

IMPRESE & CONFINI/2 | QUALI SONO LE REGOLE FONDAMENTALI PER LA «BUONA DELOCALIZZAZIONE»

CHI PUÒ ANDARE ALL'ESTERO E CHI NO

Certe aziende e alcune aree hanno scelto di produrre fuori per difendersi. Altre lo hanno fatto per attaccare. Tutte, oggi, scoprono che si tratta di un processo virtuoso, ma anche rischioso. Ecco che cosa dovranno fare.

di MARCO FORTIS *



SOTTO ATTACCO
Il calzaturiero:
delocalizza e cerca
costi produttivi
molto più bassi.



Il tema della delocalizzazione delle attività produttive si interseca con quello della globalizzazione e delle mutate condizioni dello scenario competitivo mondiale, che negli ultimi anni ha visto emergere come nuove formidabili protagoniste le economie asiatiche e quelle dei Paesi dell'Est europeo. La Cina è diventata la «fabbrica del mondo». L'Est europeo è la «fabbrica della Germania», ma è anche il luogo di produzione di molti beni del tessile-abbigliamento-calzature delle imprese del Nord-Est italiano.

Nel 2004-2005, come ha sottolineato l'Ocse, la Cina si è definitivamente affermata come il principale Paese esportatore del mondo di prodotti dell'elettronica e dell'information technology. Per

il momento il gigante asiatico è stato soprattutto un produttore per conto terzi, fabbricando telefoni cellulari, computer, giochi elettronici, lettori cd e videoregistratori per le grandi multinazionali americane, giapponesi ed europee. Ma tra pochi anni le imprese cinesi saranno esse stesse in grado di competere con le multinazionali occidentali in posizione di forza, e allora il gioco per queste ultime si farà duro.

Le imprese italiane, date le loro dimensioni abbastanza piccole, hanno poco praticato la delocalizzazione. Solo i gruppi più grandi hanno avviato impianti produttivi all'estero in Paesi relativamente lontani, come la Russia, o

molto lontani, come la Cina. Sono state soprattutto le nostre «multinazionali tricolori», come **Merloni**, Zegna, Marazzi, ad aver aperto nuove sedi produttive, logistiche o commerciali nei mercati emergenti del mondo. Anche le Pmi, cioè le piccole e medie imprese, e i distretti italiani hanno delocalizzato in

Paesi con più bassi costi di produzione alcune attività a basso valore aggiunto che difficilmente avrebbero potuto continuare a sopravvivere in Italia, specie nel tessile. La Romania è stata la destinazione favorita, ma anche altri Paesi dell'Est europeo relativamente vicini hanno visto crescere significativamente gli insediamenti italiani, come per esem-

UN FENOMENO

**21
MILA**

Le imprese italiane che hanno delocalizzato dai primi anni Novanta.

**1,2
MILIONI**

Il numero totale dei loro dipendenti all'estero.

► pio la Slovacchia. Va osservato che la delocalizzazione può essere essenzialmente di due tipi: «difensiva», quando viene effettuata per poter beneficiare dei più bassi costi di produzione (non solo del lavoro, ma anche dell'energia e di altri servizi) esistenti in altri Paesi; «offensiva», quando si aprono nuove unità produttive all'estero non solo per godere degli eventuali più bassi costi di produzione ivi esistenti, ma soprattutto per avvicinarsi fisicamente ai mercati di consumo locali (generalmente in forte crescita) e vendervi più facilmente i propri prodotti.

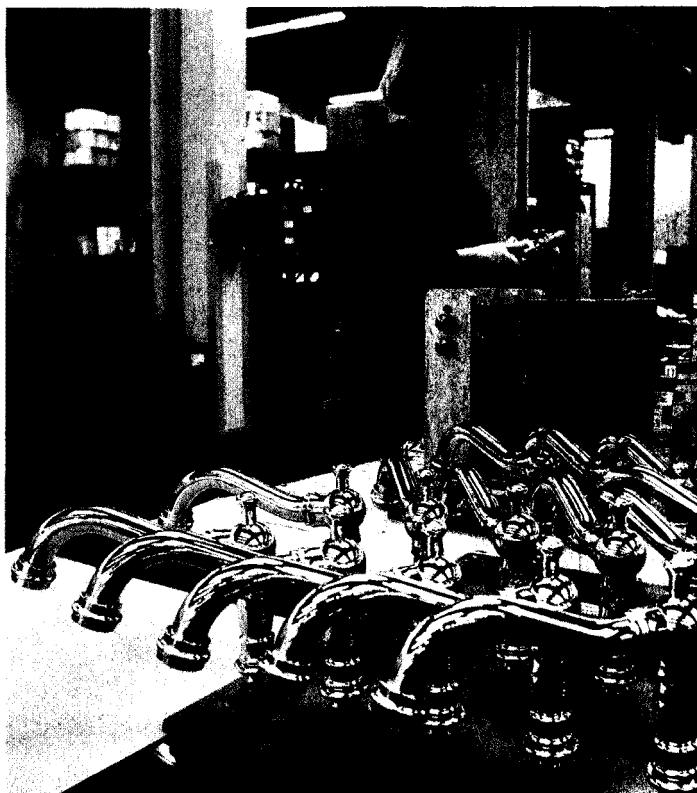
Quest'ultimo tipo di delocalizzazione è indubbiamente una forma di internazionalizzazione sana, che va incoraggiata, pur consapevoli che nei settori tipici del made in Italy le imprese sono prevalentemente Pmi e solo poche tra esse hanno le dimensioni sufficienti per avviare progetti di nuovi insediamenti produttivi all'estero, soprattutto in Paesi lontani come quelli asiatici.

L'esperienza di delocalizzazione di alcune aree distrettuali italiane, soprattutto del Nord-Est, negli anni Novanta è stata principalmente di tipo «difensivo», con insediamenti nei Paesi dell'Est europeo caratterizzati da più bassi costi di produzione in settori come il tessile-abbigliamento o le calzature. In questi settori, tuttavia, a distanza di pochissimi anni i vantaggi competitivi inizialmente offerti dai Paesi dell'Est europeo appaiono già oggi non più sufficienti se paragonati con i più bassi costi di produzione della Cina, per cui c'è chi si interroga sulla possibilità di reindirizzare verso questo Paese le delocalizzazioni stesse.

È del tutto evidente, peraltro, che per le Pmi distrettuali del Nord-Est la delocalizzazione in Paesi come la Romania, la Slovenia o la Slovacchia non ha presentato, a causa della prossimità geografica di tali Paesi, difficoltà insormontabili.

La delocalizzazione in un Paese lontano come la Cina presenterebbe invece certamente maggiori rischi e incognite.

COSTI PIÙ BASSI. In generale, ci sembra che un'equilibrata e moderata delocalizzazione possa assumere per le imprese e per i distretti italiani (o almeno per alcuni di essi) una valenza positiva, consentendo di ridurre, almeno nel breve termine, i costi delle imprese nelle produzioni di minore valore aggiunto. Sono tuttavia da valutare, in una pro-



IN PATRIA Nella rubinetteria le grandi aziende italiane competono con i giganti del settore. E sono campioni del made in Italy in senso stretto.

spettiva di più lungo periodo, anche i possibili svantaggi, soprattutto per i distretti, tra cui: un progressivo impoverimento dell'indotto locale (che, essendo composto in genere di Pmi strutturalmente impossibilitate a seguire le imprese più grandi che delocalizzano, può entrare fortemente in crisi); una perdita progressiva di conoscenze e di personale qualificato del distretto; il rischio di trasferire il know-how produttivo ai nuovi Paesi emergenti, che diventano quin-

di concorrenti ancor più pericolosi.

La delocalizzazione ha peraltro poco interessato finora i distretti italiani della meccanica, le cui aziende mantengono saldamente nel nostro Paese le loro attività produttive. La strada privilegiata dalle imprese dei distretti della metalmeccanica sembra essere soprattutto quella della crescita dimensionale mantenendo le attività industriali in Italia ed espandendo all'estero gli insediamenti commerciali e logistici.

Un esempio di questa tendenza è quello offerto dal distretto novarese-valsesiano della rubinetteria e del valvolame, leader a livello mondiale. Qui le produzioni restano tutte italiane, ma le imprese più grandi hanno sviluppato una notevole rete commerciale all'estero, aggredendo i mercati internazionali. La strada preferita è quella degli investimenti in patria, come appare dalle cifre. Nel 1994, su un campione chiuso costituito da 37 tra le maggiori imprese del distretto, si potevano contare solo 8 imprese con un fatturato compreso tra 20 e 49,9 milioni di euro e una sola impresa con un fatturato superiore ai 50 milioni.

Dieci anni dopo, nel 2003, la situazione appare notevolmente modificata: infatti le imprese con fatturati compresi tra 20 e 49,9 milioni di euro sono salite a 14 e quelle con un fatturato superiore ai 50 milioni sono salite a 3. I leader mondiali dei rubinetti e delle valvole, gli unici in grado di tenere testa a giganti come Grohe, Danfoss e American Standard, sono tutti italiani. Si chiamano Giacomini, Caleffi, Cimberio, Nobili, Zucchetti, Paini, Pettinaroli, Ottone e Meloda, Cristina, Gessi, Vir, Far, Frattini (l'elenco in realtà è molto più lungo). E hanno scelto di produrre «in Italy».

* vicepresidente della Fondazione Edison, docente di economia industriale all'Università Cattolica di Milano