

ASSPECT

Associazione per la
Promozione della Cultura Tecnica

IL DECENTRAMENTO PRODUTTIVO

Opportunità, Strategie, Modelli

Gianfranco Dondarini



ASSPECT

Associazione per la
Promozione della Cultura Tecnica

Chi sono ...

Gianfranco Dondarini
A.D. e Direttore Generale



Curriculum Vitae

Dal 1989 ad oggi: VIRO S.p.A. – Zola Predosa [Bologna]

1998: Direttore Generale

1995: direttore di stabilimento

1994: responsabile ufficio tecnico

1991: responsabile di produzione

1989: responsabile logistica

Dal 1983 al 1989: VICKERS S.p.A. – Filiale di Bologna

Tecnico Commerciale

Dal 1976 al 1983: VIRO S.p.A. – Zola Predosa [Bologna]

1980: caporeparto

1976: tecnico presso reparti di produzione

Istruzione

Diplomato in Elettronica Industriale [Itis Aldini Valeriani di Bologna, 1976]

Delocalizzazione

Delocalizzazione: trasferimento della produzione di beni e servizi in altri Paesi, in genere in via di sviluppo. In senso stretto, ci si riferisce ad uno spostamento della produzione da imprese poste sul territorio di un determinato paese ad altre localizzate all'estero.

La produzione ottenuta a seguito di questo spostamento dell'attività non è venduta direttamente sul mercato, ma viene acquisita dall'impresa che opera nel Paese di origine per essere poi venduta sotto il proprio marchio.

Perché delocalizzare ?

Diverse sono le motivazioni e i **vantaggi** che si hanno nell'avviare un progetto di delocalizzazione:

- riduzione dei costi di produzione
- disponibilità di manodopera specializzata a basso costo
- materie prime in loco
- possibilità di creare nuovi sbocchi di mercato

MA: ci sono anche diversi **rischi**...

Vantaggi e rischi

I VANTAGGI...

- Riduzione dei costi di produzione
- Disponibilità di manodopera specializzata a basso costo
- Disponibilità di materie prime in loco
- Presenza di mercati locali in forte sviluppo
- Facilità di integrazione verticale nel processo produttivo
- Possibilità di stabilire partnership con potenziali concorrenti
- Superamento di barriere commerciali
- Agevolazioni e semplificazioni finanziarie

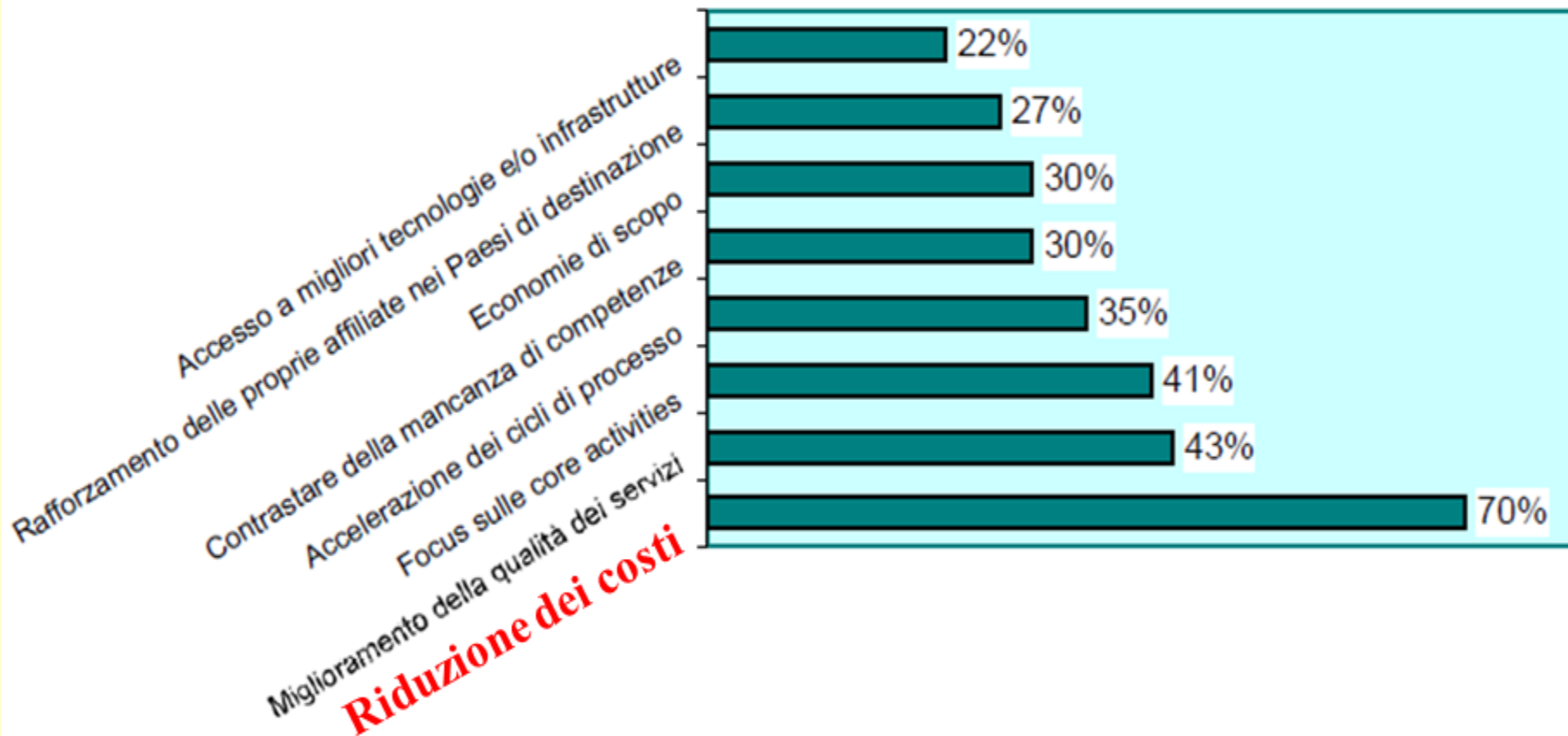
...E I RISCHI DELLA DELOCALIZZAZIONE

- Riduzione del livello di occupazione
- Rischio Paese
- Aumento dei costi logistici
- Perdita di controllo della qualità
- Rischi legati al trasferimento di *know-how*
- Perdita di immagine
- Perdita di produzione interna
- Perdita di produzione durante il trasferimento

ASSPECT

Associazione per la
Promozione della Cultura Tecnica

Motivazioni alla delocalizzazione



Fonte: elaborazioni Osservatorio Filas su dati Unctad

Considerazioni

La delocalizzazione può impoverire l'economia nazionale, con perdita di posti di lavoro e valore aggiunto ?

oppure

si tratta di un processo virtuoso di rafforzamento delle imprese, ovvero di un importante strumento competitivo ?

La decisione aziendale di spostare all'estero alcune o tutte le fasi del processo produttivo si basa su:

1. Una strategia complessiva efficace
2. Analisi dei fattori che determinano la scelta del Paese
3. Organizzazione del processo di produzione in base alle specifiche potenzialità tecniche e ambientali che ciascun contesto territoriale può offrire.

Si possono attuare politiche differenziate o indifferenziate a seconda del grado di omogeneità della domanda.

Le fasi: a) **esportazione**

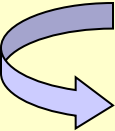
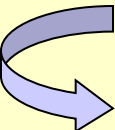
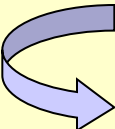
b) investimento diretto *in loco* con:

- la costituzione di strutture distributive
- la produzione e la vendita diretta, con impianti di montaggio e stabilimenti di produzione

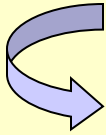
c) l'organizzazione di unità integrate :

produzione indiretta (cessione brevetti, know-how) e collaborazioni con attori stranieri

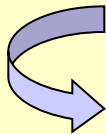
Spinte all'investimento:

-  L'espansione oltre i confini nazionali per la saturazione del mercato domestico e le opportunità offerte dai mercati esteri
-  L'impresa è già presente nel mercato estero e deve affermare e consolidare la propria presenza affermando i propri vantaggi competitivi nel contesto locale (strategia multi-domestica- country by country)
-  L'impresa globale deve ricercare meccanismi di coordinamento internazionale

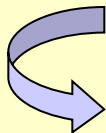
Meccanismi di investimento:



Etnocentrico: si mantiene sempre la medesima formula imprenditoriale anche oltre confine



Policentrico: tipico delle multinazionali presenti su più mercati con filiali che hanno proprie strategie nazionali



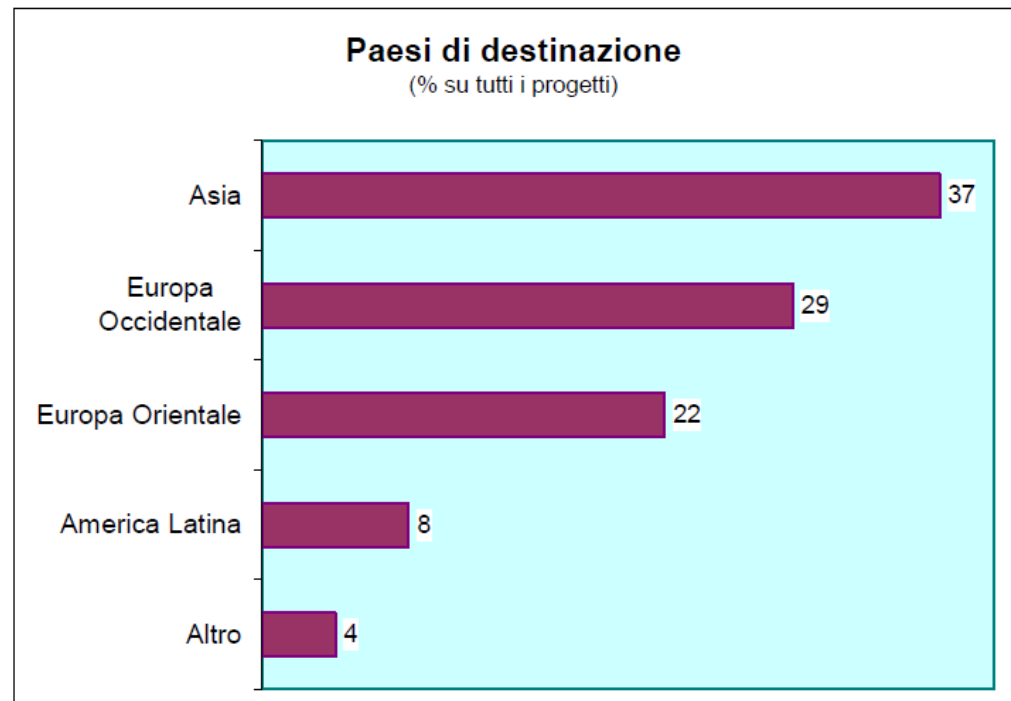
Globale: l'impresa presente su scala globale che integra a livello transnazionale le proprie attività per conseguire economie di scala e di esperienza

Quali Paesi esteri ?

- I paesi più aperti al mercato mondiale sono cresciuti molto più rapidamente. In particolare Est asiatico (Corea, Taiwan, Hong Kong, Cina), Malesia, Indonesia, Thailandia
- Nei paesi più globalizzati (Brasile, Cina, Ungheria, India, Messico) crescita più elevata del reddito e maggiori obiettivi

sociali (crescita media
annua pro capite 5%
(vs. <1% Europa);

e di esportazioni prodotti
manifatturieri (circa 80%,
vs <25% Europa)



Delocalizzazione: confronto tra Italia, Francia e Germania

Uno studio della CGIA di Mestre riporta che dal 2000 al 2011 ben 27.100 imprese italiane (48% del commercio all'ingrosso e 29% del manifatturiero) hanno trasferito all'estero almeno una parte dell'attività produttiva con la creazione di oltre 1,5 milioni di posti lavoro oltre confine.

Nel periodo 2008-2011, la delocalizzazione è cresciuta del 4,5%.

Il costo del lavoro per unità di prodotto (CLUP), cioè il rapporto tra il costo complessivo del lavoro per addetto (retribuzioni lorde, contributi sociali e previdenziali) e la produttività per addetto, dal 2000 al 2011 è salito di circa 30 punti in Italia, di 25 punti in Francia e di soli 5 punti in Germania.

Strategie aziendali

Anche nel caso di semplici assemblaggi o di produzione in conto terzi, per poter monitorare la qualità e garantire il rispetto degli standard contrattuali, è necessario monitorare sul posto il loop di approvvigionamento e le fasi di produzione e consegna per evitare che prodotti difettosi o di qualità scadente vadano a deprimere l'immagine di marca.

- Occorre creare un management locale affidabile
- E' opportuno effettuare controlli sui siti produttivi

Proprietà intellettuale

L'Azienda dovrà tutelare la modellistica e il know how, per evitare che terzi si impadroniscano di procedure, tecnologie o modelli proprietari, immettendo poi sul mercato prodotti sub-standard utilizzando marchi italiani contraffatti.

Anche sotto questo aspetto si rende indispensabile un sistema di controllo capillare effettuato dalla casa madre.

L'innovazione di prodotto o di processo e la **Ricerca e Sviluppo** divengono i punti strategici su cui investire, in quanto rappresentano gli elementi che consentono di mantenere o accrescere il valore aggiunto per la quota parte di lavorazione che viene svolta
“in house”

Reshoring.

Significato e strategie

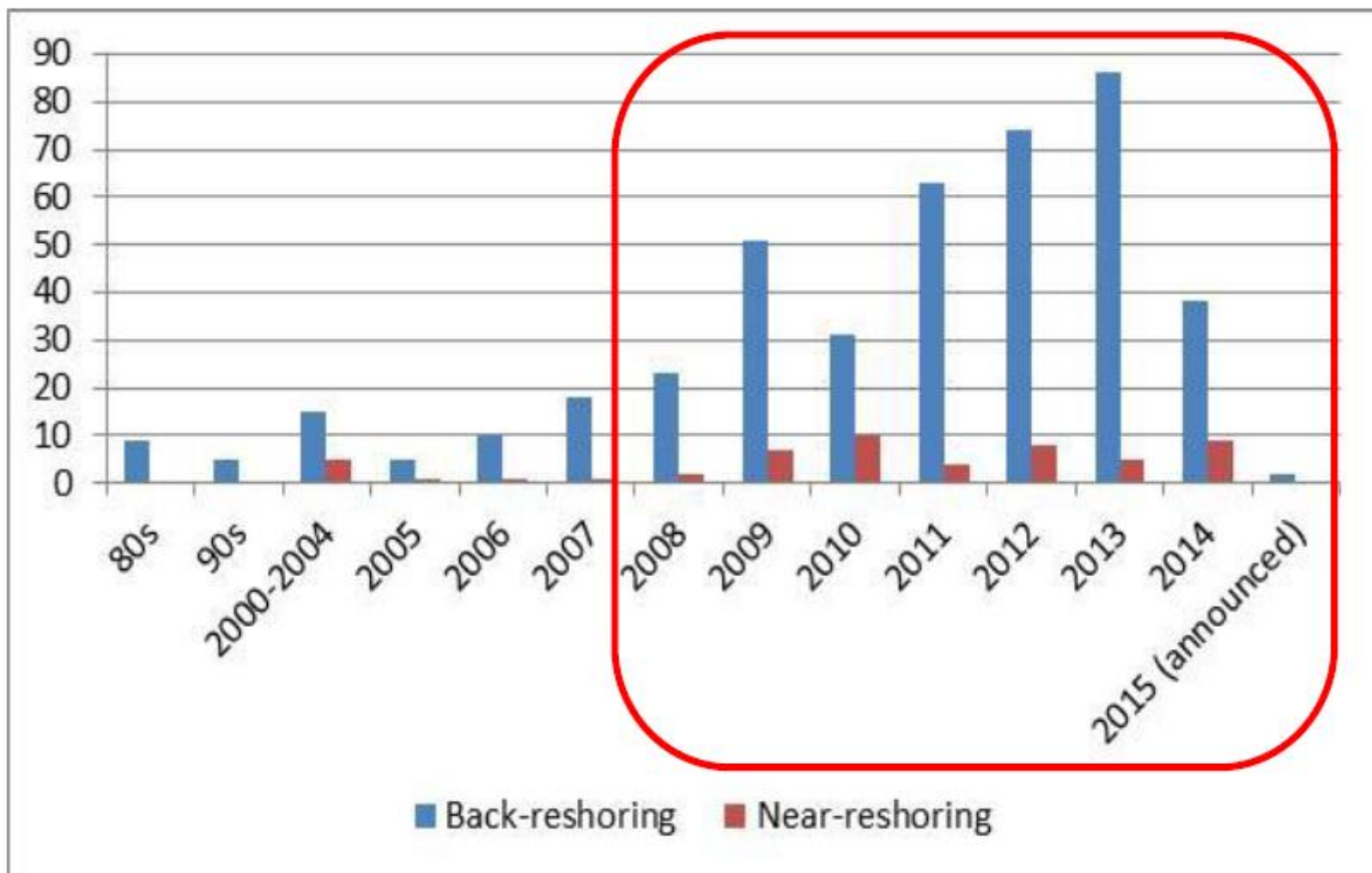
«Delocalizzazione senza ritorno»: *l'iniziale decisione di delocalizzazione viene mantenuta immutata*

«Back-reshoring»: *le attività precedentemente delocalizzate vengono riportate (in tutto o in parte) nel paese di origine*

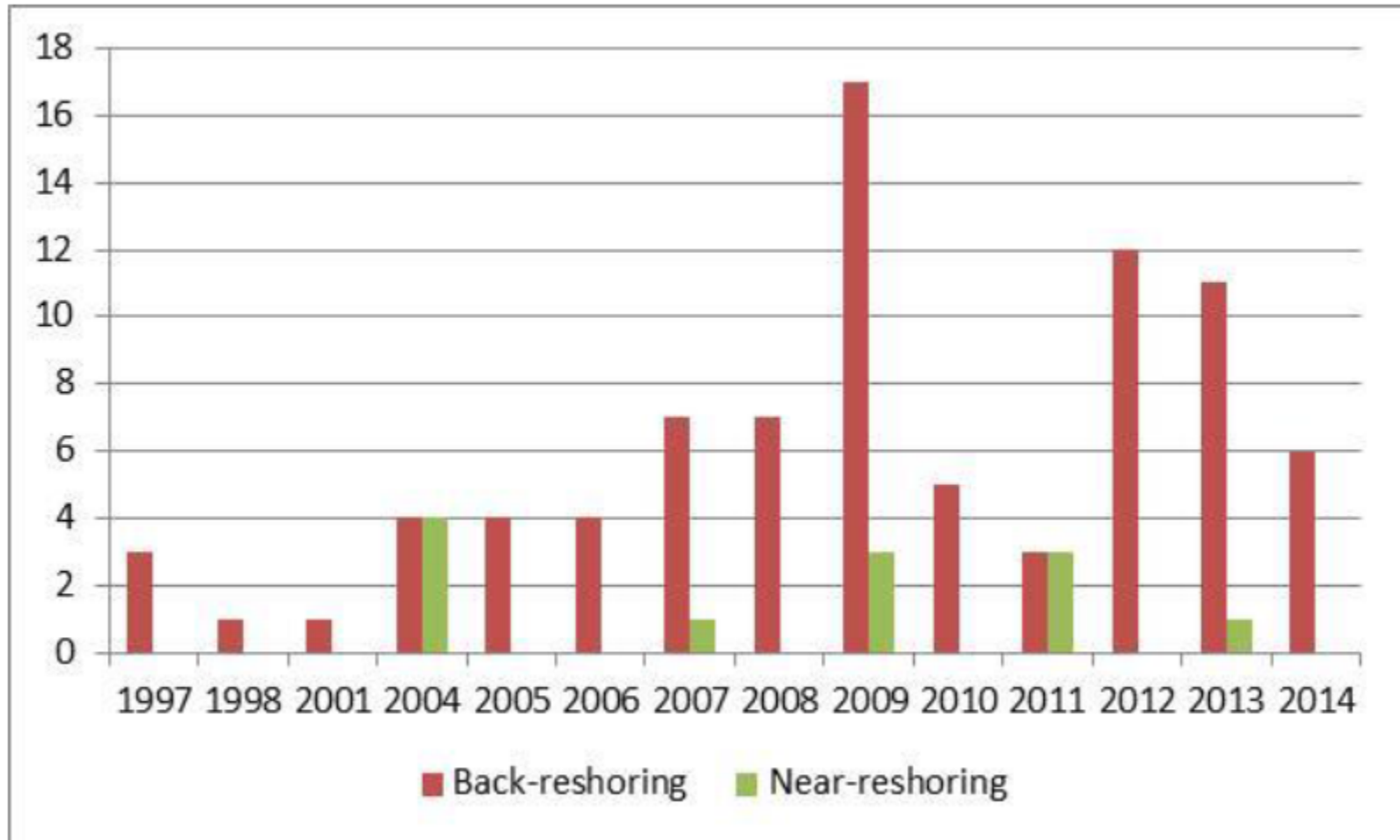
«Near-reshoring»: *le attività produttive svolte in un paese lontano (es. Cina) vengono «riavvicinate» in uno prossimo al paese di origine (es. Romania)*

«Further off-shoring»: *le attività delocalizzate vengono trasferite in un paese più lontano (es. dalla Serbia alla Cina)*

Andamento del reshoring a livello mondiale



Evoluzione temporale del fenomeno in Italia (numero di decisioni implementate)



Back-reshoring in Italia

Clothing & footwear

Electronic (Including PC)

Biomedical

Tractors & Used Heavy

Shipbuilding

Automotive & Auto parts

Furniture & home furnishing

Health and beauty care

Food & beverage

Textile

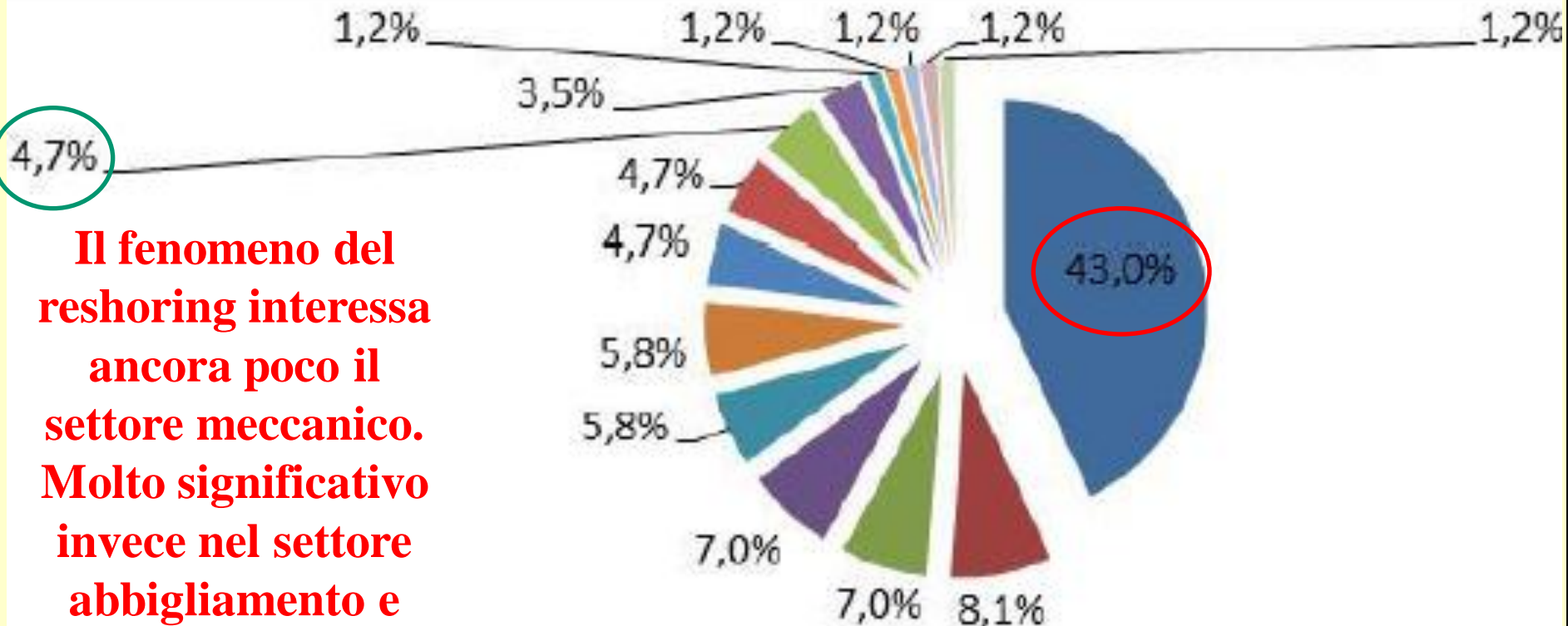
Electric, electromechanical & lighting

Home appliances

Mechanical

Pharmaceutical

Toys



**Il fenomeno del
reshoring interessa
ancora poco il
settore meccanico.
Molto significativo
invece nel settore
abbigliamento e
calzature.**

Reshoring se ... ?

Un sondaggio elaborato dal MIT ha chiesto a numerose aziende quali siano, in ordine di importanza, le azioni da intraprendere per incentivare il *reshoring*:

- 1. riduzione delle tasse (68,3 %);**
- 2. crediti d'imposta (65,9 %);**
- 3. incentivi in R&S (60,0 %);**
- 4. fornire una migliore istruzione / formazione per le competenze richieste (43,8 %);**
- 5. fornire migliori infrastrutture (38,0 %).**

Il Comitato economico e sociale europeo (CESE) sostiene che, per arrestare il declino economico dell'Unione, occorra rilanciare l'industria e in particolare quella manifatturiera, punto di forza della struttura produttiva

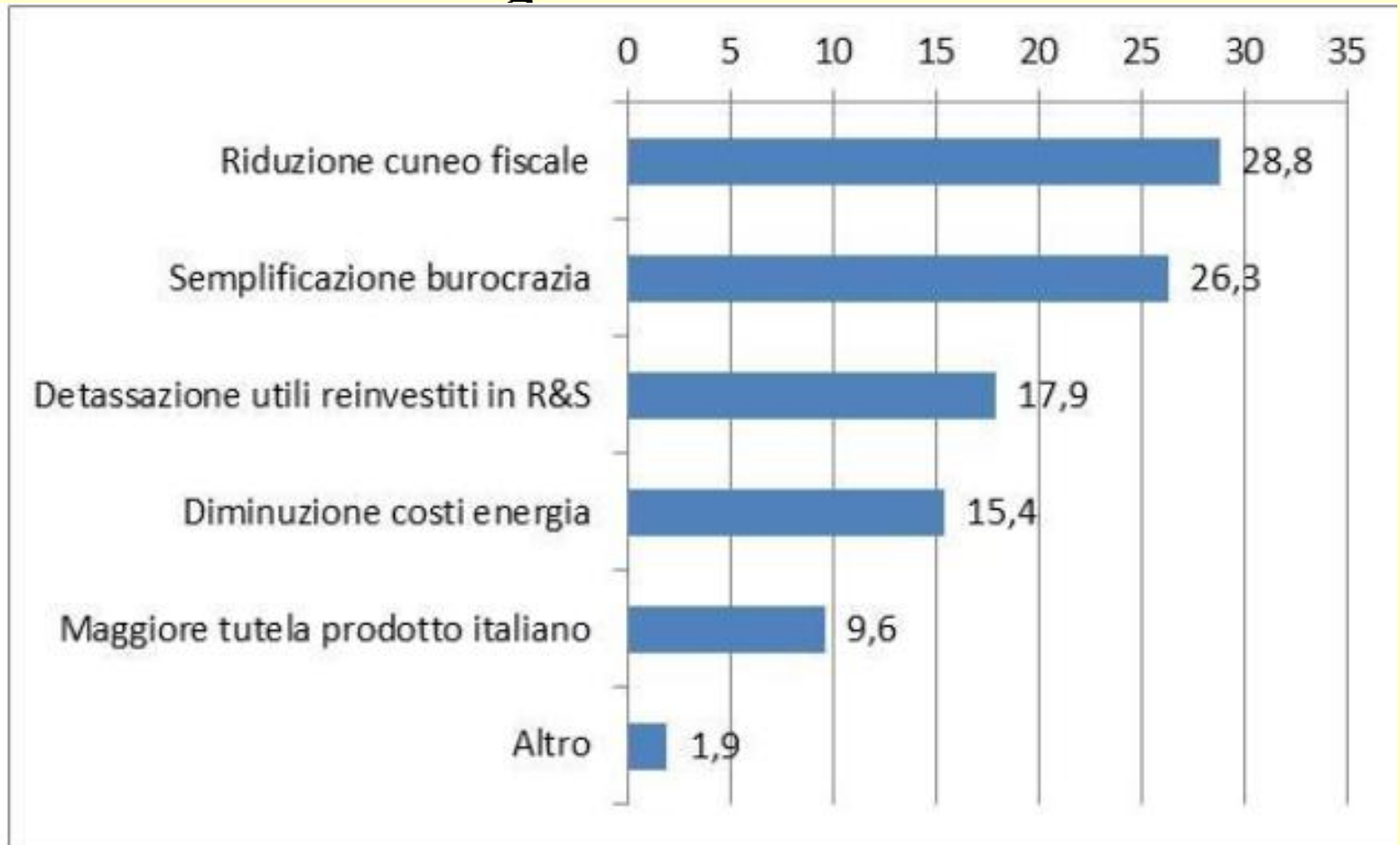
Reshoring se ... ?

La Commissione europea nella comunicazione "Per una rinascita industriale europea" adottata il 22 gennaio 2014 invita gli Stati membri a riconoscere l'importanza centrale dell'industria per la creazione di posti di lavoro e la crescita e a inserire più sistematicamente le tematiche legate alla competitività in tutti gli ambiti politici.

Nel 2012 la Commissione ha varato una strategia per la reindustrializzazione dell'Europa. Questa iniziativa si basa su:

- maggiori investimenti nell'innovazione,
- formazione strettamente collegata al fabbisogno delle imprese,
- migliore accesso ai finanziamenti e ai mercati

Come incentivare il reshoring:



Fonte: Indagine rapida ANIE

Obiettivi del Reshoring

- **Riportare lavoro in Italia**

Obiettivo della Strategia Europea 2020: innalzamento al 75% del tasso di occupazione (per la fascia di età compresa tra i 20 e i 64 anni)

- **Reindustrializzare l'Europa**

Strategia indicata da Bruxelles come obiettivo per il 2020: riportare il peso dell'industria nella formazione del Pil europeo ad almeno il 20% dal 15,1% in cui si trova ora.

INTERVIENE SUL TEMA:

D.ssa Paola Elia Morris

Executive Consultant in FDI

Project Funding Operations and Management

Tema affrontato: policy in Europa per attrarre-consolidare-rientrare e legge regionale del Piemonte