità produttiva in diversi modi:

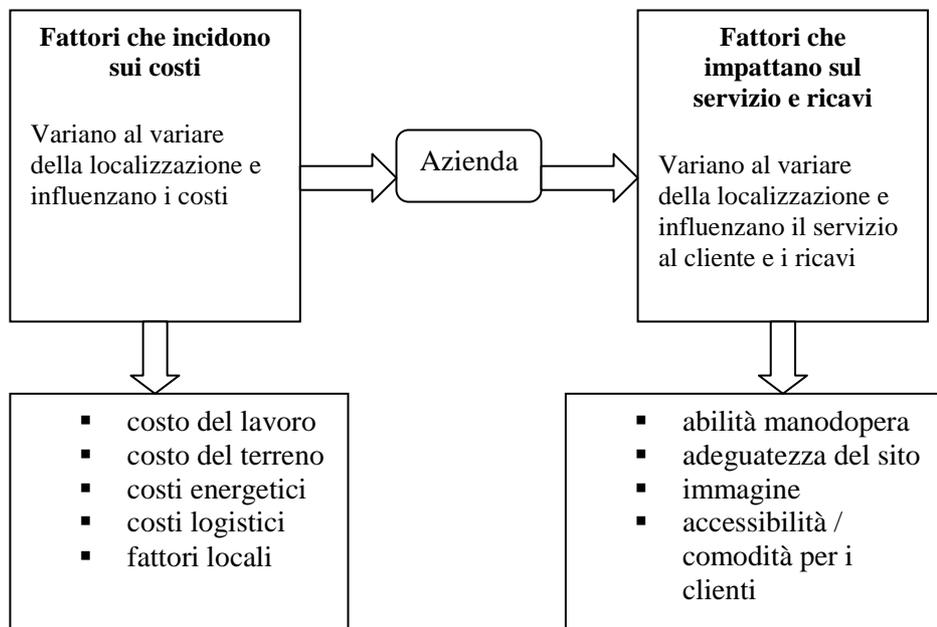
- assegnando ad un fornitore esterno la produzione di quantità in eccesso che l'impresa non può autonomamente soddisfare;
- aumentando la dimensione degli stabilimenti esistenti;
- realizzare uno stabilimento nuovo in un'altra località mantenendo quelli esistenti;
- realizzare uno stabilimento nuovo , chiudendo quello in uso.

Il secondo tipo di cambiamento riguarda la variazione dei costi o della disponibilità degli input. Molti esempi potrebbero essere fatti a riguardo: esaurimento di materie prime, costi di input più bassi in alcune località, manodopera a basso prezzo o più qualificata.

Il terzo motivo che spinge l'impresa a prendere decisioni sulla location delle *facility* è quello di incontrare le esigenze della clientela.

Nel momento in cui un'impresa affronta la scelta di localizzazione, l'obiettivo è minimizzare i costi i quali sono variabili al variare della location delle *facility* e massimizzare i ricavi potenziali e il servizio al cliente. L'impatto delle scelte di localizzazione non ha effetti uniformi sulle attività d'impresa. E' indispensabile considerare sia i fattori che incidono sui costi sia i fattori che impattano su ricavi e servizio ( Fig. 7 ).

**Fig. 7 Fattori che influenzano le decisioni di localizzazione**



Fonte : tratto da Slack, N., Lewis, M. & Bates, H., *The two worlds of operations management?*, in "International Journal of Production and Operations Management" n°24, quesito 4 ,2004.

I fattori di costo elencati nella figura 7 hanno peso diverso a seconda di dove avvenga la localizzazione delle *facility*. E' abbastanza agevole capire che gli input quali terreno, manodopera, energia determinano costi variabili in relazione alla location, così come trasporti e tasse.

A proposito di trasporti, l'impresa sostiene o può sostenere due tipi di costo relativi ai trasporti:

- dal fornitore al luogo di produzione;
- dal luogo di produzione al cliente.

Precisando che il secondo tipo di costo non è sostenuto da tutte le imprese, può tuttavia capitare che l'impresa decida di collocare una o più *facility* in prossimità di un suo importante cliente, così da accorciare le distanze e abbattere le barriere temporali.

Tra i costi relativi ai fattori locali si considerano<sup>55</sup>:

- lingua;
- stabilità politica;
- struttura finanziaria stabile;
- infrastrutture e servizi;
- incentivi;
- legislazione fiscale favorevole;
- relazioni sindacali;
- restrizioni normative ambientali.

Immediata è anche la comprensione dell'importanza dei fattori che incidono sul servizio e ricavi. Ad esempio una manodopera qualificata è necessaria in certi contesti (si pensi ai parchi scientifici); il luogo è importante da una parte per l'immagine che dà dell'azienda e dall'altra per l'adeguatezza di questo per conseguire l'obiettivo aziendale; la vicinanza e facile accessibilità per i clienti è un fattore non trascurabile che migliora il servizio e genera potenzialmente un ricavo.

Esistono dei metodi con cui si può identificare un luogo che minimizza i costi di trasporto e in cui è collocabile una *facility*.

Per scegliere la location più conveniente per una *facility*, ovvero quella caratterizzata dal minimo costo di trasporto totale, si utilizza il metodo della distanza pesata.

Metodo della distanza pesata:

$$x_{\text{centro di massa}} = \frac{\sum_i \text{massa}_i * x_i}{\sum_i \text{massa}_i} \qquad y_{\text{centro di massa}} = \frac{\sum_i \text{massa}_i * y_i}{\sum_i \text{massa}_i}$$

x e y rappresentano le coordinate dei fornitori e clienti, mentre le masse associate sono il valore dato dai costi di trasporto, in uscita, per i fornitori o, in entrata, per i clienti.

---

<sup>55</sup> Rapporto UCID 2007, *La coscienza imprenditoriale nella costruzione del Bene Comune*, [www.ucid.it/index\\_08.php?dest=rap07](http://www.ucid.it/index_08.php?dest=rap07)

Il primo passo per utilizzare questo metodo è posizionare su una carta geografica le *facility* del supply network; si identifica poi il centro di massa del supply network che rappresenta un luogo sulla carta geografica considerato punto di partenza da cui condurre l'analisi sulla distanza pesata. Bisogna precisare che il metodo della distanza pesata non individua un luogo esatto in cui i costi di trasporto totali sono minimi ma solo dei luoghi possibili e potenziali.

A supportare il metodo della distanza pesata c'è l'ipotesi che assume che il costo del trasporto cresca linearmente con la quantità trasportata e la distanza percorsa e ovviamente ciò non è sempre verificato (Romano- Danese, 2006).

Altro metodo è quello del punto di pareggio.

E' utilizzato soprattutto quando c'è da valutare la convenienza di località alternative per le facility sulla base del confronto tra i volumi movimentati stimati. Date due location alternative, si considerano i costi fissi e i costi variabili al variare della produzione che fanno la differenza in termini di costo. Viene calcolato il costo totale come somma dei costi variabili unitari per quantità prodotte e/o movimentate e i costi fissi. Il risultato, ovvero il costo totale, permette di individuare la location più conveniente tra quelle considerate. Il metodo è chiamato del punto di pareggio in quanto si determina un punto in cui è indifferente localizzare le facility in un luogo anziché un altro ( punto di pareggio). Il metodo dei punteggi pesati aggiunge alle considerazione dei costi anche altre variabili per determinare la location e in particolare, quei fattori che impattano sul servizio e ricavi (fig. 7). Ad ogni criterio individuato si assegna un peso che ne indica l'importanza relativa e una valutazione ( qualitativa). Moltiplicando il peso dei criteri per la loro valutazione e sommando i prodotti ottenuti per ciascuna alternativa di location si ottiene un punteggio pesato per ognuna di queste.

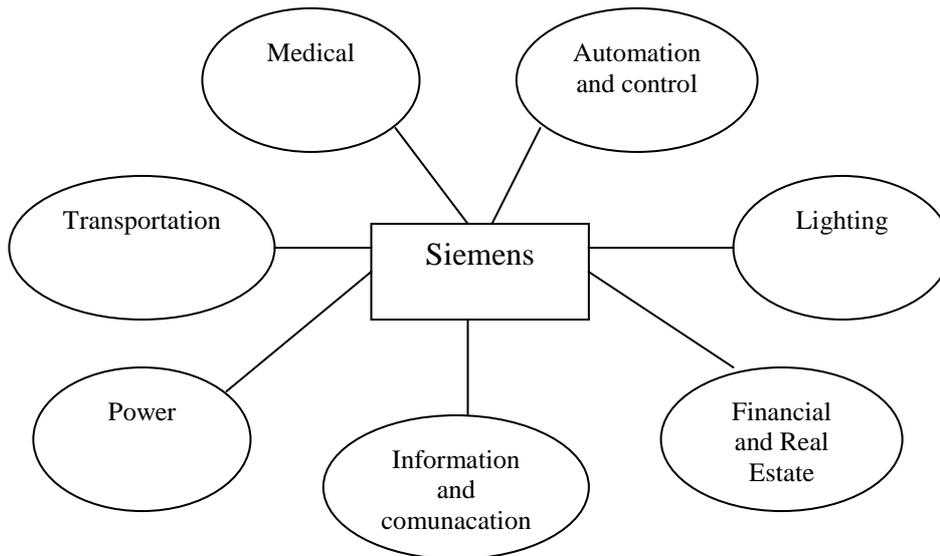
### **Approfondimento : Come valutare la convenienza di una delocalizzazione remota. Caso Siemens AG <sup>56</sup>**

La Siemens AG è un'importante impresa multinazionale , caratterizzata da sette divisioni (fig.8).

#### **Fig. 8 Divisioni Siemens AG**

---

<sup>56</sup> Laura TURINI- Giulia URGELLETTI TINARELLI, “ Delocalizzo quindi risparmio: o no?”, *Il giornale della Logistica*, 22.04.2005, pag. 18-20.



Fonte: Il giornale della logistica, 22.04.2005

Per delocalizzare la realizzazione di un prodotto in India, la Siemens AG ha dovuto valutare la convenienza della scelta e supportarla con opportuni calcoli.

Il prodotto in questione era un generatore ad alta tensione per la produzione di raggi X, offerto dalla divisione Sanità (Medical in fig. 8) e componente di molte apparecchiature mediche. La Siemens AG ha scelto Goa, una località indiana per delocalizzare la produzione, data la affidabile nomea di manodopera qualificata che ivi si concentra ( a costi inferiori rispetto a quelli cinesi), una cultura relativamente più vicina a quella occidentale e per la presenza di incentivi governativi interessanti.

A Goa ha sede un'impresa affiliata della casa madre, la Siemens Ltd, che si occupa tra le altre cose anche della produzione del generatore per il mercato asiatico. Ecco che si arriva al cuore della questione: la Siemens AG vorrebbe valutare la convenienza di assegnare all'affiliata la produzione del modello anche per il mercato europeo e americano.

Dagli studi effettuati dagli analisti aziendali prima di avviare il progetto di fattibilità risulta che la delocalizzazione di un generico prodotto della divisione Medical produrrebbe un risparmio del 30%.

Tra i costi totali da considerare, esistono anche costi "nascosti" che in genere vengono trascurati nella valutazione. Sono costi cd. iniziali che comprendono una serie di voci<sup>57</sup>:

- costi di selezione del fornitore: incidono dall'1% al 10% sui costi totali e implicano un duro lavoro di individuazione, selezione e valutazione del fornitore con cui allacciare rapporti di collaborazione e che può durare dai 6 mesi ad un anno;
- costi del trasferimento del know-how: di durata variabile (3 mesi fino ad un anno) , è una fase necessaria ma implica che per un certo periodo l'azienda paghi il doppio del personale senza ottenere una significativa produttività. Tali costi possono ammontare al 2-3% di spese; il rischio è quello che l'outsourcer assorba il know-how e receda dal contratto;

<sup>57</sup> Op. cit. TURINI, URGELLETTI TINARELLI

- costo dei licenziamenti e cassa integrazione: le spese possono ammontare al 3-5%; la scelta di delocalizzare può comportare scontenti tra i dipendenti della casa madre, il che ridurrebbe o rallenterebbe la produttività;
- Costi per la negoziazione e la stesura del contratto;
- Costi per il monitoraggio del contratto: incidono per il 6-10% del costo totale.

Oltre questi costi nascosti, sono stati considerati anche i costi palesi, valutando la convenienza a produrre “in house” o “delocalizzare”.

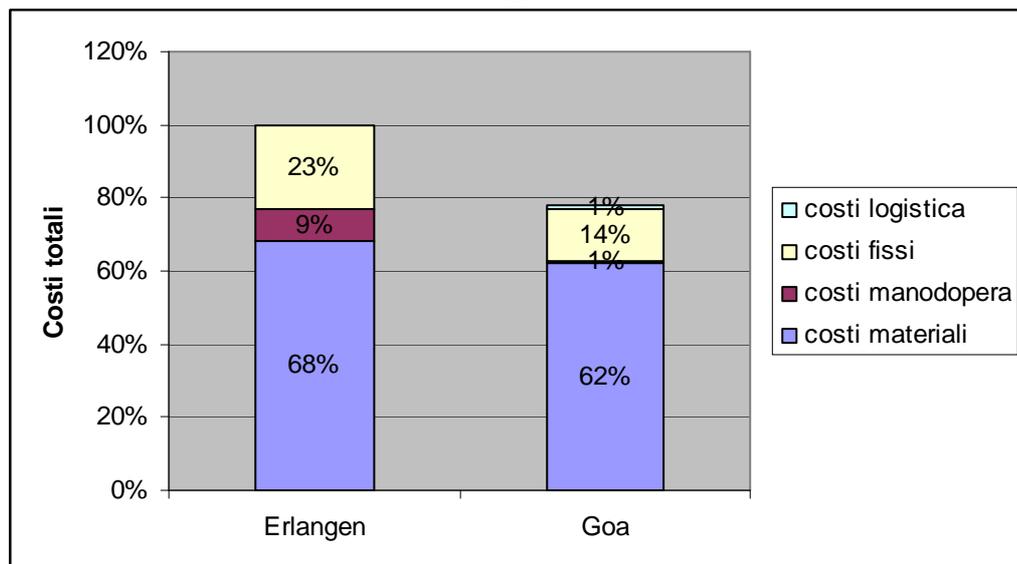
I costi palesi comprendono costi per i materiali, costi per la manodopera e i costi fissi. Per stabilire i costi totali di Goa, si deve aggiungere a quelli appena citati anche il costo della catena logistica che è conseguenza della delocalizzazione remota.

Il grafico 1 permette di avere una rappresentazione grafica dei costi totali del prodotto finito, nell'ipotesi di delocalizzare a Goa o meno.

Facendo i calcoli, si ha un risparmio di costi per i materiali del 9%, per la manodopera del 90%, per i costi fissi del 35%. Aggiungendo i costi di logistica per l'impianto a Goa, si ha un risparmio complessivo del 22%, lontano dal 30% ipotizzato all'inizio. Sostanzialmente una ridimensionamento dell'ipotesi iniziale di risparmio in termini di spesa è imputabile alla difficoltà o impossibilità di ridurre in modo considerevole i costi dei materiali che si mantengono in linea con quelli europei o comunque occidentali dato che la Siemens richiede che i suoi prodotti conservino standard qualitativi elevati

In aggiunta a questo, anche i costi fissi non vengono ridotti in maniera sostanziale e ciò dovuto alla strategia d'impresa che punta ad una delocalizzazione solo parziale della produzione.

**Grafico 1 Confronto costi totali Erlangen<sup>58</sup> e Goa**



Fonte : Il giornale della logistica, 22.04.2005

<sup>58</sup> Erlangen è il sito in cui è collocata la produzione di Siemens AG in Germania.

## Approfondimento Cina

Il mercato asiatico è un “terreno emergente”. Da qualche decennio si sono intensificati i collegamenti con l’Asia , in particolare, Cina e Giappone, dopo aver scoperto l’oro di questi territori, ovvero la manodopera a basso costo.

Oggi , capita sovente imbattersi in oggetti che riportano la dicitura “made in China” , dall’abbigliamento al settore alimentare.

Ma se la Cina conviene, anche parecchio, perché non si è verificato una massiccia invasione dei suoi territori da parte di agguerrite multinazionali?

La risposta sta nella complessità della nazione, differente cultura, differenti tradizioni, modus vivendi, differente regime.

Nonostante l’apertura al commercio internazionale, avviare uno stabilimento in Cina, ad esempio per un’impresa italiana, non è azione delle più agevoli.

Per riuscire a sfruttare il mercato cinese, l’Italia come altre nazioni occidentali, ha dovuto “conquistare” la fiducia, soprattutto delle istituzioni locali. Dopo l’azione dei governi per stringere importanti accordi istituzionali , l’insediamento produttivo delle imprese in Cina risulta oggi più facile, anche se il tessuto industriale non è forte e le imprese sostengono comunque dei costi rilevanti.

Ad aiutare i “temerari” che vogliono sbarcare in Cina, oltre alle istituzioni , ci sono imprese che hanno raggiunto una consolidata esperienza, società di consulenza, istituzioni non governative, consorzi d’imprese.

La Sda Bocconi ha condotto uno studio riguardante le imprese italiane che hanno realizzato e gestiscono uno stabilimento in Cina, regione del Guandong, con l’obiettivo di evidenziare le criticità e le soluzioni adottate da queste. La ricerca è stata condotta analizzando casi concreti e i risultati si basano sulle interviste di 10 imprese italiane e le loro 8 sussidiarie cinesi.

**Tabella 1 Il campione di imprese**

Azienda	Settore	N° dipendenti in Cina	Anno avvio plant in Cina	Area localizzazione	Scopo investimento	Tipo società
<i>Alfa</i>	Produzione occhiali	1654	1997	Guandong	Accesso fatt. produttivi a basso costo	WFOE <sup>59</sup>
De Longhi stab.1	Produzione elettrodomestici	1210	2004	Guandong	Accesso fatt. prod. a basso costo	JV
De Longhi stab .2	Produzione elettrodomestici	1509	2001	Guandong	Accesso fatt. prod. a baso costo	WFOE
Zobebe	Produzione insetticidi domestici e deodoranti ambiente	1009	2001	Guandong	Accesso fatt. prod. a basso costo; vicinanza ad un cliente	JV
Andrew	Produzione componenti	789	2001	Guandong	Prossimità mercato di	WFOE

<sup>59</sup> WFOE “Wholly Foreign Owned Enterprise” società ad intero capitale straniero di diritto cinese.

	elettroniche per le telecomunicazioni				sbocco importante	
Piquadro	Produzione borse e accessori	273	2004	Guandong	Accesso fatt. prod. basso costo	JV
Zeta	Produzione parti e acces. per veicoli	172	1996	Guandong	Prossimità mercato di sbocco importante	WFOE
Said	Produzione utensili	43	1999	Guandong	Accesso fatt. prod. basso costo; Prossimità mercato di sbocco	WFOE

Fonte : Andrea PACIARONI – Area Produzione e Tecnologia – SDA Bocconi, *L'avvio e la gestione di uno stabilimento in Cina: scelte di fondo e scelte operative. Le evidenze da una ricerca sul campo*, 2005

Le criticità riscontrate riguardano:

- 1) Perché delocalizzare
- 2) Dove delocalizzare
- 3) Forma societaria da adottare
- 4) Come organizzare i processi produttivi

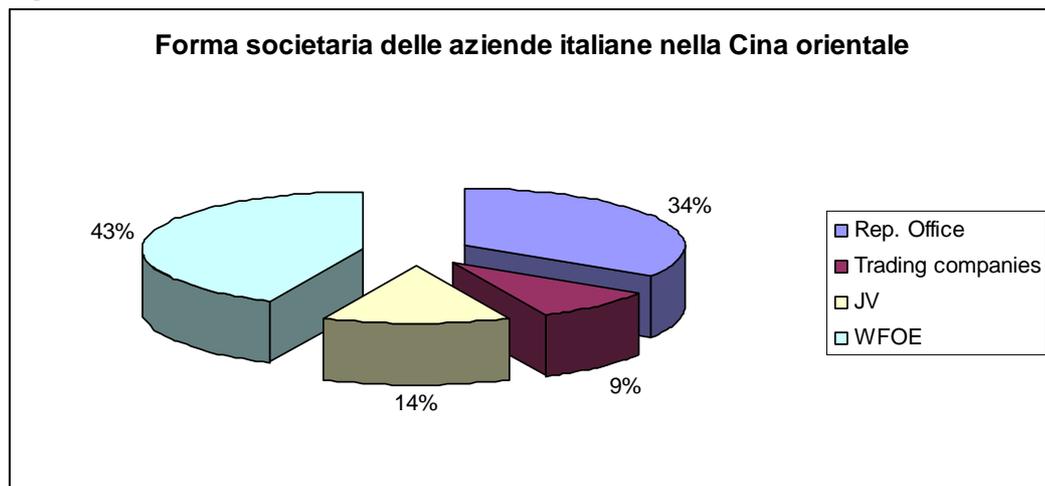
L'impresa sceglie di delocalizzare parte o l'intera produzione puntando alla realizzazione di specifici obiettivi strategici, i quali devono essere chiari, misurabili e raggiungibili. Molto spesso la delocalizzazione avviene in modo graduale, specie per le imprese di modeste dimensioni.

Oltre al risparmio sui fattori di costo si è constatato che da una parte le imprese hanno anche altri obiettivi, dall'altra che l'economia cinese e il suo tessuto produttivo è estremamente vivace. Tra le altre motivazioni sono incluse: massimizzazione del servizio logistico, massimizzazione della qualità dei prodotti, massimizzazione della capacità di innovazione.

Riguardo la location, si deve distinguere tra scelta di localizzazione macro e scelta di localizzazione micro. La localizzazione macro interessa l'area geografica della Cina in cui si intende investire. Per fare questo, bisogna procedere ad una analisi attenta del luogo e una valutazione accurata: la scelta localizzativa non è molto reversibile e una volta effettuato l'investimento non si torna indietro con facilità. Il processo di localizzazione micro riguarda l'individuazione di un'area specifica, distinguendo tra industrial park "low cost" e industrial park "high cost".

La scelta della forma societaria da adottare (fig.9) si presenta delicata e non ci sono modi per definire quale tra tante convenga. Tuttavia è concessa la possibilità di valutare vantaggi e svantaggi di ognuna, soprattutto in ragione della situazione di partenza, il partner in caso di JV etc. Dalla ricerca effettuata è comunque emerso che le imprese che delocalizzano in Cina si strutturano in forma di WFOE.

**Fig. 9**



Fonte: Ricerca "la presenza delle aziende italiane in Cina" Osservatorio Asia.

L'organizzazione dei processi produttivi risulta un fattore critico. Innanzitutto c'è da definire la trasformazione di tali processi, ovvero scegliere i sistemi informativi da adottare e progettare un efficiente sistema logistico; inoltre bisogna risolvere il problema del sourcing; il tutto poi deve risultare coerente con gli obiettivi strategici evidenziati a monte della progetto di fattibilità.

Data la effettiva convenienza del costo della manodopera e un approccio all'economia cinese di tipo labour intensive, il processo produttivo è naturalmente trasformato con l'obiettivo di massimizzare i risultati positivi ottenibili. Molto spesso però la produttività degli outsourcer e i benefici della delocalizzazione sono limitati da inefficienze di settore, incompatibilità delle culture base, alto turnover, difficoltà di delegare, bassa qualità delle materie prime.

## Capitolo Terzo

### Il valore della delocalizzazione

#### 3.1 Vantaggi della delocalizzazione

L'impresa decide di delocalizzare la propria produzione all'estero in quanto attratta dalla possibilità di avvantaggiarsi su qualche fronte. In genere, la decisione si basa sulla valutazione di fattori di costo e fattori di prodotto-mercato e sulla loro evidente convenienza rispetto al Paese di origine.

Per quanto riguarda i fattori di costo da ottimizzare, questi vengono suddivisi in: costi di produzione, costi di trasporto, economie esterne.<sup>60</sup>

L'azienda opta per la delocalizzazione per conseguire vantaggi di vario tipo<sup>61</sup>:

- riduzione dei costi di produzione
- disponibilità di materie prime in loco
- disponibilità di manodopera a basso costo
- presenza in mercati in forte sviluppo
- superamento barriere commerciali
- possibilità di stabilire partnership con potenziali concorrenti
- facilità di integrazione verticale nel processo produttivo
- agevolazioni finanziarie e commerciali
- riduzione costi di trasporto
- avvicinamento al cliente

I costi di produzione sono rappresentati da quei costi che l'impresa sostiene per trasformare le materie prime in prodotti finiti, includendo tra questi anche i costi di funzionamento dell'impianto/ stabilimento. La delocalizzazione permette di sfruttare le differenze di costo dei fattori produttivi in aree geografiche diverse. I costi di produzione possono essere distinti in<sup>62</sup>:

- costi del capitale (attrezzature, terreno, stabilimento, etc.)
- costo del lavoro (manodopera a basso costo, manodopera specializzata, risorse manageriali eccellenti, etc.)
- costo dei materiali (materie prime e semilavorati, energia, etc.)

La riduzione dei costi di produzione è sicuramente uno dei motivi più frequenti che spingono l'impresa alla delocalizzazione.

Di forte attrattività è la presenza in determinati Paesi di materie prime abbondanti o particolarmente ricercate. L'impresa può avere convenienza a spostare la produzione all'estero ed essere più vicina alla "fonte" di materie prime caratterizzate da alti costi di trasporto, necessità di controllare il fornitore, ritardo nella consegna da parte del fornitore, problemi di sourcing nel Paese d'origine. La

---

<sup>60</sup> Matteo CAROLI, *Economia e gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, 2008

<sup>61</sup> Osservatorio Filas, *Delocalizzazione: perchè le imprese puntano all'estero?*, [www.alpcub.com/delocalizzare.pdf](http://www.alpcub.com/delocalizzare.pdf)

<sup>62</sup> *Op. cit.* CAROLI, 2008, pag. 211

rilevanza dell'approvvigionamento delle materie prime è noto e sta spingendo i Paesi che ne sono ricchi a "chiudersi" e sfruttare essi stessi la ricchezza interna che possiedono, ovvero imporre condizioni contrattuali non molto vantaggiose ai Paesi esteri, allineandosi con il resto del mondo (occidentalizzato).

Come visto per il caso Cina, un motivo che spinge le aziende industriali e quelle che offrono prodotti di largo consumo, è la disponibilità di manodopera. In genere, si punta a Paesi non sviluppati o in via di sviluppo, in quanto possiedono una considerevole forza lavoro, disposta ad accettare termini contrattuali "impensabili" per gli occidentali, una retribuzione minore a fronte di un lavoro molto spesso estenuante e non debitamente riconosciuto. Molti Paesi non sono ancora dotati di sufficienti misure di protezione nei confronti dei lavoratori (es. mancanza di sindacati o scarsa rilevanza di questi) e le imprese sanno bene quanto sia vantaggioso non avere voci forti a contrasto del loro operato. Inoltre c'è da considerare anche il tasso di disoccupazione e il tasso di analfabetizzazione; da una parte i lavoratori sono spinti ad accettare qualunque lavoro per necessità economiche, dall'altra un basso grado d'istruzione si traduce spesso in debolezza della forza lavoro e conseguente sfruttamento di questa.

L'avvicinamento ad una manodopera a basso costo non necessariamente vuol dire scarsità nella qualità offerta da questa. La specializzazione della manodopera è un fattore che spinge le imprese in nuovi Paesi: molto spesso alla qualificazione dei lavoratori non è riconosciuto un'adeguata retribuzione anche se qualcosa sta cambiando (es. ingegneri indiani a Bangalore).

Oltre ai vantaggi evidenti di costo, la delocalizzazione può essere parte di una graduale e prospettica strategia di espansione in un mercato estero. Attraverso la collocazione di uno stabilimento, un impianto, la costituzione di una società all'estero, accordi commerciali e di partnership etc., l'impresa punta ad "attaccare" un nuovo mercato, molto spesso in un paese in via di sviluppo, date le sue caratteristiche e potenzialità di crescita (mercato potenziale). Si può vedere questa scelta anche in un'ottica di marketing, per cui ci si avvicina ad un segmento nuovo o si allarga quello su cui l'impresa ha deciso di focalizzarsi, avvicinandosi sempre di più ai clienti e incontrando le loro esigenze.

Da citare in questo ambito è la scelta di delocalizzare la produzione all'estero per seguire i clienti più importanti o per migliorare la competitività per quelle imprese che producono su commessa.

Anche la dimensione di mercato rileva nella scelta di delocalizzazione; in particolare si è appurato che le imprese spostano la produzione in mercati grandi ed esportano in quelli più piccoli.<sup>63</sup>

La vicinanza al mercato di sbocco è tanto più vantaggiosa quanto la scelta comporta un abbattimento significativo dei costi di trasporto. In questo senso, per valutare la distanza massima raggiungibile con un prodotto si usa la densità di valore, ovvero il rapporto tra il valore del bene e il suo peso o volume. Se la densità di valore è bassa, la convenienza a trasportare il prodotto verso punti molto distanti svanisce, perché i costi di trasporto risultano elevati ed è consigliabile per l'impresa agire in loco.

---

<sup>63</sup> Op.cit. CAROLI, 2008

Un ulteriore fattore da considerare per l'impresa è il contesto istituzionale del Paese in cui vorrebbe insediarsi. Molti Paesi in via di sviluppo offrono alle imprese condizioni particolarmente vantaggiose in termini normativi, incentivi allo sviluppo e agli investimenti produttivi, agevolazioni fiscali e finanziarie, forme societarie più snelle, predisposizione di particolari aree industriali, assistenza alle imprese "entranti", comunicazione frequente impresa- istituzioni, programmi di sviluppo.

### 3.2 Svantaggi della delocalizzazione

Si dovrebbe più propriamente parlare di rischi connessi ad una scelta di delocalizzazione produttiva più che di svantaggi. Essi sono<sup>64</sup>:

- riduzione del livello occupazionale
- rischio Paese
- aumento dei costi logistici
- perdita di controllo della qualità
- rischi di trasferimento del know-how
- perdita d'immagine
- perdita di produzione interna
- perdita di servizio
- perdita di produzione durante il trasferimento

Una definizione di rischio Paese è quella fornita da Meldrum<sup>65</sup> per il quale «si intende l'insieme dei rischi che non si sostengono se si effettuano delle transazioni nel mercato domestico ma che emergono nel momento in cui si effettua un investimento in un Paese estero. Detti rischi sono prevalentemente imputabili alle differenze di tipo politico, economico e sociale esistenti tra il Paese originario dell'investitore e il Paese in cui viene effettuato l'investimento».

Quindi le principali categorie di rischio sono:

- rischio naturale (geografico)
- rischio socio-politico
- rischio economico

*Rischio naturale.* Si intende il rischio derivante da disastri naturali, morfologia del territorio, "terremoti" di varia natura che possono rendere pericoloso un determinato Paese.

*Rischio socio-politico.* E' distinto in rischio "sociale", ovvero l'influenza che possono avere sul governo, i sindacati, organizzazioni non governative (ONG), associazioni di persone o gruppi in genere e rischio "politico", sostanziato in guerre, rivoluzioni, generale instabilità di governo, azioni delle autorità locali a danno di imprese estere.

Quando un'impresa decide di insediarsi all'estero vuole conoscere con esattezza quanto è rischioso il proprio investimento che non dipende solo dal rischio intrinseco all'investimento ma anche dal contesto in cui è localizzato. Tra i fattori

---

<sup>64</sup> *Op cit.* Osservatorio Filas.

<sup>65</sup> D.H. MELDRUM, *Country Risk and Foreign Direct Investment*, Business Economics, 35, January 2000, pag. 33-40.

che possono influire negativamente troviamo la nazionalizzazione degli investimenti esteri, le restrizioni al rimpatrio di flussi di capitale, le restrizioni sui pagamenti. Oltre a valutazioni di tipo politico è da considerarsi l'efficienza del sistema giudiziario e burocratico, la aderenza del sistema contabile a principi internazionali nonché la sua trasparenza, la regolamentazione del sistema bancario. Questi elementi contribuiscono a delineare un quadro politico del Paese estero e inoltre la sua adeguatezza ad ospitare, a livello normativo, le imprese.

*Rischio economico.* Si fa una distinzione tra rischio macroeconomico e microeconomico (Meldrum, 2000). Il primo interessa l'intero ambito economico e colpisce sia le imprese nazionali che quelle internazionali attraverso tassi di inflazione elevati, difficoltà di pagamento delle banche, debito pubblico in crescita. Il secondo tipo di rischio interessa le imprese o specifici settori.

La delocalizzazione produttiva comporta un aumento del numero delle *facility*. Ciò determina un aumento del costo delle strutture fisiche, aumento dei costi di trasporto primari (quelli che vanno dallo stabilimento di produzione al magazzino centrale) che dipende dal modo di trasporto, dalla

tratta considerata e da alcune proprietà della merce trasportata (quali densità, pericolosità, valore, ecc.), aumento dei costi di gestione delle scorte. Di contro, diminuiscono i costi di trasporto secondari, influenzati da fattori assai diversi quali ad esempio il numero e la densità dei punti di consegna e il quantitativo medio per consegna, e quelli legati al servizio al cliente.

L'influenza dei costi logistici sulle attività d'impresa è evidenziato in uno studio fatto dalla European Logistic Association (ELA) in collaborazione con AT Kearney il quale ha evidenziato l'incidenza dei costi logistici sul fatturato (Tab .1) delle aziende appartenenti a vari settori.

**Tabella 1- L'incidenza dei costi logistici sul fatturato aziendale per settore( dati in %)**

Settore	Trasporto	Magazzinaggio	Amministrazione	Scorte	Totale
Editoria	4,7	3	2,1	3,6	13,4
Macchinario elettrico	2,5	2,6	2,9	4,6	12,6
Ingrosso	2,9	3	2,2	2,9	11
Alimentari/bevande	3,7	2,2	1,7	2,8	10,4
Elettronica	2	2	2,5	3,8	10,3
Chimico/petroliero	3,8	2,3	1,5	2,6	10,2
Metalmeccanico	2,3	2,2	1,9	2,9	9,3
Auto motive	2,7	2,3	1,2	2,7	8,9
Dettaglio	2,3	3	1,6	2	8,9
Farmaceutica	2,2	2	2,1	2,5	8,8

Fonte: A.T. Kearney (*Excellence in Logistics 1993*) - Media europea per settore.

La tabella 1 riguarda il contesto europeo in genere ma non guarda all'impatto sui costi logistici di un investimento all'estero. E' ragionevole pensare che questi dati verrebbero sensibilmente alterati nel caso citato. Con la presente Tabella 1 si vuole evidenziare che i costi logistici hanno un impatto rilevante sulle politiche

d'impresa nel generico caso di un'impresa che agisce nel proprio paese e sono ancora più influenti nel caso di internazionalizzazione della produzione.

Scegliere di migliorare la competitività attraverso la razionalizzazione dei costi di produzione, del costo del lavoro, preclude o quantomeno limita, il raggiungimento di un miglioramento (duraturo) della qualità dei beni attraverso investimenti produttivi. Ciò è vero per la maggior parte delle imprese e lo è stato in particolar modo agli "albori" del processo delocalizzativo.

E' una pratica comune quella della delocalizzazione ma l'impatto sulla qualità del prodotto è inscindibile. Ad esempio, i prodotti "made in China" sono associati a bassa qualità e conseguentemente basso prezzo. E' un fenomeno molto diffuso anche nel settore dell'abbigliamento: marchi prestigiosi, pur non facendone vanto, delocalizzano la produzione nei Paesi dell'Est del mondo per conseguire vantaggi di costo che hanno il risvolto negativo sulla qualità. Si pensi ai prodotti "made in Italy", sinonimo di qualità: se quei prodotti o parte della lavorazioni venissero delocalizzata all'estero, perderebbero il loro fascino attrattivo, diventerebbero come tutti gli altri, non avrebbero la stessa qualità.

L'insediamento in un contesto Paese diverso espone l'outsourcer a salvaguardarsi su più fronti.

Uno di questi è il rischio associato al know-how e al suo trasferimento. In un articolo<sup>66</sup> a commento di uno studio fatto dall'ASSIOT dal titolo "Delocalizzazione e innovazione", alcuni imprenditori hanno esposto la "strategia difensiva" aziendale a proposito di delocalizzazione e know-how. La conclusione sembra univoca: la maggior parte degli intervistati considera il rischio di perdita di know-how reale e concreto, tanto che le produzioni delocalizzate sono in genere quelle associate a prodotti maturi. Accade questo perché nella fase iniziale del processo di delocalizzazione si ha timore che infondere, insegnare l'innovazione ad un Paese nuovo e sconosciuto sia rischiosissimo per l'impresa; in seguito, quando si instaura un rapporto di fiducia tra outsourcer e dipendenti e istituzioni locali, si può pensare a trasferire il know-how. Le imprese si difendono mantenendo nel Paese d'origine le attività di R&S, formando operatori appartenenti al 100% alla casa madre, fidelizzando il personale (in Paesi come la Cina risulta molto difficile), promuovendo corsi e scuole di formazione del personale, in modo che questo si senta parte di una famiglia.

La delocalizzazione può avere delle conseguenze negative sull'impresa e le attività che essa svolge, l'immagine e il servizio offerto. Allargare i propri confini fa correre il rischio di perdere di vista ciò che si ha già in un contesto più piccolo; inoltre, "estendersi" su un campo più ampio può mettere in crisi le dinamiche aziendali, creare maggiori difficoltà nella gestione delle relazioni, tra casa madre e affiliate e in generale tra impresa e contesto istituzionale del Paese estero. Delocalizzandosi, l'impresa si assume consapevolmente il rischio di entrare in un mercato che magari sulla carta le lascia ampi margini di sviluppo mentre nella realtà è tutto ben diverso e l'immagine d'impresa ne risente. Un risvolto negativo si può avere anche sulla quota di mercato detenuta dall'impresa che, a rigor di logica, dovrebbe crescere ma tale fenomeno non si verifica in automatico.

---

<sup>66</sup> Enzo GUAGLIONE; "Delocalizzare? la qualità fa fede", in *Organi di trasmissione*, febbraio 2008, pag. 32-37.

### 3.3 Opportunità derivanti dalla delocalizzazione

La delocalizzazione viene attuata dalle imprese a seguito di un complesso studio di fattibilità.

L'idea imprenditoriale è quella di ricercare l'efficienza di valore nella struttura dei costi, cercando di replicare il modo e il modello di produzione adottato nel Paese d'origine. Ovviamente non è pensabile che gli stessi schemi funzionino ovunque. Per sfruttare efficacemente le opportunità business derivanti dalla delocalizzazione occorre un riposizionamento operativo globale dell'impresa che, sebbene all'inizio può comportare momenti di "scompiglio" aziendale, è il modo migliore per ottenere in modo efficiente ed efficace il miglior risultato in termini di ritorni del progetto.

Per fare questo occorre procedere per "passi" operativi precisi e sequenziali<sup>67</sup>:

- ridefinizione dei processi business per sfruttare le potenzialità del nuovo ambiente operativo;
- bilanciare la produzione interna con le esigenze e opportunità di fare outsourcing, procedendo alla localizzazione e specializzazione dei siti produttivi;
- riposizionare l'offerta in base alla valutazione delle opportunità di revenue<sup>68</sup> derivanti da un cambiamento sia nella struttura dei costi (produzione e manodopera);
- puntare sulla formazione del personale.

La delocalizzazione produttiva non può prescindere da un (ri)dimensionamento della struttura aziendale e organizzativa, diretta conseguenza della evoluzione storica dei paradigmi produttivi, crisi delle grandi concentrazioni industriali e della produzione di massa. Renato Brunetta scrive che tale fenomeno, dal punto di vista teorico rappresenta un ritorno alle ipotesi smithiane<sup>69</sup> per cui la massima efficienza produttiva è ottenibile mantenendo entro dimensioni non eccessivamente ampie; dal punto di vista pratico invece, la dimensione ridotta delle unità operative e la loro naturale flessibilità rende queste più recettive alle modificazioni della domanda e pertanto permette di superare le diseconomie che potrebbero sorgere in imprese di grandi dimensioni.

I confini dell'applicazione della delocalizzazione vanno oltre l'obiettivo di accrescere la quota di mercato di un'impresa e il fenomeno delocalizzativo diventa un modo per sfruttare le potenzialità e opportunità che derivano dalle molteplici tecnologie esistenti. Se da un lato è la risposta alla rigidità del sistema produttivo le cui diseconomie si superano mediante la delocalizzazione, dall'altro, il processo delocalizzativo si può definire come l'attivazione di una molteplicità di

---

<sup>67</sup> Advbocle & partners white paper, Nuova Europa dell'Est. Opportunità commerciali e delocalizzazione produttiva.

[www.advbocle.com/data/public/.../22074656\\_ADVBOUCLE\\_WP1\\_05.pdf](http://www.advbocle.com/data/public/.../22074656_ADVBOUCLE_WP1_05.pdf)

<sup>68</sup> Il termine viene utilizzato per individuare e definire quale debba essere, in un progetto o attività di business intrapresa, il modello, ovvero la fonte di ricavi per l'azienda che investe in tale progetto.

<sup>69</sup> Renato BRUNETTA, *La Multilocalizzazione produttiva come Strategia d'Impresa*, Milano, Franco Angeli, 1983.

unità produttive “la cui scala determinata in base all’obiettivo di pieno sfruttamento delle economie endogene”.<sup>70</sup>

La delocalizzazione rappresenta un’opportunità per le imprese industriali che trovano convenienza a trasferire i loro impianti produttivi in siti più vantaggiosi ossia segmentare tra più siti i cicli di lavorazione, mentre in genere lasciano le funzioni amministrative in testa all’impresa nel Paese d’origine.

La tabella 2 è frutto di uno studio su un campione di imprese italiane volto ad evidenziare quali funzioni aziendali vengono delocalizzate. Il risultato è in linea con quanto detto precedentemente a livello generale.

**Tabella 2 – Delocalizzazione delle funzioni aziendali delle imprese italiane (in percentuale)**

	Esercitata in Italia	Esercitata parzialmente in Italia	Esercitata all’estero
Controllo e gestione del business	88,35	9,86	1,69
Amministrazione controllo e finanza	79,30	14,84	5,86
Pianificazione	80,15	15,02	4,83
Personale e organizzazione	59,18	29,68	11,14
Affari generali	91,76	6,63	1,61
Immagine e relazioni esterne	86,34	7,53	6,13
Informatica e telecomunicazioni	92,07	5,37	2,55
Sistemi di qualità	61,50	34,18	4,32
Apprivigionamenti materiali/ servizi	15,31	81,44	3,25
R&S	85,96	9,32	4,72
Marketing	65,05	29,98	4,97
Vendite	23,46	69,58	6,96
Assistenza tecnica	45,12	50,12	4,76
Manutenzione	44,56	49,80	5,64
Logistica	46,14	50,64	3,22
Realizzazione impianti /opere	44,94	45,39	9,67
Tecnologie di processo	51,03	44,75	4,22
Ingegneria	80,37	15,64	3,99
Costruzione	5,09	90,52	4,39

Fonte: Rapporto UCID, 2007

Per comprendere le opportunità insite nel processo di delocalizzazione occorre effettuare una valutazione economica sulla convenienza di tale scelta, rapportando l’analisi alla situazione di mercato e al sistema in generale. I motivi che spingono alla delocalizzazione (par.1) e associati ad un risparmio di costo, low cost seeking, piuttosto che alla raggiungimento più facile e diretto di materie prime e fattore lavoro, resource seeking, spiegano solo parzialmente la decisione dell’impresa di muoversi oltre il territorio d’origine. A questi andrebbero aggiunti motivazioni di tipo market seeking, quindi accrescimento di nuove e durature quote di mercato,

<sup>70</sup> BRUNETTA, *op. cit.*, cap. III, pag.113.

acquisizione di know-how complementare e di integrazione delle proprie attività di produzione e di R&S con le attività svolte da imprese acquisite all'estero<sup>71</sup>: questo è quanto emerge da un'analisi condotta da Mariotti e Piscitello circa le motivazioni che spingono le imprese all'investimento estero.

A dimostrazione del fatto che non si punta solo al contenimento dei costi, il rapporto UCID 2007, «La coscienza imprenditoriale nella costruzione del Bene Comune», svela che il 92% delle imprese italiane dichiara che la delocalizzazione ha offerto loro nuove opportunità di mercato, non solo in termini di profitti aggiuntivi.

Hanno dichiarato in ordine di importanza<sup>72</sup>:

- stabilizzazione del ciclo (60,18%)
- maggiore presenza internazionale (12,87%)
- economie di rete (5,39%)
- maggiore efficienza allocativa (5,32%)
- acquisizione di tecnologie (4,21%)

Le potenzialità del mercato sono sfruttabili attraverso investimenti all'estero se:<sup>73</sup>

- a) vi è un significativo trade-off tra riduzione dei costi, ottenibile tramite decentramento internazionale della produzione, ed altri fattori critici, quali la sicurezza degli approvvigionamenti, la qualità del prodotto, i tempi di consegna e il servizio al cliente;
- b) si combinano motivazioni *market seeking* nei confronti del paese target dell'iniziativa o dell'area regionale in cui si colloca.

Le imprese non fuggono dal Paese d'origine semplicemente perché questo non offre quanto vorrebbero. La tendenza a delocalizzare va oltre questa considerazione: si è giunti alla costituzione di un network internazionale in cui le imprese riescono a valorizzare le proprie competenze distintive e occupare un posto nello scenario mondiale.

### 3.4 Nuovi scenari business

In un contesto globale, la delocalizzazione assume un ruolo rilevante per i potenziali benefici che essa può apportare. Eppure non sempre delocalizzare è sinonimo di beneficio effettivo in quanto esistono diversi fattori da tenere in considerazione e che determinano la variabilità e il rischio dell'investimento all'estero<sup>74</sup>.

La delocalizzazione non è associabile sempre ad un ritorno considerevole e comunque i guadagni in termini di risultati sono variegati.<sup>75</sup>

Gli eventi storici che si verificano, agiscono sul processo di insediamento all'estero, cambiano gli assetti macro-economici; si assiste, poi, sulla scia di uno sviluppo inarrestabile, all'affermazione di nuovi Paesi nell'economia e uno spostamento della attività dai settori tradizionali a quelli più innovativi.

---

<sup>71</sup> Sergio MARIOTTI, L'internazionalizzazione produttiva, in *Impresa e Stato*, n.41, 1997  
[http://impresa-stato.mi.camcom.it/im\\_41/mariotti.htm](http://impresa-stato.mi.camcom.it/im_41/mariotti.htm).

<sup>72</sup> *Op. cit.* Rapporto UCID 2007

<sup>73</sup> *Op. cit.* MARIOTTI, [http://impresa-stato.mi.camcom.it/im\\_41/mariotti.htm](http://impresa-stato.mi.camcom.it/im_41/mariotti.htm).

<sup>74</sup> Per Approfondimento si rinvia al Paragrafo 2.

<sup>75</sup> Giusi FERRE', *I falsi miti della delocalizzazione*, in *Corriere della Sera*, 10.05.2004, pag. 20.

L'apertura e l'interscambio con mercati dalle potenzialità espansive di assoluto interesse deve essere valutato, da quelle imprese che intendono tenere il passo con l'evoluzione dell'economia su base mondiale e globale, come una risorsa e come opportunità di andare alla conquista di nuovi mercati e di nuovi consumatori.

Secondo gli indicatori macro-economici, un'economia stabile e forte, soprattutto in crescita, è quella degli Emirati Arabi Uniti (U.A.E): nonostante gli accadimenti disastrosi (attacchi terroristici, situazione di tensione nel Golfo), l'economia di questo Paese è in espansione in tutti i settori, dall'industria al turismo.

Raggiunta la necessaria stabilità politica, sociale e legislativa, il paese ha cominciato ad attrarre i capitali esteri, sfruttando le risorse interne e incoraggiando lo sviluppo di infrastrutture adeguate a fronteggiare nuove sfide.

La cosa sorprendente è che la scena economica è dominata da giovani e piccole società: perché accade ciò?

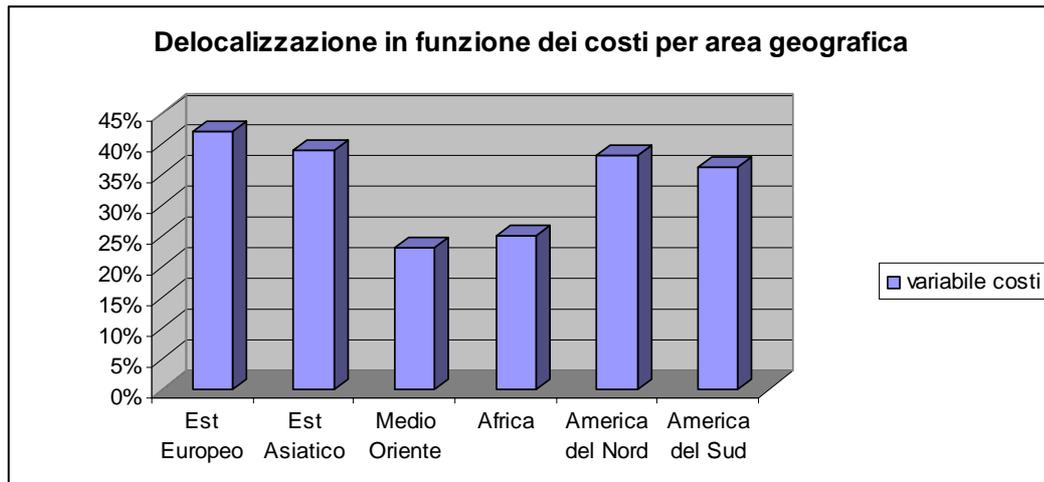
Gli U.A.E hanno intuito l'importanza di sostenere e favorire i business emergenti oltre che diversificare i settori su cui si concentra l'economia (non solo petrolio) e hanno proceduto a creare le Free Trade Zone (FTZ) ovvero delle zone disciplinate da specifici regolamenti e diversi da quello generale del Paese; le procedure necessarie per essere ammessi in queste zone sono snelle ed elastiche, la burocrazia ridotta al minimo e una serie di agevolazioni fiscali e doganali, infrastrutture, vicinanza a importanti punti di smistamento (porti, aeroporti) importanti per il trasporto e per la logistica in genere.

Zone cosiddette "franche" si sono sviluppate anche in altri Paesi e hanno assunto dei connotati parzialmente diversi da quelle esplicitati; tuttavia il denominatore comune c'è e riguarda essenzialmente la grande opportunità che queste zone rappresentano per l'economia, gli insediamenti produttivi e la crescita dei business.

Da un punto di vista geografico l'interesse per la delocalizzazione delle imprese europee si è indirizzato prevalentemente verso tre grandi aree: Unione Europea, Europa Centro Orientale e America Latina. La scelta della destinazione geografica verso la quale indirizzare una parte o l'intero processo produttivo dipende essenzialmente da fattori logistici, di vicinanza geografica, di facilità di comunicazione, di trasporto e di controllo della produzione e più in generale geoeconomico, ricerca di garanzie di affidabilità e di autonomia.

A titolo di esempio, è possibile tracciare dei grafici in cui si evidenziano le zone geografiche verso le quali le imprese italiane concentrano gli sforzi di delocalizzazione in rapporto alle variabili più rilevanti nelle scelte di trasferirsi all'estero, ovvero costi e mercato.

Per quanto riguarda i costi:

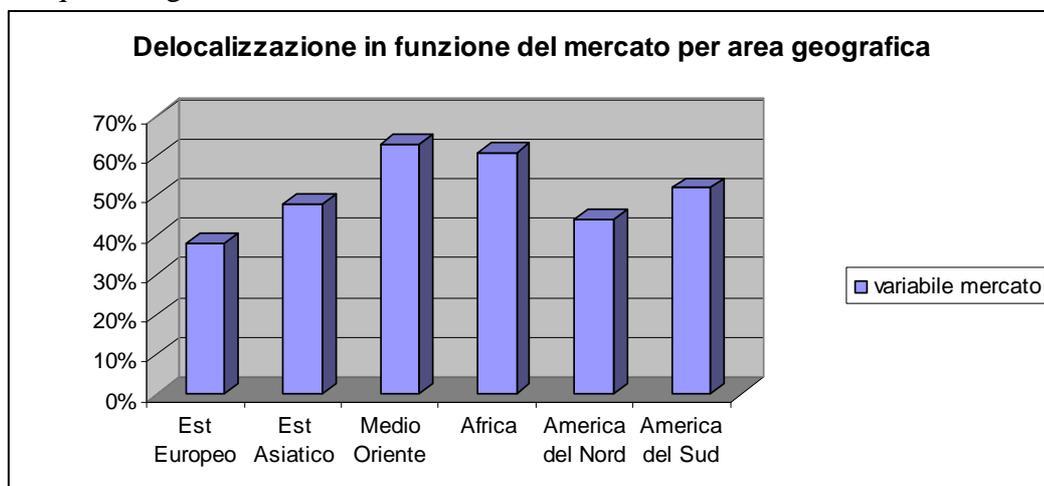


Fonte: Rapporto UCID, 2007

Dalla figura si evince che il luogo preferito dalle imprese italiane per delocalizzare la produzione è l'Est Europeo, con la Romania in testa, ma anche l'Est asiatico e America del Sud e del Nord.

L'altro paese verso il quale si rivolge l'interesse delle imprese italiane a delocalizzare è la Cina, sia per la manodopera reperibile a basso costo, sia per la presenza di manodopera qualificata, sia per le prospettive di crescita del mercato cinese.

Per quanto riguarda il mercato:



Fonte: Rapporto UCID, 2007

Il Medio Oriente è la meta privilegiata per quelle imprese che vogliono acquisire nuovi segmenti, data la economia vivace e le potenzialità di sviluppo (acquisizione di nuove quote di mercato); anche l'Africa è luogo di destinazione del trasferimento produttivo in quanto risulta interessante non solo per la disponibilità di manodopera a basso costo ma anche per le prospettive di crescita di mercati quali Maghreb, Nigeria, Ghana e Sudafrica.

Da una valutazione incrociata delle due variabili nelle aree geografiche presentate, quelle in cui le imprese hanno maggiore convenienza a delocalizzare, dati i costi e le prospettive di mercato, sono Est Europeo, Est Asiatico e America del Nord.

### 3.5 Produttività e lavoro

La presenza di imprese internazionalizzate ha degli effetti diretti sull'economia del paese in cui si insedia, perché incide sulla produttività, sul suo grado d'innovazione, le infrastrutture, la dotazione fattoriale etc. Questo dipende dal fatto che l'impresa introduce nell'economia del Paese un pacchetto di risorse, quali tecnologie avanzate, opportunità occupazionali e di mercato, capitale, competenze manageriali e organizzative, che potrebbero non essere altrimenti disponibili localmente.<sup>76</sup>

In letteratura si è evidenziato come le imprese multinazionali nel Paese ospite siano in genere più efficienti di quelle nazionali e come anche i flussi di investimenti diretti esteri siano correlati a valori medi maggiori di produttività ed efficienza nel Paese ospite.<sup>77</sup>

C'è da fare una distinzione sugli effetti della delocalizzazione nel Paese ospitante e gli effetti nel Paese d'origine dell'impresa. Mentre i primi possono essere evidenziati, i secondi sono più difficili da valutare.

Per quanto riguarda gli effetti sul Paese ospitante, essi sono in genere positivi, o fortemente positivi. La presenza delle imprese estere multinazionali dà alle imprese locali una forte spinta alla crescita e allo sviluppo. E' possibile che si verifichi un aumento della produttività delle imprese locali semplicemente perché quelle estere "disperdono" conoscenze, innovazioni e tecnologie superiori nel tessuto produttivo locale. Inoltre, le imprese che delocalizzano in genere procedono alla formazione del personale, un tipo di "istruzione" che può essere trasmesso al resto delle imprese in loco, senza contare che tra i dipendenti delle multinazionali reclutati nel Paese ospitante e quelli che continuano a lavorare nel Paese d'origine si instaurano delle interazioni sociali.

Una maggiore produttività è risultato anche dei rapporti tra l'impresa e fornitori (backward linkages) e i suoi clienti (forward linkages).<sup>78</sup>

Nel momento in cui un'impresa entra in un nuovo contesto produttivo, appare per i fornitori delle multinazionali l'esigenza di adattare i prodotti di queste ultime ai loro nuovi processi tecnologici. Analogamente accade per i rapporti con i clienti che devono debitamente adeguarsi.

Tuttavia, pur se la delocalizzazione ha effetti benefici sul territorio ospitante, c'è sempre il rischio che la maggiore produttività delle multinazionali spiazzino le imprese locali.<sup>79</sup>

---

<sup>76</sup> Giorgio BARBA NAVALETTI – Antony J. VENABLES, *Multinational firms in the world economy*, Princeton, Princeton University Press, 2004.

<sup>77</sup> *Ibidem*

<sup>78</sup> Davide CASTELLANI, Antonello ZANFEI, *Multinational firms, innovation and productivity*, Cheltenham, Edward Edgar, 2006.

<sup>79</sup> Davide CASTELLANI, *L'impatto della presenza delle imprese multinazionali sul contesto locale*, in Sergio Mariotti, Lucia Piscitello, a cura di, *Multinazionali, innovazione, strategie per la competitività*, Il Mulino, Bologna, 2006 pag. 61-95.

Gli studi empirici condotti dimostrano che l'effetto degli investimenti diretti esteri accrescono la crescita endogena del Paese ospite ( in particolare se si tratta di un paese in via di sviluppo) , purché quest'ultimo disponga di un certo grado di istruzione per il capitale umano.

Per quanto riguarda gli effetti sulla produttività del Paese d'origine dell'impresa, non si può esprimere un giudizio univoco, anche se gli ultimi studi affermano che gli effetti della delocalizzazione hanno effetti più positivi che negativi.<sup>80</sup>

Le indagini condotte sul campo evidenziano la scarsa presenza di dialogo tra lavoratori e centri decisionali ( solitamente in terra d'origine) della impresa estera. Alcune imprese hanno fatto gioco-forza sui lavoratori locali, operando il cosiddetto "ricatto della delocalizzazione" , indebolendo di fatto il potere negoziale dei dipendenti , costretti ad aprire la questione contrattuale, salari e orari di lavoro. Questo fenomeno è ancora più vero per i dipendenti del Paese di destinazione, più deboli e meno disposti a lasciare il lavoro per motivi contrattuali. La delocalizzazione produttiva diretta verso i paesi a basso costo del lavoro può esercitare un impatto negativo sull'economia locale non soltanto per il rapporto gerarchico che si instaura con i territori di destinazione ma anche perché, qualora tale strategia sia basata esclusivamente sulla minimizzazione dei costi, questa tende a configurarsi come una scelta di breve termine. Infatti, in paesi a basso costo del lavoro come l'Europa centrale e orientale i vantaggi in termini di costo sono temporanei poiché stanno già subendo un processo di convergenza verso il resto della UE. Si vede che alcuni di questi paesi hanno già dovuto affrontare il problema della delocalizzazione in uscita di attività che in precedenza avevano attratto.<sup>81</sup>

Il trasferimento all'estero delle attività produttive ha impatto sul Paese d'origine in quanto modifica la struttura della filiera. Si avranno degli effetti positivi ad esempio, nel caso in cui l'impresa salvaguardi i posti di lavoro delle imprese fornitrici domestiche.

La scelta strategica di delocalizzazione verticale, spinge la filiera locale a spostarsi su segmenti di mercato dal più alto valore aggiunto e parallelamente contribuisce a sviluppare un settore terziario di qualità.<sup>82</sup>

Gli occupati nel Paese d'origine si riducono drasticamente se l'impresa allaccia rapporti quasi esclusivi con imprese estere abbandonando i fornitori locali.

La letteratura è andata alla ricerca di un nesso di casualità tra due fenomeni singolari: la crescita simultanea di importazione di manufatti e delle disuguaglianze salariali e i tassi di disoccupazione.<sup>83</sup>

Il commercio internazionale esercita sulla domanda di lavoro una riduzione domanda di attività intensive in lavoro non qualificato e aumenta la domanda ed i

---

<sup>80</sup> Lucia PISCITELLO - Grazia D. SANTANGELO, a cura di, *Do Multinationals feed Development and Growth?*, Elsevier , Amsterdam, 2007.

<sup>81</sup> Ilaria MARIOTTI, *Le strategie di delocalizzazione delle imprese del Nord Est nei Paesi dell'Europa sud orientale: reti lunghe o fabbriche con le ruote?*, Rapporto ICE 2002-2003, pag. 316-328, 2003.

<sup>82</sup> Ilaria MARIOTTI - Lucia PISCITELLO, *L'impatto della delocalizzazione internazionale sul contesto d'origine: interpretare un fenomeno per leggere un' opportunità*, in UNIONCAMERE, Rapporto UNIONCAMERE 2005, Franco Angeli, pag. 267-273, 2006.

<sup>83</sup> Giovanni S.F. BRUNO – Anna M. FALZONI – Rodolfo HELG, *Gli effetti della crescente integrazione internazionale sul mercato del lavoro*, in Rapporto ICE 2002, 2003, pag. 39

salari dei lavoratori qualificati; inoltre ha un effetto sull'elasticità della domanda di lavoro.

Il problema degli effetti potenzialmente negativi della delocalizzazione sull'occupazione nazionale è stato al centro di numerosi dibattiti e oggetto di studi. Il dato comune che emerge dalle analisi fatte su diversi Paesi (USA, Francia, Germania, Italia) è che l'offshoring permette di sfruttare a pieno la produttività.

Francesco Daveri e Cecilia Jonia Lasinio hanno evidenziato per l'Italia che l'offshoring di beni intermedi è legato alla crescita della produttività del lavoro, mentre lo stesso non vale per l'offshoring di servizi.

Il campione è costituito da imprese italiane che delocalizzano all'estero in senso verticale e in senso orizzontale. I dati dimostrano che le imprese facenti parti di settori tradizionali tendono a fare offshoring di tipo verticale, mentre le imprese più hi-tech sono spinte verso offshoring di tipo orizzontale.

La tabella 3 mostra che i lavoratori di imprese che delocalizzano la produzione di beni finali hanno dei benefici in termini di valore aggiunto maggiore rispetto alle imprese locali, mentre i risultati non sono eclatanti per le imprese che delocalizzano beni intermedi.

**Tabella 3- Premio offshoring** <sup>84</sup>

	Valori medi per le imprese che non delocalizzano	Premio offshoring generico	Premio per offshoring di beni finali	Premio per offshoring di beni intermedi
Fatturato	34	170%	218%	94%
Dipendenti	122	122%	124%	105%
Capitale per lavoratore	62	37%	53%	9%
Valore aggiunto per lavoratore	8	16%	28%	2%
Salario medio	32	5%	9%	-2%

Fonte: Lorenzo Casaburi, Valeria Gattai, G. Alfredo Minerva, *Are offshoring firms superstars? Evidence from Italy*, 2003

### 3.6 L'importanza delle relazioni

La presenza delle imprese in un sistema economico è spiegabile attraverso delle teorie<sup>85</sup>:

- approccio tecnologico
- approccio contrattuale
- approccio dei diritti di proprietà.

<sup>84</sup> Il premio offshoring è misurato come differenza percentuale tra imprese che delocalizzano e imprese che non delocalizzano.

<sup>85</sup> G. ANCONA, L'impresa, slide universitarie, Università di Bari, [www.dssm.uniba.it/docenti/didattica\\_ancona/...sps/08-L'impresa.pdf](http://www.dssm.uniba.it/docenti/didattica_ancona/...sps/08-L'impresa.pdf).

In questa sede, interessa in particolare il secondo degli approcci citati, ovvero quello contrattuale, il quale considera l'impresa come un organismo che trova origine in una serie di contratti stipulati tra i vari agenti economici che operano in essa. L'obiettivo essenziale dell'impresa è quello di svolgere efficacemente un'attività economica organizzata al fine della produzione o scambio di beni o servizi.<sup>86</sup>

Durante la stipulazione o esecuzione di un contratto possono sorgere dei costi non recuperabili detti costi di transazione: l'impresa nasce proprio per ridurre tali costi di transazione, i quali dipendono da:

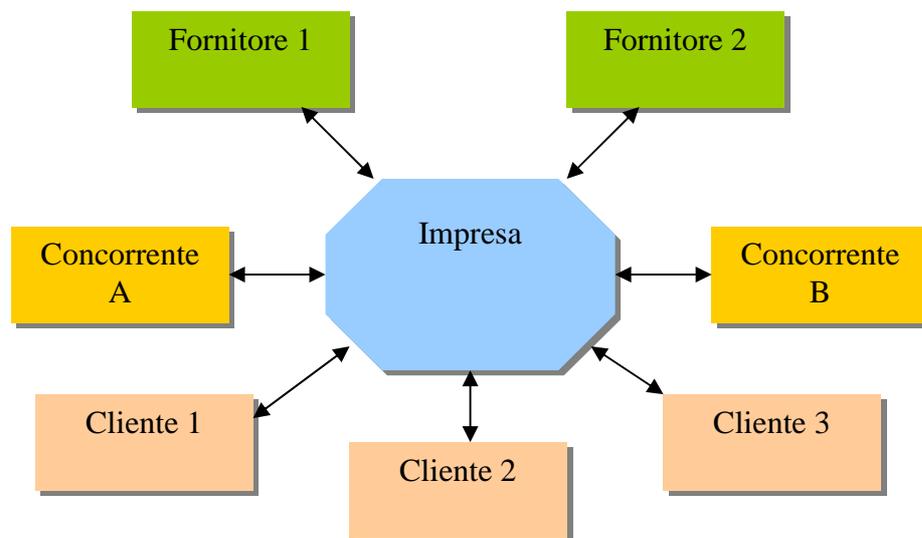
- Il coordinamento venditore-compratore
- La differenza di informazioni possedute dagli attori economici

Il modificarsi dei costi di transazione determina la scelta tra internalizzare la produzione o ricorrere all'outsourcing.

I costi di transazione rappresentano un limite ma questo non è il solo per l'impresa che deve anche considerare le relazioni di scambio con le altre imprese presenti sul mercato.

In generale le principali relazioni che un'impresa ha all'esterno sono di due tipi, relazioni verticali e relazioni orizzontali, rappresentate schematicamente in Figura 1.

**Fig. 1 Relazioni dell'impresa**



Fonte: elaborazione personale

In un contesto sempre più internazionalizzato quale quello attuale, le relazioni tra imprese sono di vitale importanza. Il fattore trainante la globalizzazione, ovvero l'innovazione, rende necessario che le imprese adottino strategie tali da essere sempre competitive (Fig.2). Molto spesso si ricorre ad alleanze strategiche, partnership di collaborazione e questo avviene non soltanto per le attività di R&S

<sup>86</sup> E' quanto si desume dall'art. 2082 del Codice Civile, Libro V, Capo I, Sezione I. "E' imprenditore colui che svolge professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi".

ma in generale per tutte le attività che da queste relazioni potrebbero trarre beneficio.

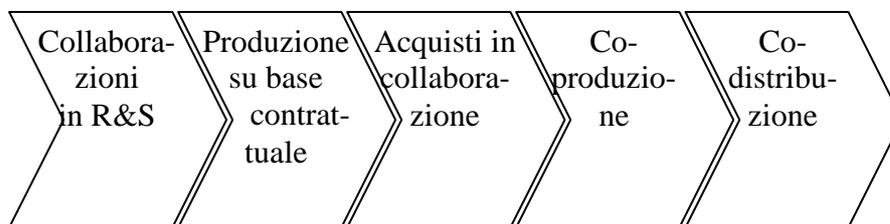
### Fig. 2 Evoluzione delle strutture organizzative



Fonte: Antonio Ricciardi, *Outsourcing strategico, Modalità operative, tecniche di controllo ed effetti sugli equilibri di gestione*, Franco Angeli, 2000 p.12

L'imperativo di coproduzione( Fig.3) è un modello innovativo che supera l'approccio tradizionale il quale focalizzava l'attenzione sul problema di make or buy, introducendo considerazioni sulla globalizzazione e innovazione tecnologica e nasce dall'esigenza di esaminare i processi di generazione di valore lungo tutta la catena del valore.<sup>87</sup>

### Figura 3 – L'imperativo della co-produzione



Fonte: tratto da CAROLI, *Economia e gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, 2008, pag. 357

La coproduzione è affiancabile ad un modello di gestione della supply chain in forma reticolare. Si sostanzia in un accordo tra due o più imprese che collaborano insieme al processo produttivo, condividendo la proprietà di spazi fisici e cercando di realizzare un obiettivo di output comune. E' la forma di governance migliore per i sistemi dominati da economie di scala tecnologiche nei quali è necessario una alleanza stabile per raggiungere risultati altamente competitivi.

Lo sviluppo di forme stabili di cooperazione favorisce o potrebbe favorire il consolidamento organizzativo delle imprese, l'innovazione, l'accesso a risorse che per un'unica impresa risulterebbero troppo costose.

A questo punto, si introduce il concetto di rete di imprese che risulta abbastanza ampio: esistono imprese a rete, reti tra imprese, reti formali e informali.

<sup>87</sup> Matteo CAROLI, *Economia e gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, 2008, pag. 356.

Le alleanze informali sono caratterizzate da coordinazione informale tra le parti piuttosto che da accordi contrattuali. Esse possono inoltre svilupparsi secondo un criterio di equità o non equità nella partecipazione all'attività: l'equità si considera in base al capitale conferito da ciascuna parte.

Diverse sono le strategie di collaborazione che possono essere sviluppate ed i metodi di governo delle alleanze, diversi sono anche gli obiettivi. I vantaggi della coproduzione sono di tipo strategico e operativo<sup>88</sup>:

- possibilità ed opportunità di realizzare progetti, eventi, manifestazioni;
- frazionamento dei rischi derivanti dai progetti sia sul piano organizzativo sia sul piano dei costi;
- opportunità di allargare modalità e aree di sfruttamento, mercati e contatti;
- opportunità di creare collegamenti, partecipazione a network;
- sinergie di risorse artistiche, creative, organizzative, tecniche, economiche, finanziarie;
- opportunità di disporre di know-how altamente specializzati.

Le motivazioni alla cooperazione appena esposte valgono sia per i settori ad alta tecnologia, sia per i prodotti di intrattenimento o culturali, o per le industrie organizzate a distretto.<sup>89</sup>

La collaborazione, oltre ad apportare indubbi benefici, è anche portatrice di problemi tecnici di governo della relazione e dell'incertezza del mercato. Una buona comunicazione tra le parti è in grado di ridurre questi problemi e dare al management la possibilità di gestirli al meglio.

Tra le cause di possibili problemi assume un ruolo di rilievo la mancata coordinazione tra le attività, specificamente la disomogeneità tra le attività svolte e la diversità tecnologica tra le imprese<sup>90</sup>, l'asimmetria informativa e la non sufficiente chiarezza dei termini contrattuali. Un altro fattore negativo al quale vanno incontro, coscientemente, le imprese riguarda la perdita della loro indipendenza decisionale nelle scelte strategiche.

Per ottenere buone performance dall'alleanza strategica è altamente influente la scelta del partner. E' indubbio che la performance sia stimolata dal contesto in cui avviene l'alleanza (fattore esogeno) ma dipende anche dal clima creato dagli alleati e dalla fiducia che essi ripongono l'un l'altro.

In figura 2 è chiaro il ruolo fondamentale e determinante del mercato e scelta del partner.

La scelta del partner dipende da una serie di fattori individuabili ad ogni livello della catena del valore<sup>91</sup>:

- impatto delle capacità (competenze e asset) del partner sul valore percepito dal consumatore;
- imitabilità delle capacità offerte dal partner;
- capacità del partner: differenziazione/rarità e livello e/o qualità;
- estendibilità delle capacità, cioè la loro applicabilità ad altri prodotti;

---

<sup>88</sup> Lucio ARGANO, *Le coproduzioni*,

<http://www.lucioargano.it/Materiali/Lucidi/tabid/68/Default.aspx>, 01.03.2008

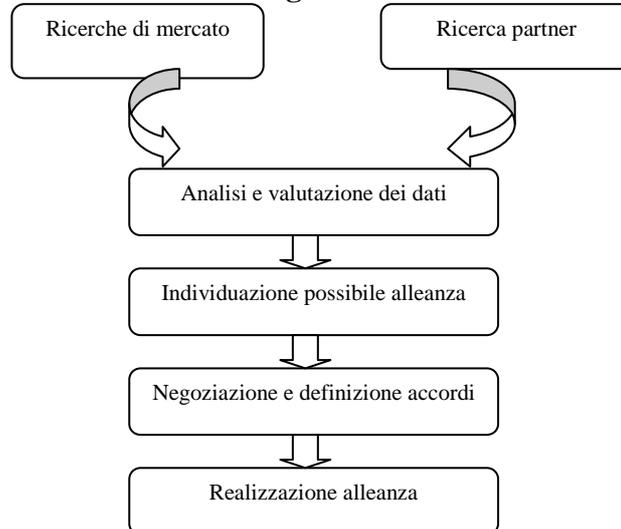
<sup>89</sup> Paolo DI BETTA, *La regolazione nella strategia d'impresa, Convergenza e competenze, coalizioni e sistemi di beni*, Franco Angeli, 2004.

<sup>90</sup> R.C. SAMPSON, *Maximizing Innovation in Alliances*, MIT Sloan Management Review, cap. I, pag. 14, 2004

<sup>91</sup> *Op. cit.* DI BETTA, 2004.

- complementarità ,che può essere depositata nella tecnologia e che può condizionare i profitti o essere distribuita sul territorio e nella conoscenza ivi depositata.

**Fig. 3 Come ricercare la giusta alleanza**



Fonte: Alta direzione s.r.l. 2003

Non sempre le alleanze funzionano o possono risultare vantaggiose. Di seguito viene presentato un elenco di determinanti del successo di simili accordi<sup>92</sup>:

- fiducia tra partner
- pazienza: l'alleanza dà risultati dopo qualche tempo e quindi risulta inutile accelerare o forzare il partner per ottenere immediati successi;
- carattere personale: l'alleanza funziona se "funzionano" le persone che ne fanno parte;
- benefici e obiettivi comuni;
- differenze culturali: esistono, vanno individuate e volte a proprio vantaggio;
- conoscenza e collaborazione reciproca;
- chiarezza e flessibilità<sup>93</sup>;
- accordi contrattuali definiti.

Un altro aspetto importante nelle alleanze è l'impegno del management di trasmettere una chiara visione dell'impresa come entità inserita in un sistema più ampio, al quale è collegata attraverso rapporti di interdipendenza e di scambio reciproco.

<sup>92</sup> Antonio RICCIARDI, *Le reti di imprese, Vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, Franco Angeli, 2003.

<sup>93</sup> La flessibilità d'impresa si articola su tre livelli:

- flessibilità strategica, intesa come l'abilità dell'impresa di adattarsi a mutamenti dell'ambiente interno ed esterno;
- flessibilità strutturale (interna), legata alla capacità della struttura aziendale di adeguarsi al cambiamento di strategia;
- flessibilità operativa, legata alla capacità di adattare le risorse alle variazioni della strategia.

Sergio SCIARELLI, *L'impresa flessibile*, CEDAM, Padova, 1987.

Il management nelle alleanze ha un ruolo di primo piano; deve essere formato da leader che, da un lato si impegnano a guidare l'organizzazione verso gli obiettivi stabiliti e gestire al meglio i team interaziendali, e dall'altro seguono un percorso di apprendimento<sup>94</sup> continuo così come fanno tutti gli altri dipendenti. L'orientamento all'apprendimento è un requisito importante nelle alleanze. Per svilupparlo occorre conoscere le capacità e le potenzialità delle persone, creando al tempo stesso le condizioni affinché la cultura dell'apprendimento metta solide radici (ad es. organizzare gruppi di lavoro interaziendali che consentano lo scambio di idee).

Il fenomeno della globalizzazione richiederà alle imprese di essere sempre più competitive, ovvero di utilizzare le tecnologie più avanzate e complesse, di organizzarsi in modo snello e flessibile per garantire velocità di risposta e contenere i costi, di realizzare i prodotti/servizi della migliore qualità e al minor prezzo.

L'alleanza, pertanto, rimane uno degli strumenti strategici più efficaci come risposta a tali sfide.

---

<sup>94</sup> Le economie di apprendimento si riscontrano in accordi che rispettano gli impegni programmati e da atteggiamenti cooperativi dove la fiducia tra le parti svolge un ruolo cruciale nel ridurre l'opportunismo. Vari studi e fatti empirici hanno dimostrato come la fiducia e in generale le forme costruttive di apprendimento, favoriscono le innovazioni.  
*Op. cit.* RICCIARDI, 2003, pag. 32.

## Conclusioni

Il percorso evolutivo del processo di delocalizzazione presentato in questo lavoro evidenzia una serie di risultati, studi e fatti empirici, i quali dimostrano che la delocalizzazione si è “complicata” nelle modalità di espressione, nelle cause di determinazione del fenomeno, nella numerosità dei soggetti coinvolti.

Un tempo si puntava alla delocalizzazione per conseguire vantaggi di costo; oggi questo fenomeno è parzialmente attenuato dalla scoperta che l’impresa può beneficiare in vari modi del trasferimento delle attività produttive all’estero.

La quota di mercato delle imprese delocalizzate è in crescita ma questo non rappresenta il punto d’arrivo del processo bensì una conseguenza: obiettivi quali l’incremento della produttività, il mantenimento del proprio vantaggio competitivo sono preferiti.

L’evoluzione dei mercati ha cambiato il punto di vista delle imprese che non mirano più a conseguire vantaggi tramite comportamenti opportunistici aggredendo in solitario le altre imprese ma hanno scoperto la grande opportunità di lavorare in gruppo (rete) e beneficiare di quanto offerto da un partner, perché se una impresa da sola può lavorare bene, due imprese perfettamente sincronizzate sugli stessi obiettivi, possono lavorare meglio.

Il punto focale è sicuramente la constatazione che l’approccio di *low-cost seeking* non è più l’unico e preponderante. Le imprese hanno scoperto l’opportunità ma sentono anche l’esigenza di avvicinarsi ai mercati, nell’ottica di miglioramento delle performance aziendali con un occhio di riguardo alle richieste provenienti dai propri clienti. Si passa quindi ad approcci di tipo *market-seeking*, *evaluation seeking*, *relationship seeking*.

Lo studio ha evidenziato, inoltre, che i “territori” scelti dalle imprese investono tutto il pianeta e non solamente le aree sottosviluppate e le economie deboli, questo a conferma della tesi che le esigenze delle imprese stanno cambiando.

Un ultimo punto importante è che la delocalizzazione ha effetti generalmente positivi sulle economie interessate e questo contribuisce allo sviluppo sia dei Paesi di destinazione sia dei Paesi d’origine.

## Bibliografia

- Federico BONAGLIA , Andrea GOLDSTEIN, *Globalizzazione e sviluppo. Due concetti inconciliabili? Quattro luoghi comuni da sfatare*, IL MULINO, 2003
- Zygmunt BAUMAN, *Dentro la globalizzazione, le conseguenze sulle persone*, Edizione Laterza, 1998 pag. 4
- Matteo CAROLI, *Economia e gestione delle imprese internazionali* , McGraw-Hill, 2008
- P.J. TAYLOR, *Beyond Containers: Internationality, Interstateness, Interterritoriality* in “ Progress in Human Geography”, vol. 19, n°1 Marzo 1995
- F. ZIA, *Gli effetti della globalizzazione sul sistema socioeconomico abruzzese*, Articolo in <http://www.ennetti.com/webpress/articoli/gli-effetti-della-globalizzazione-sul-sistema-socioeconomico-abruzzese.html>
- GAMBLE, *The Free Economy and the Strong State: the Politics of Thatcherism*, MacMillan, Basingstoke, 1994
- Martin KHOR, *Discorso presso l'International Forum on Globalization*, New York , Novembre, 1995
- M. HEIDEGGER, *The Thing, in Poetry, Language, Thought*. New York: Harper & Row, 1971.
- *Delocalizzazione: perché le imprese puntano sull'estero?*, Osservatorio Filas, [www.alpcub.com/delocalizzare.pdf](http://www.alpcub.com/delocalizzare.pdf)
- L. TAJOLI , *Scambi internazionali e frammentazione internazionale della produzione*, [http://www.fondazionemasi.it/UploadDocs/249\\_FIP\\_Lucia\\_Tajoli.pdf](http://www.fondazionemasi.it/UploadDocs/249_FIP_Lucia_Tajoli.pdf)
- Jean –Louis BRAVARD- Robert MORGAN, *I vantaggi dell'outsourcing*, FT Prentice Hall, 2007
- Antonio RICCIARDI , *Outsourcing strategico, Modalità operative, tecniche di controllo ed effetti sugli equilibri di gestione*, Franco Angeli , 2000
- Gianpaolo BARONCHELLI, *La delocalizzazione produttiva nei mercati internazionali: dagli IDE agl'offshoring*, Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto
- Matteo CAROLI – Luciano FRANTOCCHI, *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori ,Le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico*, Franco Angeli, 2000
- Claudio SELLA, *Delocalizzazione produttiva e sistemi di supply chain management*, in Sda Bocconi (21.05.2004)
- Matteo CAROLI – Franco FONTANA, *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, 2009
- Mario SCICUTELLA, *Produzione e logistica nella gestione d'impresa*, Cacucci Editore, 1993

- ISTAT, Commercio con l'estero (scambi complessivi e con i Paesi UE, agosto 2009), [http://www.istat.it/salastampa/comunicati/in\\_calendario/comestue/20091016\\_00/testointegrale20091016.pdf](http://www.istat.it/salastampa/comunicati/in_calendario/comestue/20091016_00/testointegrale20091016.pdf)
- Indagini imprese manifatturiere, in Unicredit Group , archivio Capitalia, [http://www.unicredit-capitalia.eu/DOC/jsp/navigationDayOne/include\\_content.jsp?parCurrentPage=indagini\\_manifatturiere.html&parCurrentId=0b0030398053d889&parLocale=it](http://www.unicredit-capitalia.eu/DOC/jsp/navigationDayOne/include_content.jsp?parCurrentPage=indagini_manifatturiere.html&parCurrentId=0b0030398053d889&parLocale=it)
- *Internazionalizzazione dei Sistemi Locali di Sviluppo Dalle analisi alle politiche* (abstract della pubblicazione), CN progetto Centro Nord, Novembre 2002. [http://db.formez.it/storicofontinor.nsf/531d28b4c444a3e38025670e00526f23/EAA446F2B0BD824EC1256DE300431E6C/\\$file/abstract.pdf](http://db.formez.it/storicofontinor.nsf/531d28b4c444a3e38025670e00526f23/EAA446F2B0BD824EC1256DE300431E6C/$file/abstract.pdf)
- Louis GALAMBOS, *Economia e Politica nell'America del ventesimo secolo*, Lezione Momigliano 2000, [http://www.icsim.it/nuovo%20sito/area%20editoria/volume\\_momigliano\\_lecture1997\\_2008/05\\_galambos\\_ita.pdf](http://www.icsim.it/nuovo%20sito/area%20editoria/volume_momigliano_lecture1997_2008/05_galambos_ita.pdf)
- Martin KHOR, *Ripensare la globalizzazione*, Baldini e Castoldi editore, 2003, <file:///C:/Documents%20and%20Settings/xp/Documenti/TESI/site.php.htm>
- Gandolfo DOMINICI, *dispensa di Produzione e logistica*, Facoltà di Economia , Università degli studi di Palermo, <http://www.unipa.it/gandolfodominici/produzione%20e%20logistica06.pdf>
- Gianfranco Balestri, *Manuale di economie e gestione aziendale*, Hoepli, 2005, pag. 4, Sezione D.
- Alberto QUAGLI- Paola R. DAMERI- Iacopo E. INGHIRAMI, *I sistemi informativi gestionali*, Franco Angeli , 2005
- M.J. PIORE – C.F. SABEL, *Le due vie dello Sviluppo Industriale. Produzione di massa e Produzione flessibile* , Torino, ISEDI, 1987, P.89
- Francesco BUTERA, *Il castello e la rete*, Milano, Franco Angeli, 1992
- Riccardo LANZARA, *L'evoluzione dei sistemi produttivi*, dispense ad uso degli studenti, Corso di Economia e Gestione delle Imprese, Corso di Economia Aziendale, Università degli studi di Pisa, 2003-2004
- Gabriele LAZZI, *Reingegnerizzazione dei processi* , contributo al libro “Sistemi informativi per la Pubblica Amministrazione, tecnologie, metodologie, studi di caso”, Agosto 1999
- Pietro ROMANO – Pamela DANESE, *Supply Chain Management, La gestione dei processi di fornitura e distribuzione*, McGraw-Hill, 2006
- Laura TURINI- Giulia URGELLETTI TINARELLI, “Delocalizzo quindi risparmio: o no?”, in *Il giornale della Logistica* 22.04.2005
- D.H. MELDRUM ,*Country Risk and Foreign Direct Investment*, Business Economics, 35, January 2000
- Enzo GUAGLIONE; *Delocalizzare? la qualità fa fede*, in “Organi di trasmissione”, febbraio 2008

- Advbocle & partners white paper, Nuova Europa dell'Est. Opportunità commerciali e delocalizzazione produttiva. [www.advbocle.com/data/public/.../22074656\\_ADVBOUCLE\\_WP1\\_05.pdf](http://www.advbocle.com/data/public/.../22074656_ADVBOUCLE_WP1_05.pdf)
- Renato BRUNETTA, *La Multilocalizzazione produttiva come Strategia d'Impresa*, Milano, Franco Angeli, 1983
- Sergio MARIOTTI, *L'internazionalizzazione produttiva*, in *Impresa e Stato*, n.41, 1997 [http://impresa-stato.mi.camcom.it/im\\_41/mariotti.htm](http://impresa-stato.mi.camcom.it/im_41/mariotti.htm)
- Giusi FERRE', *I falsi miti della delocalizzazione*, in *Corriere della Sera*, 10.05.2004
- Giorgio BARBA NAVALETTI – Antony J. VENABLES, *Multinational firms in the world economy*, Princeton, Princeton University Press, 2004.
- Davide CASTELLANI – Antonello ZANFEL, *Multinational firms, innovation and productivity*, Cheltenham, Edward Edgar, 2006
- Davide CASTELLANI, *L'impatto della presenza delle imprese multinazionali sul contesto locale*, in Sergio Mariotti, Lucia Piscitello, a cura di , *Multinazionali, innovazione, strategie per la competitività*, Il Mulino, Bologna, 2006
- Lucia PISCITELLO - Grazia D. SANTANGELO, (a cura di), *Do Multinationals feed Development and Growth?* , Elsevier , Amsterdam, 2007
- Ilaria MARIOTTI, *Le strategie di delocalizzazione delle imprese del Nord Est nei Paesi dell'Europa sud orientale: reti lunghe o fabbriche con le ruote?*, Rapporto ICE 2002-2003, 2003
- Ilaria MARIOTTI - Lucia PISCITELLO, *L'impatto della delocalizzazione internazionale sul contesto d'origine: interpretare un fenomeno per leggere un' opportunità*, in UNIONCAMERE, Rapporto UNIONCAMERE 2005, Franco Angeli, 2006
- Giovanni S.F. BRUNO – Anna M. FALZONI – Rodolfo HELG, *Gli effetti della crescente integrazione internazionale sul mercato del lavoro*, in Rapporto ICE 2002, 2003
- G. ANCONA, *L'impresa*, slide universitarie , Università di Bari, [www.dssm.uniba.it/docenti/didattica\\_ancona/...sps/08-L'impresa.pdf](http://www.dssm.uniba.it/docenti/didattica_ancona/...sps/08-L'impresa.pdf).
- Lucio ARGANO, *Le coproduzioni*, <http://www.lucioargano.it/Materiali/Lucidi/tabid/68/Default.aspx> , 01.03.2008
- Paolo DI BETTA, *La regolazione nella strategia d'impresa, Convergenza e competenze, coalizioni e sistemi di beni*, Franco Angeli, 2004
- R.C. SAMPSON, *Maximizing Innovation in Alliances*, MIT Sloan Management Review, 2004
- Sergio SCIARELLI, *L'impresa flessibile*, CEDAM , Padova, 1987.
- Antonio RICCIARDI, *Le reti di imprese. Viaggi competitivi e pianificazione strategica*, Franco Angeli, 2003.