



1. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE (ATTIVA E PASSIVA) DELLE IMPRESE FAVORISCE O DANNEGGIA LO SVILUPPO LOCALE? ALCUNI SPUNTI PER IL CASO DEL VENETO*

1.1 Introduzione¹

Dopo lunghi anni di una crisi economica che ha prodotto pesanti effetti sulle condizioni economiche delle famiglie, un tema ricorrente nel dibattito di politica economica è la valutazione degli eventuali sintomi di ripresa.

In una regione fortemente manifatturiera come il Veneto, la variabile sotto i riflettori è la ripresa dell'attività di produzione del sistema delle imprese, sperando che questa ritorni o almeno si avvicini ai livelli pre-crisi. Laddove, come nel Veneto, vi sia inoltre un orientamento verso i processi di apertura internazionale, sia in termini di esportazioni che di insediamenti produttivi, le migliori condizioni esterne dovrebbero consentire alle imprese, che sono state capaci di sopravvivere nei difficili anni della crisi, una ripresa dei livelli di fatturato.

L'aumento della produzione dovrebbe, in altre parole, portare ad un aumento dell'occupazione, un aumento del reddito e sperabilmente un aumento del consumo interno. Senza ovviamente trascurare il contributo che nuove imprese o nuovi settori possono portare ad una nuova fase di crescita.

Un punto controverso di questo ragionamento è l'implicita assunzione che non siano mutate le condizioni strutturali del sistema economico. Sicuramente i lunghi anni della crisi hanno provocato un mutamento della struttura della domanda. Ma quello che interessa qui sottolineare è l'eventuale modifica dei caratteri strutturali dell'offerta. Siamo sicuri che negli ultimi anni la struttura e l'organizzazione delle imprese non sia profondamente mutata? Che la correlazione tra livelli di produzione e occupazione sia quella degli anni pre-crisi?

In questa nota siamo interessati ad una componente specifica che influisce in questa relazione: il processo di internazionalizzazione produttiva delle imprese. Un processo che può portare ad un più vasto quadro di progressiva "deindustrializzazione", misurabile, ad esempio, attraverso il calo della quota del valore aggiunto industriale rispetto al valore aggiunto totale o attraverso la quota di addetti, rispetto al totale, dell'occupazione nel comparto industriale.

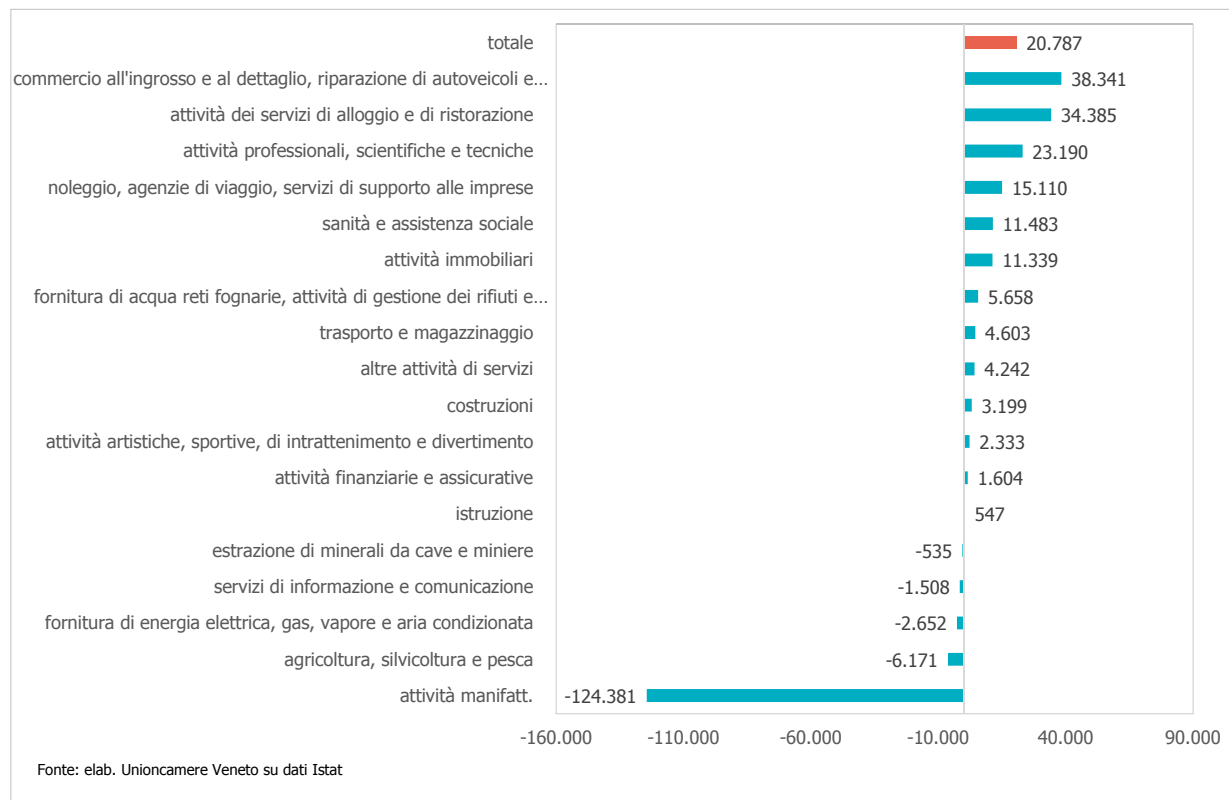
Si tratta di un fenomeno comune a tutti i Paesi sviluppati. Nel caso del Veneto, data la già ricordata intensità della specializzazione manifatturiera, il fenomeno è assai marcato.

* A cura di Mariachiara Barzotto (Assegnista "Marie Curie" la Business School dell'Università di Birmingham, UK), Giancarlo Corò (Professore associato di Economia applicata all'Università Ca' Foscari di Venezia) e Mario Volpe (Professore associato di Politica economica all'Università Ca' Foscari di Venezia).

¹ Questo articolo riprende l'approccio teorico e l'evidenza empirica documentata in un precedente lavoro degli autori (Barzotto, Corò e Volpe, 2014 e Barzotto, Corò e Volpe, 2015).

Il grafico 1.1 riporta la variazione degli addetti, per settore economico, dal 2001 al 2011; si vede come nel settore manifatturiero vi sia stata una perdita di oltre centoventimila unità.

Grafico 1.1 - Veneto. Dinamica degli addetti per settore economico. Anni 2001-2011

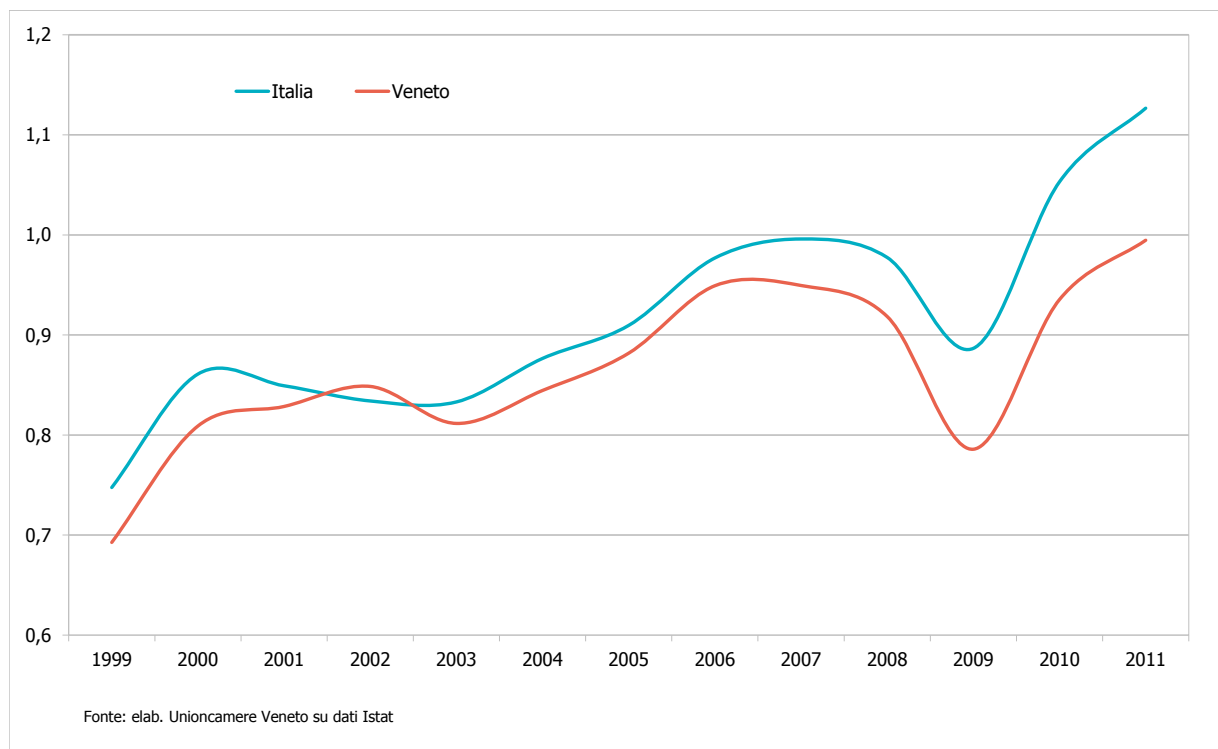


Quali sono le spiegazioni di un trend così eclatante? Almeno tre, a nostro parere:

- 1) il diverso andamento della produttività nell'industria rispetto al terziario;
- 2) un problema di intensificazione del contenuto dei servizi, la cosiddetta "servitization", ovvero lo spostamento dal focus sul prodotto a quello sui servizi annessi ad esso, fenomeno non colto dalle classificazioni delle attività economiche e dei settori;
- 3) ai fenomeni di internazionalizzazione produttiva che sovente, nel caso ad esempio della cosiddetta delocalizzazione, tendono a trasferire verso Paesi a più basso costo del lavoro quote crescenti delle fasi di lavorazione dei processi produttivi.

L'evidenza empirica sembrerebbe suggerire una correlazione inversa tra offshoring e perdita occupazionale nei settori manifatturieri.

Il grafico 1.2 dà una misura dell'offshoring che ha interessato il Veneto, calcolato come rapporto fra import di prodotti manufatti e valore aggiunto dell'industria in senso stretto, per l'ultimo decennio. Un confronto con il grafico 1.1 rivela come vi possa essere una correlazione tra l'aumento dell'offshoring e la de-industrializzazione nel caso del Veneto.

Grafico 1.2 - Italia e Veneto. Indice di offshoring. Anni 1999-2011

A partire dal quadro generale, diventa assai interessante approfondire il ruolo giocato dall'internazionalizzazione produttiva. Sono molte le domande che ci si possono porre:

- è un processo che sottrae occupazione all'economia locale?
- o, al contrario, gioca un ruolo di crescita della produttività e quindi compensa la perdita occupazionale attraverso la crescita del reddito che porta sviluppo in altri settori?
- se si tratta di internazionalizzazione passiva, l'effetto è quello di sottrarre posti di lavoro o \ invece di inquadrare attività locali in un contesto globale?
- esistono strumenti per massimizzare i benefici della internazionalizzazione rispetto ai costi che può provocare in termini di rilocalizzazione all'estero di business function delle aziende?

Per dare una risposta, almeno parziale a queste domande, abbiamo cercato di raccogliere alcune prime evidenze empiriche attraverso l'analisi approfondita di alcune imprese del Veneto: alcune internazionalizzate in senso attivo, altre in senso passivo.

Nel prossimo paragrafo inquadreremo, nel contesto delle tendenze internazionali, i processi di apertura delle imprese. Nel paragrafo 3 riportiamo le evidenze empiriche raccolte. Nel paragrafo 4 avanziamo alcune conclusioni, suggerendo un possibile spazio per interventi di politica economica.

1.2 Processi di internazionalizzazione

I processi economici sono sempre più internazionali, non solo in termini di scambio di beni e servizi, ma nella stessa organizzazione produttiva (Gereffi *et al.*, 2001). Negli ultimi decenni, infatti, abbiamo assistito ad una riorganizzazione delle attività economiche che ha portato alla frammentazione dei processi produttivi su scala mondiale e, di conseguenza, alla formazione di catene del valore globali (CVG). Tale fenomeno ha interessato molti settori, in particolare quelli manifatturieri, che continuano a svolgere una funzione fondamentale nello sviluppo economico mondiale (Berger, 2013).

La frammentazione internazionale ha dato luogo a diffusi processi di offshoring implementati da imprese multinazionali, che consistono nel trasferimento di attività della catena del valore in regioni caratterizzate da minori costi operativi, oppure da capacità specializzate o, ancora, da mercati più estesi, quando non dalla presenza di tutti e tre i fattori (Gereffi e Sturgeon, 2004). Molte imprese hanno dunque riallocato le attività a minor valore aggiunto verso Paesi a basso costo del lavoro, mantenendo il presidio delle attività a monte (ricerca e sviluppo dei prodotti, marketing, finanza) e a valle (logistica e distribuzione) considerate meno sostituibili e comunque in grado di catturare quote maggiori di valore economico². Il massiccio perseguimento di questa strategia da parte delle aziende manifatturiere nei Paesi industrializzati ha prodotto effetti sulla dotazione di risorse delle aree coinvolte nelle CVG, in particolare sui livelli e sulla composizione dell'occupazione (*skilled e unskilled*). Nello specifico, questa divisione del lavoro ha portato le imprese più aperte alle reti internazionali a distaccarsi progressivamente dall'ecosistema produttivo d'origine. Tale allontanamento ha generato nei territori in questione una progressiva dissipazione del "sistema di risorse locali", inteso come quell'insieme di economie esterne di localizzazione – quali competenze lavorative, reti di fornitura, cultura produttiva, capitale sociale – che le imprese impiegano in misura rilevante, anche se in modo spesso inconsapevole.

I mercati locali del lavoro sono la componente più importante di questo processo di erosione. Dapprima tale fenomeno ha interessato le figure professionali legate alle operations, per poi minacciare anche la perdita di un'ampia gamma di occupazioni più qualificate (Blinder e Krueger, 2013). Come evidenziato in alcune ricerche recenti sui Paesi industrializzati (Berger, 2013), la scarsità di lavoratori legati alle operations e l'offshorability di professionalità qualificate sta compromettendo la sostenibilità dello sviluppo delle economie avanzate. La perdita del presidio delle attività produttive e la conseguente riduzione di occupazione specializzata rischiano di determinare una grave perdita del know-how necessario per creare nuovi prodotti, minacciando la capacità innovativa di lungo periodo.

La dotazione di un insieme specifico di risorse, distinto da quello presente in altre aree, caratterizza ciascun territorio. L'apertura dell'economia agli scambi e alla mobilità dei fattori non riduce queste differenze, ma può addirittura contribuire ad accentuarle. Infatti, se da un lato non tutte le risorse economiche hanno lo stesso grado di libertà spaziale, dall'altro lato lo sviluppo degli scambi tende ad accrescere i vantaggi comparati dei territori, favorendo processi di specializzazione settoriale e funzionale. I contesti territoriali in cui le imprese operano assumono così un rilievo crescente, in quanto emergono con maggiore evidenza i fattori attrattivi degli investimenti.

² Per un approfondimento si veda in letteratura il modello *smile curve*.

In questo contributo ci riferiamo agli elementi che definiscono il sistema delle risorse a cui le imprese attingono per sviluppare la propria strategia di apertura internazionale, verificando in quale misura tali risorse sono soggette a processi di erosione.

Il decentramento produttivo ha avviato processi di apprendimento anche nelle economie a basso costo del lavoro, elevando di conseguenza la capacità di proporre migliori beni e servizi, produrli più efficientemente, o muoversi verso attività che richiedono una dotazione di competenze maggiore. Le attività di *upgrading* nelle economie emergenti stanno compromettendo il vantaggio competitivo dei Paesi industrializzati, con il rischio che anche le attività ad alto valore aggiunto vengano trasferite in economie a basso costo del lavoro.

La dotazione locale e regionale del capitale umano è altamente influenzata dalle scelte delle strategie di localizzazione delle diverse *business functions* sviluppate dalle aziende. La delocalizzazione delle *operations* ha contratto inizialmente lo *stock* di lavoratori poco qualificati, per poi interessare anche la forza lavoro più qualificata. Nonostante la delocalizzazione delle *operations* sia stata intrapresa dalle aziende nei Paesi sviluppati con l'obiettivo di concentrare le risorse nello sviluppo di attività ad alto valore aggiunto, in realtà anche le funzioni che prevedono il coinvolgimento di lavoratori qualificati sono sempre più oggetto di offshoring (Blinder e Krueger, 2013).

Per quanto riguarda le risorse locali, alcune dimensioni sono particolarmente rilevanti per gli effetti che possono manifestarsi a seguito dei processi di internazionalizzazione: il bacino di competenze e professionalità lavorative; la rete dei fornitori e degli utilizzatori; il sistema educativo e della ricerca, tra cui università, istruzione superiore, formazione continua, centri di ricerca pubblici e privati; le istituzioni pubbliche e associative e infine il sistema finanziario e la sua capacità di assicurare capitale e informazioni all'impresa.

Lo scambio di risorse tra impresa e territorio ha una struttura bidirezionale: da un lato, il contesto localizzativo influenza la capacità dell'impresa di competere sui mercati internazionali; dall'altro, i caratteri di tale contesto sono in buona misura l'esito delle strategie competitive delle imprese stesse. In ogni caso, l'insieme delle risorse presenti in un territorio costituisce un bene collettivo prodotto dall'interazione di numerosi attori locali, sia pubblici che privati (Camagni, 2008: 42). Le attività imprenditoriali sono dunque fondamentali nell'influenzare le dinamiche di agglomerazione. Infatti, è l'impiego delle risorse del territorio da parte delle imprese che contribuisce al processo di accumulazione di capitale territoriale.

1.3 Effetti dell'internazionalizzazione sul sistema delle risorse locali: alcune evidenze empiriche

L'evidenza empirica raccolta attraverso alcuni casi di studio mira a verificare secondo quali modalità un territorio influenza il valore o la performance di un'impresa ed esamina l'impatto positivo o negativo delle azioni intraprese da un'azienda sulla sostenibilità del sistema delle risorse locali.

Il campione su cui abbiamo basato la nostra indagine si riferisce ad alcune aziende medio-grandi appartenenti al settore manifatturiero insediate in Veneto, individuate sulla base di tre criteri: appartenenza ad industrie le cui attività produttive siano stabilmente organizzate all'interno di CVG; rilevanza che il settore riveste nell'industria italiana ed europea; ruolo di leadership nel contesto locale.

Dall'analisi compiuta sulle imprese analizzate³ emerge chiaramente che il sistema delle risorse locali ha svolto un ruolo rilevante per la crescita internazionale. In particolare, la dotazione nel mercato locale del lavoro di competenze tecniche e manifatturiere già formate si è rivelata una risorsa cruciale per la capacità produttiva dell'azienda. L'incontro fra domanda e offerta di competenze, in particolare quelle tecniche necessarie alla gestione delle *operations* ha permesso alle aziende di sviluppare prodotti di elevata qualità, rendendo possibile personalizzare l'offerta in base alle esigenze della domanda e mantenendo il controllo sui processi di innovazione.

Se da un lato le risorse locali hanno consentito e sostenuto la crescita delle aziende analizzate, dall'altro il loro diverso impiego nel tempo ha portato a differenti capacità di riproduzione. Nei settori in cui un numero consistente di imprese ha mantenuto parte della produzione nel territorio, le competenze di cui le imprese hanno bisogno per innovare sono ancora presenti nel mercato locale del lavoro.

Al contrario, in settori come il tessile dove molte aziende hanno delocalizzato gran parte delle *operations* manifatturiere in Paesi a basso costo del lavoro, la disponibilità di operai e tecnici qualificati si è notevolmente ridotto. Non solo il numero di lavoratori è diminuito ma anche il tasso con cui le competenze necessarie vengono ricreate è in costante contrazione. L'effetto paradossale è che, nonostante gli intensi processi di offshoring, le imprese ancora presenti in Italia soffrono di *skill shortage*.

Alcune imprese del campione hanno deciso di mantenere una base produttiva in Italia perché il sistema delle risorse locali è riconosciuto per il valore dei saperi e delle competenze che permette loro di acquisire un vantaggio competitivo a livello internazionale. In tale prospettiva, un ruolo importante è svolto dal sistema dell'istruzione tecnica e professionale, al quale le imprese riconoscono la capacità di avere creato una base di competenze tecniche e attitudini necessarie a sviluppare i prodotti e assicurare un flusso costante di innovazioni incrementali. Le aziende tendono ancora oggi a privilegiare l'impiego di tecnici italiani. Il *know-how* sedimentato nell'area e i percorsi formativi realizzati negli istituti tecnici e professionali, così come nelle Università scientifiche e di ingegneria, consentono alle aziende di disporre di un bacino di lavoratori dotati di competenze qualificate per rispondere alle sfide competitive.

Negli anni la rete di fornitura e dei clienti è diventata sempre più globale. In particolare, la vicinanza con i fornitori viene a essere definita in termini di macro-aree. Le sedi italiane delle aziende analizzate si riforniscono principalmente da fornitori localizzati in Europa. I casi in cui le imprese si servono di fornitori locali sono circoscritti ad alcune esigenze particolari, come commodities, oppure come prodotti che richiedono un importante interscambio tra produttore e consumatore.

³ Per approfondimenti rimandiamo a Barzotto, Corò e Volpe (2014).

Così come il sistema delle risorse locali influenza la performance di un'impresa, allo stesso tempo le attività svolte dalle imprese contribuiscono alla generazione dell'insieme di risorse presenti in un territorio. Le azioni che le imprese esaminate hanno intrapreso a favore del sistema delle risorse locali sono diverse, anche se molto spesso si tratta di un effetto indiretto (*out-come*), perciò non intenzionalmente orientato a tale scopo. Di seguito riportiamo alcuni esempi emersi dalle evidenze empiriche raccolte.

Una prima prospettiva è quando il territorio viene visto come base strategica in cui svolgere le funzioni aziendali ad alto valore aggiunto e definire le linee guida del gruppo. Secondo quanto emerge dalle interviste, gli stabilimenti presenti a Padova e Vicenza sono luoghi deputati allo sviluppo di prodotti ritenuti strategici.

Un secondo aspetto riguarda le azioni intraprese dalle aziende per lo sviluppo dell'organico aziendale. Le società oggetto dell'indagine hanno attivato diversi canali locali per incrementare costantemente la dotazione di competenze dei lavoratori, cercando di integrare le conoscenze tecniche di cui i dipendenti sono già in possesso grazie al sistema educativo, a competenze manageriali e comportamentali.

Le *partnership* con le università sono per lo più realizzate con atenei situati vicino alle aziende, nella stessa regione e/o nell'area settentrionale del Paese. I partenariati instaurati con gli istituti tecnici hanno una natura più locale; esse, infatti, tendono a crearsi all'interno della stessa regione, e spesso anche della stessa provincia o distretto. Le collaborazioni tra le imprese indagate e il sistema scolastico sono eterogenee. Esse differiscono in termini di intensità e durata nonché nei tipi di programmi creati.

Dall'analisi emerge come il sistema delle risorse locali benefici dalla presenza di queste aziende *leader* internazionali nel settore in cui operano. Tali imprese, infatti, fungono da polo attrattivo di lavoratori qualificati.

1.4 Conclusioni

Uno sguardo in profondità ai processi di internazionalizzazione rivela una complessità di effetti che si dispiegano nel territorio di origine delle imprese. È indubbio che alcuni effetti di sostituzione di risorse locali con risorse localizzate all'estero prendano piede. Ma, almeno nei casi qui esaminati, molte attività vengono mantenute, o addirittura rafforzate, nel sistema locale, con effetti che vanno oltre gli stessi confini delle imprese, a vantaggio del territorio.

Le risorse locali che aiutano le imprese a sviluppare e rendere sostenibile nel tempo una strategia di internazionalizzazione corrispondono ai fattori critici per l'attrattività di un territorio. La maggior consapevolezza del legame tra le strategie di internazionalizzazione delle imprese e il sistema delle risorse locali permetterebbe di sviluppare nuove competenze affinché i lavoratori rispondano efficacemente ai cambiamenti del mercato e, insieme, a modernizzare i mercati del lavoro per incrementare l'occupazione e la produttività.

Anche se le evidenze empiriche qui presentate sono limitate a pochi casi di studio, emerge in modo chiaro l'influenza delle risorse locali nel sostenere le strategie di apertura internazionale, in particolare per quanto riguarda il *matching* fra domanda e offerta nel mercato del lavoro. Le competenze lavorative – di natura tecnica e manifatturiera – sembrano essere il fattore territoriale che ha maggiore impatto sui risultati delle imprese e, in particolare, sulle condizioni che rendono possibile mantenere e sviluppare nella base domestica attività di governo delle CVG.

A livello di policy appare quindi opportuno rafforzare i legami con gli istituti tecnici e le università presenti sul territorio, predisponendo accordi di diversa natura – stage, borse di studio, dottorati, gruppi di studio e progetti di ricerca congiunti – per consentire un dialogo sempre più stretto e reciprocamente proficuo. Anche le reti dei fornitori e dei clienti locali rimangono fattori rilevanti del territorio, soprattutto quando vi è la necessità da parte dell'impresa di scambiare con continuità ed elevata frequenza informazioni strategiche. Ciò richiede il contatto con attori spazialmente e culturalmente vicini.

In definitiva l'impresa con le sue azioni e decisioni di investimento contribuisce allo sviluppo delle risorse locali. La stessa presenza di imprese sul territorio che rappresentano eccellenze internazionali nel settore in cui operano, è uno straordinario fattore di attrazione di talenti e risorse esterne al sistema locale. Gli attori locali e l'area di destinazione possono dunque trarre beneficio dalla varietà e complementarità di queste risorse, integrandole a quelle esistenti nel territorio.

In conclusione le relazioni locali non sembrano alternative a quelle globali. Al contrario, la possibilità per l'impresa di avere forti legami con il mercato locale del lavoro e la rete regionale e nazionale dei fornitori, contribuisce a sviluppare anche le relazioni internazionali. L'impiego delle risorse locali e la loro integrazione con fattori esterni contribuisce dunque a migliorare sia la competitività internazionale delle imprese, sia la qualità delle risorse locali. I risultati ottenuti in questo studio, per quanto ancora molto parziali, forniscono elementi utili nell'identificare il potenziale di innovazione di un territorio. Una migliore conoscenza delle risorse locali che influenzano il vantaggio competitivo delle imprese più aperte agli scambi e alle reti globali è condizione per definire gli interventi più appropriati di policy.

Riferimenti bibliografici

- Adner, R. e Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31: 306–333.
- Barzotto M., G. Corò e M. Volpe (2014), "Apertura internazionale e risorse economiche locali. Un'indagine sul radicamento territoriale di imprese multinazionali", *Argomenti*, 42.
- Barzotto M., G. Corò e M. Volpe (2015), "Territorial Capital as a Company's Intangible. Exploratory Evidence from Ten Italian Multinational Corporations", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 17.
- Berger, S. (2013). *Making in America. From Innovation to Market*. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Blinder, A. S. e Krueger, A. B. (2013). Alternative Measures of Offshorability: A Survey Approach. *Journal of Labor Economics*. Part. 2, Vol. 31(2):S97- S127.
- Bucini G., Corò G., Micelli S. (2014), Rethinking the Role of Manufacturing in Global Value Chains. An International Comparative Study in the Furniture Industry", *Industrial and Corporate Change*, 23 (4): 967-996
- Camagni, R. (2008). Regional competitiveness: towards a concept of territorial capital. *Modelling Regional Scenarios for the Enlarged Europe*. Springer Berlin Heidelberg, pp. 33-47.
- Causo, S., Costa, S. Luchetti, F., Monducci, e Rossetti, S. (2014). Internazionalizzazione delle imprese manifatturiere italiane durante la crisi: vincitori e vinte nel mercato globale. *L'Industria*, XXXV (1).
- Corò, G., e Volpe, M. (2012). Offshoring internazionale e attrazione degli investimenti, in Unioncamere Veneto, *Veneto Internazionale 2012. Rapporto sull'internazionalizzazione del sistema economico regionale*.
- Corò, G., Schenkel M., e Volpe M., "International Offshoring, Local Effects: An Inquiry on Italian Firms" in *Symphonya. Emerging Issues in Management*, n. 2/2013
- Elia, S., Mariotti, I., e Piscitello, L. (2009). The impact of outward FDI on the home country's labour demand and skill composition. *International Business Review*, 18(4):357-372.
- Gereffi, G. e Sturgeon, T. J. (2004). Globalization, Employment, and Economic Development: A Briefing Paper. *Sloan Workshop*

- Series in Industry Studies. Rockport, Massachusetts.*
- Gereffi, G., Humphrey, J., Kaplinsky, R. e Sturgeon, T. J. (2001). Introduction: Globalisation, Value Chains and Development. *IDS Bulletin*, 32:1-8. doi: 10.1111/j.1759-5436.2001.mp32003001.x
- Giuliani, M. (2013). Not all sunshine and roses: discovering intellectual liabilities 'in action'. *Journal of Intellectual Capital*, 14(1):127 – 144.
- Glaeser, E. L., e Resseger, M. G. (2010). The complementarity between cities and skills. *Journal of Regional Science*, 50(1):221-244.
- Moretti, E. (2012), *The New Geography of Jobs*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Morgan, K. (2004). The exaggerated death of geography: learning, proximity and territorial innovation systems. *Journal of economic geography*, 4(1):3-21.
- Mudambi, R. (2007). Offshoring: economic geography and the multinational firm. *Journal of International Business Studies*, 38(1):206.
- Mudambi, R. (2008). Location, control and innovation in knowledge-intensive industries. *Journal of Economic Geography*, 8(5):699-725.
- Nielsen, P. B. e Sturgeon, T. J. (2014). Using Business Functions to Measure International Trade and Economic Globalization. *International Conference on Trade and Economic Globalization*, Aguascalientes, Mexico.
- Ostrom, E. (2010), "Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems", in *American Economic Review*, 100, June, 641-672
- Rueda-Cantucho, J. M., Sousa, N., Andreoni, V., e Arto, I. 2012. The Single Market as an engine for employment growth through the external trade. Joint Research centre, IPTS, Seville.