

DASTA

Dipartimento delle Scienze Aziendali,
Statistiche, Tecnologiche e Ambientali

DASTA Working Paper Series

Paper n. 4

**Strategie di delocalizzazione produttiva
Il caso delle imprese del tessile-abbigliamento abruzzese**

Bruno Cirillo

Ottobre, 2006



*DASTA, Università "G. D'Annunzio"
Viale Pindaro, 42
65100 Pescara
Italy
www.unich.it/dasta
e-mail bruno_cirillo@hotmail.com*

Abstract

This paper aims to analyse the trend of firms' offshoring strategies within the clothing sector in Abruzzo. It provides an analysis of six case studies of firms that approached offshore outsourcing strategies to face the evolution of international competition. Based on the main assumptions of Transaction cost theory and Resource-based view of firms, it proposes an overview on the offshoring mechanisms developed by firms, underlining the wide heterogeneity of the approaches implemented. Its main contribution is the proposition of an analytical framework that, built on both geographical and managerial dimensions, aims to get an understanding of the main characteristics of the different business approaches characteristics.

Keywords: Offshoring, Outsourcing, Delocalizzazione, Settore abbigliamento, Industrializzato, Commercializzato.

Bruno Cirillo è assegnista di ricerca presso il DASTA. Laureato in Economia Aziendale presso l'Università G.d'Annunzio, lavora ad un progetto di ricerca interamente finanziato dal MIUR dal titolo "L'Offshoring delle Risorse Intangibili". I suoi interessi di ricerca riguardano l'internazionalizzazione, i sistemi d'innovazione, la gestione dell'innovazione.

Strategie di delocalizzazione produttiva Il caso delle imprese del tessile-abbigliamento abruzzese

Bruno Cirillo

1. Introduzione

Obiettivo del presente lavoro è analizzare l'evoluzione delle strategie produttive delle imprese abruzzesi operanti nel settore dell'abbigliamento, individuando le principali caratteristiche che interessano il fenomeno di delocalizzazione all'estero di parte o di interi processi produttivi.

L'industria dell'abbigliamento abruzzese presenta una radicata tradizione manifatturiera, sviluppata grazie alla presenza di una manodopera altamente specializzata e creativa, e di un fitto network di relazioni nell'ambito dei distretti industriali. In questo quadro di riferimento, il settore ha trovato storicamente un importante fattore competitivo nello sviluppo delle strategie di outsourcing dei processi produttivi. La delocalizzazione è quindi diffusa tra le imprese del settore, consapevoli della maggiore flessibilità produttiva e del maggior valore aggiunto raggiungibili attraverso il coinvolgimento di soggetti esterni all'impresa. Tuttavia il fenomeno è stato per lungo tempo limitato territorialmente, con i processi di outsourcing che non superavano i locali confini distrettuali. Il nuovo orientamento assunto dal contesto competitivo a livello internazionale, e la progressiva evoluzione del mercato del lavoro nel settore, hanno però messo in crisi questo sistema produttivo, spingendo le imprese alla ricerca di nuovi modelli organizzativi per la produzione, ed aprendo la strada all'internazionalizzazione dei processi.

Il presente lavoro analizza le variabili strategiche dei processi di delocalizzazione implementati da un campione di imprese operanti nelle province di Teramo e Chieti ed identifica la probabile evoluzione futura del contesto competitivo a livello settoriale. In conclusione vengono discussi alcuni interventi ritenuti utili ad uno sviluppo dell'imprenditoria locale.

2. Il contesto di ricerca

L'attuale evoluzione del settore del tessile e dell'abbigliamento a livello nazionale, caratterizzata da un brusco arresto nello sviluppo dopo oltre venti anni di crescita costante, esercita una elevata pressione sull'orientamento strategico delle imprese. Il trend del settore è stato accompagnato da un processo di ridimensionamento e di riorganizzazione produttiva che ha causato la progressiva riduzione del numero di imprese ed ha innescato un trend negativo a livello occupazionale. L'evoluzione è da molti ricondotta al

processo di sviluppo del mercato verso una nuova potenziale concorrenza che, con l'allargamento dell'Unione Europea verso nuovi paesi dell'Est e con i nuovi accordi sul commercio internazionale, ha introdotto nuovi fattori di competitività nel settore. Con la stipula nel 1994 del ATC (Agreement on Textiles and Clothing), si è aperta la strada verso la completa liberalizzazione degli scambi commerciali, abolendo di fatto il Multi Fiber Agreement (accordo stipulato nel 1974 con l'intento di regolare gli scambi commerciali del settore ed imporre le politiche protezioniste dei principali paesi industrializzati). L'applicazione di un sistema di quote sulle esportazioni costituiva una barriera allo sviluppo delle economie dei paesi in via di sviluppo. Il conseguente ingresso dei paesi di nuova industrializzazione nel mercato ha spostato il contesto competitivo verso una concorrenza focalizzata sul contenimento dei costi di produzione. Le imprese che non sono riuscite a far fronte all'esigenza di operare in condizioni di maggiore efficienza hanno visto erodere la propria quota di mercato. Tra queste le piccole imprese italiane (caratterizzate spesso da strutture produttive rigide) e le imprese fasoniste locali (che hanno visto ridurre considerevolmente il proprio volume di commesse produttive).

L'industria dell'abbigliamento abruzzese ha dovuto ridefinire il proprio orientamento strategico poiché il Made in Italy, per molti anni fattore di successo a livello internazionale, risulta meno determinante ai fini competitivi. La tendenza in atto nel settore, con il progressivo ricorso a strategie di delocalizzazione internazionale della produzione, sembra essere una valida risposta all'evoluzione del contesto competitivo. Tuttavia, esistono segnali di un preoccupante indebolimento del sistema produttivo locale a causa del continuo ricorso alla delocalizzazione.

Il fenomeno della delocalizzazione internazionale dei processi produttivi nel settore dell'abbigliamento italiano si presenta ancora in una fase prematura, con la prevalenza di strategie formulate con stampo conservativo ed a titolo di indagine nei mercati. Le modalità e gli strumenti con i quali le piccole imprese organizzano le proprie strategie di outsourcing all'estero risentono fortemente delle esperienze acquisite nel contesto produttivo locale. Le possibili forme di internazionalizzazione possono essere diverse, dall'integrazione verticale o orizzontale, agli accordi di fornitura (che, al contrario delle prime, non prevedono investimenti diretti all'estero). Per le piccole e medie imprese, il processo di internazionalizzazione segue un iter differente rispetto alle grandi imprese multinazionali; questo viene infatti realizzato con la progressiva espansione all'estero delle reti di approvvigionamento e fornitura e non attraverso una espansione dell'organizzazione dell'impresa.

A livello territoriale risulta diffusa una forte consapevolezza della necessità di adottare strategie e strumenti innovativi per far fronte alla concorrenza nei mercati. L'elevata propensione delle imprese ad esternalizzare le attività produttive nei distretti locali costituisce un importante indicatore della onerosità e rigidità di strategie produttive *in-house*. Le strategie di *outsourcing* sono quindi già largamente diffuse nel settore nella consapevolezza il coordinamento della produzione esterna, pur esponendo l'impresa ai rischi derivanti dalle imperfezioni del mercato, implichi minori costi rispetto al coordinamento diretto dell'impresa (Coase, 1937). Secondo la teoria dei costi

di transazione, “*within a firm, ...market transactions are eliminated and in place of the complicated market structure with exchange transactions is substituted the entrepreneur coordination who directs production*” (Coase, 1937: pag. 2). Conseguentemente, quando i costi di transazione risultano inferiori ai costi sostenuti per gestire internamente la produzione, l'impresa dovrebbe organizzare esternamente l'attività produttiva.

Lo sviluppo di processi di delocalizzazione estera è ritenuto, da numerosi autori, collegato al fenomeno di riduzione dei costi di trasporto nel commercio internazionale registrato negli ultimi anni. Secondo Puga (2002), questo trend ha progressivamente modificato l'importanza strategica del mantenere una presenza fisica in prossimità dei mercati di sbocco. Ciò ha contribuito a ridefinire la logica di localizzazione dei processi produttivi orientandola verso la ricerca delle migliori risorse e competenze per l'esercizio dei processi produttivi, prescindendo dai possibili limiti logistici (considerevolmente ridimensionati nel loro impatto) associati ad ogni singola opzione strategica. Questa tendenza, riconducibile all'approccio alla teoria d'impresa basato sulla conoscenza (Conner e Prahalad, 1996), permette alle imprese di sfruttare meglio il potenziale offerto dal ricorso al mercato di quanto non avveniva in passato.

Lo sviluppo di strategie estere di *outsourcing* (definite *offshore outsourcing*) pone seri dubbi sulla capacità delle imprese di coordinare l'attività produttiva, laddove si corre il rischio di interrompere i flussi interni di accumulo della conoscenza (legata ai processi di *learning by doing* nella produzione) difficilmente alimentabili in strutture esterne, dove difficoltà linguistiche e inefficacia dei sistemi comunicativi ostacolano il trasferimento di conoscenza tra impresa delocalizzante ed impresa subfornitrice del processo produttivo (Gupta e Govindarajan, 2000).

Seguendo un approccio teorico basato sulla conoscenza, Gupta e Govindarajan (2000) suggeriscono che i processi produttivi esteri siano selezionati in ragione delle necessarie risorse e competenze possedute dall'*offshoree*. Inoltre, l'importanza di un approccio basato sulla conoscenza è supportata dalla difficoltà nella codificazione della conoscenza tacita che di norma accompagna l'esercizio dei processi produttivi¹. Quindi, la delocalizzazione estera dovrebbe essere implementata solo in presenza delle necessarie conoscenze, risorse e competenze disponibili presso le strutture produttive estere, tali da poter replicare i processi produttivi dell'impresa.

A tal proposito è utile indagare come le imprese dell'abbigliamento abruzzese affrontano lo sviluppo di una strategia di *offshore outsourcing*, laddove la mancanza di risorse e competenze idonee ad analizzare le opzioni strategiche offerte dal contesto internazionale hanno spesso imposto, storicamente, l'adozione di un orientamento imitativo, trainato dall'esperienza strategica delle principali imprese del settore nazionale.

¹Alcune implicazioni sulle strategie di *offshore outsourcing* in merito ai flussi di conoscenza, ed alle risorse e competenze possedute dall'impresa possono essere ricondotte agli approcci sviluppati da Kogut e Zander (1996) e Anand e Kogut (1997).

Lo sviluppo recente di questo trend è ancora poco esplorato in letteratura. Nuove linee di ricerca sono così necessarie per indagare le principali variabili strategiche coinvolte nell'implementazione dei processi di delocalizzazione produttiva nel settore. Seguendo questa linea di sviluppo, il presente studio mira ad indagare i principali approcci strategici utilizzati, ponendo particolare enfasi sulle dimensioni coinvolte nei processi di pianificazione ed implementazione delle strategie di delocalizzazione internazionale dei processi produttivi.

3. Analisi dei casi di studio²

L'indagine registra diversi orientamenti, dall'esternalizzazione totale dei processi produttivi, alla sola delocalizzazione di percentuali minime sul totale prodotto (opzione percorsa dalle imprese ancora restie ad abbandonare le relazioni di fornitura tradizionali).

Nelle prime forme di implementazione, l'*offshoring* è spesso vissuto come una strategia particolarmente innovativa. Questa visione iniziale omogenea tra le diverse imprese del potenziale e dei rischi di tale strategia varia però nel tempo in dipendenza delle diverse esperienze strategiche sperimentate dalle imprese.

Le modalità di delocalizzazione adottate differiscono in modo uniforme in dipendenza di diversi fattori, tra cui la dimensione ed il fatturato aziendale, la tipologia e lo standard dei prodotti, e le aree di delocalizzazione utilizzate. È possibile ricondurre le strategie a due modelli di delocalizzazione (delocalizzazione parziale o totale del processo produttivo), entrambi con caratteristiche esclusive in merito ai modelli produttivi adottati ed alle aree geografiche utilizzate.

La prevalenza di un approccio conservativo è confermata dalla presenza di una resistenza, seppur limitata, all'abbandono delle strategie tradizionali di produzione. Infatti, parte delle imprese intervistate, anche se orientate a canali esteri di approvvigionamento, conserva ancora quote significative di produzione presso laboratori locali, rafforzando in tal modo la propria politica di posizionamento verso mercati di nicchia, dove il consumatore percepisce ancora l'importanza di una selezione basata sul valore aggiunto dei prodotti e sulla provenienza del prodotto stesso. È il caso del segmento dell'alta moda, unico nel quale il ricorso alla manodopera autoctona risulta essere ancora necessario e difficilmente replicabile all'estero in termini creativi e qualitativi. Proprio in virtù di queste caratteristiche, tale segmento richiede capacità gestionali esclusive ed un'esperienza consolidata nel tempo. Tale fattore, unito ai limitati volumi di produzione che il segmento è in grado di assorbire, ha limitato l'adozione di tale politica di posizionamento a solo una delle imprese intervistate.

² Per una migliore comprensione dei risultati dello studio, è presentato in appendice un approfondimento sul metodo di ricerca utilizzato ed il campione di imprese selezionate.

Una delle motivazioni del progressivo allontanamento dal tessuto produttivo locale è la carenza (sempre più diffusa in Abruzzo) di manodopera specializzata, e del progressivo sgretolamento dell'indotto locale. Le imprese che decidono di mantenere rapporti con i tradizionali canali di approvvigionamento lamentano, infatti, difficoltà sempre maggiori, laddove i fasonisti locali a volte si rifiutano di gestire lotti produttivi di piccole dimensioni e non risultano più in grado di offrire la necessaria flessibilità produttiva. La spinta all'internazionalizzazione è inoltre alimentata dalla presenza in particolari aree estere di strutture produttive più flessibili, specializzate ed organizzate ad offrire contemporaneamente più tipologie di lavorazione.

Le strutture produttive locali sono quindi descritte come divenute meno competitive e non più in grado di offrire un servizio conveniente in termini di qualità/prezzo. Il quadro che ne deriva vede dunque il ricorso diffuso alle strategie di delocalizzazione estera della produzione come una necessità dettata dal mercato.

L'indagine evidenzia come il ricorso all'*offshoring* non sia, nella maggior parte dei casi, assecondato dalla presenza di competenze organizzative necessarie per la gestione dei processi. Tra le imprese intervistate, solo due dichiarano di aver predisposto un ufficio con uno staff responsabile per l'analisi dei mercati esteri e la pianificazione della strategia di delocalizzazione. La scelta strategica è supportata in tal caso da una serie di prove e ricerche realizzate al fine di valutare l'offerta nel mercato. Le restanti imprese hanno affrontato lo sviluppo di tali strategie con approcci conservativi, ad esempio commissionando a fasonisti esteri prime produzioni di prova, oppure affidandosi a strutture esterne di intermediazione nella gestione dei processi. Questa seconda soluzione è risultata essere molto diffusa nelle strategie orientate verso mercati più lontani e meno conosciuti, come quelli asiatici. Le società di intermediazione offrono in tal caso un servizio di brokeraggio, che consiste in: selezione dei fornitori, gestione mediata dei processi produttivi, e tramite comunicativo tra l'impresa committente e quella fasonista in tutte le fasi contrattuali. Più di una impresa dichiara di aver utilizzato tale strategia per ridurre il rischio connesso alla mancanza di informazioni sui mercati di subfornitura esteri. Questo approccio è utile per acquisire esperienze ed accumulare la conoscenza necessaria a sviluppare nelle produzioni future un'autonoma capacità di gestione.

4. Le strategie di *offshore outsourcing* nel settore dell'abbigliamento

Dall'indagine emerge una relazione tra la tipologia di strategia utilizzata e la presenza di una serie di fattori che, considerati nel complesso, ne condizionano la formulazione e l'implementazione. Di seguito è proposta una interpretazione di tali evidenze, nel tentativo di costruire un modello analico che racchiude i diversi approcci empirici implementati, attraverso una lettura delle seguenti due dimensioni: aree estere di delocalizzazione e caratteristiche di gestione di processi delocalizzati.

Inoltre, le singole categorie che emergono dal modello sono poi spiegate con riferimento alle seguenti variabili strategiche: target di mercato dell'impresa, volumi di produzione, e complessità delle fasi di lavorazione.

4.1. Le aree di delocalizzazione

Dall'analisi degli approcci empirici e dei livelli di integrazione produttiva adottati dalle imprese analizzate, è possibile individuare due importanti gruppi di paesi fornitori. L'utilizzo di una classificazione basata sul carattere territoriale delle strategie implementate trova riscontro nella diversa specializzazione ed efficacia dei processi produttivi statisticamente rilevate in ciascuna singola area geografica. L'implementazione della strategia di *offshore outsourcing* trova, infatti, riscontro solo in presenza, nei mercati esteri, di strutture produttive in grado di offrire processi di lavorazione e standard qualitativi rispondenti alle politiche di posizionamento delle imprese nei mercati (ossia agli standard di prodotto perseguiti). Sulla base di tale approccio è possibile distinguere due grandi raggruppamenti di aree/paesi caratterizzati dalla presenza di strutture produttive con caratteristiche omogenee che, come sarà spiegato meglio in seguito, possono distinguersi astrattamente per il grado di lontananza dai paesi occidentali.

4.1.1. Aree est europee

Il primo gruppo geografico riguarda i paesi del bacino del Mediterraneo e dell'Europa dell'Est. Tunisia, Albania, Portogallo, Romania e Bulgaria sono stati individuati già negli anni '80 come importanti aree di approvvigionamento di manodopera specializzata a basso costo. L'ampia disponibilità della manodopera ed il suo costo contenuto contribuirono a rendere note tali aree di approvvigionamento nel settore, offrendo storicamente una prima opportunità all'internazionalizzazione delle strategie delle imprese, fino ad allora localizzate esclusivamente entro i confini nazionali.

La relativa vicinanza geografica degli stabilimenti produttivi all'impresa committente permette da un lato il mantenimento di un controllo diretto sul processo di produzione (fornendo in tal modo maggiori garanzie circa il rispetto degli standard qualitativi di prodotto e di processo), dall'altro rendere la gestione della funzione logistica ancora economicamente sostenibile (si pensi in particolare ai costi per il trasporto delle materie prime dalle sedi organizzative locali agli stabilimenti produttivi dei fornitori esteri). La Tab.1 presenta le principali tipologie di prodotti realizzati in tali aree geografiche.

[TABELLA 1]

4.1.2. Aree asiatiche

La seconda area geografica interessata dalle strategie di *offshore outsourcing* nel settore è costituita dai paesi in via di sviluppo e quelli di nuova industrializzazione dell'area asiatica (come la Turchia, il Pakistan, l'India, il Bangladesh, e la Cina). La presenza di un'eccedenza di manodopera disponibile ad un costo irrisorio ha sconvolto radicalmente l'organizzazione produttiva tipica della filiera nel settore dell'abbigliamento italiano, dando il via

allo sviluppo di strategie di integrazione orizzontale e modificando la logica di gestione dei processi produttivi.

A differenza del precedente, questo raggruppamento interessa aree geografiche che presentano una maggiore distanza dalle imprese committenti occidentali, non solo da un punto di vista territoriale, ma anche politico, economico e sociale. Di conseguenza, oltre le evidenti difficoltà logistiche generate dalla distanza fisica tra gli stabilimenti produttivi e le imprese committenti, tali aree presentano costi di gestione dei processi potenzialmente superiori. Distanza geografica e difficoltà comunicative limitano in tal caso la possibilità di esercitare un controllo costante e diretto sulla qualità dei prodotti e dei processi, nonché sulle materie prime impiegate (acquisite direttamente dai fasonisti nei propri mercati interni). Ciò tendenzialmente limita l'utilizzo di tali aree alla delocalizzazione delle sole produzioni a bassa complessità di lavorazione. La Tab.2 mostra le principali tipologie di prodotti statisticamente realizzati in tali aree geografiche.

[TABELLA 2]

4.2. Modelli di gestione dei processi delocalizzati

L'esperienza delle imprese intervistate suggerisce la presenza di due diverse tipologie di gestione dei processi produttivi delocalizzati all'estero, associabili a quelli che (nel gergo del settore) sono definiti "prodotti industrializzati" e "prodotti commercializzati". La principale discriminante rilevata nella selezione di uno o dell'altro processo di gestione è individuata nell'entità di processo produttivo esternalizzato (parziale e totale). La diversa propensione che si registra nell'adozione dei due modelli, con riferimento al grado di esternalizzazione dei processi, risulta aver condizionato storicamente la loro adozione in relazione al grado di maturità della strategia di *offshoring* dell'impresa.

4.2.1. Strategie di industrializzato

Questo particolare modello di outsourcing prevede l'esternalizzazione solo di alcune fasi di produzione, interessando in tal modo la realizzazione di prodotti semilavorati. L'impresa committente mantiene l'esercizio diretto della funzione di approvvigionamento delle materie prime a monte del processo produttivo (esercitando in tal modo un controllo diretto sulle caratteristiche tecnico/qualitative delle stesse); al fornitore estero è invece solitamente commissionata la realizzazione delle prime fasi di lavorazione dei capi; il prodotto finito viene quindi completato direttamente dall'impresa (internamente o per mezzo di laboratori locali convenzionati). La maggior complessità logistica derivante dalla gestione diretta della funzione di approvvigionamento delle materie prime, incrementa gli oneri per l'approvvigionamento dei processi (le materie sono acquisite dalle imprese in Italia e spedite ai fornitori esteri per la produzione), ma assicura un maggior controllo sulla qualità del prodotto finito. Il sostenimento di maggiori costi logistici è considerato largamente coperto dalle economie registrate sui processi produttivi.

Il processo di lavorazione può raggiungere diversi stadi di avanzamento; generalmente però l'impresa committente mantiene il solo esercizio diretto delle ultime fasi di lavorazione, come ad esempio le lavorazioni accessorie (applicazione di accessori quali patch, ricami, ecc.), il controllo di qualità sui capi, ed il packaging. L'utilizzo di questo modello di delocalizzazione risulta indicato per lavorazioni caratterizzate da un moderato livello di complessità.

Le prime imprese a sviluppare strategie di industrializzato nei mercati europei furono, negli anni '80, quelle di maggiori dimensioni. Negli anni '90 tale strategia iniziò a diffondersi gradualmente in modo più capillare anche alle imprese di più piccole dimensioni, fino a diventare oggi essenziale per la permanenza delle stesse nel mercato. Ad oggi, tutte le imprese intervistate hanno affrontato questa prima fase di evoluzione strategica. Inoltre, il passaggio dalla delocalizzazione nei locali distretti artigianali a quella nei mercati di subfornitura europei e mediterranei, non ha comportato sostanziali modifiche nelle strutture operative. Tutte le imprese hanno sopperito alla mancanza di un contatto diretto con i fasonisti attraverso l'acquisizione, nel mercato del lavoro, di risorse umane con competenze di controllo sui processi, sia a distanza che direttamente nei siti produttivi (importante in tale contesto lo sviluppo di canali collaborativi per incrementare l'efficacia nella gestione dei processi produttivi e nell'attività di problem solving).

4.2.2. Strategie di commercializzato

Questa tipologia di gestione dei processi prevede generalmente l'esternalizzazione di tutte le fasi di produzione, compresa la funzione di approvvigionamento delle materie prime. Le imprese commissionano quindi la produzione di un prodotto finito (definito nel gergo settoriale "commercializzato") gestendo in modo indiretto il processo produttivo (attraverso ispezioni presso gli stabilimenti produttivi ovvero per tramite di società di intermediazione). L'impresa mantiene quindi le sole funzioni di progettazione e sviluppo dei prodotti, controllo dei processi e commercializzazione dei capi.

Questo sistema offre la massima flessibilità per l'impresa, il cui unico compito riguarda il controllo sul rispetto dei termini contrattuali della fornitura. Tuttavia, tale funzione risulta spesso difficoltosa e poco efficace a causa delle possibili difficoltà comunicative con l'impresa committente.

Il raggiungimento di efficienza ed efficacia dei processi deriva dunque dallo sviluppo di competenze organizzative e skill personali distintivi, in una funzione di controllo concomitante e consuntiva alla produzione. Le imprese che hanno implementato tale strategia hanno dovuto sviluppare una nuova area per la gestione dei processi produttivi, sostanzialmente differenti da quelli gestiti internamente o presso i fasonisti locali ed europei. L'attività formativa del personale ha riguardato lo sviluppo delle conoscenze linguistiche, informatiche, nonché commerciali. Infatti, tale funzione deve sviluppare competenze nella contrattazione del rapporto di fornitura e, durante il processo produttivo, nel controllo del rispetto dei termini contrattuali (caratteristiche quali/quantitative del prodotto, tempi di consegna). Le difficoltà gestionali e la necessità dello sviluppo di nuove competenze possono essere individuate

come una delle cause che rallentano il passaggio delle piccole imprese a tale impostazione strategica.

Il passaggio allo sviluppo di strategie di commercializzato, che potremmo definire un secondo stadio strategico per le imprese, non risulta essere automatico. Mentre per alcune di esse si è verificato in tempi ridotti, per altre risulta essere ostacolato da valutazioni di costo/opportunità. Per determinati prodotti, l'orientamento all'esternalizzazione totale della produzione costituisce, infatti, motivo di un possibile indebolimento dell'immagine dell'impresa tra i propri consumatori. Si pensi al caso dell'alta moda, il cui orientamento a segmenti medio/alti di domanda non sembra ancora giustificare l'implementazione di strategie orientate al solo controllo dei costi di produzione.

Le prime strategie implementate in Turchia e nel sud-est asiatico risalgono agli anni '90. Attualmente, solo 4 imprese su 6 hanno sviluppato strategie di commercializzato. Tra queste solo tre delocalizzano consistenti volumi di produzione (tale dato va interpretato in relazione alle strategie di posizionamento delle imprese nel mercato). Ciò costituisce conferma del diverso orientamento sulla opportunità di allontanare i processi produttivi dal controllo diretto delle imprese, giustificato dalle esperienze diverse e frammentarie registrate nel mercato, e dal diverso orientamento delle imprese al concetto di qualità di prodotto (messo in discussione con l'implementazione di tale strategia).

4.3. Un modello di analisi

L'analisi di queste due dimensioni permette l'identificazione di quattro differenti approcci alle strategie di *offshore outsourcing* della produzione nel settore dell'abbigliamento (Tab.3).

[TABELLA 3]

Le quattro macro strategie così identificate differiscono sia nella modalità di gestione del processo produttivo, che nella diversa propensione all'esternalizzazione dei processi. Con riferimento al primo aspetto, le produzioni di industrializzato richiedono competenze di gestione tipiche di una produzione interna (con particolare riferimento alle attività di problem solving), mentre l'utilizzo di un modello di commercializzato richiede al contrario competenze gestionali nuove, con un sensibile carattere commerciale (l'impresa è infatti chiamata alla gestione contrattuale della fornitura di un prodotto finito). La diversa propensione all'esternalizzazione può influire da un lato sulla localizzazione geografica (più o meno prossima all'impresa) e sull'entità di processo produttivo delocalizzato (parziale o totale).

Una chiara distinzione tra le diverse strategie è fornita dalle seguenti variabili strategiche emerse dall'analisi dei casi di studio: il target di mercato dell'impresa, i volumi di produzione delocalizzati, e la complessità nella realizzazione dei prodotti.

4.3.1. Target di mercato

La figura 1 mostra la relazione emersa nell'indagine tra il target di mercato, misurato nello standard qualitativo attribuito dall'impresa al prodotto, ed il ricorso alle strategie di delocalizzazione all'estero. La figura mostra una media percentuale delle produzioni delocalizzate all'estero sul totale prodotto dalle imprese. I valori complementari rappresentano le quote di produzione non delocalizzate o commissionate ai locali canali di subfornitura.

[FIGURA 1]

Alla luce delle considerazioni già fatte sui canali di approvvigionamento esteri (Tab.1 e Tab.2), è possibile evidenziare come il ricorso ad una strategia di *offshore outsourcing* della produzione sia giustificabile solo in presenza di un livello qualitativo di prodotto medio (strategie di industrializzato) o basso (strategie di commercializzato).

In presenza di un target basso il ricorso alla subfornitura estera tenderebbe ad interessare quasi l'intera produzione delle imprese. Infatti, nonostante il dato percentuale ad esso riferito registri un valore inferiore rispetto al target medio, ad un'analisi più approfondita è possibile ravvisare una maggiore propensione in tal caso all'utilizzo dei canali esteri di subfornitura; lo scostamento dei valori trova infatti spiegazione nella strategia adottata dall'unica impresa inclusa nel raggruppamento (FEGI Manifatture), interessata a mantenere attivi i tradizionali canali di approvvigionamento locali (costituendo di fatto una eccezione rispetto al normale orientamento registrato tra le altre imprese del campione).

Il valore riferito al target alto costituisce inoltre prova dell'esistenza di processi di indagine all'estero, con l'obiettivo di valutare l'opportunità di ridurre gli elevati costi associati ad una tale strategia di posizionamento (il maggior livello qualitativo dei prodotti comporta l'approvvigionamento di materie qualitativamente superiori e una gestione più accurata del sistema di controllo di qualità).

4.3.2. Volumi di produzione

Un altro importante vincolo registrato all'adozione di strategie di delocalizzazione riguarda la consistenza dei volumi produttivi. L'accessibilità ai canali di subfornitura esteri è infatti fortemente condizionata dal sostenimento di oneri aggiuntivi in ambito logistico, i quali costituiscono una barriera all'ingresso in tali mercati di approvvigionamento.

[FIGURA 2]

In presenza di volumi contenuti di produzione, le economie conseguibili sul costo della manodopera non sono in grado di ammortizzare i maggiori costi logistici; i nuovi costi fissi di gestione del processo spostano infatti il punto di equilibrio dell'impresa verso volumi consistenti di produzione. La figura 2 mostra come la propensione delle imprese a delocalizzare all'estero aumenti al crescere dei volumi assegnati ad ogni singola commessa di produzione. Ciò

condiziona le scelte strategiche delle imprese, vincolandole all'entità dei singoli lotti produttivi.

Non emerge dall'indagine un chiaro riferimento all'entità che i volumi di produzione devono rispettare per garantire l'efficienza dei processi. È possibile però riscontrare dalle interviste come le imprese orientate a grandi volumi di produzione delocalizzino, in una stagione produttiva, in media un volume compreso tra i 5.000 e i 10.000 capi per ogni rapporto di fornitura (comprendente più linee di prodotto e commesse produttive). Consapevoli di tale relazione, le imprese con maggior propensione alla esternalizzazione stanno orientando la propria politica di approvvigionamento verso l'instaurazione di rapporti di fornitura stabili con pochi fornitori, invertendo di fatto il precedente orientamento alla riduzione del rischio attraverso la diversificazione delle forniture. Solo in questo modo è possibile concentrare le commesse e superare i minimi di produzione richiesti, permettendo l'ammortamento degli oneri logistici sostenuti per implementare una strategia di *offshore outsourcing*.

4.3.3. Complessità delle fasi di lavorazione

La presenza nei mercati esteri di manodopera specializzata costituisce un fattore essenziale per lo sviluppo delle strategie di delocalizzazione. Nonostante in alcuni paesi sia presente una forza lavoro qualificata, per determinate tipologie di lavorazione sono richiesti skill operativi particolari, difficili da reperire all'estero. Tale considerazione ha spesso limitato le imprese alla delocalizzazione delle sole lavorazioni meno complesse, come ad esempio la produzione di T-shirt. La complessità di lavorazione presenta una relazione diretta con i costi di produzione e lo standard di prodotto; ad un suo incremento corrisponde, infatti, un incremento dei costi di produzione e, contemporaneamente, dello standard di prodotto implementato.

Se da un lato l'evoluzione dei mercati ha iniziato a modificare la tendenza, per alcune lavorazioni non è ancora conveniente il ricorso all'*offshoring*; è il caso del segmento di alta moda, o di altre realizzazioni ad alto valore aggiunto, che trovano ancora un importante fattore competitivo nell'utilizzo del Made in Italy. Il processo presenta alcuni sintomi di lenta evoluzione. Nel settore si assiste al progressivo trasferimento di produzioni sempre più complesse ai canali di approvvigionamento esteri, con i paesi del primo gruppo che, in uno stadio transitorio, presumibilmente assorbiranno nel medio lungo termine i processi attualmente delocalizzati nei locali distretti. Risulta impensabile, inoltre, il ricorso per tali lavorazioni ai mercati del commercializzato, a causa dei limitati standard qualitativi attualmente offerti.

Nella Tab.4 sono sintetizzate le principali caratteristiche delle strategie di *offshore outsourcing* emerse dall'analisi di tali variabili.

[TABELLA 4]

4.4. Orientamento strategico delle imprese

L'analisi dell'esperienza delle imprese studiate evidenzia la presenza di una relazione diretta tra la propensione all'utilizzo di strategie di *offshore outsourcing* e l'entità di processo delocalizzata, misurata nel numero di fasi del processo produttivo esternalizzate. Nel tentativo di ricostruire i principali orientamenti strategici adottati dalle imprese nel settore, di seguito sono presentati i principali approcci emersi dallo studio.

(a) Delocalizzazione estera limitata

Le imprese appartenenti a questo gruppo presentano una ridotta propensione a delocalizzare i propri processi produttivi a strutture estere. Le strategie implementate hanno il solo scopo di acquisire esperienze e valutare, a titolo di indagine, l'affidabilità in termini di costo/opportunità dei mercati esteri di subfornitura. La delocalizzazione parziale di produzioni di semilavorati (prodotti industrializzati) non supera il 5/8% del totale prodotto, a conferma della mancanza di una reale opportunità offerta per tali imprese, le quali, in virtù del proprio orientamento ad uno standard di qualità superiore a quanto disponibile nei mercati esteri, non trovano ancora convenienza ad approvvigionarsi in tali aree. Le imprese di tale raggruppamento si mostrano particolarmente sensibili alla cura dei rapporti con le tradizionali fonti di approvvigionamento e, tra le imprese del campione, risultano essere quelle con un più forte legame con il territorio (conseguenza delle politiche di differenziazione ancora molto legate al binomio tra Made in Italy ed il concetto di qualità avvertito nei mercati).

Tutte le imprese sono dotate di una propria struttura produttiva, ciò nonostante fanno largo utilizzo di processi di delocalizzazione produttiva nell'ambito dei locali distretti.

Le politiche di posizionamento dei prodotti in segmenti di nicchia vincola l'entità dei volumi produttivi. Le imprese presentano, ad ogni stagione, campionari molto ampi e collezionano pochi ordini per ciascuna linea di prodotto. Questo contribuisce a rendere non ammortizzabile una strategia orientata ai mercati di approvvigionamento asiatici (i quali ad ogni modo non sono in grado di offrire gli elevati standard richiesti).

(b) Processi di industrializzato

Fa parte di questa categoria l'unica impresa ad avere caratteristiche di processo esclusive (differenti dalla restante parte del campione). L'impresa in questione (Confezioni De Cecco S.P.A.) realizza abiti da lavoro, su progetto sviluppato in base alle specifiche tecniche richieste dal cliente (contrariamente alle altre imprese non viene sviluppato un campionario prodotti). Come per le altre imprese del campione, l'adozione delle strategie di delocalizzazione trova giustificazione solo in ragione del raggiungimento di determinati minimi di produzione, i quali devono essere valutati ad ogni ordinativo. Il livello qualitativo dei prodotti, generalmente su uno standard medio, ed i volumi consistenti che l'impresa è riuscita a collezionare negli ultimi anni, le hanno permesso di sviluppare una strategia di delocalizzazione con produzioni di industrializzato su valori prossimi al 70% del totale prodotto. Lo sviluppo di tale strategia è stato favorito dall'individuazione nel mercato tunisino di un importante canale di approvvigionamento compatibile con le

esigenze dell'impresa. Per tipologie di prodotto a basso contenuto qualitativo, l'impresa ha anche sperimentato subforniture asiatiche (ad ogni modo limitate nei volumi). In questo caso la propensione a delocalizzare, pur in presenza di elevati volumi delocalizzati all'estero, varia ad ogni commessa in dipendenza degli standard qualitativi richiesti dalla clientela; l'impresa ha dovuto quindi implementare una strategia conservativa, continuando a curare i rapporti con il locali canali di subfornitura e mantenendo una propria struttura produttiva (riorganizzata solo in parte).

(c) Processi di industrializzato e commercializzato

Le imprese di questo gruppo presentano una buona propensione a delocalizzare i processi produttivi all'estero. L'intero processo strategico è però rallentato da una serie di fattori che obbligano le imprese ad una lettura ragionata dell'evoluzione intrapresa dal mercato. La formulazione strategica segue quindi una evoluzione costante e graduale nel tempo. Le imprese di questo gruppo risultano essere state le prime ad aver formulato la strategia di delocalizzazione, sulla spinta della prima ondata evolutiva dei mercati est europei. L'evoluzione dell'impostazione strategica verso quote di delocalizzazione superiori e verso nuove aree è stata favorita nel tempo dalla presenza di elevati volumi di produzione (grazie ai quali si è potuto valutare il conseguimento di significative economie di scala), essendo però allo stesso tempo ostacolata dalla maggiore attenzione agli standard qualitativi di prodotto. Ciò ha imposto un atteggiamento conservativo, ma non ha impedito di sviluppare forme di internazionalizzazione più spinte (ne ha solo ritardato lo sviluppo strategico nell'attesa di tempi più maturi).

Tra le imprese del campione, queste sono quelle che registrano le più grandi dimensioni, nonché le uniche ad aver ridefinito la propria struttura organizzativa interamente in funzione del nuovo orientamento strategico, e a non esser dotate di una propria struttura produttiva (perché smobilitata o mai posseduta).

(d) Processi di commercializzato

Le imprese che hanno saputo trarre maggiori vantaggi dalla delocalizzazione all'estero di interi processi produttivi sono quelle orientate ad una grande distribuzione, con standard qualitativi di prodotto bassi o poco restrittivi. L'alta propensione registrata allo sviluppo di strategie di *offshore outsourcing* si deve alla presenza nei canali esteri di subfornitura di un'offerta compatibile con le specifiche di processo richieste da tali imprese. La limitata attenzione agli standard qualitativi, oltre ad incrementare le opportunità di successo della strategia, favorisce l'impresa nella ricerca dei fornitori, permettendole di sfruttare più di altre le innumerevoli opzioni strategiche offerte dai mercati dei PVS. Non a caso l'impresa è l'unica a dichiarare di non aver mai riscontrato problemi nei rapporti di fornitura con i paesi asiatici. Storicamente ciò ha permesso un più rapido sviluppo della strategia dall'implementazione dai primi modelli di decentramento ai processi di *global sourcing* nei paesi asiatici. Non a caso lo sviluppo delle strategie di delocalizzazione dell'impresa appartenente in questa categoria ha avuto inizio sul finire degli anni '90, parallelamente allo sviluppo nel mercato dei primi canali di approvvigionamento asiatici.

Nell'analisi appena presentata è stato più volte introdotto il concetto di evoluzione dei modelli di delocalizzazione implementati. È importante sottolineare che la formulazione di strategie di *offshore outsourcing* presenta spesso l'implementazione di diversi approcci alla delocalizzazione, e che si presta ad una rapida evoluzione nel tempo (la pianificazione strategica interessa in tale contesto esclusivamente il breve periodo). L'indagine ha permesso di identificare un percorso comune di sviluppo delle strategie suggerendo la presenza di un orientamento strategico dell'imprenditoria locale particolarmente uniforme e sensibile agli stimoli del mercato (anche se sviluppato in diversi ambiti temporali). Così, a seguito di un primo orientamento all'*offshoring* sviluppato con strategie di industrializzato, tutti i percorsi strategici sembrano orientati verso il successivo sviluppo di strategie di commercializzato, permettendo di individuare un percorso comune di sviluppo delle strategie nel settore (Tab.5). L'accumulo di informazioni e conoscenza nei mercati esteri favorisce nel tempo lo sviluppo strategico verso forme sempre più radicali e rischiose (come le produzioni di commercializzato). In tal modo si arriva ad una fase più matura, con il nuovo orientamento verso i paesi dell'area asiatica.

[TABELLA 5]

Tale osservazione presenta ad ogni modo le sue eccezioni che, di fatto, ne limitano una valenza in termini di analisi strategica. Nel caso del raggruppamento (a), i vincoli imposti dagli standard di prodotto sembrano, infatti, negare la possibilità di sviluppo della strategia verso un approccio di commercializzato.

Ad ogni modo, a conferma della parziale omogeneità degli approcci utilizzati, tutte le imprese sono concordi nell'individuare come motivazione principale del progressivo ricorso all'*offshoring* l'elevato costo della manodopera italiana che, seppur giustificato da un alto livello di specializzazione ed efficienza, non permette di sostenere la nuova pressione competitiva. In conformità a tale presupposto, le imprese hanno acquisito coscienza della necessità di orientare le proprie strategie verso una maggiore attenzione ai costi di produzione. Ne consegue il progressivo trasferimento di quote sempre più rilevanti di produzione all'estero e, in virtù dei livelli qualitativi inferiori ottenibili con tale opzione, anche la ridefinizione del proprio portafoglio prodotti verso la standardizzazione del contenuto creativo e del valore aggiunto nel prodotto.

Ad ogni modo, il processo di standardizzazione in atto potrebbe essere in parte mitigato dallo sviluppo di alcune economie, come quella cinese, che potrebbero incrementare le opportunità di delocalizzazione di nuovi processi produttivi a seguito dello sviluppo qualitativo delle produzioni. Il caso della Cina, caratterizzato da livelli di specializzazione crescenti ed un massiccio intervento di modernizzazione dell'economia del settore, risulta essere però isolato nel panorama asiatico, caratterizzato generalmente da bassi standard qualitativi ed una limitata affidabilità. Per tale motivo, nonostante le imprese attualmente mantengano rapporti di fornitura con paesi come il Bangladesh, l'India o il Pakistan, è stato evidenziato l'orientamento a concentrare i processi

produttivi in Turchia (forte della presenza di importanti strutture produttive in grado di fornire un'ampia offerta di lavorazioni) ed in Cina (il cui sviluppo raggiungerà presumibilmente in breve tempo gli standard europei). Diverse imprese, spinte dall'elevata affidabilità registrata in questa ultima area, dichiarano di valutare la possibilità di instaurare relazioni di fornitura stabili (normalmente ridefinite ad ogni processo per i prodotti commercializzati) concentrando in futuro le commesse produttive verso un portafoglio fornitori più ristretto (invertendo di fatto il precedente orientamento che vedeva le commesse produttive distribuite su un portafoglio ampio per ridurre il rischio legato alla possibile insolvenza dei fornitori).

In conclusione, nella seguente tabella (Tab.6) sono presentati in maniera più analitica i singoli orientamenti strategici delle imprese del campione.

[TABELLA 6]

5. Conclusioni

Il settore dell'abbigliamento abruzzese risente fortemente delle conseguenze generate dall'evoluzione del contesto competitivo a livello internazionale. I risultati dell'indagine costituiscono un chiaro riferimento di come le imprese nel settore abbiano dovuto ridefinire le proprie strategie competitive per fronteggiare la nuova concorrenza di alcune economie, il cui rapido sviluppo ha spostato il piano competitivo a livello internazionale sui costi.

Lo sviluppo delle strategie di delocalizzazione estera della produzione costituisce una valida risposta all'evoluzione in atto, soprattutto in quei segmenti di mercato che hanno avvertito maggiormente l'incremento della pressione competitiva (segmenti indirizzati ad un target medio/basso). Le imprese che operano in tale segmento hanno risposto alla nuova concorrenza sfruttando le opportunità offerte da questi stessi mercati. Il rapido sviluppo di alcune economie, come ad esempio quella cinese, ha inoltre permesso di sfruttare ulteriori opzioni strategiche, come lo sviluppo di linee produttive precedentemente non realizzate (è il caso del segmento bambino con target medio/basso) o l'implementazione di strategie di aggressione commerciale degli stessi mercati di approvvigionamento della subfornitura.

Il quadro costruito dall'indagine presenta però non pochi aspetti negativi. Lo sviluppo di questo orientamento strategico è limitato, come abbiamo visto, da numerosi fattori. Inoltre, non si è sempre dimostrato idoneo ad assecondare le politiche di posizionamento delle imprese nei mercati, non presentando una valida garanzia sull'efficacia dei processi produttivi. Le economie registrate nei processi, misurate in una riduzione media di circa il 40% dei costi di produzione, costituiscono un importante indicatore circa l'efficienza di tale strategia, ma da sole non sono in grado di giustificarne l'utilizzo. Inoltre, con il progressivo trasferimento di produzioni all'estero molte imprese sollevano un dilemma morale connesso allo sfruttamento di manodopera sottopagata e priva di qualsiasi forma tutela sindacale.

Seri dubbi emergono sulla sopravvivenza delle strutture produttive locali e quindi del Made in Italy (il cui utilizzo sembra essere giustificato solo in produzioni ad alto valore aggiunto e contenuto creativo). Desta inoltre preoccupazione il rischio di interruzione dei processi interni di acquisizione e cumolazione di conoscenza generata dalla gestione diretta dei processi produttivi. La ricerca di un vantaggio di costo, perseguita anche attraverso la graduale standardizzazione della qualità di prodotto, presumibilmente genererà il progressivo impoverimento dei processi creativi tipici del Made in Italy. L'andamento del mercato del lavoro italiano (caratterizzato dalla diffusa carenza nei distretti di una manodopera qualificata ed efficiente) sembra inoltre aggravare il processo in atto, risulta necessario. Uno sviluppo delle attività di formazione del personale (oggi limitate al solo apprendimento on the job) può essere utile per contrastare l'impoverimento in atto delle strutture produttive locali; ad ogni modo difficilmente ciò potrà contribuire a riqualificare la manodopera italiana, soprattutto alla luce degli indiscutibili livelli di efficienza registrati all'estero.

Si pongono quindi seri dubbi sulla capacità delle imprese abruzzesi di fronteggiare la concorrenza nel lungo periodo. In particolare, si concretizza il rischio che le imprese (in particolar modo quelle orientate a produzioni di commercializzato) perdano una propria attitudine alla produzione, specializzandosi esclusivamente nelle funzioni progettuali e commerciali. Si avverte la necessità che le imprese affrontino il processo di internazionalizzazione salvaguardando le proprie competenze distintive, prima tra tutte la creatività progettuale. Un possibile supporto in tal senso deve essere rivolto a diffondere una logica di controllo sulle attività di falsificazione (particolarmente diffuse nell'area asiatica) alle quali nessuna impresa studiata ha prestato attenzione, se non marginalmente.

Il presente lavoro rappresenta un tentativo di indagare i principali orientamenti strategici realizzati nel settore a livello regionale. Le evidenze empiriche presentate mostrano come, nonostante la carenza diffusa di competenze nella gestione dei processi delocalizzati all'estero, le imprese sviluppino percorsi esteri di successo, autonomi e diversificati. Alla luce della rilevanza di tali strategie sul percorso competitivo presente e futuro delle imprese, ulteriori linee di ricerca si rendono necessarie per definirne meglio il tipo di impatto che questo nuovo contesto va delineando sul livello organizzativo interno alle imprese, nonché sulle tradizionali relazioni distrettuali. Un ulteriore sforzo potrebbe, infine, essere sviluppato in merito alla gestione dei flussi di conoscenza tra *offshorer* e *offshoree*, con particolare enfasi sulle produzioni più complesse che, superate le prime diffidenze, incominciano ad essere gradualmente esposte all'*outsourcing* internazionale.

APPENDICE

Metodo di ricerca

Il settore dell'abbigliamento abruzzese è oggi rappresentato in larga misura da imprese specializzate nella produzione di prodotti finiti o semilavorati per conto di imprese proprietarie dei marchi³. Al fine di questa indagine è stato quindi opportuno ricondurre il campione alle sole imprese che, proprietarie di un marchio registrato nel mercato o autorizzate su licenza, hanno sviluppato strategie di delocalizzazione all'estero dei relativi processi produttivi.

Sulla base dell'assunto per cui tali strategie possano essere giustificabili economicamente solo in presenza di consistenti volumi di produzione, la composizione del campione di studio è stata realizzata adottando un criterio di discriminazione su base dimensionale.

In virtù di tale considerazione, l'elenco d'impresе prelevato dall'"Annuario delle imprese abruzzesi" redatto dal Cresa nell'edizione 2004 è stato soggetto ad una scrematura progressiva, nel tentativo di individuare un campione espressivo in merito all'oggetto del presente studio.

In base all'assunto per cui tali strategie siano giustificabili economicamente solo in presenza di consistenti volumi di produzione, si è proceduto ad una prima selezione delle imprese adottando come base discriminante un valore di fatturato superiore a 3 milioni di euro, ed un numero di dipendenti (impiegati direttamente nell'impresa) superiore a 30 unità. La particolare natura del fenomeno e le conseguenze organizzative legate all'adozione di questa strategia, hanno suggerito di attribuire un maggior peso al dato di fatturato, facendo rientrare nel campione imprese che, pur con elevati volumi di venduto, mantengono una struttura organica di piccole dimensioni. Infatti, dalla nostra indagine è chiaro come tale strategia favorisca lo snellimento della struttura organizzativa aziendale, spesso limitata alle sole aree amministrative, commerciali e logistiche.

Da questa prima selezione si è giunti ad individuare un elenco costituito da 29 imprese operanti nel settore e con sede operativa in Abruzzo. Il campione non era tuttavia ancora rappresentativo dell'orientamento strategico adottato dall'imprenditoria abruzzese; era cioè necessario escludere 4 imprese che risultano avere sede amministrativa fuori regione.

Sulla nuova base di 25 imprese è stata avviata una prima indagine, costituita da un contatto telefonico con i relativi responsabili alle pubbliche relazioni, con l'obiettivo di individuare quali tra le imprese selezionate fosse proprietaria di un proprio marchio ed esternalizzasse le relative produzioni all'estero. Sin da questa fase dello studio sono emerse importanti indicazioni circa l'attuale evoluzione del settore e le conseguenze sul sistema produttivo locale.

³ Tali imprese, definite nel gergo settoriale imprese "fasoniste", realizzano esclusivamente produzioni per conto terzi, pertanto non esercitano una propria funzione di progettazione e sviluppo sul prodotto.

A conferma di quanto detto in precedenza, 12 imprese su 25 non soddisfano i requisiti di cui sopra. Tra queste 6 sono risultate essere laboratori fasonisti⁴, la cui numerosità in termini dimensionali costituisce una conferma dell'elevata diffusione di tali strutture nell'ambito dei locali distretti artigianali; inoltre, 3 imprese selezionate dall'annuario 2004 hanno definitivamente cessato l'attività nel 2005, ed altre 3 imprese risultano avviate alla chiusura o comunque ancora non interessate ad esternalizzare la produzione. In merito a questo ultimo dato sono emerse importanti considerazioni sullo stato competitivo dell'industria dell'abbigliamento abruzzese. All'interrogativo posto sulle cause responsabili della chiusura dell'attività produttiva, le imprese hanno risposto con un chiaro riferimento alla concorrenza dei mercati asiatici nella subfornitura. È diffusa l'opinione che la competizione nei mercati sia oggi insostenibile e che l'unica soluzione sia la delocalizzazione all'estero delle attività produttive, strategia difficilmente accessibile per le piccole imprese e fortemente penalizzante per la sopravvivenza del tessuto produttivo locale. Le maggiori difficoltà vengono, infatti, sostenute dalle imprese fasoniste locali, che vedono ridurre progressivamente il volume ed il numero delle proprie commesse produttive.

Nonostante sia stato registrato un atteggiamento collaborativo nel primo contatto telefonico, a seguito della richiesta formale per il rilascio di un'intervista solo 6 imprese (tre le 13 selezionate) hanno fornito una effettiva collaborazione. Questo dato, registrato nel continuo rinvio all'espressione del consenso e non associato ad un rifiuto esplicito, può essere interpretato da un lato nella limitata importanza attribuita allo sviluppo di rapporti collaborativi con le Università, dall'altro nel costante bombardamento di richieste collaborative (lamentato dalle stesse imprese) proveniente da Università ed Istituti di ricerca. È anche vero che tra le 13 imprese selezionate, le uniche ad aver concesso l'intervista si sono dimostrate essere quelle maggiormente interessate a conoscere i risultati del presente studio.

Il campione, pur numericamente limitato, costituisce un quadro completo ai fini dell'indagine, interessando nel complesso strategie di prodotto orientate a diversi segmenti nel mercato (vedi Fig.3). Il campione costituito ha quindi permesso lo sviluppo di un case study sull'esperienza strategica di 6 imprese operanti nel settore.

[FIGURA 3]

La conoscenza limitata dei processi di delocalizzazione internazionale della produzione nel settore ha suggerito l'utilizzo, per la fase di raccolta dei dati, di un'indagine basata su un questionario destrutturato. Le interviste così realizzate sono state focalizzate sull'analisi delle variabili strategiche e organizzative, nel tentativo di ricostruire il percorso strategico implementato dalle imprese. Questo tipo di approccio ha permesso di far emergere nei singoli casi tematiche e variabili di studio difficilmente preventivabili nella pianificazione di un questionario strutturato. Ha quindi offerto la possibilità di

⁴ Tali imprese realizzano una produzione per conto terzi e pertanto non possiedono un marchio proprio.

trasmettere in modo più veritiero le esperienze empiriche delle imprese coinvolte nella ricerca.

Le interviste, realizzate in un periodo compreso tra maggio e giugno 2005, sono state concesse dagli amministratori delegati delle imprese contattate o, a seconda dei casi, dai responsabili organizzativi delle funzioni di produzione o di approvvigionamento. La tabella 7 presenta la composizione del campione con riferimento ai parametri di selezione utilizzati.

[TABELLA 7]

Tutte le imprese intervistate adottano strategie di posizionamento dei prodotti diversificate, presentando in genere un portafoglio di prodotto ampio ed orientato contemporaneamente a diversi target di mercato. La maggior parte delle imprese intervistate è orientata alla media/grande distribuzione, con volumi produttivi per ogni commessa consistenti ed una rete commerciale sviluppata a livello internazionale. Unica eccezione è rappresentata dalle produzioni d'alta moda, per le quali si riscontra un legame inscindibile con il Made in Italy.

Com'è possibile intuire dal grafico, il livello qualitativo del prodotto trova una forte relazione con i volumi produttivi e le strategie di localizzazione dei prodotti nel mercato. La produzione avviene esclusivamente su commessa; l'elevata variabilità della domanda vincola, infatti, il grado di ripetitività dei prodotti, i quali vengono proposti al mercato in modo esclusivo ed innovativo ad ogni stagione. In quasi tutte le imprese intervistate, il modello produttivo si configura quindi come un processo su commessa realizzato su un prototipo proposto dall'impresa. Unica eccezione è rappresentata dal caso della produzione di abiti da lavoro, per la quale si è riscontrato un modello produttivo vincolato al prototipo proposto dal cliente (è il caso della "Confezioni De Cecco S.P.A."). Non è ravvisabile ad ogni modo una relazione diretta tra la tipologia di prodotto ed la tipologia di processo produttivo, essendo quest'ultimo pressoché uniforme in tutte le imprese. Altro dato esplicativo del campione riguarda il modello organizzativo della produzione adottato dalle imprese.

Circa il 50% delle imprese del campione non dispone di una propria struttura produttiva. In tali imprese è presente solo un laboratorio organizzato per la realizzazione di prototipi, ma non per la produzione di piccole serie (come ad esempio quelle di campionario). Questa scelta organizzativa deriva dalla necessità di dotarsi di una struttura produttiva flessibile, ed è propria delle imprese di recente costituzione (quelle cioè nate tra gli anni '80 e '90, durante il processo evolutivo attraversato dal settore), nonché di quelle che hanno implementato una strategia di snellimento organizzativo a seguito dello sviluppo dei processi di delocalizzazione all'estero. Particolarmente significativo è il caso di una delle imprese intervistate che negli ultimi 20 anni ha gestito un processo di smobilitazione della manodopera, portando il proprio organico da oltre 750 dipendenti agli attuali 75 (impiegati prevalentemente nelle aree amministrative, commerciali e logistiche). Le altre imprese, prevalentemente per motivi morali o di convenienza operativa,

hanno preferito mantenere una propria struttura produttiva interna, la quale però necessariamente ha dovuto subire interventi in riduzione per le motivazioni alla base del nuovo orientamento strategico.

Riferimenti bibliografici

- Anand, J., and Kogut, B. (1997). Technological Capabilities of Countries, Firm Rivalry and Foreign Direct Investment, *Journal of International Business Studies*, Vol.28, No. 3: 445-465
- Arnold, U. (1999). Organization of Global Sourcing: Ways Towards an Optimal Degree of Centralization, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 5 (1999): 167-174
- Bacchetta, M., Bora, B., 2003. *Industrial Tariff Liberalization and the Doha Development Agenda*. World Trade Organization.
- Biggeri, L., 2003. *La concorrenza della Cina sui mercati di esportazione dell'Italia*. Dossier ISTAT.
- Bozarth, C., Hanfield, R. B., and Das, S. K. (1998). Stages of Global Sourcing Strategy Evolution: An Exploratory study, *Journal of Operations Managements*, 16: 241-255
- Bronfenbrenner, K. and Luce, S. (2004). Offshoring, *Multinational Monitor*, 25 (12): 26-29
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm, *Econometrica*, 4: 386-405
- Conner, K. R., and Prahalad, C. K. (1996). A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism, *Organization Science*, Vol.7, No.5: 477-501
- Corò, G., Volpe, M. 2004. *Processi di integrazione internazionale della produzione in un distretto del tessile-abbigliamento: problemi di analisi e implicazioni di policy*. Dipartimento di Scienze Economiche, Università Ca' Foscari di Venezia.
- Cronin, B., Catchpole, L., and Hall, D. (2004). Outsourcing and Offshoring, *CESifo Forum*, 5 (2): 17-21
- Du Yuzhou, 2003. *A Brief Introduction of China Textile Industry 2002*. China National Textile Industry Council
- Ettlie, J. E., and Sethuraman, K. (2002). Locus of Supply and Global Manufacturing, *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (3): 349-370
- Fawcett, S. E., and Birou, L. M. (1992). Exploiting the Logistic Interface Between Global and JIT Sourcing, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 22 (1): 3-15

- Ge, L., Konana, P., and Tanriverdi, H. (2004). Global Sourcing and Value Chain Unbundling, *Working Paper*. University of Texas
- Govindarajan, V., and Gupta, A. K. (2001). Building an Effective Global Business Team, *MIT Sloan Management Review*, 42, (summer 2001): 63-71
- Grant, R.M., 1991. *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*. Il Mulino.
- Gupta, A. K., and Govindarajan, V. (1991). Knowledge Flows and the Structure of Control Within Multinational Corporations, *The Academy of Management Review*, 16 (4): 768-792
- Gupta, A. K., and Govindarajan, V. (2000). Knowledge Flows within Multinational Corporations, *Strategic Management Journal*, 21 (4): 473-496
- Gupta, A. K., and Govindarajan, V. (2001). Converting Global Presence into Global Competitive Advantage, *The Academy of Management Executive*, 15 (2): 45-59
- Hong, E., and Holweg, M. (2005). Evaluating the Effectiveness and Efficiency of Global Sourcing Strategies: A Conceptual Note, *Working Paper*, University of Cambridge.
- Istituto per la Promozione Industriale, 2003. *Industria del tessile e dell'abbigliamento*. Relazione di settore.
- Kliem, R. (2004). Managing The Risks of Offshore IT Development Projects, *Information Systems Management*, 21 (4): 22-27
- Kogut, B. (1984). Normative Observations on the International Value-Added Chain and Strategic Groups, *Journal of International Business Studies*, Fall 1984: 151-168
- Kogut, B., and Zander, U. (1996). What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning, *Organization Science*, Vol.7, No.5: 502-518
- Kotabe, M., and Zhao, H. (2002). A Taxonomy of Sourcing Strategic Types for MNCs Operating in China, *Asia Pacific Journal of Management*, 19 (2002): 11-27
- Micelli, S., Chiarvesio, M., Di Maria, E. 2003. *Processi di internazionalizzazione e strategie delle imprese distrettuali tra delocalizzazione e innovazione*. Università di Padova, Università di Udine.
- Monczka, R.M., and Trend, R. J. (1991). Global Sourcing: A Development Approach, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 27 (2): 2-8
- Nordas, H. K., 2004. *The Global Textile and Clothing Industry post the Agreement on Textiles and Clothing*. World Trade Organization.

Piermartini, R., 2004. *The Role of Export Taxes in the Field of Primary Commodities*. World Trade Organization.

Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June: 79-91

Rispoli, L., 1994. *Le forme di internazionalizzazione delle imprese*. Venezia. Università degli studi di Venezia.

Robinson, M., and Kalakota, R. (2004). "Offshore Outsourcing: The next Wave", in *Offshore Outsourcing: Business Models, ROI and Best Practices*, E-Business Strategies, Inc.

Schiattarella, R., 2003. *Analisi di sistema e delocalizzazione internazionale. Uno studio per il settore del "made in Italy"*. ICE Istituto Nazionale per il Commercio Estero.

Stengg, W., 2001. *The textile and clothing industry in the EU. A survey*. European Commission. Enterprise Papers.

Tattara, G., 2004. *La delocalizzazione delle produzioni italiane dell'abbigliamento e delle calzature in Romania*. Seminario internazionale.

Venkatraman, N. V. (2004). Offshoring Without Guilt, *MIT Sloan Management Review*, 45 (3): 13-17

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies*, The Free Press, New York, NY.

Zucchella, A., 1999. *I nuovi percorsi dell'internazionalizzazione*. Giuffrè.

Tab. 1 – Caratteristiche dei mercati esteri europei e mediterranei di subfornitura

		Produzioni	Caratteristiche
		PAESI DEL 1° GRUPPO	Tunisia
Portogallo	Abiti		
Romania, Bulgaria e nuova Europa	T-shirt, giubbotti, pantaloni, camicie, lavorazioni jeans.		

Tab. 2 – Caratteristiche dei mercati esteri asiatici di subfornitura

		Produzioni	Caratteristiche
		PAESI DEL 2° GRUPPO	Turchia
Pakistan e Bangladesh	T-shirt, pantaloni.		<p>Tali mercati sono stati oggetto da parte di alcune imprese del campione di delocalizzazioni a titolo di prova, nel tentativo di valutarne la convenienza in termini di qualità/prezzo, essendo tali mercati quelli che registrano i costi più bassi di manodopera di tutta l'area asiatica. Il ridottissimo costo della manodopera, oltre a denunciare la totale mancanza di una tutela nei confronti dei lavoratori, è anche segnale di un basso livello qualitativo offerto nei prodotti. Per tale motivo le imprese non hanno trovato interesse a sviluppare accordi di fornitura stabili in tali aree, facendo tesoro delle prime esperienze fallimentari.</p>

Segue Tab. 2 – Caratteristiche dei mercati esteri asiatici di subfornitura.

PAESI DEL 2° GRUPPO		Produzioni	Caratteristiche
	India	Camicie	Il mercato indiano è apprezzato dalle imprese per la presenza di una manodopera particolarmente creativa, in grado di realizzare lavorazioni complesse e fuori dei normali standard produttivi. A differenza dei mercati europei, le imprese hanno però riscontrato un basso livello di affidabilità nelle forniture, quindi mancano in tale area relazioni di fornitura stabili.
Cina	T-shirt, giubbotti, pantaloni, camicie, lavorazioni jeans, abbigliamento bambino.	<p>A seguito dei primi processi produttivi delocalizzati in tali aree, le imprese hanno riscontrato una buona affidabilità nelle forniture di media qualità, arrivando oggi a delocalizzare percentuali significative di produzione (prossime al 50%).</p> <p>L'elevata specializzazione delle strutture produttive ne limita però l'utilizzo a linee di prodotti poco complessi ed a volumi produttivi consistenti.</p> <p>Per tali ragioni questo mercato è oggi praticabile solo da parte delle imprese orientate alla grande distribuzione e ad un target di mercato medio e medio/basso.</p> <p>Tale mercato sta affrontando un rapido sviluppo, e pertanto si prevede un futuro incremento delle percentuali di processi esternalizzati in tale area.</p>	

Tab. 3 – Strategie di offshore outsourcing

<i>Localizzazione processi</i> <i>Gestione dei processi</i>	Europa	Asia
Industrializzato	Delocalizzazione di prodotti semilavorati in paesi est europei	Delocalizzazione di prodotti semilavorati in PVS asiatici
Commercializzato	Delocalizzazione di prodotti finiti in paesi est europei	Delocalizzazione di prodotti finiti in PVS asiatici

Fig. 1 – Percentuale di produzione delocalizzata all'estero in rapporto al target dell'impresa

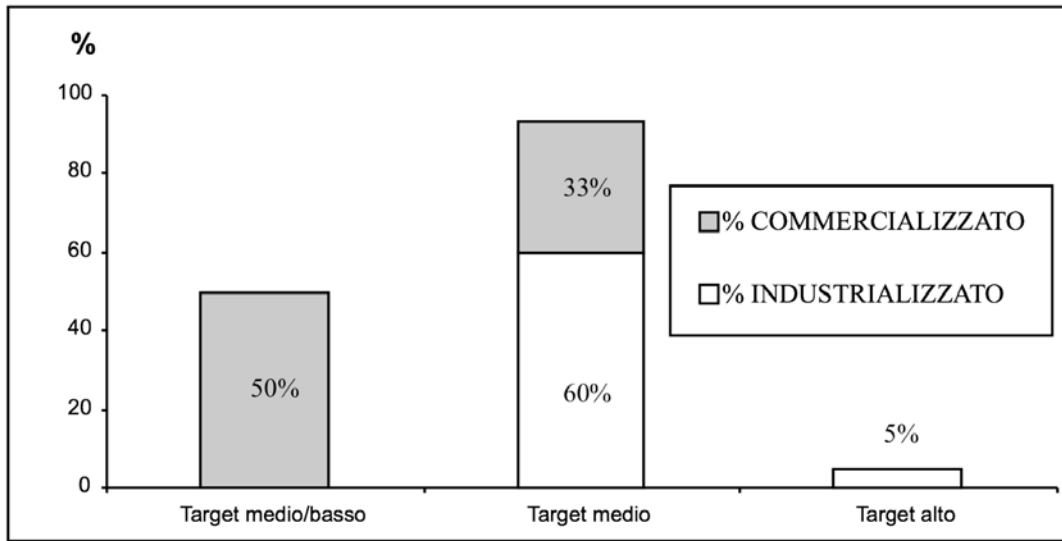
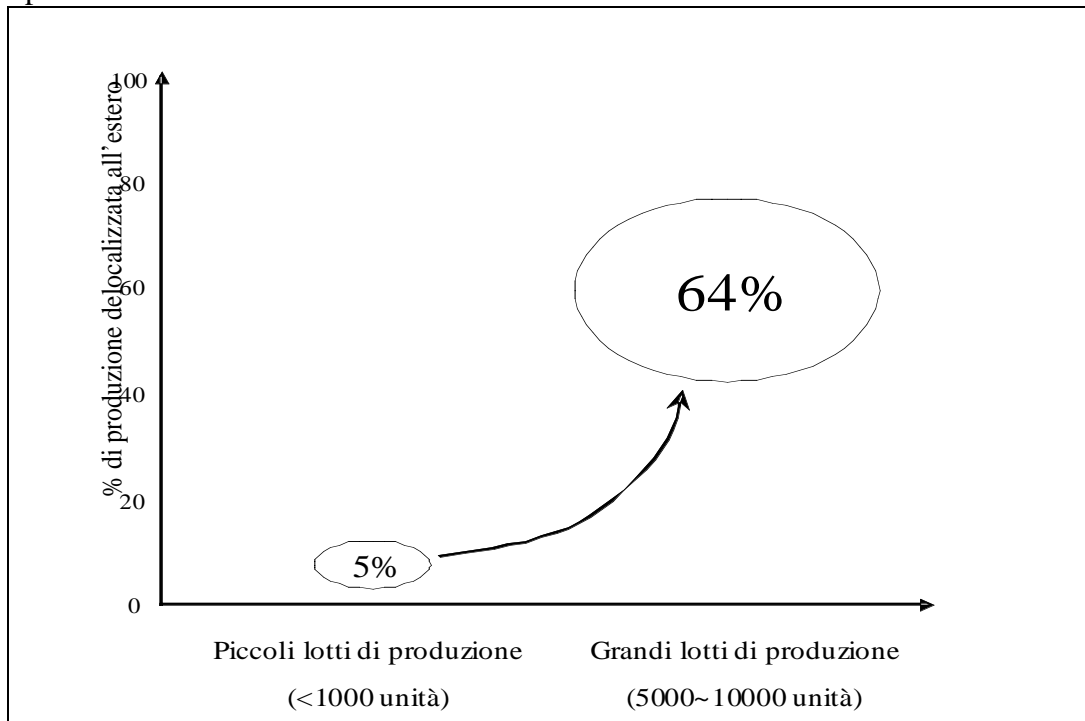


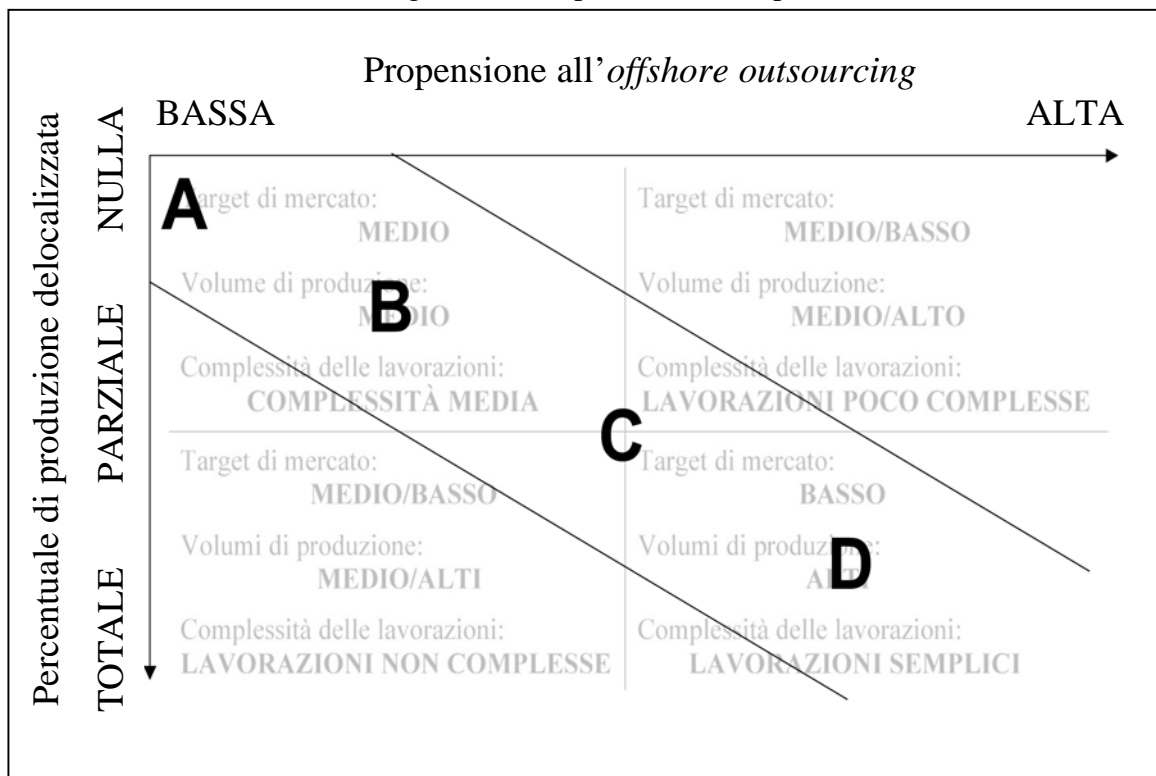
Fig. 2 – Percentuale di produzione delocalizzata in rapporto ai volumi dei singoli lotti di produzione



Tab. 4 – Modello di analisi delle strategie di offshore outsourcing nel settore abruzzese dell'abbigliamento

<i>Localizzazione processi</i> <i>Gestione dei processi</i>	Europa	Asia
Industrializzato	Target di mercato: MEDIO Volume di produzione: MEDIO Complessità delle lavorazioni: COMPLESSITÀ MEDIA	Target di mercato: MEDIO/BASSO Volume di produzione: MEDIO/ALTO Complessità delle lavorazioni: LAVORAZIONI POCO COMPLESSE
Commercializzato	Target di mercato: MEDIO/BASSO Volume di produzione: MEDIO/ALTO Complessità delle lavorazioni: LAVORAZIONI NON COMPLESSE	Target di mercato: BASSO Volume di produzione: ALTO Complessità delle lavorazioni: LAVORAZIONI SEMPLICI

Tab. 5 – Orientamento strategico delle imprese delle campione



Tab. 6 – Orientamenti strategici delle imprese

CAT.	IMPRESA	TARGET DI MERCATO	VOLUMI PRODUTTIVI	COSTI DI PRODUZIONE	PROPENSIONE A DELOCALIZZARE ALL'ESTERO	STRATEGIA DI DELOCALIZZAZIONE
A	Junior Fashion Group S.R.L.	ALTO	Piccoli lotti (Campionario ampio)	ALTI	BASSA (processi limitati all'attività d'indagine)	Produzione realizzata internamente o nei locali distretti. (es. Alta Moda) Presenza di LIMITATI PROCESSI DI INDUSTRIALIZZATO
	GLEFFE Moda Montefiore S.P.A.					
B	Confezioni Mario De Cecco S.P.A.	MEDIO /ALTO	Volumi variabili	MEDIO/ALTI	MEDIA	PROCESSI DI INDUSTRIALIZZATO (processi di commercializzato limitati a piccole percentuali di produzione)
C	I.A.C. S.P.A.	MEDIO	Grandi lotti (Campionario ristretto)	MEDI	MEDIO/ALTA	PROCESSI DI INDUSTRIALIZZATO E COMMERCIALIZZATO
	Quartermaster S.P.A.					
D	Fegi Manifatture S.R.L.	BASSO	Grandi lotti (Campionario ristretto)	BASSI	ALTA	PROCESSI DI COMMERCIALIZZATO

Tab. 7 – Composizione del campione: elenco delle imprese intervistate

NOME IMPRESA	DIMENSIONE AZIENDALE		MARCHI (propri o su licenza)	INTERLOCUTORE
	Dipendenti	Fatturato		
Junior Fashion Group S.R.L.	40	14 ml €	MARIELLA BURANI ENRICO COVERI	Sig. Cesare Paolini RESPONSABILE P.R.
Confezioni Mario De Cecco S.P.A.	~50	15 ml €	DE CECCO	Sig. Giampiero De Cecco AMMINISTRATORE DELEGATO
GLEFFE Moda Montefiore S.P.A.	~50	20 ml €	MONTEFIORE	Sig. Migliorati RESPONSABILE P.R.
Fegi Manifatture S.R.L.	~50	40 ml €	WAMPUM	Sig. Giuliano Di Paolo AMMINISTRATORE DELEGATO
I.A.C. S.P.A.	75	27 ml €	RODRIGO	Sig. Bocchetti AMMINISTRATORE DELEGATO
Quartermaster S.P.A.	110	50 ml €	INDIAN ROSE INDIAN RAGS	Sig.ra Tamara Urbini RESPONSABILE UFF. ACQUISTI E COMMERCIALIZZATO

Fig. 3 – Le strategie di posizionamento nel mercato implementate dalle imprese intervistate

