

## **LE STRATEGIE DI DELOCALIZZAZIONE DELLE IMPRESE DEL NORD EST NEI PAESI DELL'EUROPA SUD ORIENTALE: RETI LUNGHE O FABBRICHE CON LE RUOTE?**

di *Ilaria Mariotti\**

*La delocalizzazione delle imprese italiane nel Sud Est Europeo è un fenomeno che ha assunto dimensioni consistenti in conseguenza soprattutto dei mutamenti del quadro politico e istituzionale in Europa, della riduzione delle barriere tariffarie e dello sviluppo di tecnologie di comunicazione e trasporto che hanno favorito l'estensione su scala transnazionale dei sistemi produttivi (Corò e Volpe, 2003). Da poco meno di venti anni si è andata intensificando la presenza delle imprese italiane operanti nei settori del Made in Italy<sup>1</sup>, appartenenti soprattutto ai distretti del Nord Est ma anche del Centro e del Sud-Est<sup>2</sup>, ognuno con la propria scala, nei Paesi dell'Europa Sud Orientale (PESO<sup>3</sup>), tale da far ritenere che non si tratti affatto di un evento congiunturale quanto piuttosto di un sintomo del cambiamento strutturale dell'economia regionale e che rappresenti una delle modalità specifiche del suo processo di apertura internazionale (Anastasia e Corò, 2002; Viesti 2002a).*

*Il fenomeno della delocalizzazione internazionale ad opera delle imprese appartenenti ai distretti industriali del Made in Italy è stato documentato da tre principali filoni di ricerca. Il primo si è concentrato sulla presenza delle imprese italiane nei PESO con particolare attenzione alle tipologie di decentramento produttivo adottate (si vedano ad esempio: Schiattarella, 1999a; Corò e Grandinetti, 1999<sup>4</sup>; Viesti, 2002a). Il secondo filone ha tentato di analizzare, con metodi diversi, le dimensioni assunte dalla delocalizzazione nell'economia italiana, ponendo particolare enfasi sugli impatti sui mercati locali del lavoro (si vedano, fra gli altri, Barba Navaretti et al., 1999; Schiattarella, 1999b, 2003; Robiglio Rizzo, 1999)<sup>5</sup>. Infine, le ricerche appartenenti al terzo filone si sono basate su un'analisi qualitativa svolta su campioni di imprese distrettuali che hanno attuato strategie di internazionalizzazione produttiva (si vedano, fra gli altri, Turato, 2002; Micelli et al., 2003; Rabellotti, 2003; Bianchi e Mariotti, 2002). Sulla base delle ricerche condotte sul processo di delocalizzazione internazionale delle imprese distrettuali, qui di seguito vengono passati brevemente in rassegna i risultati di due ricerche appartenenti al terzo filone. La prima, condotta da Stefano Micelli, Maria Chiarvesio ed Eleonora Di Maria, indivi-*

\* Dottoranda in Geografia Economica (presso il Dipartimento di Economic Geography), Faculty of Spatial Sciences, University of Groningen, Paesi Bassi; email: I.mariotti@frw.rug.nl.

L'autrice desidera ringraziare Gianfranco Viesti per i commenti su una prima versione del lavoro. Un ringraziamento particolare va agli imprenditori intervistati: A. Parisotto (Scarpa), G. Pengo (Rossignol-Lange), A. Sartor (Stonefly), A. Tomat (Lotto), A. Zanatta (Tecnica) e a G. Cappellari (Treviso Glocal), S. De Rigo (Apindustria Vicenza), G. Graziottin (Cisl Treviso) e F. Turato (Fondazione Nord Est) per le utili riflessioni sul tema dell'internazionalizzazione dei distretti industriali.

<sup>1</sup> Fanno parte di questo comparto le industrie del tessile e dell'abbigliamento, delle calzature, del cuoio e delle pelli e del mobile. Tuttavia, l'industria del mobile sembra essere stata interessata solo marginalmente dai processi di delocalizzazione internazionale, probabilmente per le stesse caratteristiche fisiche della produzione (Schiattarella, 1999a).

<sup>2</sup> In particolare, Marche e Puglia (Viesti, 2002a)

<sup>3</sup> I PESO sono costituiti da: Albania, Bosnia, Bulgaria, Croazia, Macedonia, Romania, Serbia-Montenegro e Slovenia.

<sup>4</sup> Lo studio di Corò e Grandinetti (1999) si concentra sugli agenti di internazionalizzazione produttiva dei distretti industriali con particolare enfasi sul processo di delocalizzazione.

<sup>5</sup> Per una rassegna delle ricerche sulla delocalizzazione produttiva e per un'analisi degli impatti locali di tali processi si veda Corò (2000; 2001).

dua le principali strategie di internazionalizzazione produttiva emergenti nelle imprese leader appartenenti ai 20 principali distretti industriali del settore *Made in Italy*. La seconda, condotta da Luca Bianchi e da chi scrive, si sofferma sul confronto delle caratteristiche dei fenomeni di delocalizzazione delle PMI del Nord Est nei Paesi dell'est Europa rispetto a quella delle PMI del Centro Nord nel Mezzogiorno e mette in evidenza i fattori di spinta e di attrazione che hanno guidato le imprese nel trasferimento delle attività produttive.

Di seguito vengono presentati i risultati di un'indagine originale, condotta da chi scrive su un campione qualificato di imprese leader operanti nel settore della calzatura sportiva tecnica del distretto industriale di Montebelluna. Quest'analisi ha lo scopo di fornire un approfondimento sull'evoluzione della delocalizzazione internazionale dagli anni Ottanta ad oggi e si propone di delineare degli elementi per una valutazione preliminare sul futuro.

E' opportuno ricordare che le fonti statistiche tradizionali (le indagini sugli investimenti diretti o quelle sul traffico di perfezionamento passivo<sup>6</sup>) non sono in grado di cogliere l'effettiva entità della delocalizzazione internazionale (Schiattarella, 1999a; Corò, 2000). Questa incapacità è dovuta alla complessità che caratterizza le forme di internazionalizzazione della produzione nell'ultimo ventennio<sup>7</sup>. Con il termine delocalizzazione internazionale si intende infatti, sia la dismissione parziale o totale di impianti nella base domestica e l'apertura di un nuovo stabilimento in paesi terzi, sia lo spostamento di attività produttive, precedentemente svolte su base domestica, ad altre imprese localizzate in paesi stranieri (che possono essere di proprietà italiana o straniera). In quest'ultimo caso, la produzione (sia di beni finali che intermedi) non viene venduta direttamente sul mercato ma viene acquistata dall'impresa italiana presumibilmente per essere poi rivenduta sotto suo marchio (Schiattarella, 1999a). Nel primo caso si può parlare di Investimento diretto estero (IDE) poiché la produzione viene trasferita ad una nuova impresa consociata o partecipata dall'impresa principale o ad uno stabilimento produttivo o unità locale dell'impresa principale. Nel caso in cui lo spostamento della produzione interessi imprese localizzate in paesi stranieri, invece, l'impresa principale delocalizza mediante il subcontratto (produzione in conto terzi), ovvero, affida una fase della lavorazione, prima realizzati all'interno dell'azienda<sup>8</sup>, ad imprese estere<sup>9</sup>. Il ricorso al subcontratto da parte di imprese nel settore del *Made in Italy* permette di trasferire un prodotto all'estero per effettuare alcune fasi di lavorazione; il prodotto viene poi reimportato nella base domestica per garantire gli interventi di finissaggio e assicurare la possibilità di mantenere il marchio *Made in Italy*<sup>10</sup> (Gregori, 1996).

La delocalizzazione internazionale o "frammentazione internazionale della produzione", come è stata definita recentemente (Baldone et al. 2000, 2002; Jones e

<sup>6</sup> Gli investimenti diretti esteri (IDE) costituiscono investimenti reali effettuati all'estero (investimenti attivi) o dall'estero (investimenti passivi) in fabbriche, beni capitali, terra, scorte che avvengano sia attraverso la creazione di imprese consociate, sia mediante l'acquisizione di quote di controllo del capitale di imprese esistenti. Un'analisi sull'entità degli IDE in entrata e in uscita in Italia, con una disaggregazione regionale, è proposta da Cominotti, Mariotti e Mutinelli (1999; 2000; 2001). Il Traffico di Perfezionamento Passivo (TPP) è invece una forma di trasferimento provvisorio di un prodotto all'estero per effettuare alcune fasi di lavorazione; il prodotto viene poi reimportato nella base domestica ottenendo un regime doganale speciale (si vedano, fra gli altri, Baldone et al., 2000, 2002).

<sup>7</sup> Sul tema della pluralità dei modelli di delocalizzazione internazionale si vedano, fra gli altri, Grandinetti e Rullani (1996); Mucchielli e Saucier (1997).

<sup>8</sup> O all'interno del distretto industriale da imprese fornitrici.

<sup>9</sup> Tale fenomeno si manifesta anche attraverso una internazionalizzazione a monte della catena di fornitura, quando sono gli stessi subfornitori a spostare all'estero alcune fasi di lavorazione o decidere di orientare le strategie di approvvigionamento a scala internazionale (Anastasiia e Corò, 2002).

<sup>10</sup> La delocalizzazione di attività produttive nei PESO, ad opera di imprese italiane operanti nei settori del *Made in Italy*, attraverso forme di subcontratto o subfornitura rientra nel TPP.

<sup>11</sup> Tessile-abbigliamento, calzatura, occhiali, concia.

Kierskowski, 1997), può avvenire attraverso processi di integrazione orizzontale e verticale. Nel primo caso, si tende a replicare in diversi contesti geografici la struttura produttiva della casa madre, attraverso l'investimento diretto estero (IDE), spesso avendo come principale finalità quella di guadagnare un migliore accesso ai mercati locali. Nel secondo caso, invece, il processo produttivo originariamente realizzato dalla casa madre viene frammentato e dislocato, mediante rapporti di subcontratto o di subfornitura, in ambiti geografici separati spesso perché essi offrono le migliori condizioni di costo per la loro realizzazione (Schiattarella, 1999a, 1999b; Barba Navaretti et al. 1999; Baldone et al. 2000, 2002; Viesti, 2002a).

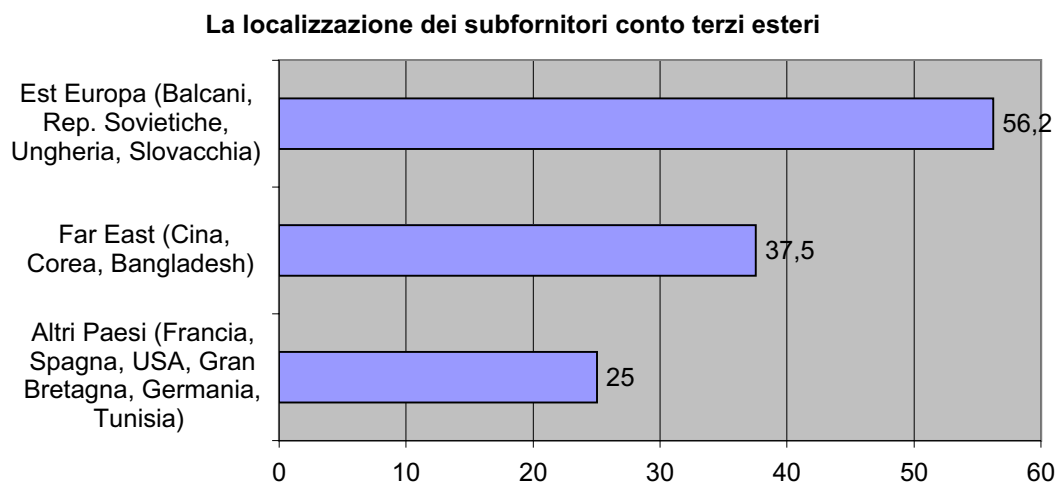
La ricerca svolta da Micelli et al. (2003), condotta attraverso un questionario strutturato telefonico, presenta il grado di apertura internazionale di un campione di 182 aziende, appartenenti al sotto-universo delle 306 imprese leader, appartenenti ai 20 principali distretti industriali italiani operanti nei comparti tipici del Made in Italy: moda<sup>11</sup>, casa-arredo, meccanica. Le aziende intervistate appartengono per il 40,7% al Nord Est, il 28,0% alla Lombardia, il 18,7% all'Emilia Romagna e per il 12,6% alla Toscana. Dal punto di vista settoriale, la delocalizzazione internazionale interessa principalmente i comparti della moda e della meccanica, mentre le imprese del comparto casa (soprattutto le aziende dell'arredamento) rimangono maggiormente legate al territorio. Per quanto riguarda la tipologia di delocalizzazione, il 90% delle imprese esternalizza almeno parte della filiera. Di queste, il 14% ha attuato investimenti diretti all'estero nella forma di nuovi stabilimenti produttivi; il 47,7% ha costituito relazioni di partnership con fornitori strategici esteri; il 13,4% fa ricorso a subfornitori esteri conto terzi (subcontratto); 15% ha sviluppato più di una forma di presenza all'estero.

I nuovi stabilimenti produttivi sono localizzati per il 46,1% nell'Est Europa (Balcani, Repubblica Ceca, Polonia e Slovacchia) e per il 30,8% nell'Europa occidentale (Francia, Spagna, Germania e Inghilterra). Il motivo principale che porta le imprese ad investire nei paesi dell'Est Europa o del Far East è la possibilità di sfruttare minori costi del lavoro (68,0%), mentre l'opportunità di essere presenti direttamente in aree di potenziale espansione commerciale per l'impresa (56,0%) spinge le aziende ad investire nei Paesi occidentali. I fornitori strategici esteri, ovvero i fornitori che risultano importanti per il mantenimento del vantaggio competitivo dell'azienda o del prodotto, sono prevalentemente localizzati in Europa occidentale (69,6%); tuttavia si iniziano a registrare percentuali interessanti di localizzazione in Paesi del Far East, Cina innanzitutto, (23,9%) o dell'Est Europa, nell'area balcanica e non (19,5%). La localizzazione dei subfornitori conto terzi esteri è prevalentemente nell'Est Europa (56,2%) o nel Far East (37,5%) (Grafico 1).

Lo studio condotto da Bianchi e Mariotti (2002) si propone di verificare l'ipotesi secondo cui il Mezzogiorno e i PESO non competano nell'attrazione di investimenti ad opera di imprese del centro-nord. L'ipotesi viene testata mediante una rassegna dei più recenti studi condotti sul tema<sup>12</sup> e un'analisi empirica basata su interviste, somministrate attraverso un questionario o una conversazione telefonica, ai

<sup>12</sup> Si vedano i recenti studi sull'attrattività delle regioni meridionali verso gli investimenti "esterni": Viesti, 2002b; CNEL, 2002; Mariotti, 2002; SVIMEZ, 2002; Giunta e Florio, 2002; Basile, 2001; Mariotti e Mutinelli, 1999; De Vargas Machuca et al. 1999.

<sup>13</sup> Il contratto d'area, il contratto di programma e il patto territoriale sono le tre linee operative della Programmazione Negoziata. Il contratto d'area, introdotto dall'accordo per il lavoro stipulato nel settembre del 1996 tra Governo e parti sociali, ha il compito di creare nelle aree colpite da crisi occupazionale, un ambiente adatto alla localizzazione di nuove iniziative imprenditoriali, e di nuova occupazione, attraverso incentivi agli investimenti e la creazione di condizioni volte al contenimento del costo del lavoro e alla promozione di condizioni sindacali favorevoli, alla semplificazione e alla flessibilità amministrativa e all'accesso al credito agevolato, nonché alla creazione di condizioni di massima sicurezza e controllo del territorio (Legge 662/1996; Delibera CIPE del 21 marzo 1997). Dall'ultimo monitoraggio della Presidenza del Consiglio dei Ministri sullo stato di attuazione dei Contratti d'area, che risale al 31 agosto 2002, risultano sottoscritti 18 Contratti d'area, dei quali 15



Fonte: TeDIS, 2002 (Micelli et al., 2003)

Grafico 1

titolari di due gruppi di imprese, rispettivamente 21 piccole e medie imprese del centro nord che hanno delocalizzato parte o tutte le attività in tre aree meridionali oggetto dello strumento negoziale del contratto d'area<sup>13</sup> (Crotone, Manfredonia e Ottana) e 37 piccole e medie imprese del Friuli Venezia-Giulia, Trentino-Alto Adige e Veneto che hanno delocalizzato in: Albania, Croazia, Romania e Slovenia. Per questa seconda indagine sono stati rielaborati i risultati della ricerca condotta da Turato (2002).

Le imprese intervistate che hanno delocalizzato nei PESO sono di piccole e medie dimensioni, appartengono a distretti industriali e operano nei settori dell'abbigliamento e tessile (49%) e metallurgico (49%). Queste, hanno trasferito parte o tutte le attività in Romania, per il 60%, in Croazia, per il 16%, in Slovenia e Albania per poco più del 10%, rispettivamente. Buona parte degli intervistati opera all'estero da almeno cinque anni, mentre un numero considerevole è presente con le proprie attività da sei/dieci anni<sup>14</sup>. Le attività produttive trasferite sono attività a basso valore aggiunto e ad alta intensità di manodopera (48,6%) poiché i Paesi dell'Est rappresentano mercati di 'approvvigionamento' (Tavola 1). Tuttavia, nell'arco di 6-10 anni di permanenza all'estero, la maggioranza delle imprese trasferisce lavorazioni sempre più complesse. Si manifesta, dunque un progressivo radicamento imprenditoriale attraverso lo spostamento all'estero di altre lavorazioni, come i controlli sulla qualità del prodotto, oppure, lavorazioni sempre più qualificate. La tipologia di delocalizzazione prevalentemente adottata è il ricorso al subcontratto.

A livello dimensionale, la maggioranza delle imprese che hanno delocalizzato nel Mezzogiorno è di piccole e medie dimensioni, con una prevalenza delle prime rispetto alle altre. La delocalizzazione di parte delle attività, con la conseguente apertura di unità locali, ha interessato il 71% delle imprese, la formazione di nuove imprese ha interessato il 28%. La maggior parte delle nuove iniziative industriali

localizzati nel Mezzogiorno e 3 nel Centro Nord, e 13 Protocolli aggiuntivi (Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per lo sviluppo delle economie territoriali).

<sup>14</sup> La presenza delle PMII nei paesi balcanici era di rilievo anche in anni precedenti la caduta del comunismo (Turato, 2002).

<sup>15</sup> La creazione di condizioni di massima sicurezza e controllo del territorio è uno dei requisiti del contratto d'area (Legge 662/1996).



opera nel settore manifatturiero, con una prevalenza di imprese nel settore metalmeccanico (40%) e poco più del 10% nel settore dei servizi. Modesta, invece, la presenza delle imprese operanti nei settori del Made in Italy e del tutto assenti le imprese appartenenti a distretti industriali.

### TIPO DI LAVORAZIONI SPOSTATE NEI PESO E NEL MEZZOGIORNO

(percentuale)

	PESO	MEZZOGIORNO
Tutte	48,6	45,4
Produzioni più economiche	48,6	13,7
Produzioni sempre più qualificate	2,0	22,8
Nuova linea di produzione	0,0	18,1

Fonte: elaborazione su indagine diretta Turato (2002) e Bianchi e Mariotti (2002).

Tavola 1

La delocalizzazione delle attività è guidata soprattutto dalla carenza di aree industriali e di forza lavoro e dagli alti costi delle stesse. Il fattore principe che orienta la scelta verso i PESO è determinato dai vantaggi di costo: un contenimento dei costi di produzione e la disponibilità di manodopera a minor costo e più flessibile. La manodopera dei Paesi dell'Est Europa oltre ad essere conveniente è, non di rado, ormai caratterizzata da una specifica cultura nel settore. La ricerca di nuovi mercati è il terzo fattore che ha avuto un peso determinante, seguito dai vantaggi logistici legati alla prossimità geografica di tali Paesi rispetto alle regioni del Nord-Est (Tavola 2).

### MOTIVAZIONI PER TRASFERITE L'ATTIVITA' NEI PESO E NEL MEZZOGIORNO

(percentuale)

PESO		MEZZOGIORNO	
Minore costo del prodotto	36,6	Disponibilità di aree industriali*	26,6
Disponibilità della manodopera	26,8	Incentivi	21,4
Cercare nuovi mercati	22,0	Disponibilità di forza lavoro	20,0
Vantaggi logistica	11,6	Cercare nuovi mercati	18,0
Più flessibilità che in Italia	2,9	Sicurezza nelle aree	13,9

\*disponibilità di terreni per l'industria e facilitazioni nella localizzazione (autorizzazioni e concessioni)

Fonte: elaborazione su indagine diretta Turato (2002) e Bianchi e Mariotti (2002).

Tavola 2

I fattori che, invece, attraggono le imprese centrosettentrionali nelle aree del Sud sono la disponibilità di terreni a prezzi competitivi e le facilitazioni nella localizzazione in termini di autorizzazioni e concessioni. Inoltre, la presenza di incentivi ha assunto un ruolo fondamentale: circa l'86% degli intervistati ha affermato che senza incentivi non avrebbe delocalizzato, mentre per il 14% hanno contribuito alla decisione. Agli incentivi seguono la disponibilità di forza lavoro al Sud, l'esigenza di espandere i mercati di sbocco e la sicurezza nelle aree<sup>15</sup>.

Dal confronto emerge, in linea con la letteratura sulla delocalizzazione delle imprese italiane nelle aree oggetto di analisi, che i due sistemi non sono in diretta

<sup>16</sup> Centorrino M., 'High-tech, l'impresa preferisce il Sud', il Sole 24 Ore, 5 febbraio 2003, p.13.

competizione nell'attrazione di investimenti esterni. Scelgono, infatti, i PESO le imprese che fanno parte di distretti industriali e che operano prevalentemente nei settori tessile e metallurgico; la tipologia di produzione decentrata (subcontratto) è quella legata alle fasi produttive a basso valore aggiunto, che necessitano di forza lavoro meno qualificata, reperibile in queste aree a salari molto bassi<sup>16</sup>. Delocalizzano, invece, al Sud prevalentemente imprese di piccole dimensioni attive in diversi comparti produttivi e non afferenti ai distretti industriali. Esse attuano un processo che potremmo definire di "clonazione" di nuove piccole imprese, attraverso l'apertura nell'area di destinazione di iniziative che tendono a riprodurre aziende simili all'impresa madre, replicando anche le medesime condizioni di efficienza tecnico-economica.

Le ricerche sopra descritte esemplificano (pure in assenza di dati completi e sistematici) come:

1. la delocalizzazione internazionale costituisca parte integrante di un processo più generale e articolato di internazionalizzazione produttiva;
2. le piccole e medie imprese preferiscano strumenti contrattuali rispetto agli investimenti diretti all'estero o a forme di partecipazione societaria;
3. le attività delocalizzate nei PESO e nel Far East siano le fasi più vicine alla materia prima, quelle a più alto contenuto di lavoro generico a minor contenuto di conoscenza specifiche<sup>17</sup> perché le aree di destinazione sono contraddistinte da abbondanza di manodopera e costi limitati; tuttavia, nel corso degli anni le PMI tendono a trasferire attività sempre più complesse;
4. nelle aree di origine vengano mantenute attività ad alto valore aggiunto quali la ricerca e lo sviluppo, gli acquisti, il marketing e l'amministrazione;
5. la delocalizzazione nei PESO non debba essere vista a discapito dello sviluppo del Mezzogiorno d'Italia, poiché i due sistemi puntano su fattori di attrazione diversi tra loro.

Gli studi qui descritti lasciano tuttavia alcuni spunti per ulteriori ricerche, soprattutto con riferimento all'evoluzione futura del fenomeno. L'attenzione, cioè, è stata rivolta soprattutto allo studio delle caratteristiche dei fenomeni di delocalizzazione, mentre poco ci si è interrogati su quali siano le possibili tendenze future.

A questo scopo, la formula dell'indagine qualitativa svolta attraverso interviste dirette ad alcuni manager di spicco è parsa la più funzionale a cogliere i segni del cambiamento. In particolare, si è focalizzata l'attenzione sul settore della calzatura tecnica sportiva del distretto industriale di Montebelluna, che rappresenta da un lato un business di grande rilevanza sotto il profilo economico e dall'altro un esempio paradigmatico di un fenomeno più ampio<sup>18</sup>. Destinatari delle interviste sono stati

<sup>17</sup> In queste attività la cooperazione tra fornitore e committente risulta meno significativa (Conti e Menghinello, 1998).

<sup>18</sup> Il distretto industriale di Montebelluna, così come altri distretti adriatici della calzatura (Ascoli Piceno- Macerata, Barletta e Casarano), presenta flussi rilevanti di commercio 'da decentramento' (inteso come TPP). Praticamente tutto il decentramento italiano nelle calzature e la grandissima maggioranza di quello nell'abbigliamento, nel tessile e nella maglieria è nel Sud Est Europa. Per di più, mentre nell'abbigliamento vi sono anche altri paesi europei che decentrano nell'area, l'Italia è l'unica origine dei flussi di decentramento nelle calzature (Viesti, 2002a).

<sup>19</sup> Le imprese-leader hanno una funzione determinante sul processo di internazionalizzazione del distretto industriale a cui appartengono. L'internazionalizzazione delle imprese-leader, infatti, contribuisce all'apertura dei distretti industriali e comporta delle implicazioni in termini di mutamento delle strutture di relazioni economiche e sociali che storicamente hanno sostenuto la vitalità dei distretti industriali (Corò e Grandinetti, 1999).

responsabili di funzioni chiave presso alcune imprese leader del settore<sup>19</sup>: Lotto, Rossignol-Lange<sup>20</sup>, Scarpa, Stonefly, e Tecnica.

*I risultati che di seguito saranno commentati confermano le conclusioni degli studi precedentemente descritti, ma in più forniscono una chiave di lettura sull'evoluzione della delocalizzazione internazionale negli ultimi venti anni e propongono altresì alcuni elementi di riflessione critica.*

*Le interviste consentono di distinguere quattro "approcci gestionali" al fenomeno dell'internazionalizzazione:*

1. *un primo approccio è stato adottato da alcune imprese leader che, sin dall'inizio degli anni Ottanta, hanno delocalizzato attività ad alta intensità di lavoro (come la realizzazione della scarpetta interna dello scarpone da sci) nei Paesi dell'Est Europa quali la Slovenia, (come nel caso di Tecnica), o la Romania,(Lotto). Queste imprese, che potremo chiamare "pioniere", hanno costituito nuove società nei Paesi dell'Est (attraverso la forma degli IDE), nel caso di Tecnica in Slovenia, o hanno fatto ricorso a subfornitori conto terzi, nel caso di Lotto e Lange-Rossignol in Romania. All'inizio degli anni Novanta, quando, a seguito dei notevoli cambiamenti politici e sociali avvenuti nei Paesi ospitanti è risultata meno vantaggiosa la gestione del ciclo produttivo in termini di costi di produzione, per molti, la scelta conseguente è stata quella di rivolgersi a nuove aree, in cui ritrovare le situazioni di vantaggio competitivo. Tecnica, ad esempio, ha delocalizzato in Romania, Slovacchia e Cina attraverso il trasferimento di attività ad alta intensità di manodopera a fornitori locali con i quali ha stretto relazioni di partnership. Lotto, invece, ha affidato l'intero ciclo produttivo e la vendita a imprese nel Far East (Cina, Vietnam, Cambogia) mentre le attività ad alto valore aggiunto (ricerca e sviluppo, progettazione) e le parti più qualificate della produzione, sono rimaste presso la casa madre a Montebelluna. La principale determinante delle diverse strategie di delocalizzazione adottate dai "pionieri" è rappresentata dal tipo di prodotto. Nel caso di Lotto, ad esempio, azienda leader mondiale nella calzatura sportiva, la delocalizzazione nel Far East è stata dettata dall'esigenza di competere sul mercato con multinazionali quali Nike, Adidas, Reebok e Puma che erano già presenti sui mercati del Far East. Aziende come Tecnica e Rossignol-Lange, invece, non guardano ai mercati dell'Estremo Oriente come unica area di destinazione. Esse manterranno la presenza nei PESO dove, nei prossimi anni, verranno trasferite attività sempre più qualificate (come la parte rigida dello scarpone) sia per far fronte alla carenza di manodopera nel Nord Est disposta a svolgere mansioni low-skilled, sia per ridurre i costi logistici. Altre imprese, come Lange-Rossignol, affermano che nei prossimi anni si orienteranno verso la vendita dei prodotti sul mercato da paesi come la Romania, azione che oggi è ostacolata dagli alti costi dei servizi, maggiori rispetto all'Italia. Per alcune aziende come Tecnica, invece, le vendite continueranno ad essere gestite presso la casa madre a Giavera del Montello, luogo di raccolta dei prodotti provenienti dall'estero, dove verrà anche mantenuta una parte della produzione per non perdere il know-how;*
2. *un secondo approccio è tipico delle aziende relativamente giovani che sono 'nate delocalizzate', ovvero che hanno localizzato sin dall'inizio l'attività*

<sup>20</sup> La localizzazione della multinazionale francese nel distretto di Montebelluna è un esempio di internazionalizzazione passiva del distretto industriale (per una rassegna sugli agenti dell'internazionalizzazione produttiva nei distretti industriali si veda Corò e Grandinetti, 1999).

<sup>21</sup> Intervista ad Adriano Sartor, amministratore delegato di Stonefly e Presidente del Club dei distretti industriali ([www.clubdistretti.it](http://www.clubdistretti.it)).

produttiva in Paesi stranieri. Questo è il caso di Stonefly che, nata nel 1993, aveva già delocalizzato in Romania e Marocco (attraverso la forma della joint-ventures) e negli anni seguenti ha trasferito le attività anche in Bulgaria e Cina. Queste aziende esportano le materie prime dall'Italia e affidano le fasi di trasformazione o la produzione del prodotto finito ad imprese estere. Nel primo caso, i manufatti vengono reimportati presso la casa madre; nel secondo caso, invece, il prodotto finito viene venduto direttamente sul mercato (sia locale che internazionale). Le attività mantenute presso la casa madre sono una minima percentuale di produzione ad alto valore aggiunto e le funzioni commerciali. Anche in questo caso, tuttavia, il tipo di prodotto ha una notevole incidenza sulle strategie di delocalizzazione: nel caso di Stonefly, che produce calzature da passeggio, ad esempio, i Paesi dell'Est Europa oltre a fornire forza lavoro a basso costo, costituiscono anche un mercato dove vendere i prodotti. In altri termini, la prospettiva di crescita economica dei PESO li rende attraenti come mercati finali di vendita; in questo senso, la permanenza in loco può rappresentare un elemento di presidio efficace;

3. un terzo approccio è rappresentato da aziende che hanno sperimentato una delocalizzazione tardiva, ovvero negli ultimi anni Novanta, e che hanno trasferito una limitata parte delle attività produttive. Queste aziende, come nel caso di Scarpa, producono su mercati di nicchia e quindi si concentrano principalmente sulla qualità e sull'innovazione tecnologica, piuttosto che sul minore costo del prodotto. Le attività delocalizzate nei Paesi dell'Est Europa, come la Romania nel caso di Scarpa, riguardano la creazione della tomaia (fasi di taglio, orlatura, cucitura) e alcuni prodotti finiti che vengono poi reimportati presso la casa-madre. Queste imprese, per le ragioni sopra esposte, non guardano ai Paesi del Far East come future aree di destinazione della produzione ma tendono a mantenere la loro presenza nei PESO per le possibilità in termini di sviluppo del mercato;
4. un quarto approccio è stato adottato dalle piccole imprese locali (laboratori) fornitrici di attività ad alta intensità di manodopera, le quali si sono trovate a dover scegliere fra tre alternative: chiudere l'attività; diversificare la produzione; delocalizzare negli stessi paesi di destinazione delle imprese leader per continuare a produrre per loro. Nel distretto di Montebelluna, stando all'opinione di un testimone privilegiato il grado di mortalità delle piccole imprese ha raggiunto valori del 40-50%; il 30-35% ha diversificato la produzione mentre il 20% circa ha delocalizzato, con relativa chiusura dello stabilimento a Montebelluna<sup>21</sup>.

In conclusione lo studio del recente passato e la sollecitazione di riflessioni sulle prospettive di medio termine sembrano suggerire alcune linee di tendenza:

1. La delocalizzazione internazionale verso i Paesi dell'Est è stata motivata dalla ricerca di mercati che offrissero costi di produzione più bassi. La delocalizzazione cosiddetta di prima generazione ha riguardato il trasferimento di segmenti della produzione che richiedono tecnologie e lavorazioni semplificate o produzioni di bassa qualità in contesti sociali come quelli dell'Est europeo, dove i costi ridotti possono creare condizioni di maggiore competitività, mentre le fasi a monte e a valle a maggior valore aggiunto (la ricerca e lo sviluppo, la progettazione, il marketing, l'amministrazione e le produzioni specializzate) sono state mantenute nel Paese di origine<sup>22</sup> (investimenti

<sup>22</sup> Questa strategia è conseguente alla cosiddetta 'smaterializzazione' della catena del valore dei diversi prodotti, per cui il valore si sposta verso le fasi che sono più direttamente a contatto col cliente finale (commercializzazione, pubblicità, servizio al cliente) o che conferiscono un valore simbolico al prodotto (design, moda, griffes, stile, identificazioni pubblicitarie) (Rullani e Plechero, 2001).



verticali). L'evoluzione politica e quindi sociale dei Paesi ospitanti, ed in particolare di quelli del sud Europa, ha dimostrato come in realtà i medesimi driver siano stati elaborati dalle imprese in modo diverso: di fronte all'incremento delle aspettative di reddito dei lavoratori e al rafforzamento dei contesti istituzionali, vi sono state in effetti due differenti tipi di risposte:

a: un certo numero di imprese ha ulteriormente delocalizzato (o è in procinto di farlo) verso nuovi Paesi che presentano le condizioni di favore un tempo offerte dai PESO e oggi non più così vantaggiose. Si può parlare di "delocalizzazione a cascata", nel senso che l'impresa tende a spostarsi continuamente – o meglio, a spostare la produzione delle attività meno strategiche – là dove i costi sono minori. Questo fenomeno si è già esplicitato anche all'interno degli stessi PESO, quando si è verificato il passaggio dai Paesi (Slovenia, Croazia) di prima a quelli di seconda delocalizzazione (Romania, Slovacchia e Bulgaria o addirittura i Paesi del Far East come Cina, Vietnam e Cambogia<sup>23</sup>). Si parla di "fabbriche con le ruote" per esprimere metaforicamente la continua ricerca di aree geografiche che offrano condizioni di vantaggio. Peraltro, l'osservazione dei modelli di organizzazione aziendale e societari attraverso cui sono state trasferite le attività produttive sembra confermare questo atteggiamento: in un primo tempo, la forma preferita era quella della costituzione di nuove società controllate o partecipate, dell'impianto di nuovi stabilimenti produttivi; più recentemente, si tende a ricorrere a forme di partenariato più flessibili, quali il subcontratto<sup>24</sup> o l'accordo commerciale, al fine di limitare il rischio imprenditoriale e i sunk costs<sup>25</sup>, il che appare quasi la fase iniziale di un processo di "sganciamento";

b: un altro gruppo di imprese sembra invece intenzionato a beneficiare dei processi di sviluppo dei Paesi ospitanti. Queste imprese dimostrano di apprezzare il fatto che si vada strutturando un sistema articolato, in termini di infrastrutture, di capitale umano (capacità imprenditoriali autonome, abilità professionali) e capitale sociale (cultura amministrativa, stabilità istituzionale, qualità dei rapporti sindacali) e quindi si presentano le condizioni per lo sviluppo di un sistema locale autonomo. Questa strategia è confermata dalla diversificazione del trasferimento di attività produttive, che abbraccia fasi sempre più qualificate della produzione, mantenendo in Italia solo alcune attività altamente specializzate (ad esempio, lo stampaggio dello scafo in plastica, l'assemblaggio di scarpetta e guscio, la componentistica specializzata) e altre ad alto valore aggiunto (delocalizzazione di seconda generazione). Queste imprese cercano nei paesi dell'est non solo nuove opportunità di investimento legate alla disponibilità di manodopera di discreto livello qualitativo e minor costo, ma credono anche prospettive di sviluppo a medio-lungo termine dei mercati locali, e quindi tendono a trasferire all'estero fasi sempre più qualificate fino all'esportazione del prodotto finito dai Paesi esteri verso Paesi terzi<sup>26</sup> (export Italia-Germania via Romania). Questo fenomeno, se

<sup>23</sup> Il Sud Est Asiatico non costituisce solo un'area a basso costo del lavoro ma anche una piattaforma proiettata sui mercati ricchi del Giappone e degli USA (Corò e Grandinetti, 1999).

<sup>24</sup> La globalizzazione crea circuiti sempre più fitti di divisione del lavoro a scala internazionale e mondiale, tali da premiare le imprese che riescono ad aumentare la scala delle loro operazioni, ad allargare la rete relazionale, infittendo le "reti lunghe" (oltre il locale), e a sviluppare un capitale intellettuale più codificato e comunicabile a scala globale (Rullani e Pechlero, 2001).

<sup>25</sup> I cosiddetti costi non recuperabili.

<sup>26</sup> Per un approfondimento sui flussi fisici estero su estero che bypassano le lavorazioni manifatturiere del distretto industriale si vedano, fra gli altri, Grandinetti (1998) e Chiarvesio et al. (1999).

<sup>27</sup> Si pensi, ad esempio, al polo industriale di Timisoara in continuo sviluppo dove sono presenti numerosissime aziende venete.

si consolidasse nel tempo, potrebbe portare alla nascita di veri e propri distretti industriali, sulla base dell'esperienza italiana. La situazione che si riscontra, per esempio, in Romania<sup>27</sup>, mostra di possedere alcuni tra gli elementi che in letteratura (Becattini, 1987, 1998; Viesti, 2000a, 2000b) si ritiene essere essenziali per l'avvio di un distretto, ovvero la disponibilità di risorse umane a basso costo<sup>28</sup> e, in generale, di tutti i fattori di produzione; la presenza di forza lavoro con un know-how specifico<sup>29</sup>; la prossimità geografica<sup>30</sup> e culturale<sup>31</sup>; la forte presenza di imprese straniere (soprattutto Italiane) e di produzioni realizzate in subfornitura per imprese straniere e la posizione geografica favorevole. Potrebbero, quindi, nascere dei distretti per decentramento produttivo<sup>32</sup>. Le imprese "committenti" avrebbero un ruolo determinante nella diffusione della cultura del settore, delle idee e tecniche nuove e la contiguità geografica, tra regioni imitatrici (Romania) e imitate (ad esempio, il Nord-Est), faciliterebbe lo spostamento dei migranti, l'interazione tra imprese, gli investimenti diretti, l'acquisizione continuativa di informazioni, l'osservazione di esperienze e quindi l'imitazione di comportamenti<sup>33</sup>. Con il tempo, i subfornitori romeni si potrebbero staccare progressivamente dai committenti e alcuni potrebbero diventare imprese in conto proprio<sup>34</sup>.

2. La delocalizzazione internazionale delle imprese-leader ha avuto un impatto significativo sui fornitori del distretto industriale i quali, oltre a perdere una quota di mercato, hanno perso un'occasione di apprendimento e di crescita attraverso la relazione stessa (Micelli et al. 2003). La graduale sostituzione di imprese distrettuali con subfornitori esteri è uno degli elementi su cui si concentra il recente dibattito economico sulla sopravvivenza dei distretti industriali italiani<sup>35</sup>.

Dal punto di vista delle imprese fornitrici operanti nei distretti industriali italiani, la circostanza per cui le imprese leader intraprendano una delocalizzazione orientata alla ricerca del minor costo - imprese di tipo a) -, o delocalizzino in modo "stabile" nei Paesi esteri - imprese di tipo b) -, non propone scenari radicalmente differenti. Per esse, infatti, le prospettive rimangono le medesime: evolversi verso attività a maggiore valore aggiunto (magari affiancando alla mera produzione anche l'e-

<sup>28</sup> Il vantaggio relativo in termini di costo del lavoro per unità di prodotto è elevato: un operaio romeno costa solo il 5% di un operaio italiano ma la sua produzione oraria è circa il 28%. Quindi rende, a parità di costo, circa 5 volte di più (Viesti, 2002a).

<sup>29</sup> Nel periodo del blocco Sovietico, la Romania produceva calzature, abbigliamento e prodotti tessili per tutti i Paesi dell'Unione Sovietica. Uno dei criteri utilizzati dalle imprese leader per individuare i luoghi in cui decentrare le subforniture è la presenza in loco di tradizioni artigiane, le quali - oltre ad assicurare lavorazioni di maggiore qualità - rappresentano una base di competenze su cui potrebbe svilupparsi nel tempo una capacità di presidio più estesa o addirittura completa del ciclo manifatturiero (Corò e Grandinetti, 1999; Viesti, 2000a).

<sup>30</sup> In particolare, l'area occidentale della Romania (le contee di Timis, Arad e Bihor). Tuttavia, un fondamentale ostacolo allo sviluppo dell'area e all'intensificarsi delle relazioni economiche con l'Italia è rappresentato dalle carenze e dagli ostacoli nel sistema dei trasporti (Viesti, 2002a).

<sup>31</sup> La Romania è un paese di origine neolatina.

<sup>32</sup> Per una rassegna sui distretti del Made in Italy del Mezzogiorno, nati per decentramento produttivo di imprese del centro-nord o per "gemmazione" di grandi imprese (imprese motrici), si rimanda a Viesti (2000a, 2000b).

<sup>33</sup> Recenti ricerche tendono a mostrare come i flussi di decentramento generino processi di apprendimento nella forza lavoro e nelle imprese locali, quindi un approfondirsi nel tempo delle relazioni (Turato, 2002).

<sup>34</sup> Sarebbe interessante comparare l'esperienza italiana dei distretti industriali del Made in Italy nel Mezzogiorno, nati negli anni Settanta, con quelle che si vanno delineando nei Paesi dell'Est Europeo.

<sup>35</sup> Per un approfondimento sul tema, si vedano Rullani (2002) e le interviste condotte dall'ICE a R. Valardo, G. Garofoli, G. Viesti, F. Signorini e L. Iapadre (newsletter ICE).

rogazione di servizi aggiuntivi), oppure inseguire la concorrenza estera sul piano dell'abbattimento dei costi produttivi, con modeste possibilità di successo. Un'ipotesi intermedia è quella del trasferimento delle loro stesse attività in Paesi con costi dei fattori produttivi più bassi.

In ogni caso, le caratteristiche dei distretti industriali italiani sembrano destinate a cambiare significativamente: se ha un senso la distinzione proposta al punto precedente, è possibile immaginare che la struttura dei distretti si riconfiguri attorno alle imprese di tipo b), cioè quelle "capaci di dare concreta qualità strategica e qualità tecnologica (gestionale) alla propria apertura internazionale" (Micelli et al., 2003). È opinione comune degli studiosi dei distretti industriali che il distretto per sopravvivere dovrebbe concentrarsi sui fattori di competitività tipici delle imprese distrettuali: innovazione e qualità, piuttosto che sul costo di produzione (compreso il costo del lavoro) e sul prezzo.

### Riferimenti bibliografici

- Amin A. (1993), *The globalization of the economy: an erosion of regional networks?*, in Grabher G. (a cura di), *The embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks*, Routledge, Londra.
- Anastasia B. e Corò G. (2002), *L'economia del Nord Est: il nodo della competitività*, in Cucculelli M. e Mazzoni R. (a cura di), *Risorse e Competitività*, Franco Angeli, Milano.
- Balcer G. (1997), *International relocation strategies of Italian firms*, in Buckley P. e Mucchielli J. (a cura di), *Multinational firms and international relocation*, Edgard Edward Publishing, Cheltenham.
- Baldone S., Sdogati F. e Tajoli L. (2002), *Frammentazione internazionale della produzione e crescita*, in Cucculelli M. e Mazzoni R. (a cura di), *Risorse e competitività*, FrancoAngeli, Roma.
- Baldone S., Sdogati F. e Tajoli L. (2000), *La posizione dell'Italia nelle nuove forme di divisione internazionale del lavoro*, Mimeo.
- Barba Navaretti G. B., Falzoni A., Turrini A. (1999), *L'impatto della delocalizzazione nelle imprese italiane del tessile-abbigliamento e della meccanica*, Centro Studi Luca d'Agliano, Milano.
- Basile R. (2001), *The locational determinants of foreign-owned manufacturing plants in Italy: the role of the South*, documento ISAE n.14-01, Roma.
- Becattini G. (1987), *Mercato e forze locali. Il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna.
- Becattini G. (1998), *Distretti industriali e Made in Italy. Le basi socio-culturali del nostro sviluppo economico*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Becattini G. e Rullani E. (1993), *Sistema locale e mercato globale*, in *Economia e Politica Industriale*, n.80.
- Bianchi L. e Mariotti I. (2002), *La delocalizzazione delle imprese italiane nel Mezzogiorno e nei paesi dell'Europa sud orientale. Due sistemi in competizione?*, in *Rivista Economica del Mezzogiorno*, n.4.
- Bodo G. e Viesti G. (1997), *La grande svolta. Il Mezzogiorno dell'Italia degli anni Novanta*, Donzelli, Roma.
- Brusco S., Paba S. (1997), *Per una storia dei distretti industriali italiani dal secondo dopoguerra agli anni Novanta*, in Barca F. (a cura di), *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra ad oggi*, Donzelli, Roma.

- Chiarvesio M., Grandinetti R., Guerra P. (1999), *Imprese distrettuali leader e altre formule imprenditoriali innovative*, in Grandinetti R. (a cura di), Il seggiolaio e l'economia globale. La transizione evolutiva del distretto friulano delle sedia attraverso i risultati di un'indagine sul campo, CEDAM, Padova.
- CNEL (2002), La mobilità degli investimenti produttivi dal nord al sud del Paese, Roma.
- Cominotti R. e Mariotti S. (a cura di) (1994), Italia multinazionale 1994. Le nuove frontiere dell'internazionalizzazione produttiva, Etas Libri, Milano.
- Cominotti R., Mariotti S. e Mutinelli M. (a cura di), Italia multinazionale, vari anni, CNEL, Roma.
- Conti G. e Menghinello S. (1998), *Modelli di impresa e di industria nei contesti di competizione globale: l'internazionalizzazione produttiva dei sistemi locali del made in Italy*, L'Industria, n.2.
- Corò G. (2000), *La delocalizzazione: minaccia, necessità o opportunità?* in Diamanti I e Marini D. (a cura di), Nord Est 2000. Rapporto sulla società e l'economia, Fondazione Nord Est, Venezia.
- Corò G. (2001), Processi produttivi, Stato sociale, modelli di sviluppo, Ediesse, Roma.
- Corò G. e Grandinetti R. (1999), Strategie di delocalizzazione e processi evolutivi nei distretti industriali italiani, L'Industria, XX, n.4.
- Corò G. e Volpe M. (2003), Processi di integrazione internazionale della produzione in un distretto del tessile-abbigliamento: problemi e implicazioni di policy, paper presentato al Convegno ICE "Internazionalizzazione dei distretti industriali", 20-21 marzo, Roma.
- De Vargas Machuca F., Marcolongo V., Stefani T. e Arnone M. (1999), *Il Mezzogiorno visto dall'esterno: un'indagine diretta sulle maggiori imprese*, L'Industria, n.2.
- Giunta A. e Florio M. (2002), *L'esperienza dei contratti di programma: una valutazione a metà percorso*, L'Industria, n.2.
- Gregori G. (1996), L'impresa distrettuale calzaturiera in una prospettiva internazionale, Giappicchelli, Torino.
- Grandinetti R. (1998), *Evoluzione del distretto industriale nelle sue formule imprenditoriali: il caso dell'area della sedia*, in Economia e Management, luglio.
- Grandinetti R. e Rullani E. (1996), *Impresa transnazionale ed economia globale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- Iammarino S. e Pitelis C. (2000), *Foreign direct investments and 'Less Favoured regions': Greek FDI in Bulgaria and Romania*, Global Business Review, 1:2.
- Jones R. e Kierzkowsky (1997), *Globalization and the consequences of international fragmentation*, in Dornbusch R., Clavo G. e Obsfeld M. (a cura di), Money, factor mobility and trade, MIT Press, Cambridge.
- Mariotti I. (2002), *La rilocalizzazione interregionale in Italia alla luce delle esperienze dei paesi europei. Uno sguardo al caso del Mezzogiorno*, Rivista economica del Mezzogiorno, n. 1-2.
- Mariotti S. e Mutinelli M. (1999), *Gli investimenti diretti esteri nel Mezzogiorno: il passato e le tendenze attuali*, L'Industria, n. 2.
- Markusen J.R. (1984), Multinationals, Multi-Plant Economics and the Gains from Trade, Journal of International Economics. May, 16.
- Micelli S., Chiarvesio M. e Di Maria E. (2003), Processi di internazionalizzazione e strategie delle imprese distrettuali tra delocalizzazione e innovazione, paper presentato al Convegno ICE "Internazionalizzazione dei distretti industriali", 20-21 marzo, Roma.



- Mucchielli J. e Saucier P. (1997), *European industrial relocations in low-wage countries: policy and theory debates*, in Buckley P. e Mucchielli J. (1997), *Multinational firms and international relocation*, Edgard Edward Publishing, Cheltenham.
- Porter M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.
- Rabellotti R. (2003), *How globalisation affects Italian industrial districts: the case of Brenta*, paper presentato al Convegno ICE "Internazionalizzazione dei distretti industriali", 20-21 marzo, Roma.
- Robiglio Rizzo C. (1999) (a cura di), *Romania chiama Verona*, Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura, Verona;
- Rullani E. (1998a), *Reti e contesti del capitalismo molecolare: elogio della diversità e della relazione*, in *Rassegna Economica*, n.1.
- Rullani E. (1998b), 'Dal fordismo realizzato al postfordismo possibile: la difficile transizione', in Rullani E. e Romano L., (a cura di), *Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*, Etsalibri, Milano.
- Rullani E. e Pechlero M. (2001), (a cura di), *L'industria vicentina ad una svolta: strategie per crescere, differenziarsi, investire in risorse umane*, Fondazione Cuoia, Vicenza.
- Rullani E. (2002), *Il distretto industriale come sistema adattivo complesso*, in Curzio Quadrio A. e Fortis M. (a cura di), *Complessità e distretti industriali: dinamiche, modelli, casi reali*, Il Mulino, Bologna.
- Schmenner R.W. (1980), *Choosing new industrial capacity: one-site expansion, branching, and relocation*, *Quarterly Journal of Economics*, vol.95 (1).
- Schiattarella R. (1999a), *La delocalizzazione internazionale: problemi di definizione e misurazione. Un'analisi per il settore del made in Italy*, in *Economia e Politica Industriale*, n.103.
- Schiattarella R. (1999b), *Delocalizzazione internazionale e occupazione: un'analisi per i settori tradizionali italiani*, in Pizzuti F. R. (a cura di), *Globalizzazione, istituzioni e coesione sociale*, Donzelli, Roma.
- Schiattarella R. (2003), *Analisi di sistema e delocalizzazione internazionale. Uno studio per il settore del "made in Italy"*, paper presentato al Convegno ICE "Internazionalizzazione dei distretti industriali", 20-21 marzo, Roma.
- SVIMEZ (2002), *Gli investimenti esterni nel Mezzogiorno*, in *Rapporto sull'economia del Mezzogiorno*, Il Mulino, Bologna.
- Tamberi M. (1999), *Competitività, crescita e localizzazione in un settore tradizionale*, *L'Industria*, n.1, pp. 93-125.
- Tiberi Vipraio P.(1996), *From Local to Global Networking. The restructuring of Italian Industrial Districts*, in *Journal of Industrial Studies*, n.2
- Turato F. (2002), *Il ruolo della PMI del Nord Est nei Balcani*, collana ricerche n.8, Fondazione Nord Est, Venezia.
- Viesti G. (2000a), *I Come nascono i distretti industriali*, Laterza, Roma-Bari. 1\
- Viesti G. (2000b) (a cura di), *Mezzogiorno dei distretti*, Meridiana Libri, Roma.
- Viesti G. (2002a), *I vicini sono tornati. Italia, Adriatico, Balcani*, Laterza, Bari.
- Viesti G. (2002b), *Il sud che attrae*, Quaderni Formez,, Donzelli, Roma.