

D

Dipartimento

S

Scienze

E

Economiche

# Studi sull'Economia Veneta

Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Dipartimento  
di Scienze  
Economiche

Carlo Gianelle  
Giuseppe Tattara

Produrre all'estero e fare profitti  
in patria: uno studio sulle imprese  
venete dell'abbigliamento e delle  
calzature



## **Produrre all'estero e fare profitti in patria: uno studio sulle imprese venete dell'abbigliamento e delle calzature**

**Carlo Gianelle**  
*Università di Siena*

**Giuseppe Tattara**  
*Università di Venezia*

### **Abstract**

In questo lavoro si analizza il processo di delocalizzazione di alcune imprese venete del settore abbigliamento e calzature che hanno trasferito all'estero quote di produzione negli ultimi decenni.

Si esamina la struttura del processo produttivo che passa da integrato a frammentato: prima decentrando all'interno attraverso una rete di subfornitori nazionali e, successivamente, andando all'estero.

Si costruisce un modello econometrico che studia l'effetto di questa politica sulle grandezze del valore aggiunto per dipendente e del margine operativo lordo. La delocalizzazione appare importante per i suoi riflessi positivi sui conti delle imprese, anche se il risultato che si consegue è un miglioramento "una volta per tutte" e non emerge una dinamica di crescita persistente di redditività e produttività aziendali.

### **Parole Chiave**

Impresa: organizzazione della produzione, Delocalizzazione e internazionalizzazione. Abbigliamento e calzature.

### **JEL Codes**

L23, F23, L67

Carlo Gianelle  
Dipartimento di Economia Politica  
Università di Siena  
P.za S. Francesco, 7  
53100 Siena - Italia  
Telefono: (+39)339 7842288  
e-mail: [gianelle@unisi.it](mailto:gianelle@unisi.it)

Giuseppe Tattara  
Dipartimento di Scienze Economiche  
Università Ca' Foscari di Venezia  
Cannaregio 873, Fondamenta S.Giobbe  
30121 Venezia - Italia  
Telefono: (+39)041 2349148  
Fax: (+39)041 2349176  
e-mail: [tattara@unive.it](mailto:tattara@unive.it)

*Gli Studi sull'Economia Veneta sono pubblicati a cura del Dipartimento di Scienze Economiche dell'Università di Venezia. I lavori riflettono esclusivamente le opinioni degli autori e non impegnano la responsabilità del Dipartimento. Gli studi sull'economia veneta vogliono promuovere la circolazione di studi ancora preliminari e incompleti, per suscitare commenti critici e suggerimenti. Si richiede di tener conto della natura provvisoria dei lavori per eventuali citazioni o per ogni altro uso.*

**1. Premessa.** La globalizzazione si è manifestata in una forte spinta all'integrazione reale e finanziaria dell'economia mondiale. In questo contesto fortemente interconnesso, la localizzazione di parte delle attività produttive e commerciali nei paesi esteri diviene un aspetto centrale delle strategie perseguite dalle imprese allo scopo di adattare la propria organizzazione ad affrontare la competizione sui mercati internazionali.

Il trasferimento di alcune attività manifatturiere verso paesi a minore costo del lavoro, in questo secondo dopoguerra, fu segnalato da alcuni studiosi fin dai primi anni '70 e coinvolse soprattutto paesi come gli Stati Uniti, Germania, Svezia, Danimarca, Regno Unito (Adam, 1971; Finger, 1976; 1977). Le grandi imprese di questi paesi, con una visione strategica internazionale, costituirono società controllate all'estero con l'intento principale di rifornire il paese di origine e di esportare verso altri paesi industriali, sulla spinta della ricerca del basso costo del lavoro.

La vivace concorrenza che si riscontra sui mercati internazionali in un sistema economico che negli ultimi decenni si è sempre più globalizzato, in presenza della capacità da parte delle imprese di molti settori industriali di frammentare il ciclo di produzione senza incorrere in elevate diseconomie, ha spinto anche le imprese di paesi con salari meno elevati rispetto a quelli

---

<sup>1</sup> Lavoro svolto nell'ambito del progetto Miur 2002-2004 Protocollo n. 200213397. Si ringraziano i partecipanti alla riunione Miur "Distretti industriali come sistemi complessi" del 28 maggio 2005, dove una prima versione del lavoro è stata presentata. Un particolare grazie va a Renzo Bianchi, Federico Cingano, Piero Cipollone, Andrea Ginzburg e Marco Valentini con cui abbiamo discusso diversi aspetti del lavoro. Ringraziamo nuovamente Marco Valentini e Federico Cingano per l'aiuto nel reperimento e nella elaborazione dei dati e la Camera di commercio di Treviso che ha collaborato alla realizzazione del questionario.

degli Stati Uniti e dei paesi del Nord Europa, come l'Italia, a cercare all'estero costi di produzione inferiori.

L'internazionalizzazione delle imprese si misura innanzitutto guardando agli investimenti diretti esteri finalizzati a costituire una nuova impresa o ad acquisire una impresa già esistente.

Gli investimenti esteri dell'Italia sono modesti, le imprese nazionali appaiono in forte ritardo rispetto a quelle di altri paesi industriali comparabili al nostro per dimensione e grado di sviluppo, e le imprese estere dimostrano ancora scarso interesse a investire in Italia. Gli investimenti diretti all'estero hanno due finalità principali, quella di ridurre i costi di produzione spostando all'estero processi produttivi che lì si possono più convenientemente svolgere, e quella di ampliare le possibilità di vendita per l'azienda che fa l'investimento, collocando propri avamposti in aree dove la concentrazione industriale e la domanda sono maggiori, oppure in aree strategiche, prossime a promettenti mercati di vendita.

Alcune analisi che hanno preso spunto dallo studio dei flussi del commercio inter-industriale (Schiattarella, 1999; Kaminski e Ng, 2001; Corò e Volpe, 2003) e studi su singoli casi aziendali portano a ritenere che l'attività di internazionalizzazione sia molto più ampia e articolata di quella risultante dai dati sugli investimenti diretti: una parte rilevante dell'attività estera delle nostre imprese si basa infatti su forme intermedie, quali accordi di collaborazione commerciale e di subfornitura (Ginzburg e Bigarelli, 2004). Tali forme di integrazione "leggere" non danno luogo a flussi di movimenti di capitale, si confondono con il "normale" transito di merci alle dogane, non vengono colte dalle rilevazioni ufficiali, e comunque sono sempre difficili da misurare correttamente; per queste ragioni e non per la loro scarsa rilevanza, hanno ricevuto poca considerazione da parte degli studiosi del commercio internazionale (Bugamelli, Cipollone e Infante, 2000).

Le poche analisi disponibili nel nostro paese sembrano indicare i settori tradizionali e quelli caratterizzati da rilevanti economie di scala come meno presenti sui mercati esteri e titolari di minori investimenti in imprese estere rispetto ai settori ad alta tecnologia. Anche questo risultato contrasta con

l'evidenza aneddotica secondo cui la delocalizzazione dei settori tessile-abbigliamento e calzature è molto rilevante (CEPS, 2005; Gomirato, 2004; Graziani, 1998; 2001), ma avviene nelle forme leggere di cui abbiamo parlato prima; ad esempio proprio per i settori tradizionali si è avuto un aumento consistente e continuo della quota di imprese che ha realizzato accordi commerciali con partner esteri (Bugamelli, Cipollone e Infante, 2000). L'analisi sulle imprese manifatturiere con più di 10 addetti svolta da Capitalia e riguardante il periodo 2000-2003 segnala come le imprese italiane esportatrici siano il 70% delle imprese del campione e come tra queste imprese circa il 50% abbiano mantenuto o avviato operazioni di penetrazione commerciale o accordi di collaborazione commerciale all'estero, con una quota in netta crescita rispetto a quanto presentato nell'indagine precedente, basata sul periodo 1998-2000 (Capitalia, 2002). Il ricorso a investimenti diretti interessa un ristretto numero di imprese, mentre maggiore è il numero di quelle che hanno concluso accordi di collaborazione tecnica con imprese estere (Capitalia, 2005, tabelle D16bis e D30).

Questo lavoro indaga il fenomeno della delocalizzazione produttiva nell'industria veneta dell'abbigliamento e delle calzature basandosi sui risultati di un'indagine empirica condotta su un gruppo di imprese finali prevalentemente di media dimensione che hanno praticato tale strategia. Le imprese considerate hanno trasferito attività dal contenuto prevalentemente manifatturiero in paesi a basso costo del lavoro, mentre le attività a maggior valore aggiunto e quelle strategiche per il controllo dell'intero ciclo produttivo continuano ad essere svolte in Veneto. L'indagine considera la delocalizzazione realizzata sia attraverso investimenti diretti che mediante l'attivazione di rapporti di subfornitura e partnership; le diverse modalità sono distinte solo in funzione della loro rilevanza, calcolata come quota della produzione finale realizzata all'estero.

Su questa base, unendo all'osservazione diretta lo studio dei dati di bilancio, si evidenziano, attraverso la stima di un modello econometrico, le variazioni subite dal valore aggiunto per dipendente e dal margine operativo lordo a

seguito della decisione di realizzare parte della produzione all'estero. Dall'analisi emerge l'importanza della strategia delocalizzativa nel dare nuova competitività alle imprese venete in un settore che si era avvalso negli anni '80 del ricorso alla subfornitura interna e che negli anni '90 ha ritrovato vigore competitivo attraverso il decentramento della produzione in paesi a basso costo del lavoro.

**2. L'organizzazione internazionale della produzione nell'industria dell'abbigliamento e delle calzature.** Gli anni '90 sono stati caratterizzati dall'aumento della frammentazione internazionale dei processi produttivi in svariati settori industriali. Questo è il risultato di una progressiva riorganizzazione delle filiere su base sopranazionale, promossa dall'azione di un numero crescente di imprese che estendono le proprie relazioni produttive al di fuori del paese di origine. La segmentazione internazionale consente un maggiore grado di specializzazione all'interno della catena del valore e si accompagna ad un incremento dei flussi commerciali, poiché molti prodotti intermedi e semilavorati ottenuti dalle attività manifatturiere condotte all'estero vengono re-importati per essere finiti o distribuiti dall'impresa capofila e quindi incrementano i flussi di merci tra paesi<sup>2</sup>. Nell'ultimo quindicennio molte imprese europee sono state spinte a spostare segmenti dei loro processi produttivi nelle economie del centro-est Europa e della Cina, che sono paesi avviati sulla strada del mercato, e che hanno aperto alle industrie del vecchio continente interessanti e nuove opportunità di sbocco, ma che offrono anche luoghi di produzione attraenti, con costi particolarmente bassi<sup>3</sup>.

La frammentazione della produzione nei settori tradizionali è avvenuta nel nostro paese soprattutto dando vita ad una fitta rete di collegamenti di subfornitura con le imprese estere, per ridurre innanzitutto i costi di

---

<sup>2</sup> Ad una "integrazione" del commercio internazionale corrisponde una "disintegrazione" della produzione a livello globale (Feenstra, 1998).

<sup>3</sup> Il costo è l'elemento che risulta di gran lunga prioritario in tutte le indagini effettuate presso le imprese dei settori "tradizionali", senza per questo sottovalutare i benefici fiscali relativi alla costituzione di società estere. Su quest'ultimo punto Stevanato (2004). Sulla capacità dei diversi regimi fiscali nell'orientare i flussi degli investimenti diretti si veda Bénassy-Quéré, Fontagné e Lahrèche-Révil (2005).

produzione. In questi settori è prevalso questo modello di gestione delle catene del valore, rispetto al modello basato sugli investimenti diretti, per la relativa semplicità delle operazioni che potevano essere fatte all'estero, per la facilità dei trasporti, per le competenze facilmente disponibili in molti di questi paesi nei comparti dell'abbigliamento, delle calzature e dei mobili, oltre che per la piccola dimensione media delle aziende finali che operano nel nostro paese, non adatta dal punto di vista organizzativo e finanziario a mettere in atto operazioni complesse come la realizzazione di accordi tecnici di produzione e investimenti in mercati lontani.

Un elemento che ha permesso di riorganizzare il ciclo produttivo delle imprese di abbigliamento e calzature su base internazionale, è costituito dalla progressiva rimozione delle barriere al commercio e agli investimenti tra paesi industrializzati e paesi in via di sviluppo, che si è realizzata soprattutto negli anni '90 (Baden, 2002). Gli anni '90 hanno visto un crescente ricorso da parte di imprese europee al regime doganale del traffico di perfezionamento, regolato da interventi legislativi comunitari nel 1986, 1992, 1994 e 1995, che ha permesso ai paesi dell'Unione di esportare materie prime verso alcune aree (paesi dell'Europa orientale e del bacino del Mediterraneo) e successivamente re-importare i prodotti finiti in compensazione, senza oneri tariffari. L'interesse delle imprese per questa possibilità di commercio si è gradualmente indebolito al procedere dell'ampliamento dell'Unione Europea, che ha compreso nei suoi confini alcuni di questi territori e altri ne anetterà nei prossimi anni. L'accordo ATC (Agreement on Textiles and Clothing), sottoscritto dai paesi dell'Unione Europea in seno al World Trade Organization nel 1995 prevedeva la progressiva completa liberalizzazione da parte dell'Europa delle importazioni dei prodotti tessili soggette a restrizioni, che è stata completata nel gennaio 2005.

Le imprese italiane di abbigliamento, dunque, nella maggior parte dei casi delocalizzano ricorrendo alla subfornitura internazionale. Si tratta di imprese che avevano già, nel recente passato, decentrato molte fasi del processo produttivo a laboratori artigiani italiani, spesso localizzati in

prossimità dell'impresa finale (nell'abbigliamento, ad esempio, il taglio, la tintura, la cucitura e lo stiro; nelle calzature, l'orlatura) e che quindi sono costruite su di un'organizzazione industriale da tempo attenta allo sfruttamento delle economie di fase (Brusco, 1989) e basata sulla frammentazione del ciclo produttivo. Mettere in piedi un laboratorio è relativamente facile e poco costoso dal momento che le barriere all'ingresso (tecnologie impiegate e reperimento di manodopera qualificata) sono basse, mentre si fanno progressivamente più elevate mano a mano che si aggiungono alle fasi più semplici, cucitura e stiro, orlatura, altre fasi o a monte o a valle della catena produttiva, a volte richiedenti macchinari sofisticati, come il taglio, il lavaggio, la tintoria e la stampa<sup>4</sup> e, nelle calzature, la fabbricazione delle tomaie o la realizzazione delle suole a iniezione.

La scelta di produrre in un paese arretrato nel rispetto di definiti standard qualitativi è condizionata dall'abilità della forza lavoro ivi disponibile e dal livello tecnologico dei processi produttivi compatibile con le condizioni del paese; nella maggior parte dei casi è conveniente delocalizzare inizialmente solo le fasi meno complesse dei processi e concentrare le risorse nella formazione delle competenze necessarie per poche specifiche mansioni. Inoltre specifiche economie di fase – legate alla disponibilità di lavoro qualificato, trasporti, aziende simili – possono essere in grado di accrescere l'efficienza (e quindi la convenienza) della produzione delocalizzata e specializzata in un particolare segmento del processo (Brusco, 1989).

Il fatto che un'industria sia caratterizzata da un ciclo produttivo già profondamente segmentato in senso verticale, in cui singole fasi produttive hanno un elevato grado di indipendenza, è un elemento che agevola la delocalizzazione. In questo contesto l'aumentata concorrenza estera, l'apertura di nuovi mercati dove poter produrre a condizioni vantaggiose, la

---

<sup>4</sup> A volte queste fasi sono oggetto di investimenti diretti da parte dei gruppi maggiori, spesso successive alla delocalizzazione iniziale. In questo modo si ottiene all'estero un semilavorato via via più complesso, fino a giungere al prodotto finito, con risparmi nei costi di gestione della catena. Si veda Crestanello e Tattara (2006).



caduta dei costi di trasporto, si traducono in larga misura nell'incentivo a sostituire subfornitori nazionali con subfornitori esteri. In alcuni casi le relazioni produttive si concentrano esclusivamente su accordi con produttori locali che prevedono l'acquisto da parte dell'impresa italiana di un prodotto finale realizzato con materie prime comprate sul luogo di produzione, il *commercializzato*; in altre situazioni la subfornitura prende la forma dell'esportazione della materia prima e successiva re-importazione del prodotto finito, l'*industrializzato* (Crestanello e Dalla Libera, 2003). Si deve ricorrere a questa seconda modalità in tutte le situazioni nelle quali il paese a basso costo del lavoro dispone di una struttura industriale lacunosa e manca di elementi necessari per completare parti significative del processo produttivo.

Nella maggior parte dei casi la produzione internazionale è messa in atto da imprese-guida (Gereffi, 1999). In generale si tratta di imprese finali detentrici di marchi propri o di imprese commerciali che sviluppano e coordinano reti produttive internazionali anche vaste che si estendono a un gran numero di paesi caratterizzati da un basso costo del lavoro. Le principali imprese italiane del settore abbigliamento e calzature tuttavia non sono imprese esclusivamente di brand, ma mantengono, nella generalità dei casi, una quota, a volte cospicua, di produzione diretta nel nostro paese (maglieria, tessitura, tintoria, riassortimenti e *flash*)<sup>5</sup>. Nei paesi dell'Europa orientale sono prevalenti forme di subfornitura attraverso l'*industrializzato* per cui le imprese italiane si limitano a commissionare la produzione con tessuti, pellami e accessori propri, fornendo le caratteristiche e le specifiche tecniche del prodotto ed un certo grado di assistenza, mentre con i paesi dell'Asia orientale si ricorre al *commercializzato*, data la disponibilità in loco di materie prime e accessori di ottima qualità e di reti di produzione efficienti organizzate da intermediari locali (Gereffi, 1999; 2002). Sono comunque le imprese committenti ad assumere il ruolo centrale nel

---

<sup>5</sup> Le imprese venete differiscono quindi dalla tipologia di Gereffi (2002) dove i brand delocalizzano sostanzialmente tutta la produzione. I casi sono numerosi, da Benetton a Stefanel, a Diesel, a Marzotto, solo per citare i più noti. Per una posizione articolata su questo tema si veda Owen (2001).

promuovere la frammentazione internazionale della produzione e nel gestire secondo una direzione unitaria i diversi segmenti della catena del valore, dando luogo a rapporti complessi tra le singole unità ed esercitando un grado più o meno intenso di coordinazione e controllo sugli attori coinvolti a vario titolo nell'intero processo di produzione (Gereffi, Humphrey e Sturgeon, 2004).

**3. La deverticalizzazione, la subfornitura interna e la delocalizzazione.** I dipendenti occupati nel settore tessile-abbigliamento e calzature nella regione Veneto nel corso degli anni settanta hanno registrato un aumento sensibile, con un progressivo rafforzamento delle imprese di grandi dimensioni. Nel decennio successivo la crescita occupazionale è proseguita con minore intensità, accompagnandosi ad un generale ridimensionamento delle grandi imprese che hanno mostrato crescenti difficoltà economiche e hanno fatto sempre più ampio ricorso alla subfornitura. La stessa strategia Benetton appare basata sull'estensione verticale della strategia aziendale, che è passata dalla sola produzione alla produzione e commercializzazione al dettaglio, con una spinta all'esternalizzazione produttiva ancora più marcata di quella che aveva caratterizzato l'impresa fin dai primi anni e che viene rivolta inizialmente a subfornitori locali (Nardin, 1987, p. 91) mentre oggi, in larghissima parte, è rivolta a subfornitori esteri (Tattara, 2005). A livello aggregato il fenomeno della delocalizzazione manifatturiera è ben rappresentato dalla caduta occupazionale delle grandi imprese di abbigliamento perché la perdita di occupazione non è legata tanto alla chiusura di aziende in crisi, ma a strategie di riorganizzazione produttiva che portano ad aumentare il ricorso al lavoro esterno prestato presso piccoli laboratori artigiani, localizzati spesso in prossimità dell'azienda che ha decentrato, ma successivamente anche presso laboratori esteri. Nel corso degli anni '90 il quadro occupazionale del settore è cambiato in modo rilevante e per la prima volta si è assistito ad un calo persistente e continuo del numero degli occupati che è passato dai circa 160.000 lavoratori dipendenti censiti dall'Istat nel 1991 a circa 119.000 del 2001, con una riduzione del 25%.

L'andamento dell'occupazione dipendente nel comparto dell'abbigliamento veneto può essere ricostruito dalla base dati VWH (Veneto Worker Histories) sviluppata all'Università di Venezia a partire dalle rilevazioni dell'Inps (fig. 1); teniamo tuttavia presente che il settore è caratterizzato da un elevato numero di lavoratori "in nero", stimato in 1/5 dell'occupazione complessiva<sup>6</sup>. Il settore, studiato nelle quattro province principali, Verona, Vicenza, Padova e Treviso, e limitandosi strettamente alla confezione di vestiario (csc<sup>7</sup>. 10801, 10803, 10805) e alla confezione di capi in maglia (csc. 10713), contava nel 1980 circa 65.000 dipendenti. L'occupazione è cresciuta fortemente proprio nel decennio successivo arrivando a 78.000 dipendenti nel 1990, ma con un aumento tutto concentrato nei laboratori artigiani che hanno raddoppiato l'occupazione dipendente (+92,7%), con 17.000 unità in più, mentre nelle grandi imprese si è registrata una contrazione superiore al 12%, corrispondente ad una perdita di circa 5.500 dipendenti. Con riferimento al 1993 un'indagine nazionale della Confartigianato rilevava come in Italia i due terzi delle imprese di abbigliamento lavorassero nella subfornitura, occupando più della metà degli addetti al settore (Crestanello, 1999, p. 16). L'industria dell'abbigliamento nazionale è caratterizzata da forti differenze regionali e il Veneto presenta una rete di subfornitura particolarmente fitta, fatta di imprese di dimensioni non piccolissime (10 addetti), che opera quasi esclusivamente per produttori finali che hanno la loro sede in regione (Crestanello, 1999); la subfornitura in Italia occupava, a metà anni '90, un terzo degli addetti alla subfornitura in Europa (EC. 1996, tavola 1).

La caduta dell'occupazione delle grandi imprese ha accompagnato un processo di disintegrazione delle imprese finali fino ad arrivare al punto che "oramai molte grandi imprese hanno decentrato tutta la produzione, mantenendo internamente l'attività di progettazione e di marketing" (Crestanello, 1999, p. 18). Negli anni '90 (1991-2001) la situazione è

---

<sup>6</sup> Al 1992, con riferimento all'Italia, la Commissione europea stimava il lavoro nero nell'abbigliamento pari al 21% dell'occupazione complessiva. EC, 1996, tabella 2. Si tratta quindi di una pratica largamente diffusa.

<sup>7</sup> Acronimo di codice statistico contributivo.

mutata. I laboratori artigiani hanno perso quasi tutti i dipendenti che avevano guadagnato nel decennio precedente e le imprese finali altri 11.000; al 2001 i lavoratori dipendenti di questi comparti e nelle province indicate erano solo 49.600, il 36% in meno di undici anni prima. Il tutto come conseguenza del fatto che buona parte della produzione era realizzata all'estero<sup>8</sup>.

Tornando all'andamento complessivo del settore tessile-abbigliamento e cuoio-calzature, è possibile notare (fig. 2) come durante gli anni '90 il valore della produzione regionale, assieme al dato delle esportazioni, sia cresciuto in modo considerevole, anche se a tassi mediamente più bassi rispetto al decennio precedente. A fronte della riduzione occupazionale che investe il settore a partire dal 1991, il valore aggiunto a prezzi costanti ha continuato a crescere con un trend pressoché immutato fino al 1997 per restare poi sostanzialmente stabile fino al 2001 ed infine è calato significativamente nel 2002, in relazione ad una generale crisi del settore<sup>9</sup>. In conseguenza di questi andamenti la produttività, misurata dal valore aggiunto pro-capite, ha mostrato un'accelerazione rilevante in corrispondenza del "decennio della delocalizzazione" (fig. 3), e questo proprio perchè parte della produzione si è spostata all'estero, con un calo drastico degli addetti alla subfornitura, mentre il valore del prodotto non è diminuito in modo significativo almeno fino al 2001. In questi anni infatti i risultati economici delle imprese finali, in particolare di quelle medie, hanno rilevato un continuo miglioramento<sup>10</sup>.

Riassumendo, possiamo distinguere in modo abbastanza netto tre periodi. Un primo periodo di crescita del settore con un aumento della dimensione media e la formazione di grandi imprese di abbigliamento (anni '60 – prima

---

<sup>8</sup> Il ruolo del Veneto nel quadro della delocalizzazione nei settori "tradizionali" è stato rilevata nel 1999 da Schiattarella e ha trovato ampia conferma nella letteratura successive. L'indagine Capitalia indica, con riferimento ai settori tradizionali, che il 61% delle imprese dei distretti del Nord Est ha delocalizzato "completamente" la produzione in paesi a basso costo del lavoro nell'ultimo triennio, contro il 46% a livello nazionale.

<sup>9</sup> La caduta dei dipendenti è simile tra i dati Istat di contabilità regionale e i dati Inps. Il Veneto presenta negli anni '90 una caduta superiore alla media nazionale.

<sup>10</sup> Nel periodo 1996-2000 il valore aggiunto delle imprese finali di abbigliamento e calzature del Nord Est, approssimato dal dato delle medie imprese costituite come società di capitali, cresce complessivamente del 12,5% contro una crescita aggregata nettamente inferiore, mentre l'occupazione diminuisce dell'1,6% (Mediobanca-Unioncamere, 2003).

metà anni '70), un secondo periodo in cui prevale lo sviluppo delle imprese di subfornitura, essenzialmente all'interno della regione (anni '80), e un terzo periodo in cui si è passati dalla subfornitura interna a quella estera, con una perdita netta di posti di lavoro ed un notevole incremento del valore aggiunto per addetto a livello regionale (anni '90), rappresentativo del fenomeno che oggi va universalmente sotto il nome di delocalizzazione.

Fig. 1 - Occupazione dipendente nella confezione per tipologia di impresa.

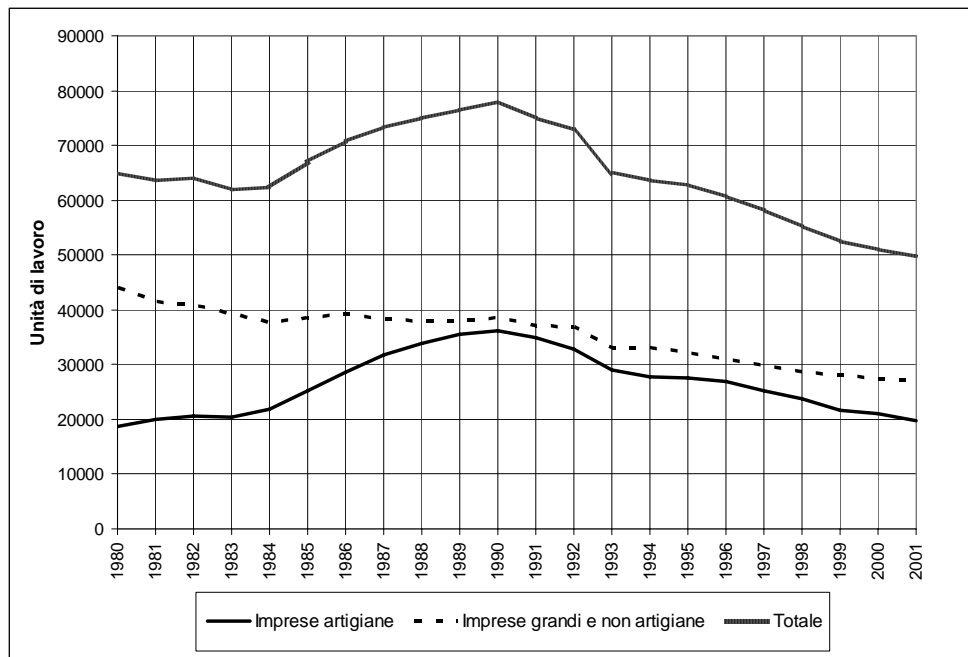


Fig. 2 - Valore aggiunto regionale nel settore tessile-abbigliamento-calzature a prezzi costanti e occupazione dipendente.

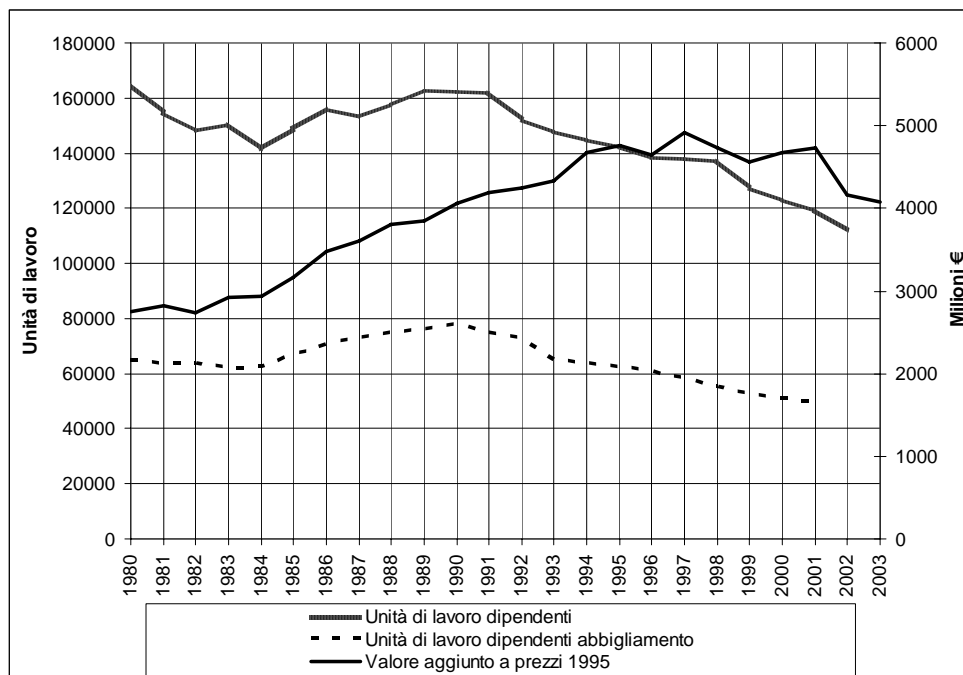
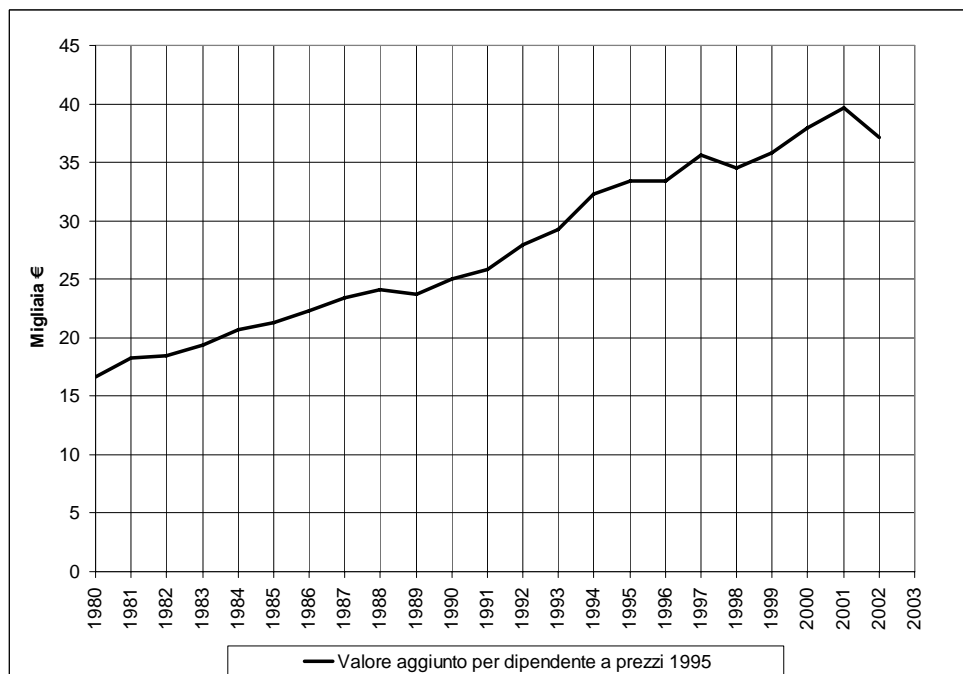


Fig. 3 - Valore aggiunto per dipendente nel settore tessile-abbigliamento-calzature.



Fonte: alle fig. 1, 2, 3 VWH e db Veneto per i dati di contabilità regionale 1980-1995 e successivamente [www.istat.it](http://www.istat.it).

**4. Gli effetti della delocalizzazione produttiva.** Un cambiamento nella struttura aziendale di ampia portata, simile a quello cui abbiamo assistito negli ultimi decenni, può essere esemplificato nei suoi riflessi contabili attraverso un semplice schema numerico. Le tre possibilità esaminate sono: impresa integrata, impresa con subfornitura nazionale e impresa con subfornitura estera (si veda anche Gordon, 2004). Assumiamo dei valori che rispecchino alcuni rapporti medi che si verificano nel settore dell'abbigliamento in Veneto e per la subfornitura estera ci riferiamo alla Romania. Il costo del lavoro pro-capite è posto uguale a 1 nel caso di una impresa integrata, per scendere a 0,8 con subfornitura nazionale e a 0,25 nel caso di subfornitura estera<sup>11</sup>. Il valore del fatturato di un terzista italiano si divide in un 56% che va a salari e un 44% speso per l'acquisto di materie intermedie che il terzista compera o riceve dal committente. Nel caso del terzista rumeno queste quote sono il 29% per i salari e il 71% per le materie intermedie (nelle calzature la quota per le materie prime è leggermente superiore, si veda Crestanello e Tattara, 2006). Assumiamo per semplicità che l'impresa finale delocalizzi all'estero attraverso l'invio di materie da lavorare dello stesso valore di quelle usate in precedenza all'interno. La struttura dei processi produttivi è esemplificata nei suoi termini elementari nella tabella 1.

Tab. 1 – Struttura della produzione in diverse tipologie di imprese.

	Impresa integrata	Subfornitura nazionale		Subfornitura estera	
		Impresa finale	Subfornitore	Impresa finale	Subfornitore
<b>Fatturato</b>	1000	1000	500	1000	300
<b>Lavoro</b>	650	300	280	300	87,5
<b>Materie prime</b>	200	-	200	-	200
<b>Semilavorati</b>	-	500	-	300	-
<b>Profitti lordi</b>	150	200	20	400	12,5
<b>Costo unitario lavoro</b>	1	1	0,8	1	0,25
<b>Dipendenti</b>	650	300	350	300	350
<b>Val.agg/fatturato</b>	800/1000=0,8	500/1000=0,5	300/500=0,6	700/1000=0,7	100/300=0,3
<b>Val.agg pro-capite</b>	800/650=1,23	500/300=1,67	300/350=0,86	700/300=2,33	100/350=0,29

<sup>11</sup> Il costo del lavoro nell'abbigliamento in Romania è circa 1/8 che in Italia, anche se è molto variabile (vedi nota 13). Nell'esempio usiamo un valore di circa 1/4, caricandovi gli altri oneri relativi alla gestione dei processi delocalizzati (trasporti, formazione etc. etc.).

Il passaggio a processi maggiormente disintegrati trova riscontro nella caduta del rapporto tra valore aggiunto e fatturato che risulta, se non altro, da una scomposizione della produzione finale in stadi. Nel passaggio da subfornitura nazionale a subfornitura estera il valore aggiunto per dipendente dell'impresa finale sale da 1,67 a 2,33 mentre la delocalizzazione all'estero che avviene spostando produzioni prima realizzate in un impianto integrato, determina un incremento del valore aggiunto pro-capite ancora maggiore, da 1,23 (impresa integrata) a 2,33. Il margine operativo lordo dell'impresa finale cresce passando da processo integrato a subfornitura interna e da questa a subfornitura estera, a seguito della riduzione del costo del lavoro e della capacità dell'impresa finale di riorganizzare la catena in modo di catturare maggiori quote di profitto. Questa crescita esprime la convenienza dell'impresa finale nell'adottare la nuova struttura organizzativa.

L'esempio è costruito in modo che l'efficienza "tecnica" della produzione resti immutata nel caso di subfornitura interna ed estera poiché nelle tre situazioni un identico valore del fatturato finale (1000) è ottenuto dallo stesso valore delle materie prime (200), dalla stessa quantità di lavoro (650 addetti) e siamo convinti che questa situazione sia molto più frequente di quanto si pensi, se non altro per la pratica delle imprese italiane di delocalizzare all'interno "affidando" dei macchinari a ex dipendenti e poi a "trasportare" all'estero i macchinari prima usati in Italia, in stabilimenti gestiti, come accade di norma in Romania, da tecnici e imprenditori italiani<sup>12</sup>. In questa ottica possiamo pensare all'unità locale interna e/o estera come un reparto distaccato dell'impresa finale. Il valore della subfornitura, ossia dei semilavorati, è fatto dall'impresa finale che in questo modo

---

<sup>12</sup> In realtà la produttività del lavoro in Romania, a detta di molti, è leggermente inferiore a quella in Veneto e questo si traduce in un aumento relativo degli occupati, che comunque è modesto e non cambia il significato dell'esempio (tabella 1). Si veda anche Crestanello e Tattara, 2006.

Questa misura non ha nulla a che fare con la produttività misurata rapportando il valore del prodotto al numero dei dipendenti che si trova spesso citata nelle pubblicazioni internazionali che esprime non tanto una misura "tecnica" dell'efficienza ma una misura legata al modo in cui si strutturano le catene del valore, e quindi alla valutazione del rapporto tra semilavorato e prodotto. Infatti la produttività calcolata in questo modo nel tessile-abbigliamento della Romania non è che il 14% della produttività dell'Unione a 15, pur calcolata a poteri di acquisto standard. Si veda Ceps-WIIW (2005) tab. 4.



“determina” il profitto del subfornitore. In sintesi il processo aggregato nei tre casi esemplificati produce un profitto pari a 150 se integrato, a 220, se frammentato all’interno, e a 412,5 se all’estero: come questo profitto si distribuisca tra l’impresa finale e il subfornitore dipende dai prezzi di trasferimento dei semilavorati, quindi dagli obiettivi dell’impresa (e dai diversi regimi fiscali). L’esperienza che deriva da diverse visite a subfornitori che lavorano in Romania nel settore dell’abbigliamento ci porta a pensare che l’impresa finale, attraverso la subfornitura estera, cerca di portare il profitto del terzista al minimo, date alcune garanzie di qualità e di stabilità dei rapporti di fornitura<sup>13</sup>.

La delocalizzazione che ha caratterizzato le nostre imprese non si accompagna, in genere, a frammentazione dei processi, ma è attuata da imprese che avevano già decentrato la produzione delegandone parti a subfornitori locali: per queste imprese andare all’estero significa ripercorrere una strada già tracciata, e la decisione di spostare segmenti di lavorazione in altri paesi comporta rischi ed incertezze di molto inferiori (per un modello teorico, Melitz, 2003). In questo caso l’impatto della delocalizzazione sulle variabili dell’impresa finale si ottiene mettendo a confronto i valori di colonna 3 con quelli di colonna 5: il minor costo del lavoro dei subfornitori esteri rispetto a quelli nazionali fa aumentare i profitti lordi.

L’impatto della delocalizzazione estera si rifletterà dunque sui dati contabili dell’impresa finale e potrà essere analizzato attraverso i valori iscritti a bilancio, anche se è opportuno far notare al lettore come il passaggio da un esempio numerico come quello presentato sopra e le grandezze che risultano dai dati d’impresa non può essere diretto e non è senza rischi. Ci attendiamo comunque che i processi delocalizzativi, attraverso una riduzione dei costi unitari delle fasi spostate all’estero, abbiano un effetto positivo sul margine

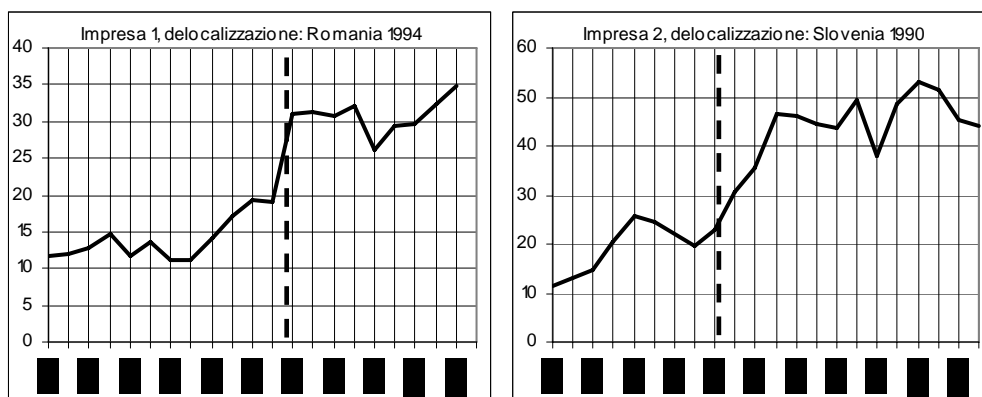
---

<sup>13</sup> Le imprese committenti esercitano sui loro subfornitori in Romania un controllo stretto e il subfornitore lavora in un modo che è assimilabile al lavoro che si svolgerebbe in un reparto delocalizzato della fabbrica del committente. Nel caso di commesse in Asia, dove si ricorre al commercializzato, prevalgono invece relazioni di mercato o di quasi mercato nelle quali il terzista acquista la materia prima e gli accessori e si incarica di fornire un prodotto finito, per il quale assume il relativo rischio.

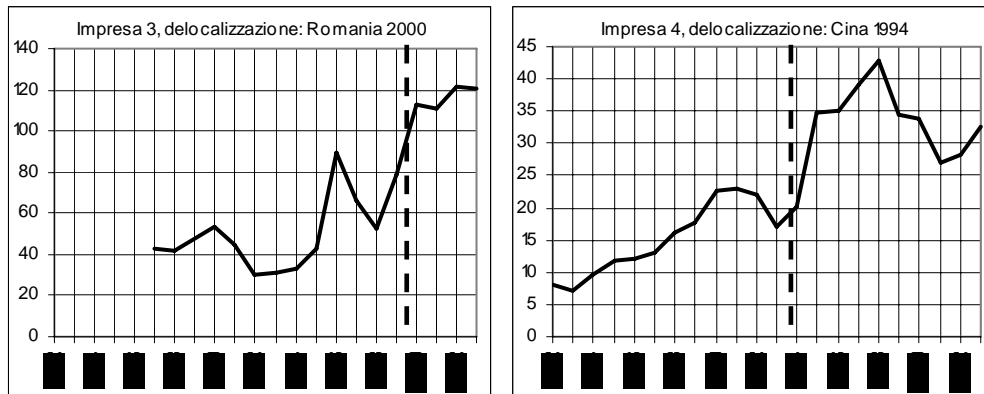
operativo lordo (MOL<sup>14</sup>) delle imprese finali, e che aumenti il valore aggiunto per dipendente, sia per una caduta del numero degli occupati diretti a parità di altre condizioni, sia perchè la definizione di una nuova strategia aziendale che accompagna mutamenti di grande portata nel governo delle catene del valore come quelli di cui stiamo discutendo, si unisce spesso a un'azione di riposizionamento dell'impresa ai livelli più alti nella catena, alla definizione di nuove funzioni manageriali e gestionali e a una crescita di figure professionali impiegate, funzionali a una struttura organizzativa più complessa.

Le figure 3 e 4 rappresentano graficamente l'andamento nel tempo del valore aggiunto per dipendente e del MOL (a prezzi correnti) per quattro aziende della nostra popolazione in relazione all'evento delocalizzativo principale (linea tratteggiata).

Fig. 4 - Valore aggiunto per dipendente in quattro imprese (migliaia di € a prezzi correnti).

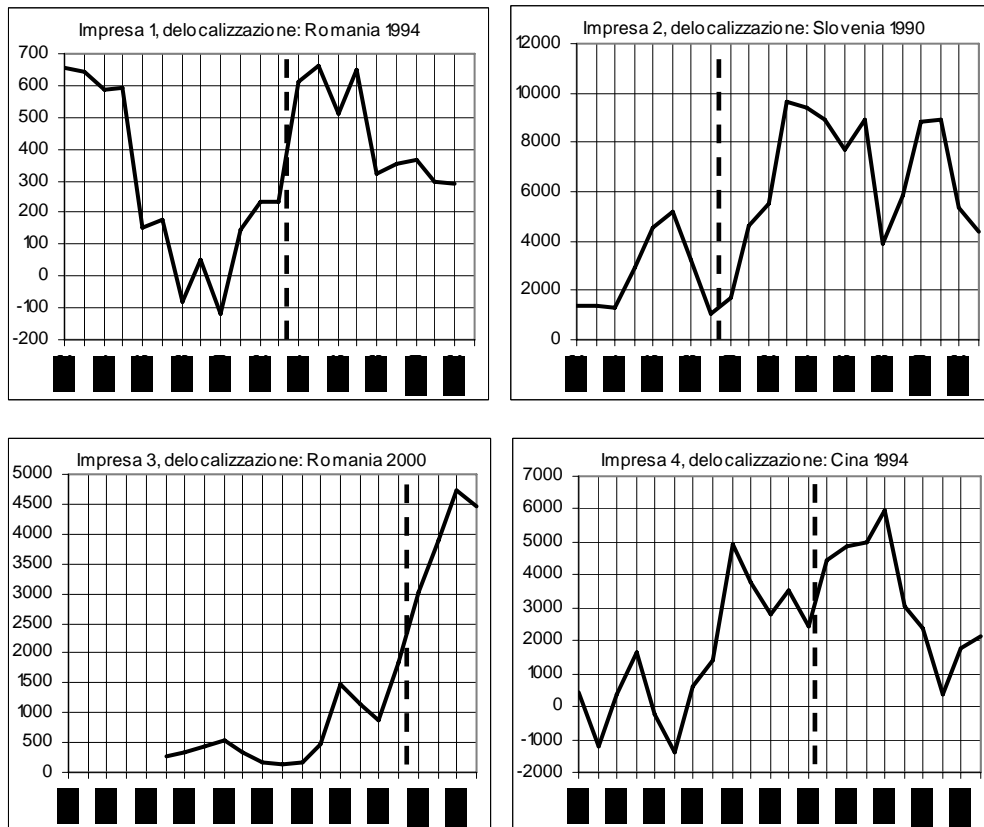


<sup>14</sup> Il MOL misura la redditività della gestione caratteristica al lordo dei costi di ammortamento e accantonamenti. E' ricavato dal valore aggiunto detratti i costi del personale.



Fonte: Bilanci di esercizio, Camere di Commercio del Veneto.

Fig. 5 – Margine operativo lordo in quattro imprese (migliaia di € a prezzi correnti).



Fonte: Bilanci di esercizio, Camere di Commercio del Veneto.

**5. La valutazione di impatto.** Per verificare se i processi di delocalizzazione abbiano avuto un impatto positivo sulla redditività aziendale e sul valore aggiunto per dipendente delle imprese capofila, e se

tale effetto risulti tanto maggiore quanto più elevata è la quota di prodotti che un'impresa realizza all'estero sul totale, abbiamo costruito un modello di regressione lineare che stimiamo usando i dati riferiti ad un panel di imprese.

L'analisi è condotta su di un gruppo di 46 società di capitale con sede sociale in Veneto, attive al 31 dicembre 2003 nel settore abbigliamento-calzature, prevalentemente di media dimensione, con un'occupazione complessiva di circa 5.500 dipendenti, caratterizzate da produzione realizzata essenzialmente in conto proprio, che hanno delocalizzato all'estero alcune fasi significative delle loro produzioni. I dati che utilizziamo hanno periodicità annuale e sono: dati di bilancio provenienti dalle Camere di Commercio provinciali del Veneto, dati sull'occupazione dipendente tratti dalla base dati VWH e dati sugli eventi delocalizzativi che abbiamo raccolto attraverso un questionario alle imprese. Posto che l'internazionalizzazione produttiva è un fenomeno che ha origine attorno alla metà degli anni '80, abbiamo ritenuto opportuno estendere lo studio all'intero periodo 1982-2003. Alcune imprese incluse nell'analisi hanno iniziato la propria attività in anni successivi al 1982 e pertanto il panel risulta non bilanciato.

Le notizie sugli eventi delocalizzativi di ciascuna impresa sono state ottenute attraverso un'indagine diretta condotta nell'anno 2004 cui ha partecipato circa il 25% delle società di media dimensione e alcune società più piccole operanti in Veneto al 2001 nei comparti abbigliamento e calzature (Gianelle, 2005). Le 46 imprese che esaminiamo sono quelle che dichiarano di intrattenere un rapporto produttivo con paesi esteri almeno dal 2001 e rappresentano il 66% delle imprese partecipanti (considerando le delocalizzazioni avvenute fino al 2003 questa percentuale sale all'85%). Di ogni evento delocalizzativo, inteso in senso lato (investimento diretto, subfornitura e altro) si conosce l'anno di avvio, il paese coinvolto, il tipo di rapporto in essere<sup>15</sup> e la sua intensità, misurata dal rapporto tra capi

---

<sup>15</sup> Le forme della delocalizzazione possono essere quelle degli investimenti diretti o della subfornitura o altro, in questa sede non distinguiamo tra diverse tipologie. Ciascun fenomeno delocalizzativo definito dall'anno di avvio e dal paese estero coinvolto può

realizzati all'estero e totale di capi prodotti, che non è mai inferiore al 10% della produzione complessiva. Abbiamo tenuto conto di un unico evento per ciascuna impresa, il più importante, quello più significativo in termini di quota di capi delocalizzata<sup>16</sup>.

Le imprese che compongono il panel sono diverse per dimensione, fascia di mercato presidiata, propensione all'esportazione, tipo di fasi produttive realizzate internamente e, in generale, per la particolare "storia" da cui ciascuna proviene. Tale diversità può essere pensata come l'effetto di un'insieme di variabili omesse di natura strutturale, specifiche per ogni impresa, che assumiamo di rappresentare tale effetto attraverso una costante ignota; stimiamo quindi un modello panel a effetti fissi (Hsiao, 1985).

La variabile dipendente del modello è alternativamente il valore aggiunto per dipendente e il margine operativo lordo (MOL), entrambi espressi in logaritmi. Il primo è definito come il rapporto tra valore aggiunto operativo<sup>17</sup>, espresso in termini correnti, e dipendenti medi dell'esercizio, il secondo è dato dalla differenza tra valore aggiunto operativo e costo del lavoro, in termini correnti.

L'impatto del fenomeno delocalizzativo è rappresentabile attraverso una variabile dummy che divide le serie storiche riferite ad ogni impresa in due sottoperiodi, uno precedente ed uno successivo all'avvio della delocalizzazione. L'evento delocalizzativo avviene, per le varie imprese, in anni diversi all'interno dell'intervallo di tempo preso in esame e questo permette l'identificazione della variabile di impatto. La dummy delocalizzativa può interagire sia con la costante (che misura l'effetto medio) che con il trend (effetto crescita) della relazione stimata dando luogo

---

essere inoltre caratterizzato da una molteplicità di rapporti produttivi con diverse imprese situate nello stesso paese. Ai fini della nostra analisi questo aspetto non appare tuttavia rilevante dal momento che tutte le imprese situate nello stesso paese sono verosimilmente caratterizzate da costi simili. Pertanto consideriamo come eventi unici i rapporti con ciascun paese estero (ad esempio Romania, Tunisia e Cina).

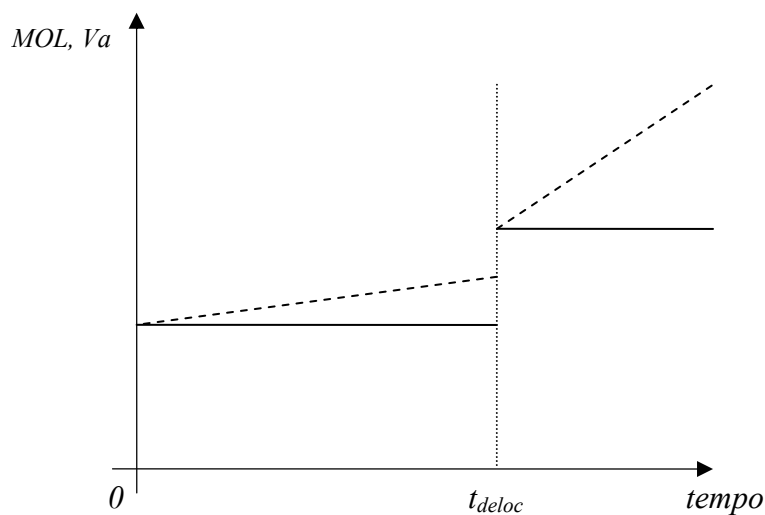
<sup>16</sup> Alcune imprese hanno più delocalizzazioni attive, in più paesi, iniziate in vari anni e che coinvolgono volumi produttivi diversi. In questa sede ci limitiamo a considerare esclusivamente l'evento delocalizzativo principale, quello che appare maggiormente in grado di investire le grandezze di bilancio aziendali.

<sup>17</sup> Il valore aggiunto operativo è definito come la differenza tra ricavi delle vendite, al netto della variazione delle rimanenze di prodotti finali, e costi per materie prime, semilavorati e servizi.

a due distinte variabili: l'impatto della delocalizzazione risulta allora misurato, in media, dal coefficiente di queste due dummy delocalizzative, d'ora in avanti rispettivamente effetto medio ed effetto crescita. Nell'equazione di stima la variabile trend, che cattura la crescita media delle imprese nell'intero periodo, è indicata con  $T$  e per ogni impresa prende valori (... , -2, -1, 0, 1, 2, ...) dove zero è l'anno di delocalizzazione.

Graficamente il modello è rappresentato dalla variabile dipendente in funzione del tempo nella figura 6, dove la discontinuità della linea continua in  $t_{deloc}$  rappresenta l'effetto medio e la differenza nelle pendenze della linea tratteggiata l'effetto crescita.

Fig. 6 – L'impatto della delocalizzazione al tempo  $t_{deloc}$ .



Se indichiamo con  $t_{d(i)}$  l'anno di delocalizzazione per l'impresa  $i$ -esima, la dummy delocalizzativa costante (effetto medio) assume la seguente forma

$$Dc_{it} = \begin{cases} 0 & \text{per } t < t_{d(i)} \\ 1 & \text{per } t \geq t_{d(i)} \end{cases}$$

La dummy delocalizzativa trend (effetto crescita), che assumiamo lineare, è definita facendo interagire la variabile trend ( $T$ ) con la dummy precedente,

$TDC_{it}$ . L'equazione di regressione stimata con riferimento al valore aggiunto per dipendente è

$$\log VA_{it} = \beta_0 + \beta_1 T_{it} + \beta_2 DC_{it} + \beta_3 TDC_{it} + \beta_4 ORD_{it} + \sum_{t=1982}^{2005} \beta_t ANNO(t)_{it} + u_i + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Gli effetti della delocalizzazione sono stimati introducendo nel modello alcuni controlli per tenere conto di fattori di natura ciclica (come l'andamento della domanda e il livello dei prezzi) e del progresso tecnologico che interessano tutte le imprese allo stesso modo negli stessi anni e possono influenzare l'andamento delle variabili dipendenti. Allo scopo di cogliere gli andamenti di natura congiunturale<sup>18</sup> includiamo tra le variabili esplicative l'indice degli ordinativi di settore a livello nazionale, calcolato dall'Istat su base mensile<sup>19</sup>,  $ORD$ . Le variabili  $ANNO(t)$  sono dummy di anno, cioè variabili che colgono eventi che interessano tutte le imprese allo stesso modo in un determinato anno  $t$  e quindi possono rappresentare l'influenza di shock aggregati (inflazione, crescita media del settore,...) sulla variabile dipendente. Le dummy di anno non impediscono di identificare la dummy delocalizzativa poiché le delocalizzazioni avvengono in anni diversi per ciascuna impresa.

Le osservazioni a nostra disposizione non consentono di tenere conto di effetti specifici per ogni impresa come quelli derivanti da cambiamenti nella tipologia di prodotto e nella fascia di mercato, dall'evoluzione dell'organizzazione produttiva e da modificazioni nei rapporti con altre imprese della filiera, che sono tutti elementi che hanno probabilmente una correlazione positiva con l'evento delocalizzativo. E' allora possibile che questi eventi, nei loro riflessi sulla variabile dipendente, si confondano con l'evento delocalizzativo di cui sono in realtà, molte volte, un corollario.

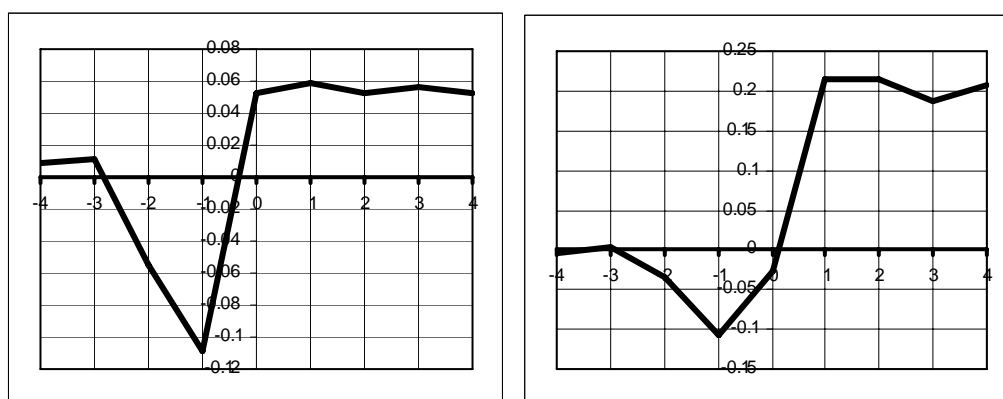
Il trend  $T$  consente di fornire una rappresentazione visiva dell'effetto della

<sup>18</sup> Si veda Heckman (1985) che suggerisce di controllare per il ciclo economico.

<sup>19</sup> Per ogni impresa del panel l'indice degli ordinativi utilizzato è quello corrispondente allo specifico settore di attività dell'azienda. I settori e corrispondenti indici sono individuati sulla base della classificazione Ateco2002 a tre cifre e corrispondono alle voci DB177, DB182 e DC193.

delocalizzazione riproducendo la figura 6 attraverso i nostri dati. A questo scopo facciamo una regressione delle due variabili  $\log VA$  e  $\log MOL$  sui controlli (dummy anno, dummy impresa, ordinativi, trend  $T$ ) in modo da eliminarne gli effetti. Nella figura 7 rappresentiamo  $T$  nelle ascisse mentre le ordinate rappresentano la media annua dei residui della regressione in modo da visualizzare gli effetti della delocalizzazione al netto degli shock specifici di anno, impresa, settore etc. L'anno zero corrisponde al *break* della figura 6 e l'effetto della delocalizzazione sulle due variabili dipendenti appare con grande chiarezza.

Fig. 7 – Residui della regressione di  $\log VA$  (sinistra) e  $\log MOL$  (destra) sui controlli in relazione all'anno di delocalizzazione.



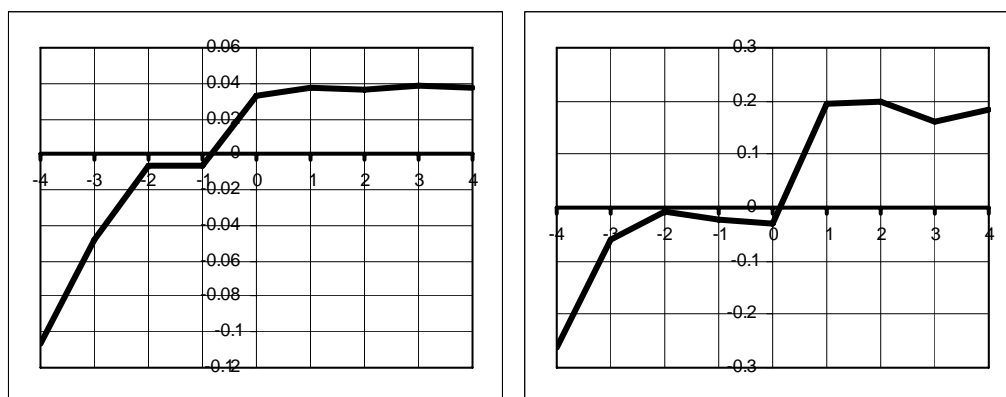
I due grafici in figura 7 mostrano che alcune delle imprese che consideriamo hanno delocalizzato dopo avere sperimentato una caduta del valore aggiunto per dipendente e del margine operativo. Ciò è perfettamente ragionevole, ma crea problemi nell'interpretazione delle stime: le imprese infatti appaiono selezionate nel trattamento. Alcune delocalizzano dopo uno shock negativo e ciò fa sì che il risultato medio della delocalizzazione - catturato dalla nostra variabile dummy sulla variabile dipendente - appaia sovrastimato se riferito alla nostra popolazione complessiva (possiamo anche vederlo come un caso di variabili omesse: non riusciamo a dar conto compiutamente dell'eterogeneità delle imprese)<sup>20</sup>. Questo problema può

<sup>20</sup> Su questo argomento si veda Heckman e Smith, 1999.



essere superato mettendo a confronto le stime ottenute con riferimento all'intero arco temporale con stime ricavate escludendo i due anni che precedono la delocalizzazione: se la differenza nel valore dei coefficienti è piccola allora la tendenza alla sovrastima è di modesta entità. Nel commento ai risultati delle stime i valori dei coefficienti ottenuti con questa procedura sono riportati tra parentesi a fianco dei corrispondenti valori del modello base. Le serie complete delle stime di confronto sono riportate in appendice. I grafici in figura 8 mostrano i residui delle regressioni di  $\log VA$  e  $\log MOL$  sulle variabili di controllo ottenuti escludendo le due osservazioni che precedono la delocalizzazione. Come si può notare la caduta che avveniva prima della decisione di delocalizzare è ora completamente sparita.

Fig. 8 – Residui della regressione di  $\log VA$  (sinistra) e  $\log MOL$  (destra) sui controlli escludendo i due anni precedenti alla delocalizzazione.



I risultati della stima (equazione 1, tabelle 2 e 3, colonna 2) riportano un rimarchevole effetto medio sia sul valore aggiunto per dipendente che sul MOL. In media l'evento accresce il valore aggiunto per dipendente del 17% (14% \*\*); per il MOL tale percentuale sale al 29% (30% \*). L'effetto crescita non è invece significativo e ciò vuole dire che la delocalizzazione produce un effetto “una volta per tutte” e non induce una dinamica crescente degli indicatori esaminati.

Tab. 2 – Effetti della delocalizzazione sul valore aggiunto per dipendente (equazione 1).

		<i>logVA</i> (valore aggiunto per dipendente)			
		1	2	3	4
Effetto medio	<i>Dc</i>	0.1601358** (4.09)	0.1662144** (4.21)		
Effetto crescita	<i>TDC</i>		0.0080854 (1.08)		
Effetto medio attraverso le quote	<i>QDc</i>			0.2180629** (3.62)	0.2164052** (3.54)
Effetto crescita attraverso le quote	<i>QTDc</i>				0.0016421 (0.16)
Ordinativi di settore	<i>ORD</i>	0.0071594** (3.73)	0.006951** (3.61)	0.0069373** (3.61)	0.0068892** (3.54)
Trend medio	<i>T</i>	0.0430343** (5.89)	0.0398052** (5.04)	0.0461282** (6.43)	0.045921** (6.29)
Dummy di anno	<i>ANNO</i>	include	include	include	include
Intercette specifiche per ogni impresa		include	include	include	include
R – Squared within		0.5861	0.5868	0.5839	0.5939

Nota alle tabelle 2, 3, 4 e 5: 46 imprese, 747 osservazioni, periodo 1982-2003. Tutte le regressioni includono intercette specifiche per ogni impresa, dummy di anno e trend temporale. Il t-value è riportato tra parentesi.  
 \*\*: significatività 1%, \*: significatività 5%.

Tab. 3 – Effetti della delocalizzazione sul MOL (equazione 1).

		<i>logMOL</i> (margine operativo lordo)			
		1	2	3	4
Effetto medio	<i>Dc</i>	0.3028813** (3.16)	0.2906172** (3.00)		
Effetto crescita	<i>TDC</i>		-0.0163133 (-0.89)		
Effetto medio attraverso le quote	<i>QDc</i>			0.3831182** (2.60)	0.4077131** (2.72)
Effetto crescita attraverso le quote	<i>QTDc</i>				-0.0243626 (-0.95)
Ordinativi di settore	<i>ORD</i>	0.016064** (3.42)	0.0164843** (3.49)	0.0156442** (3.32)	0.0163572** (3.43)
Trend medio	<i>T</i>	0.0185488 (1.04)	0.025064 (1.30)	0.0252482 (1.44)	0.0283218 (1.59)
Dummy di anno	<i>ANNO</i>	include	include	include	include
Intercette specifiche per ogni impresa		include	include	include	include
R – Squared within		0.2560	0.2569	0.2525	0.2535

Nota alle tabelle 2, 3, 4 e 5: 46 imprese, 747 osservazioni, periodo 1982-2003. Tutte le regressioni includono intercette specifiche per ogni impresa, dummy di anno e trend temporale. Il t-value è riportato tra parentesi.  
 \*\*: significatività 1%, \*: significatività 5%.

Utilizzando poi le informazioni contenute nell'indagine diretta riguardanti le quote di capi prodotte all'estero per ciascuna impresa per ciascun evento delocalizzativo, siamo in grado di assegnare una diversa "intensità" a questi processi. L'informazione sulla quota delocalizzata si riferisce al 2003 e assumiamo che, per la singola azienda, tale quota sia rimasta sostanzialmente stabile nel tempo per cui i valori del 2003 costituiscano una buona approssimazione dell'entità dei fenomeni delocalizzativi durante l'intero periodo in cui manifestano i propri effetti, pur consapevoli che così operando perdiamo informazioni circa la gradualità del processo.

E' allora possibile costruire due ulteriori variabili di delocalizzazione che tengano conto dei diversi volumi produttivi coinvolti nell'evento. Rappresentiamo la quota di capi prodotta all'estero da ciascuna impresa con un indice  $Q_i$  che varia tra 0 e 1 e moltiplichiamo tale indicatore per la variabile  $Dc$ , otteniamo la variabile effetto medio di delocalizzazione attraverso le quote

$$QDc_{it} = \begin{cases} 0 & \text{per } t < t_{d(i)} \\ Q_i & \text{per } t \geq t_{d(i)} \end{cases}$$

e definiamo  $QTDc_{it}$  come effetto crescita attraverso le quote.

Tali variabili ricalcano gli schemi delle variabili  $Dc$  e  $TDC$ , con la differenza che, in presenza di delocalizzazioni attive, la dummy delocalizzativa interagisce con la quota di capi effettivamente prodotta all'estero. Se in prima approssimazione assumiamo che la relazione tra volumi produttivi ottenuti all'estero e valori di bilancio sia lineare, il coefficiente della variabile delocalizzativa fatto interagire con la quota indica di quanto variano il valore aggiunto pro-capite e il MOL per ogni punto percentuale in più di produzione delocalizzata da parte di un'impresa che produce anche all'estero. L'effetto medio attraverso le quote (tabelle 2 e 3, colonna 4) ci dice che per un punto in più di prodotto ottenuto attraverso la produzione all'estero il valore aggiunto per dipendente aumenta di 0,22 mentre il MOL

cresce di 0,41 (rispettivamente 0,18\*\* e 0,41\*\*). Anche qui l'effetto crescita non appare significativo.

Nell'approccio al valore aggiunto per dipendente, tra gli effetti che alcune variabili non osservate possono avere sulla variabile studiata, è importante la decisione presa dall'impresa finale di frammentare la produzione. La stima del valore aggiunto pro-capite rischia infatti di confondere gli effetti dello spostamento all'estero di alcune fasi produttive con gli effetti del processo di frammentazione della produzione qualora l'impresa che delocalizza all'estero sia verticalmente integrata e quindi la decisione di delocalizzare implichi la decisione di spostare all'estero fasi prima svolte all'interno della struttura aziendale. In altre parole delocalizzare implica esternalizzare i processi, a meno che la suddivisione della produzione in fasi e la loro assegnazione a subfornitori non fosse avvenuta in precedenza, nel qual caso si possono trasferire all'estero parti dei processi produttivi prima svolti all'interno dei confini regionali o nazionali. Nel caso in cui la delocalizzazione riguardi fasi di un processo svolto prima entro i "muri dell'azienda", le stime confondono l'effetto attribuibile alla frammentazione con quello direttamente riconducibile alla scelta estera. Se andiamo alla radice del problema si può dimostrare che, come conseguenza dell'esternalizzazione di alcuni processi, a parità di fatturato e con una forza lavoro ridotta proporzionalmente alla produzione data all'esterno, anche nel caso limite in cui i costi di produrre internamente siano uguali ai costi di commissionare lavorazioni ad altri, l'impresa finale ottiene in modo "automatico" un valore aggiunto pro-capite più elevato, che rappresenta il maggiore profitto che essa percepisce rispetto al subfornitore<sup>21</sup>.

Con riferimento al valore aggiunto per dipendente risulta allora opportuno controllare per la frammentazione dei processi separatamente dalla delocalizzazione in modo da poter valutare l'apporto netto della scelta estera. A questo scopo distinguiamo le imprese che all'avvio della

---

<sup>21</sup> Per una trattazione più estesa di questo argomento si veda Gordon (2004). Questa differenza esprime anche il rapporto di dipendenza tra l'impresa finale e i suoi subfornitori: se entrambe le imprese avessero lo stesso profitto, il valore aggiunto pro capite sarebbe immutato.

delocalizzazione producono internamente dalle imprese che producono attraverso subfornitura estera. Un modo per identificare i fenomeni di frammentazione che si associano alla scelta estera, a partire dai dati sull'occupazione e sul fatturato aziendali, è quello di vedere se tra l'anno che precede e quello che segue l'avvio del rapporto produttivo estero si registra una significativa caduta occupazionale (maggiore del 10%) mentre il fatturato resta sostanzialmente stabile o cresce (richiediamo che non si riduca più del 5%). Riteniamo che il verificarsi di queste due condizioni possa essere assunto, con ragionevole probabilità, a indicazione del fatto che l'impresa ha sostituito produzione interna con produzione estera. Per 9 imprese del nostro panel l'avvio della delocalizzazione corrisponde ad una frammentazione della struttura produttiva, per le altre 37 invece ciò non si verifica e significa che queste imprese avevano già delocalizzato in precedenza le fasi produttive che ora portano all'estero.

Per cogliere gli effetti della delocalizzazione separatamente per le imprese che hanno frammentato il processo interno in fasi trasferendone alcune all'estero e per quelle che hanno trasferito all'estero fasi già in precedenza decentrate, definiamo la variabile *Fra*, che assume valore 0 per le imprese che delocalizzano fasi già esternalizzate e valore 1 per quelle che assegnano all'estero fasi di produzione prima svolte internamente, e la variabile *Nfra* che assume valore 0 per le imprese che delocalizzano produzioni prima realizzate direttamente e valore 1 per le altre. Le dummy di delocalizzazione interagiscono con le dummy di frammentazione e danno luogo alle variabili *FraDc*, *NfraDc* e *FraTDc*, *NfraTDc*. L'equazione (2) tiene conto della delocalizzazione e dei processi di frammentazione della produzione

$$\log VA_{it} = \beta_0 + \beta_1 T_{it} + \beta_2 FraDc_{it} + \beta_3 FraTDc_{it} + \beta_4 NfraDc_{it} + \beta_5 NfraTDc_{it} + \beta_6 ORD_{it} + \sum_{t=1982}^{2003} \beta_t ANNO(t)_{it} + u_i + \varepsilon_{it} \quad (2)$$

Anche in questo caso è possibile fare interagire le variabili delocalizzative con la variabile relativa alla frammentazione dei processi e con la quota di capi prodotta all'estero per tenere conto dei diversi gradi di intensità con cui si presenta la delocalizzazione, si ottengono così le variabili *QFraDc*, *QNfraDc* e *QFraTDc*, *QNfraTDc*.

Tab. 4 – Effetti della delocalizzazione al netto/lordo della frammentazione (equazione 2).

		<i>logVA</i>		<i>logMOL</i>	
		1	2	3	4
Effetto medio complessivo della frammentazione	<i>FraDc</i>	0.3200836** (4.71)		-0.1002619 (-0.60)	
Effetto crescita complessivo della frammentazione	<i>FraTDc</i>	0.0066762 (0.69)		0.0251516 (1.05)	
Effetto medio al netto della frammentazione	<i>NfraDc</i>	0.1280833** (3.02)		0.4107425** (3.95)	
Effetto crescita al netto della frammentazione	<i>NfraTDc</i>	0.0061204 (0.73)		-0.0385088 (-1.87)	
Effetto medio complessivo della frammentazione attr. le quote	<i>QFraDc</i>		0.3796992** (3.51)		-0.2868379 (-1.09)
Effetto crescita complessivo della frammentazione attr. le quote	<i>QFraTDc</i>		0.0013035 (0.09)		0.0421469 (1.15)
Effetto medio al netto della frammentazione attr. le quote	<i>QNfraDc</i>		0.1494936** (2.20)		0.6668708** (3.97)
Effetto crescita al netto della Frammentazione attr. le quote	<i>QNfraTDc</i>		0.0007097 (0.06)		-0.059183* (-2.01)
Ordinativi di settore	<i>ORD</i>	0.0068756** (3.59)	0.0063977** (3.27)	0.0170908** (3.64)	0.0179713** (3.77)
Trend medio	<i>T</i>	0.0400653** (5.11)	0.047412 ** (6.50)	0.0257579 (1.34)	0.0253696** (1.43)
Dummy di anno	<i>ANNO</i>	include	include	include	include
Intercette specifiche per ogni impresa		include	include	include	include
R – Squared within		0.5937	0.5866	0.2673	0.2653

Nota alle tabelle 2, 3, 4 e 5: 46 imprese, 747 osservazioni, periodo 1982-2003. Tutte le regressioni includono intercette specifiche per ogni impresa, dummy di anno e trend temporale. Il t-value è riportato tra parentesi.  
\*\* : significatività 1%, \* : significatività 5%.

I coefficienti delle variabili (tabella 4, colonne 1 e 3) ci dicono che l'evento delocalizzazione fa aumentare del 13% (10%\*) il valore aggiunto per occupato nelle imprese che avevano già frammentato il processo produttivo all'interno del paese di origine, lo fa invece aumentare del 32% (30%\*\*)

nelle imprese che delocalizzano e non avevano in precedenza delegato fasi di produzione a subfornitori interni<sup>22</sup>. L'effetto sul MOL è del 41% (45%\*\*) per le imprese che avevano già frammentato la produzione, mentre il coefficiente non appare significativo per le imprese che delocalizzando frammentano i processi e che sono solo 9<sup>23</sup>.

Tenendo conto dell'intensità degli eventi delocalizzativi, per quanto riguarda il valore aggiunto pro-capite (tabella 4, colonne 2 e 4) l'effetto sulla variabile dipendente corrispondente ad un aumento di un punto percentuale della produzione spostata all'estero da parte delle imprese che con questo atto trasferiscono all'estero, per la prima volta, parte del processo produttivo è di 0,38 (0,36\*\*), mentre 0,15 (0,11) è il corrispondente effetto medio al netto della frammentazione (calcolato per le imprese che già facevano già ricorso a subfornitori nazionali). Nel caso del MOL l'effetto medio netto è 0,67 (0,72\*\*) con un trend leggermente calante nel tempo, come evidenziato dal coefficiente negativo, significativo, -0,06 (-0,05) dell'effetto crescita. Ancora una volta si mette in chiaro come la delocalizzazione non produca un aumento di lungo periodo della redditività. Da ultimo ci sembra interessante mettere a confronto l'effetto esercitato dalla delocalizzazione sul valore aggiunto per dipendente e sul MOL per dipendente: se i coefficienti della variabile delocalizzativa nell'equazione del valore aggiunto per dipendente sono minori o uguali a quelli relativi alla stessa variabile nell'equazione del MOL per dipendente, possiamo dedurre che il vantaggio che deriva dalla delocalizzazione è andato sicuramente alle imprese. La tabella 5 riporta i risultati delle stime relative al MOL pro-

---

<sup>22</sup> Il lettore attento noterà che la media ponderata dei due coefficienti, 13% e 32%, dà un valore prossimo al 17%, equivalente al valore della dummy delocalizzativa costante dell'equazione (2). Lo stesso accade per i valori dei coefficienti relativi all'interazione con le quote.

<sup>23</sup> Le imprese che frammentano la produzione mostrano un elevato incremento del valore aggiunto per dipendente mentre il MOL non pare significativamente influenzato dalla delocalizzazione; il primo risultato evidenzia come le imprese riducono la forza lavoro impiegata nella manifattura e in questo modo ottengono un valore aggiunto più elevato per l'occupazione (più qualificata) che rimane nell'azienda, il secondo dato sembra invece suggerire che per questa categoria di imprese la riduzione dei costi di produzione non si traduce in una crescita del profitto. E' possibile ipotizzare che le imprese che giungono con ritardo alla scelta di decentrare la produzione siano, almeno inizialmente, meno capaci di gestire con efficienza i rapporti di subfornitura.

capite<sup>24</sup> che sono direttamente confrontabili con quelli delle tabelle 2 e 4 e che avvalorano questa tesi.

**Tab. 5 – Effetti della delocalizzazione sul MOL per dipendente.**

		<i>logMOLDIP</i> (margine operativo lordo per dipendente)	
		1	2
Effetto medio	<i>Dc</i>	0.2400882** (2.83)	
Effetto crescita	<i>TDC</i>	0.0342737** (2.13)	
Effetto medio comprensivo della frammentazione	<i>FraDc</i>		0.560975** (3.85)
Effetto crescita comprensivo della frammentazione	<i>FraTDC</i>		0.0415071* (1.99)
Effetto medio al netto della frammentazione	<i>NFraDc</i>		0.1668129 (1.84)
Effetto crescita al netto della frammentazione	<i>NFraTDC</i>		0.0228755 (1.27)
Ordinativi di settore	<i>ORD</i>	0.0140875** (3.40)	0.0140416** (3.42)
Trend medio	<i>T</i>	0.0055468 (0.33)	0.0064529 (0.38)
Dummy di anno	<i>ANNO</i>	include	include
Intercette specifiche per ogni impresa		include	include
R – Squared within		0.2683	0.2847

Nota alle tabelle 2, 3, 4 e 5: 46 imprese, 747 osservazioni, periodo 1982-2003. Tutte le regressioni includono intercette specifiche per ogni impresa, dummy di anno e trend temporale. Il t-value è riportato tra parentesi.  
 \*\*: significatività 1%, \*: significatività 5%.

**6. Conclusioni.** Al momento le informazioni sull'internazionalizzazione delle imprese italiane sono ampie ma frammentate e incomplete. Disponiamo di dati analitici relativamente agli investimenti diretti esteri e ai loro effetti sulla redditività delle imprese che li hanno effettuati (Barba Navaretti e Castellani, 2004), ma sappiamo che l'attività di internazionalizzazione è ben più ampia e articolata.

Questo lavoro cerca di quantificare alcuni effetti del ricorso alla subfornitura distinguendo una prima fase che aveva visto le imprese finali

<sup>24</sup> Il MOL pro-capite non ha un preciso significato economico: le stime di tabella 5 sono state calcolate esclusivamente a scopo di confronto.



servirsi di piccoli laboratori regionali che lavoravano in conto terzi e il successivo periodo che ha segnato la drastica riduzione dell'occupazione in queste stesse unità, a causa della scelta di molte imprese di decentrare parte dei processi produttivi a subfornitori che operano in paesi esteri a basso costo del lavoro.

Attraverso un'indagine diretta su diverse imprese e la stima di un modello panel a effetti fissi abbiamo cercato di quantificare i "vantaggi" che derivano ai conti delle imprese dalla delocalizzazione all'estero di alcune fasi del processo produttivo. Il valore aggiunto per dipendente, e ancora di più il margine operativo lordo risentono positivamente di questa scelta e un incremento della quota di produzione spostata all'estero si associa ad un aumento netto di tutto rilievo di entrambi gli indicatori.

Questi risultati sembrano contrastare l'idea che la delocalizzazione all'estero possa essere considerata una risposta solo congiunturale alle pressioni competitive. Pur essendo una strategia fondata sulla ricerca del minor costo del lavoro, spostare delle fasi di produzione all'estero è un'innovazione di processo di portata significativa e ha un impatto notevole sulla redditività dell'impresa finale nell'area di origine<sup>25</sup>. Si tratta tuttavia di una misura che non sembra avere effetti sul tasso di crescita della produttività, e quindi non dobbiamo aspettarci effetti persistenti quando tutte le imprese saranno delocalizzate proprio perché la delocalizzazione, nella maggior parte dei casi, si realizza col trasferimento all'estero di fasi e processi prima presenti in Italia, a macchinari e tecniche produttive date, sulla spinta dalla competizione sui prezzi di vendita. La riorganizzazione dei processi su scala globale comporta innovazioni organizzative (modularizzazione delle fasi, trasferimento delle conoscenze etc.) che devono probabilmente ancora seguire e potranno portare a un aumento della produttività e stimolare l'adozione di nuove tecnologie, una volta che la nuova organizzazione della produzione si sarà sedimentata.

---

<sup>25</sup> E' opportuno tenere presente che, nonostante la produzione delocalizzata, alcune di queste imprese hanno pesantemente risentito negli ultimissimi anni della congiuntura negativa che ha colpito il settore abbigliamento in Italia e in altri paesi europei a partire dal 2002.

Operare in contesti internazionali sempre più complessi induce le imprese finali a migliorare l'efficienza organizzativa e manageriale, accrescendo la domanda di figure professionali qualificate<sup>26</sup> e di servizi a elevato valore aggiunto, ma la scelta di delocalizzare ha tuttavia un forte impatto negativo nell'occupazione operaia, e sul patrimonio di conoscenze ad essa collegato, specialmente in una regione dove il numero dei dipendenti nella manifattura è molto elevato, e particolarmente elevato è nei settori dell'abbigliamento e delle calzature (Tattara, 2001). E' chiaro il riflesso negativo che deriva dal drastico ridimensionamento della subfornitura nella regione e dalla crisi delle grandi imprese che non sono state in grado di affrontare il problema della gestione delle catene del valore a livello internazionale.

Un territorio da sempre caratterizzato dalla presenza della piccola impresa, in cui i destini della fabbrica sono molto spesso stati visti come simbiotici con quelli dei lavoratori, sta prendendo oggi una diversa direzione; il processo di produzione del reddito è sempre più separato dai luoghi dove operano le imprese che guidano le catene produttive e quindi un aumento del reddito prodotto dalle imprese finali non si riflette più, direttamente, in corrispondenti variazioni positive dell'occupazione a livello locale.

---

<sup>26</sup> Gereffi (1999) sottolinea come far parte di una catena del valore a livello internazionale comporta un apprendimento e quindi un *upgrading* significativo da parte dei produttori.

## Appendice – Stime ottenute escludendo i due anni pre-delocalizzazione.

Tab. a – Effetti della delocalizzazione sul valore aggiunto per dipendente.

		<i>logVA</i> (valore aggiunto per dipendente)			
		1	2	3	4
Effetto medio	<i>Dc</i>	0.1308734** (2.76)	0.1450291** (2.83)		
Effetto crescita	<i>TDC</i>		0.0060824 (0.72)		
Effetto medio attraverso le quote	<i>QDc</i>			0.1793628* (2.55)	0.1786075* (2.53)
Effetto crescita attraverso le quote	<i>QTDc</i>				0.0022152 (0.21)
Ordinativi di settore	<i>ORD</i>	0.0069183** (3.41)	0.0068034** (3.34)	0.006686** (3.30)	0.0066211** (3.22)
Trend medio	<i>T</i>	0.0449975** (5.84)	0.0419284** (4.77)	0.0476108** (6.40)	0.0472856** (6.21)
Dummy di anno	<i>ANNO</i>	include	include	include	include
Intercette per ogni impresa		include	include	include	include
R – Squared within		0.6146	0.6149	0.6139	0.6139

Nota alle tabelle a, b, c e d: 46 imprese, 655 osservazioni, periodo 1982-2003. Tutte le regressioni includono intercette specifiche per ogni impresa, dummy di anno e trend temporale. Il t-value è riportato tra parentesi.

\*\* : significatività 1%, \* : significatività 5%.

Tab. b – Effetti della delocalizzazione sul MOL.

		<i>logMOL</i> (margine operativo lordo)			
		1	2	3	4
Effetto medio	<i>Dc</i>	0.3421192** (2.87)	0.3070104* (2.38)		
Effetto crescita	<i>TDC</i>		-0.0150854 (-0.71)		
Effetto medio attraverso le quote	<i>QDc</i>			0.39933* (2.25)	0.4060803* (2.29)
Effetto crescita attraverso le quote	<i>QTDc</i>				-0.0197969 (-0.74)
Ordinativi di settore	<i>ORD</i>	0.0144429** (2.83)	0.0147278** (2.87)	0.0137557** (2.69)	0.0143362** (2.77)
Trend medio	<i>T</i>	0.0219161 (1.13)	0.0295281 (1.33)	0.0309096 (1.65)	0.0338161 (1.76)
Dummy di anno	<i>ANN</i> <i>O</i>	include	include	include	include
Intercette specifiche per ogni impresa		include	include	include	include
R – Squared within		0.2760	0.2767	0.2722	0.2728

Nota alle tabelle a, b, c e d: 46 imprese, 655 osservazioni, periodo 1982-2003. Tutte le regressioni includono intercette specifiche per ogni impresa, dummy di anno e trend temporale. Il t-value è riportato tra parentesi.

\*\* : significatività 1%, \* : significatività 5%.

Tab. c – Effetti della delocalizzazione al netto/lordo della frammentazione.

		<i>logVA</i>		<i>logMOL</i>	
		1	2	3	4
Effetto medio complessivo della frammentazione	<i>FraDc</i>	0.3055282** (4.02)		-0.1333226 (-0.70)	
Effetto crescita complessivo della frammentazione	<i>FraTDc</i>	0.0029402 (0.28)		0.0255478 (0.98)	
Effetto medio al netto della frammentazione	<i>NfraDc</i>	0.0994521 (1.84)		0.4513906** (3.33)	
Effetto crescita al netto della frammentazione	<i>NfraTDc</i>	0.0062292 (0.68)		-0.0369866 (-1.60)	
Effetto medio complessivo della frammentazione attr. le quote	<i>QFraDc</i>		0.3625532** (3.20)		-0.3427456 (-1.21)
Effetto crescita complessivo della frammentazione attr. le quote	<i>QFraTDc</i>		-0.0025879 (-0.17)		0.0409056 (1.08)
Effetto medio al netto della frammentazione attr. le quote	<i>QNfraDc</i>		0.1087463 (1.37)		0.723109** (3.63)
Effetto crescita al netto della Frammentazione attr. le quote	<i>QNfraTDc</i>		0.004783 (0.39)		-0.0532492 (-1.74)
Ordinativi di settore	<i>ORD</i>	0.0067135** (3.31)	0.0060805** (2.94)	0.0153814** (3.02)	0.0164079** (3.17)
Trend medio	<i>T</i>	0.0419024** (4.80)	0.0484872** (6.37)	0.0301377 (1.37)	0.0294341** (1.54)
Dummy di anno	<i>ANNO</i>	include	include	include	include
Intercette specifiche per ogni impresa		include	include	include	include
R – Squared within		0.6213	0.6170	0.2898	0.2872

Nota alle tabelle a, b, c e d: 46 imprese, 655 osservazioni, periodo 1982-2003. Tutte le regressioni includono intercette specifiche per ogni impresa, dummy di anno e trend temporale. Il t-value è riportato tra parentesi.

\*\* : significatività 1%, \* : significatività 5%.

Tab. d – Effetti della delocalizzazione sul MOL per dipendente.

		<i>logMOLDIP</i> (margine operativo lordo per dipendente)	
		1	2
Effetto medio	<i>Dc</i>	0.2159098 (1.90)	
Effetto crescita	<i>TDc</i>	0.0274321 (1.47)	
Effetto medio comprensivo della frammentazione	<i>FraDc</i>		0.5089551** (3.02)
Effetto crescita comprensivo della frammentazione	<i>FraTDc</i>		0.0374431 (1.62)
Effetto medio al netto della frammentazione	<i>NFraDc</i>		0.1422068 (1.19)
Effetto crescita al netto della frammentazione	<i>NFraTDc</i>		0.0171247 (0.84)
Ordinativi di settore	<i>ORD</i>	0.0125357** (2.77)	0.0125718** (2.80)
Trend medio	<i>T</i>	0.0149632 (0.77)	0.0151804 (0.78)
Dummy di anno	<i>ANNO</i>	include	include
Intercette specifiche per ogni impresa		include	include
R – Squared within		0.2810	0.2940

Nota alle tabelle a, b, c e d: 46 imprese, 655 osservazioni, periodo 1982-2003. Tutte le regressioni includono intercette specifiche per ogni impresa, dummy di anno e trend temporale. Il t-value è riportato tra parentesi.  
 \*\*: significatività 1%, \*: significatività 5%.

### Riferimenti bibliografici

ADAM G. (1971), New trends in international business: worldwide sourcing and dedomiciling, *Acta Oeconomica*, 7 n. 3-4:349-367.

BADEN S. (2002), *Trade Policy, Retail Markets and Value Chain Restructuring in the EU Clothing Sector*, Prus working paper, n. 9.

BÉNASSY-QUÉRÉ, A., FONTAGNÉ, L. e A. LAHRÈCHE-RÉVIL (2005), How Does FDI React to Corporate Taxation?, *International Tax and Public Finance*, 12 n. 5:583-603.

GINZBURG A. BIGARELLI D. (2004), *I confini delle imprese*. Camera di commercio di Reggio Emilia.

BRUSCO S. (1975), “Organizzazione del lavoro e decentramento produttivo nel settore metalmeccanico”, *Sindacato e piccola impresa nel settore metalmeccanico – Strategia del capitale e azione sindacale nel decentramento produttivo*, De Donato, Bari:7-67; ristampato in: Brusco S. (1989), *Piccole imprese e distretti industriali*, Rosenberg & Sellier, Torino:59-153.

BUGAMELLI M., P. CIPOLLONE e L. INFANTE (2000), L'internazionalizzazione produttiva delle imprese italiane negli anni novanta, *Rivista italiana degli economisti*, 5 n. 3:349-386.

CAPITALIA (2003), “Osservatorio sulle piccole e medie imprese indagine sulle imprese manifatturiere”, Ottavo rapporto sull'industria italiana e sulla politica industriale.

CAPITALIA (2005), “Indagine sulle imprese italiane. Tavole statistiche allegate al rapporto sul sistema produttivo e la politica industriale”.

CAPRIO L. (2002), *Diffusione e alcune caratteristiche dei gruppi di medie imprese industriali nel Nord Est*, Mediobanca e Unioncamere, Milano-Roma.

CASTELLANI D. e G. BARBA NAVARETTI (2004), *Investments abroad and performance at home: evidence from italian multinationals*, CEPR, DP4284.

CEPS (2005), Final Report. Part 1. The Textiles and Clothing Industries in an Enlarged Community and the Outlook in the Candidate States.

CORO' G. e M. VOLPE (2003), Frammentazione produttiva e apertura internazionale nei sistemi di piccola e media impresa, *Economia e società regionale*, 81 n. 1:67-107.

CRESTANELLO P. (1999), *L'industria veneta dell'abbigliamento: internazionalizzazione produttiva e imprese di subfornitura*, Franco Angeli, Milano.

CRESTANELLO P. e DALLA LIBERA P.(2003), La delocalizzazione produttiva all'estero nell'industria della moda: il caso di Vicenza, *Economia e società regionale*, 2:5-45.

- EUROPEAN COMMUNITY COMMISSION (EC) (1996), Communication from the commission. The competitiveness of subcontracting in the textile and clothing industry in the European Union, Com 96.201 final.
- FEENSTRA R. (1998), Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy, *Journal of Economic Perspectives*, 12 n. 4: 31-50.
- FINGER J. M. (1976), Trade and domestic effects of offshore assembly provision in the U.S. tariff, *The American Economic Review*, 66 n. 4:598-611.
- FINGER J. M. (1977), Offshore Assembly Provision in the West German and Netherlands Tariffs: Trade and Domestic Effects, *Weltwirtschaftliches Archiv*, 113 n. 2:237-249.
- GEREFFI G. (1999), International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain, *Journal of International Economics*, 48 n. 1:37-70.
- GEREFFI G. (2002), The international competitiveness of asian economies in the apparel commodity chain, ERD Working Paper No. 5, February 2002.
- GEREFFI G., J. HUMPHREY e T. STURGEON (2005), The Governance of Global Value Chain, *Review of International Political Economy*, 12 n. 1:78-104.
- GIANELLE C. (2005), Il veneto che produce all'estero: una ricerca empirica sulla delocalizzazione delle imprese di abbigliamento, *Economia e società regionale*, 90 n. 2:37-62.
- GOMIRATO E. (2004), La delocalizzazione dell'abbigliamento in Romania: il caso Stefanel, *Economia e società regionale*, 86 n. 2:63-91.
- GORDON M. J. (2004), How Third World Contracting is Transformed into First World Productivity, *Challenge*, 47 n. 1:78-85.

GRAZIANI G. (1998), “*Globalization of production in textile and clothing industries: The case of Italian foreign direct investment and outward processing in eastern Europe*”, in Zysman J., Schwartz A., *Enlarging Europe: The Industrial Foundations of a New Political Reality*, International and Area Studies, Research Series, No. 99, University of California:238:254.

GRAZIANI G. (2001), “International Subcontracting in the Textile and Clothing Industry”, in Arndt S.W., Kierzkowsky H., *Fragmentation. New Production Patterns in the World Economy*, Oxford, Oxford University Press. 209-230.

HECKMAN J.J. e R. ROBB Jr. (1985), “Alternative Methods for Evaluating the Impact of Interventions”, in J.J. Heckman e B. Singer, (a cura di) *Longitudinal Analysis of Labour Market Data*, Cambridge University Press, Cambridge:156-246.

HECKMAN J.J. e J.A. SMITH (1999), “The Pre-Programme Earnings Dip and the Determinants of Participation in a Social Programme. Implications for Simple Programme Evaluation Strategies”, *The Economic Journal*, 109 n. 457: 313-348.

HSIAO C. (1986), *Analysis of Panel Data*, Cambridge University Press, Cambridge.

KAMINSKY B. e F. NG (2001), *Trade and Production Fragmentation: Central European Economies. EU Networks of Production and Marketing*, World Bank Discussion Paper.

MEDIOBANCA e UNIONCAMERE (2003), *Le medie imprese industriali del Nord Est (1996-2000)*.

MELITZ, M. (2003), The impact of trade on intraindustry reallocations and aggregate industry productivity, *Econometrica*, 71 n. 6:1695-1725.

NARDIN G. (1987), *La Benetton. Strategia e struttura di un'impresa di successo*, Edizioni lavoro, Roma.

OWEN, G. (2001), “Globalisation in textiles: corporate strategy and competitive advantage”, The third annual Pasold lecture, delivered at the London School of Economics on December 11, 2001.



SCHIATTARELLA R. (1999), La delocalizzazione internazionale: problemi di definizione e di misurazione. Un'analisi per il settore del "Made in Italy", *Economia e Politica Industriale*, n. 103:207-239.

STEVANATO D. (2004), Fisco e delocalizzazione, *Economia e società regionale*, n. 3:84-104.

TATTARA G. (2001), *Il piccolo che nasce dal grande* (a cura di), Franco Angeli, Milano.

TATTARA G. (2005), Emerging Hubs in Central-Eastern Europe, Trade Blocs and Financial Co-operation, WP Dip. Scienze economiche, Università di Venezia.