



La delocalizzazione nel sistema delle imprese: strategie, performance, ostacoli

di Stefano Costa e Francesca Luchetti*

Introduzione

In anni in cui la capacità di presidiare i mercati internazionali è divenuta un elemento cruciale per la tenuta competitiva del sistema produttivo italiano, i dati della rilevazione diretta sulle imprese svolta nell'ambito del 9° Censimento dell'industria e dei servizi consentono di analizzare caratteristiche, criticità e strategie alla base dell'internazionalizzazione produttiva delle nostre imprese. Sulla base di tali premesse, in questo lavoro si richiamano dapprima le modalità attraverso le quali viene realizzata la produzione all'estero (Ide, accordi o contratti), esaminando i tratti settoriali e dimensionali del fenomeno e ponendo attenzione alla destinazione della produzione realizzata all'estero. Questi aspetti vengono successivamente arricchiti dall'analisi delle strategie che più caratterizzano la scelta di delocalizzare, in termini di innovazione (di prodotto, di processo, organizzativa, di marketing), investimento in capitale umano, attivazione di relazioni di collaborazione produttiva, leve competitive. L'analisi si sposta quindi su aspetti di contesto, attraverso la descrizione degli ostacoli riscontrati dalle imprese nel delocalizzare la propria attività e i soggetti dai quali l'impresa ha eventualmente ricevuto assistenza ai fini della delocalizzazione.

Caratteristiche generali

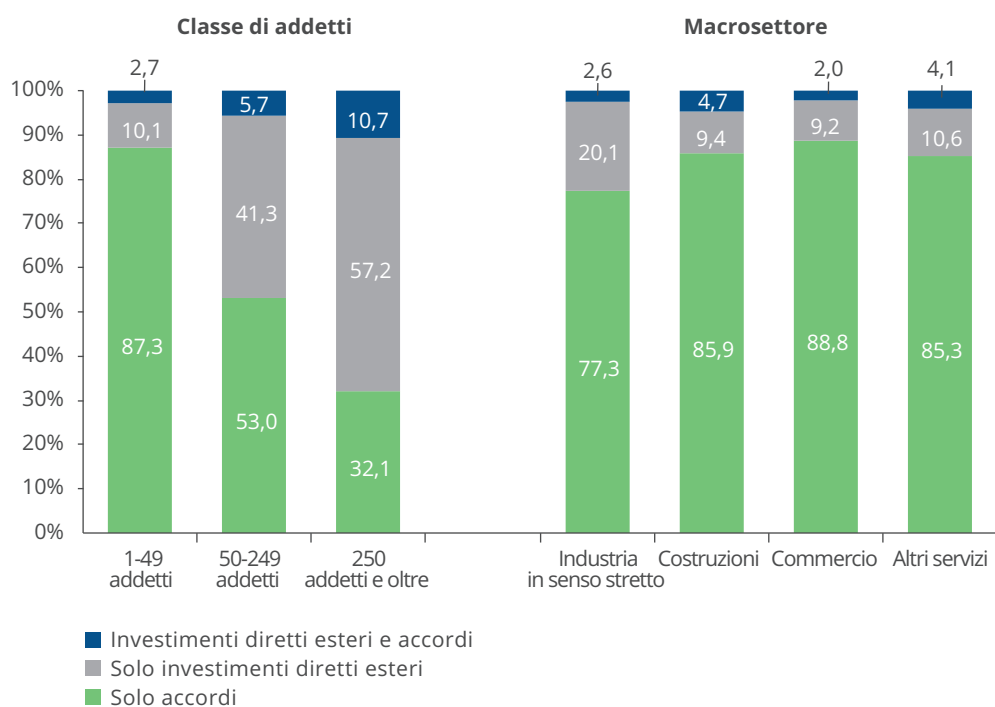
Dai dati della rilevazione censuaria si ricava anzitutto l'immagine di un contesto nel quale l'internazionalizzazione produttiva è ancora molto limitata: nel 2011 realizzava all'estero almeno parte della propria produzione solo il 2,3 per cento delle imprese. Per la grande maggioranza (oltre l'83 per cento dei casi) la delocalizzazione produttiva è avvenuta in forma leggera, cioè solo attraverso la stipula di accordi o contratti; quasi il 14 per cento delle imprese realizza la produzione estera solo tramite investimenti diretti (Ide) e il 3 per cento ricorre a entrambe le forme di delocalizzazione.

Il fenomeno ha evidenti elementi dimensionali e strutturali, legati agli ingenti sunk costs richiesti da questo tipo di attività. Anzitutto la quota di imprese delocalizzatrici aumenta al crescere della dimensione aziendale: passa da 2,1 per cento nel caso delle piccole imprese (meno di 50 addetti), a 9 per cento per le medie, a 18,1 per cento per le grandi. Allo stesso tempo, le modalità con cui si produce all'estero richiedono una dimensione minima diversa (grafico 1): oltre l'87 per cento delle imprese di minore dimensione dichiara di avere delocalizzato solo attraverso accordi

* Istat. Le opinioni espresse nel lavoro sono di esclusiva responsabilità degli autori, e non impegnano in alcun modo l'istituzione di appartenenza.

e contratti (ciò che avviene per meno di un terzo delle grandi), mentre il ricorso agli investimenti diretti esteri è frequente nelle imprese con almeno 250 addetti (per quasi due terzi di esse è la modalità esclusiva di delocalizzazione, mentre si accompagna ad accordi e contratti per un altro 10,7 per cento di grandi imprese). Sotto il profilo settoriale, le imprese industriali che producono all'estero sono il 4,2 per cento del totale,¹ a fronte del 2,4 e 2,3 per cento di quelle delle costruzioni e del commercio, e dell'1,3 per cento delle imprese degli altri servizi. In particolare, sebbene in tutti i comparti prevalgano in larga misura forme di delocalizzazione basate esclusivamente su accordi o contratti (si passa dagli oltre tre quarti nell'industria in senso stretto a quasi il 90 per cento nel commercio), le imprese industriali risaltano per un maggior ricorso a un'internazionalizzazione produttiva fondata unicamente su investimenti diretti, di tipo greenfield, brownfield e altro (circa una impresa delocalizzatrice su cinque, contro valori compresi tra 9,2 e 10,6 per cento negli altri settori). È infine nelle costruzioni e negli altri servizi che l'internazionalizzazione produttiva prevede in maggiore misura la compresenza delle due forme (rispettivamente 4,7 e 4,1 per cento dei casi; grafico 1).

Grafico 1 - Modalità di delocalizzazione per dimensione d'impresa e macrosettore
Composizione percentuale



Fonte: elaborazioni su dati Istat, 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi

¹ Tra queste, percentuali più elevate si riscontrano per la farmaceutica (21 per cento), l'abbigliamento (12 per cento) e pelli e cuoio (11 per cento). Una presenza significativa di aziende delocalizzatrici si osserva inoltre nei settori dell'elettronica-elettromedicale (8,7 per cento) e in quelli degli autoveicoli e altri mezzi di trasporto (rispettivamente 8,3 e 8,8 per cento), mentre le quote più esigue si registrano nei comparti alimentare (1,3 per cento), delle bevande e della raffinazione (1,4 per cento in entrambi i casi).



I paesi dell'euro rappresentano, rispetto alle altre zone mondiali, di gran lunga la principale area nella quale le imprese delocalizzatrici realizzano la propria attività all'estero: vi è attivo oltre il 48 per cento delle imprese, indipendentemente dalla modalità di delocalizzazione adottata, la classe dimensionale e il macrosettore di appartenenza. A seguire, anche in questo caso senza differenze significative tra imprese di diversa dimensione, le imprese producono nell'ordine negli altri stati membri dell'UE (28,4 per cento), in Cina (23,1 per cento), nell'Europa non appartenente all'UE (20,8 per cento). Le aree relativamente meno frequenti sono invece il Sud America (7,6), l'India (7,4) e il Nord America (6,6 per cento).

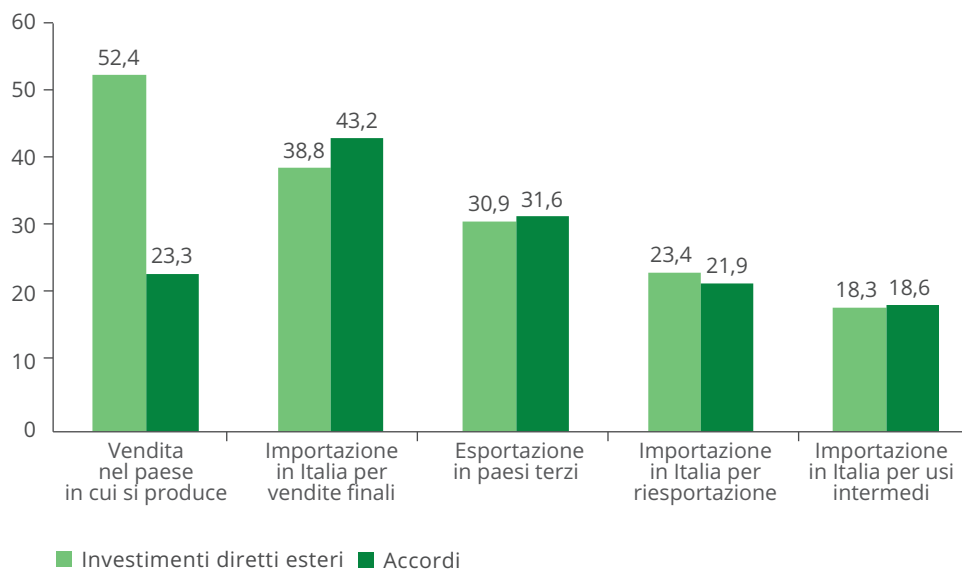
Destinazione della produzione realizzata all'estero

Con riferimento alle finalità della produzione estera delle imprese (grafico 2), l'attuazione di investimenti diretti esteri ha come principale destinazione la vendita sul mercato locale (per il 52,4 per cento delle imprese che li ha attuati). Questo vale in particolare per le imprese presenti in Nord America, in Sud America e nell'Area dell'euro. Per chi delocalizza tramite Ide, inoltre, nel 39 per cento dei casi la produzione realizzata all'estero è destinata a essere reimportata in Italia per usi finali – prevalentemente quando proviene da stabilimenti dislocati nei paesi UE non appartenenti all'area dell'euro e in Cina – mentre per circa il 31 per cento di imprese il paese di insediamento svolge una funzione di “piattaforma” per esportare in paesi terzi; ciò avviene soprattutto nel caso delle aziende presenti in Sudamerica, e nelle economie asiatiche (escluse Cina e India). Relativamente meno frequente è invece il ricorso a Ide per produrre beni da importare in Italia per una successiva riesportazione (23,4 per cento di casi) o per usi intermedi nei processi produttivi italiani (18,3 per cento).

A loro volta, le imprese che adottano forme di delocalizzazione “leggera” – in maggioranza aziende industriali e commerciali – orientano la produzione estera principalmente all'importazione in Italia per usi finali (43,2 per cento delle imprese), per lo più dall'Asia. Nella misura in cui tale fenomeno coinvolge attività tipiche del modello di specializzazione italiano – e, tra i settori nei quali operano le imprese che dichiarano di vendere in Italia, quelli più rappresentati sono il tessile e l'abbigliamento – i rischi di “spiazzamento” della produzione nazionale legati a questo tipo di fenomeni sono maggiori.

Al contrario di quanto avviene nel caso degli investimenti diretti esteri, per la delocalizzazione fondata su accordi o contratti la vendita in loco è una finalità assai meno frequente (complessivamente per meno di una impresa su quattro). Analogamente, in un quarto dei casi gli accordi produttivi all'estero danno luogo a beni da esportare in paesi terzi o per una successiva riesportazione; una strategia privilegiata soprattutto dalle imprese attive in Sud America e in paesi europei non UE. Infine, la delocalizzazione tramite accordi serve a reimportare in Italia i beni per usi intermedi solo nel 18,6 per cento dei casi.

Grafico 2 - Destinazione della produzione realizzata all'estero
Valori percentuali



Fonte: elaborazioni su dati Istat, 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi

Strategie e leve competitive delle imprese

Il perseguimento delle finalità appena richiamate impone un profilo strategico complesso e tendenzialmente aperto a cambiamenti organizzativi e produttivi. In questo, le differenze sono considerevoli anche rispetto alla semplice internazionalizzazione commerciale (Tavola 1). In primo luogo, le aziende che delocalizzano presentano un'attività innovativa più ricca e intensa: dichiara infatti di avere introdotto innovazioni di qualche tipo il 71,2 per cento di imprese che hanno effettuato Ide e il 61,8 per cento di quelle che hanno delocalizzato attraverso accordi o contratti; mentre la quota di innovative non arriva al 50 per cento per le imprese esportatrici e non raggiunge il 31 per le imprese che operano solo sul mercato domestico. La maggiore estensione dell'attività, nel caso delle aziende delocalizzatrici, impone di ricorrere a tutte le tipologie di innovazione: di prodotto, di processo, organizzative e di marketing, con specificità legate all'entità dell'investimento richiesto: la delocalizzazione tramite accordi, ad esempio, sembra rendere relativamente meno frequente l'innovazione di processo (vi ricorre circa il 29 per cento delle imprese) a favore di quelle organizzative (oltre 38 per cento). La complessità della scelta di realizzare parte della produzione oltre confine si riflette anche nella necessità di non operare in isolamento, ma di sfruttare le opportunità offerte dall'attivazione di relazioni con altre imprese o istituzioni. Un indicatore di connettività² elaborato proprio a partire dai dati censuari mostra

² L'indicatore misura l'intensità delle relazioni sintetizzando le informazioni relative al numero di tipologie di relazione attivate (commessa, subfornitura, accordi formali, accordi informali ecc.), al numero di soggetti coinvolti nelle relazioni dell'impresa e all'estensione geografica coperta dalle relazioni (nazionale o estera). Per i dettagli sulla metodologia di calcolo dell'indicatore si rimanda a Istat (2013c).



APPROFONDIMENTI

come l'attività internazionale sia direttamente proporzionale alla frequenza con la quale le imprese partecipano a networks produttivi, in forma di legami di filiera quali commessa e subfornitura, o ad altre tipologie di accordi formali o informali: la misura dell'intensità delle relazioni passa infatti da un valore pari a 29 nel caso di delocalizzazione tramite investimenti diretti esteri, a 26 nel caso di accordi, a 20 per le imprese esportatrici e scende a circa 12 per le imprese "domestiche" (a fronte di una media generale del sistema pari a 15,7).

Tavola 1 - Principali strategie adottate dalle imprese per grado di internazionalizzazione

Valori percentuali

	Imprese con almeno un'innovazione					Intensità delle relazioni delle imprese ⁽¹⁾
	Innovazioni di prodotto	Innovazioni di processo	Innovazioni organizzative	Innovazioni di marketing	Totale	
Delocalizzatrici:						
Ide	49,1	41,8	45,1	37,2	71,2	29,0
Accordi	34,5	28,8	38,3	35,8	62,0	26,0
Esportatrici	27,2	21,9	24,6	25,1	49,4	20,4
Non esportatrici	14,6	11,4	17,2	13,5	30,9	13,2
Totale imprese	18,3	14,4	19,6	16,9	36,3	15,7

(1) L'intensità delle relazioni è misurata attraverso l'indice sintetico di connettività.

Fonte: elaborazioni su dati Istat, 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi

La complessità del quadro strategico nel quale si muove chi compete su scala globale non solo in forma commerciale (esportazioni), ma anche attraverso l'installazione di capacità o l'attivazione di accordi produttivi internazionali, si riflette in un altrettanto ricco ventaglio di leve competitive. In un contesto nel quale la qualità dei prodotti o dei servizi offerti rappresenta il principale punto di forza competitiva delle imprese, indicato da oltre tre quarti del totale e da circa l'80 per cento delle aziende a qualunque titolo internazionalizzate, la delocalizzazione tramite Ide ha nella flessibilità produttiva un altro rilevante strumento di concorrenza (indicato da circa 39 imprese su cento, a fronte di solo il 16,8 per cento delle non esportatrici), laddove chi ricorre a forme di delocalizzazione leggera tende invece a privilegiare una competizione basata sul prezzo (39,5 per cento di risposte). Tuttavia, seppure con percentuali più contenute, le leve competitive che più marcano la differenza tra le imprese delocalizzatrici e le esportatrici - e tra queste ultime e le aziende operanti sul solo territorio nazionale - riguardano il presidio geografico dei mercati: l'internazionalizzazione, principalmente produttiva ma anche commerciale, si associa infatti a un'attenzione maggiore verso l'estensione della rete distributiva (circa 11 per cento delle imprese contro il 2,4 delle non esportatrici) e a una maggiore indipendenza dalla localizzazione geografica dell'azienda (circa 6 per cento per le delocalizzatrici tramite Ide, a fronte di quasi il 14 delle imprese che non oltrepassano i confini nazionali).

Tavola 2 - Principali leve competitive delle imprese per grado di internazionalizzazione
Valori percentuali

	Imprese con almeno un'innovazione					
	Quantità	Prezzo	Flessibilità produttiva	Diversificazione dei prodotti/ servizi	Estensione della rete distributiva	Localizzazione dell'impresa
Delocalizzatrici:						
Ide	79,5	35,2	38,8	23,1	11,5	6,4
Accordi	80,8	39,5	33,9	23,2	10,3	4,2
Esportatrici	80,9	36,4	33,9	24,9	6,3	8,4
Non esportatrici	74,4	34,5	16,8	20,2	2,4	13,9
Totale imprese	76,2	35,1	21,5	21,4	3,5	12,3

Fonte: elaborazioni su dati Istat, 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi

Principali ostacoli e fonti di assistenza

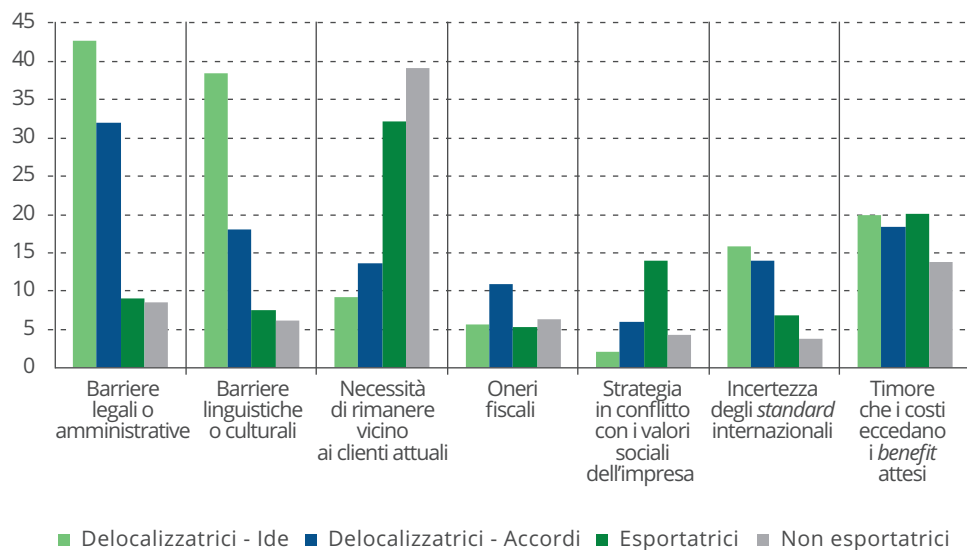
Alla limitatezza del fenomeno della delocalizzazione nel sistema produttivo italiano contribuiscono anche diversi fattori di impedimento. La presenza di ostacoli è rilevata dal 53 per cento delle imprese, con una limitata variabilità settoriale (si passa dal 50 per cento nel caso dei servizi al 60 per le imprese dell'industria in senso stretto) e dimensionale (circa 54 per cento di imprese piccole e medie, circa 52 delle grandi). Le forme di ostacolo hanno una duplice interpretazione: per le aziende non delocalizzate (esportatrici e non esportatrici) sono assimilabili a impedimenti veri e propri, che hanno contribuito a far rimanere la produzione dell'impresa sul territorio italiano. In quest'ottica le principali barriere alla delocalizzazione hanno natura fondamentale endogena all'attività d'impresa (grafico 3): la prima è legata a ragioni di prossimità con i clienti attuali (avviene per circa il 40 per cento delle aziende domestiche e per il 32 per cento delle esportatrici); la seconda risponde a una prospettiva svantaggiosa in termini di analisi costi-benefici (per il 20 per cento delle esportatrici e circa 14 per cento delle domestiche). Alla mancata delocalizzazione non sono estranee nemmeno motivazioni di tipo culturale: il 14 per cento delle imprese che hanno limitato la proiezione internazionale alla sola attività di esportazione ritiene la delocalizzazione una strategia in conflitto con i propri valori aziendali.

Le imprese che producono su scala internazionale, invece, segnalano un diverso insieme di difficoltà, pervaso in maggior misura di elementi esogeni all'impresa: per oltre il 40 per cento delle unità che hanno effettuato investimenti diretti esteri e oltre il 30 per cento di quelle che hanno delocalizzato tramite accordi, l'ostacolo principale è infatti costituito da barriere legali o amministrative, seguite da quelle di tipo linguistico o culturale (rispettivamente per il 32 per cento delle delocalizzatrici con Ide e il 18 per cento delle delocalizzatrici tramite accordi). Anche l'incertezza degli standard internazionali rappresenta un freno – sebbene ciò avvenga solo per il 16 e il 14 per cento delle aziende che delocalizzano



rispettivamente con Ide o accordi – mentre una valutazione costi-benefici sfavorevole non sembra limitare la delocalizzazione più di quanto contribuisca a impedirla per le imprese esportatrici (le percentuali si aggirano sempre tra il 18 e il 19 per cento).

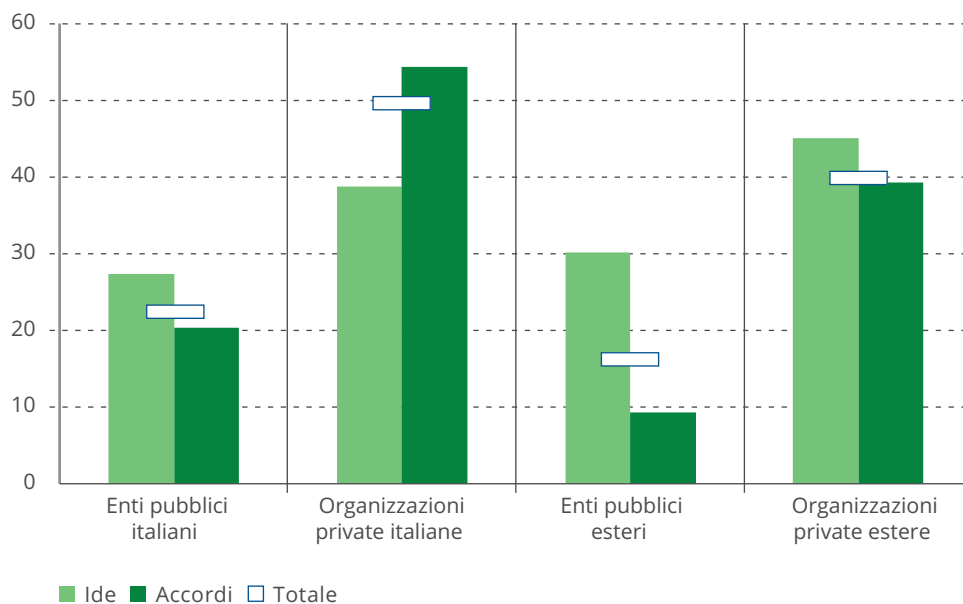
Grafico 3 - Principali ostacoli alla delocalizzazione
Valori percentuali



Fonte: elaborazioni su dati Istat, 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi

Nella misura in cui l'internazionalizzazione produttiva può porsi come fattore propulsivo per la crescita delle nostre imprese, i contorni del fenomeno sin qui delineati portano a ritenere che vi sia ancora spazio per un'attività di assistenza e supporto alle aziende che vogliono estendere la propria capacità produttiva oltre confine. Attualmente solo l'8 per cento circa delle imprese delocalizzatrici dichiara di avere ricevuto assistenza per la delocalizzazione, principalmente dal settore privato (grafico 4): oltre la metà di quelle che si avvalgono di accordi si è rivolta a organizzazioni private italiane (banche, fondi e altro), a fronte del 39 per cento di quelle che delocalizzano con investimenti diretti esteri. Queste ultime, anche in relazione alla maggiore complessità (e distanza) connessa al tipo di investimento, si affidano prevalentemente all'assistenza di organizzazioni private estere (per il 45 per cento dei casi, contro il 39 delle delocalizzatrici tramite accordi). Nel complesso il ruolo svolto dagli enti pubblici, italiani ed esteri, è più limitato: tra le imprese che hanno realizzato Ide, il 27,4 per cento ricorre ai primi e circa il 30 per cento ai secondi, mentre le aziende che producono all'estero con forme "leggere" di internazionalizzazione produttiva si rivolgono a enti pubblici italiani in misura di una su cinque, e a enti pubblici stranieri per meno di una impresa su dieci.

Grafico 4 - Fonti di assistenza per la delocalizzazione
Valori percentuali



Fonte: elaborazioni su dati Istat, 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi

Riferimenti bibliografici

Istat (2013a), Rapporto sulla competitività dei settori produttivi. Internazionalizzazione e performance dei settori produttivi, febbraio, in <http://www.istat.it/it/archivio/113149>.

Istat (2013b), Mercati, strategie e ostacoli alla competitività, Roma, http://censimentoindustriaeservizi.istat.it/istatcens/wp-content/uploads/2013/11/Mercati_strategie_ostacoli_competitivita_07_nov_2013.pdf

Istat (2013c), Relazioni e strategie delle imprese italiane, Roma, in http://censimentoindustriaeservizi.istat.it/istatcens/wp-content/uploads/2013/11/Relazioni_-strategie_imprese_italiane.pdf