

**Dipartimento di Impresa e Management**

**Corso di Laurea Triennale in Economia e Management**

**DELOCALIZZAZIONE E  
RILOCALIZZAZIONE DELLE IMPRESE  
NEL CONTESTO DELLA  
GLOBALIZZAZIONE**

**Prof. Relatore**

**Giovanni Farese**

**Storia dell'Economia e dell'Impresa**

**Candidato**

**Carlotta Di Filpo**

**Matr. 177191**

**ANNO ACCADEMICO 2014/2015**

# **INDICE**

INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO 1: OFFSHORING.....	6
1.1.Contesto generale: globalizzazione e internazionalizzazione delle imprese.....	7
1.2.Delocalizzazione: modalità, evoluzione storica e dimensioni del fenomeno.....	12
1.3.Vantaggi, fattori ed opportunità .....	23
1.4.Svantaggi, rischi e fallimenti.....	30
CAPITOLO 2: RESHORING.....	34
2.1.Concettualizzazione e descrizione del fenomeno.....	35
2.2.Nuovi scenari economici e sociali. Motivazioni principali della rilocalizzazione.....	42
2.3.Paesi e settori interessati.....	53
2.4.Italia: effetto “Made In” e altri casi.....	63
CONCLUSIONI.....	70
BIBLIOGRAFIA.....	74

## **INTRODUZIONE**

L'evoluzione del sistema economico e più in particolare quello delle imprese appare oggi più che mai guidato e spinto da forze diverse, se non spesso antitetiche. Questa tesi si propone di affrontare, in questo contesto complesso ed articolato, due argomenti in particolare: l'*offshoring* e il *reshoring*. Per *offshoring* (o delocalizzazione) si intende l'organizzazione della produzione dislocata in Regioni o Stati diversi. Per *reshoring* (o rilocalizzazione) si intende in sostanza il fenomeno opposto, ovvero il rientro nel Paese di origine delle attività produttive precedentemente delocalizzate all'estero. Se infatti, fino al decennio scorso, si pensava alla Cina e all'Est Europa come principali destinazioni degli impianti produttivi delle imprese, in questi ultimi anni la situazione sta decisamente cambiando ed è impossibile non fare i conti con un'evidente, seppure ancora circoscritta e incompleta, inversione di tendenza. A prescindere dal soggettivo ed individuale interesse nei confronti del tema, infatti, il dibattito a riguardo va allargandosi in parallelo insieme al fenomeno stesso sia nella stampa specializzata di tipo economico (*The Economist*), sia in quella di tipo generalista (*La Repubblica*, *Il Corriere della Sera*), sia in varie relazioni e report di società di consulenza e direzione.

Per affrontare questi processi nel modo più chiaro possibile innanzitutto è stato fondamentale inserire i due fenomeni, diversi ma interrelati, in un contesto unico ed attuale: quello della globalizzazione. Solo partendo da qui è infatti possibile comprendere e spiegare al meglio gli eventi, le situazioni e i fattori che li hanno condotti e caratterizzati.

Come appena accennato, l'*offshoring* e il *reshoring* si contrappongono ovviamente per molti aspetti, ma allo stesso tempo hanno anche svariate radici comuni e tantissimi punti di contatto. Per chiarezza espositiva è stato preferibile dedicare un capitolo a ciascun fenomeno, tuttavia è importante sottolineare che nessuno dei due esiste a sé e che per avere una visione completa ed esaustiva è necessario considerare la relazione biunivoca fra tali fenomeni che è alla base degli argomenti trattati.

Il Primo Capitolo, dedicato all'*offshoring*, si apre, come preannunciato, con un necessario percorso introduttivo sul contesto della globalizzazione e dell'internazionalizzazione delle imprese all'interno del quale si pongono entrambi i fenomeni. Si analizza in seguito il fenomeno delocalizzativo nel suo complesso, osservando nel particolare le sue varie forme e modalità, la sua evoluzione storica e le sue dimensioni a livello quantitativo nonché di distribuzione geografica. Vengono poi affrontati ed illustrati tutti i vantaggi che hanno spinto le imprese ad attuare questo

tipo di decisione e i successi che ne sono derivati. Infine, di fondamentale importanza, si discute degli altrettanti fallimenti, rischi ed insuccessi del processo in parola.

Proprio a partire da questi fallimenti si innesta infatti il fenomeno del *reshoring* a cui è dedicato invece il Secondo Capitolo. Quest'ultimo, partendo dalla concettualizzazione del termine, si sviluppa poi descrivendo i nuovi scenari economici e sociali all'interno del quale si afferma la rilocalizzazione e le cause e le motivazioni principali da cui è scaturita e che continuano tutt'ora a trainarla. Infine, per rendere più concreto e tangibile il discorso, la seconda parte del Capitolo si concentra sulle dimensioni del fenomeno, illustrando i Paesi e i settori maggiormente interessati e i dati e i casi empirici, prima internazionali, e poi in particolare italiani, in riferimento soprattutto al congiunto fenomeno del Made in Italy.

Il lavoro vuole quindi offrire a riguardo una sintesi delle (ad oggi) ancora scarse evidenze empiriche disponibili. E nonostante l'esigua quantità di dati a riguardo e la difficoltà nel reperirli, è stato ritenuto opportuno presentare quanti più grafici, tabelle e casi di studio possibili nell'obiettivo di rendere più chiara la trattazione ma soprattutto di suscitare l'attenzione del lettore su un fenomeno nuovo e che merita il giusto interesse e la giusta considerazione. Questi dati - accompagnati dall'inquadramento teorico del fenomeno – si spera possano essere di aiuto per identificare delle possibili direttrici per future attività di ricerca sul tema.

**CAPITOLO 1**  
**OFFSHORING**

## 1.1 Contesto generale: globalizzazione e internazionalizzazione delle imprese.

Come ogni tendenza, l'*offshoring* ed il conseguente, anche se parziale e ancora acerbo, *reshoring* necessitano di essere inseriti in un contesto macroeconomico e sociale molto più esteso. Alla base della delocalizzazione delle imprese e della destrutturazione produttiva vi è infatti uno dei fenomeni più importanti di questo ultimo secolo: la globalizzazione. Con questo termine, che iniziò ad essere usato dagli anni Ottanta circa, si intende il fenomeno che ha portato alla formazione di un mercato mondiale (*global*) dei fattori della produzione, dei prodotti, dei servizi, dei capitali<sup>1</sup>. L'OCSE in particolare la definisce come “un processo attraverso il quale mercati e produzione nei diversi Paesi diventano sempre più interdipendenti, in virtù dello scambio di beni e servizi e del movimento di capitale e tecnologia”. In termini ancora più ampi, indica i processi di interrelazione tra individui, società, istituzioni Stati e mercati<sup>2</sup>. In ogni caso si tratta di un fenomeno complesso e variegato che, nonostante abbia dato i suoi frutti più evidenti negli ultimi decenni, affonda le sue radici molti decenni or sono.

Partendo da lontano, la rivoluzione nord-americana e poi in seguito quella francese (seconda metà del XVIII secolo) affermarono il principio di libertà come principio fondante della condotta dell'uomo. Questo ideale pregnò la cultura e il pensiero occidentale, sviluppandosi nella filosofia con il giusnaturalismo e l'utilitarismo e nella teoria economica con il sistema libero concorrenziale, elaborato e studiato dalla nota scuola classica di Smith, Ricardo e Malthus. La creazione della ricchezza avveniva, secondo questi ultimi, attraverso l'impiego produttivo delle risorse e attraverso l'economia di mercato, fondata sulla divisione internazionale del lavoro e sulla crescente riduzione dei prezzi dei manufatti possibile grazie alle economie di scala<sup>3</sup>.

Di fatto però la divisione internazionale del lavoro, le economie di scala ed il conseguente sviluppo dell'economia di mercato sono state possibili grazie a fattori

---

<sup>1</sup> Ennio DE SIMONE, *Storia economica. Dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica*, FrancoAngeli, 2012.

<sup>2</sup> Giuseppe DI TARANTO, *La globalizzazione diacronica*, Giappichelli Editore, 2013.

<sup>3</sup> Giuseppe DI TARANTO, *I sistemi economici*, in F. Assante – M. Colonna – G. Di Taranto – G. Lo Giudice, *Storia dell'economia mondiale*, Monduzzi, 2000.



concreti, e non solo a pensieri politici e filosofici, primo tra tutti ovviamente lo sviluppo tecnologico e scientifico. Col passare degli anni quest'ultimo ha permesso una riduzione a livelli esponenziali delle distanze tra Paesi, impianti, imprese, persone. Non si parla solo di una riduzione di distanze a livello di informazioni e comunicazioni, ma anche fisica attraverso un miglioramento ed un ampliamento consistente, in tempi molto brevi, delle infrastrutture e dei trasporti. L' "economia della prossimità" ha avuto infatti questi due sbocchi principali: a livello geografico per i flussi e le reti di tipo produttivo sempre più intensificate, sia a livello interno che internazionale; a livello "virtuale" diminuendo distanze organizzative ed istituzionali per i flussi di tipo immateriale<sup>4</sup>. Mano a mano, e soprattutto a seguito della Seconda rivoluzione industriale – primo grande punto di svolta nel processo della globalizzazione, diventa sempre più importante il *modo* di sfruttare le risorse (conoscenza, organizzazione, tecnologia) piuttosto che le risorse stesse. Nascono e si sviluppano così le grandi imprese, che si trasformeranno poi in imprese *multi* e *trans-nazionali*, in grado di sfruttare al meglio questo nuovo contesto e queste nuove prospettive di utilizzo e "allargamento" delle risorse e delle loro fonti. Si aggiunge quindi all'interrelazione dei mercati una crescente integrazione delle imprese.

Prima di arrivare ai tempi odierni, un periodo di grande sviluppo del commercio internazionale fu anche quello della Belle époque, in cui si era venuto a formare un vasto mercato mondiale di beni, servizi, capitale e manodopera. Il periodo della Belle époque è proprio il periodo che sussegue alla Seconda Rivoluzione Industriale e in cui quindi si manifestano tutti i suoi effetti. Il mercato, sotto certi punti di vista, era ancora più ampio di quello odierno ma sicuramente ai nostri giorni il fenomeno ha coinvolto un numero maggiore e sempre crescente di Paesi e ha invaso tutte le sfere, non più solo quella economica ma anche quella politica, culturale e istituzionale<sup>5</sup>. Ad oggi quindi l'intensificazione degli scambi e degli investimenti internazionali ha portato ad un'interdipendenza tra le diverse economie e tra i diversi Paesi che molti storici e studiosi ritengono pressoché irreversibile. Soprattutto per quanto riguarda i movimenti dei capitali e gli

---

<sup>4</sup> M. STEINER, *From agglomeration Economies to Innovative Clusters*, Pion, London, 1998.

<sup>5</sup> Ennio DE SIMONE, *Storia economica. Dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica*, FrancoAngeli, 2012.

investimenti internazionali è inoltre indispensabile considerare l'internazionalizzazione, a livello micro e macroeconomico, del mondo finanziario. Infatti accanto all'espansione e al mutamento dell'economia reale vi è stata anche una crescita senza precedenti dell'economia finanziaria. Oramai, il mercato dei capitali è globale e questi ultimi si muovono in tempo reale da una parte all'altra del Pianeta, grazie agli enormi vantaggi apportati dalla tecnologia informatica e dalla cosiddetta "globalizzazione della conoscenza". La finanza internazionale è quindi ad oggi costituita da un'enorme quantità di rapporti di credito e di debito, i cui titolari sono sparsi nel mondo ma perfettamente collegati tra di loro<sup>6</sup>.

In generale comunque, dopo un rallentamento nel periodo delle due guerre e degli anni '50-'60 di riassetto e ripresa a seguito dei due conflitti mondiali, dagli anni '70-'80 la globalizzazione prende il suo via definitivo e non si arresta più. L'indice più comunemente usato per valutare il grado d'integrazione dell'economia mondiale è il rapporto fra esportazioni e PIL nei diversi Paesi: di fatti questo rapporto, che aveva raggiunto un minimo storico dopo la Seconda guerra mondiale, è nuovamente cresciuto, nella maggior parte dei Paesi, durante tutta la seconda metà del 20° secolo<sup>7</sup>. In particolare contribuirono enormemente le ristrutturazioni economiche e le politiche neoliberiste adottate in quegli anni a seguito della crisi, che prevedevano una forte deregolamentazione dei mercati a favore di una sempre più "libera" economia di mercato, con un potere statale ormai quasi ininfluenza. Nel complesso gli eventi che hanno mutato in quegli anni l'assetto geo-politico mondiale possono riassumersi nella liberalizzazione degli scambi, nell'internazionalizzazione delle scelte, nella securitizzazione (cioè la finanziarizzazione delle economie e la loro computerizzazione e informatizzazione) e infine nell' "apoliticità", ossia nella predominanza delle politiche di mercato su quelle pubbliche<sup>8</sup>. Concetto guida era diventato quello della libera concorrenza nel suo senso più puro, intesa come "processo attraverso il quale una quota crescente della produzione mondiale viene scambiata sui

---

<sup>6</sup> *Op. cit.*, DE SIMONE, Franco Angeli, 2012.

<sup>7</sup> "Globalizzazione", Enciclopedia Treccani, 2013.

<sup>8</sup> Paolo SAVONA, *Geopolitica economica. Globalizzazione, sviluppo e cooperazione*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 2004.

mercati internazionali e i sistemi produttivi dei diversi Paesi tendono a fondersi in uno”<sup>9</sup>.

Questo insieme di fattori ha portato quindi alla progressiva internazionalizzazione delle imprese. E’ interessante notare però come questo fenomeno paradossalmente abbia, almeno in parte, scatenato un effetto “boomerang”, facendo aumentare sempre più i profitti e la competitività delle grandi imprese a scapito delle piccole e medie imprese nazionali, creando di fatto situazioni sempre più mono/oligopolistiche, minando quindi quel concetto iniziale da cui ha avuto origine la stessa internazionalizzazione. Molti economisti e studiosi della globalizzazione estendono questo pensiero dalle imprese ai Paesi. Nel complesso il dibattito è aperto: da una parte alcuni sostengono che la liberalizzazione e la crescita degli scambi commerciali e finanziari potrebbero stimolare un afflusso degli investimenti verso le aree meno dotate di capitali e favorire una tendenziale riduzione del divario economico fra i Paesi sviluppati e quelli in via di sviluppo; dall’altro lato altri sostengono che, dati gli squilibri e le forti differenze (economiche, tecnologiche, culturali, politiche) esistenti tra i diversi Paesi, nonché la presenza di condizioni di mercato assai lontane da quelle di concorrenza perfetta postulate dai modelli tradizionali, gli eventuali effetti positivi dei processi di globalizzazione non si distribuiscono in modo uniforme: in particolare, per i Paesi in via di sviluppo tali processi possono comportare conseguenze anche molto sfavorevoli, mentre negli stessi Paesi sviluppati si verifica un contrasto tra i settori sociali che traggono vantaggio dai processi di globalizzazione e quelli che invece ne sono danneggiati (per esempio, i lavoratori impegnati in attività produttive che vengono trasferite all’estero)<sup>10</sup>.

In ogni caso questo scenario così eterogeneo, e comunque in continua evoluzione e in continuo mutamento, è quello in cui occorre muoversi per esaminare le tendenze delle imprese in questi ultimi anni. E’ proprio all’interno di tutto questo sistema che si ritrovano infatti le motivazioni, le contraddizioni, i problemi e le

---

<sup>9</sup> Alessandro CIGNO – F.C. ROSATI – L.GUARCELLO, *Globalizzazione e lavoro minorile*, in A. QUADRO CURZIO, *La globalizzazione*, 2000.

<sup>10</sup> “*Globalizzazione*”, Enciclopedia Treccani, 2013.

nuove sfide delle decisioni di delocalizzazione, e poi in parte rilocalizzazione, da parte delle imprese.

## 1.2 Delocalizzazione: modalità, evoluzione storica e dimensioni del fenomeno.

Tra gli aspetti che maggiormente caratterizzano l'integrazione economica tra Paesi negli anni recenti vi è il peso sempre più rilevante del commercio internazionale di beni intermedi, di semi-lavorati e di parti e componenti.

Per fare un esempio, un report annuale del World Trade Organization (realizzato circa alle porte del nuovo millennio) descrive in dettaglio la produzione di una tipica "American Car": Il 30% del valore della macchina va alla Corea per l'assemblaggio, il 7,5% alla Germania per il design, 4% al Taiwan e a Singapore per le parti minori, il 2,5% alla Gran Bretagna per il marketing e l'advertising e infine l'1,5% all'Irlanda e alle Barbados per il *data processing*. In fin dei conti quindi solo il 37% del valore è creato negli Stati Uniti.<sup>11</sup> La crescita di questo tipo di scambi è infatti dovuta al fatto che un numero sempre maggiore di beni non viene prodotto interamente in un unico Paese, ma è il risultato di un assemblaggio di parti prodotte in luoghi diversi. Con la caduta dei costi del trasporto internazionale e lo sviluppo di una serie di tecnologie di comunicazione è oggi decisamente più facile rispetto a pochi anni fa procurarsi input intermedi necessari o far eseguire fasi di lavorazione in diverse parti del mondo. Gli orologi possono essere disegnati e progettati in Svizzera, ma vengono spesso prodotti e assemblati in Paesi lontani dall'Europa. I capi d'abbigliamento possono essere firmati da un sarto italiano, ma spesso sono cuciti e confezionati in Paesi dell'Europa centro-orientale. La maggior parte dei beni elettronici di consumo vengono ottenuti assemblando componenti prodotte in diverse aree del mondo; lo stesso vale per molte automobili o macchine industriali.

Queste modalità di organizzazione della produzione, che richiedono il coinvolgimento di più Paesi nel processo di produzione di uno stesso bene finale hanno ricevuto molta attenzione dalla letteratura recente che si occupa delle relazioni economiche tra Paesi e tante etichette sono state impiegate per classificare il fenomeno. Sono anche state impiegate diverse definizioni, che non sempre coincidono, perché i modi con cui un'impresa si procura input intermedi dall'estero o delocalizza fasi della produzione possono essere diversi, e le

---

<sup>11</sup> Gene M. GROSSMAN Elhanan HELPMAN, *Outsourcing in a global economy*, National Bureau of Economic Research WORKING PAPER SERIES, 2002.

normative doganali dei vari Paesi che registrano il commercio internazionale generato da queste attività usano terminologie diverse.<sup>12</sup>

Per delocalizzazione (in inglese *offshoring*) si intende il trasferimento della produzione di beni e servizi in altri Paesi (in genere in via di sviluppo o in transizione), spesso in cerca dei vantaggi derivanti dallo sfruttamento della manodopera a basso costo, dalla legislazione più permissiva in materia di tutela ambientale oppure infine dal trattamento fiscale agevolato verso gli investimenti stranieri. In senso stretto, ci si riferisce ad uno spostamento della produzione da imprese poste sul territorio di un determinato Paese ad altre localizzate all'estero. I mercati odierni promuovono l'efficienza attraverso la competizione, la divisione del lavoro e la specializzazione, che permette a ciascuna economia di concentrarsi su ciò che le riesce meglio: la forza trainante di tutto questo è proprio la delocalizzazione produttiva. In una prospettiva più ampia, la delocalizzazione rappresenta un fenomeno complesso, allo stesso tempo unitario, ma di carattere composito. Si tratta infatti di un processo legato all'internazionalizzazione delle imprese e che prevede, come già anticipato, diverse forme di realizzazione<sup>13</sup>:

#### 1) Investimenti diretti esteri (IDE).

Gli IDE sono la forma di investimento che richiede il massimo coinvolgimento dell'impresa internazionalizzata. L'azienda, tramite IDE, delocalizza le attività della catena del valore per agire direttamente nel mercato estero. L'investimento diretto all'estero è definito come quell'investimento internazionale effettuato da un soggetto residente in un Paese che ha l'obiettivo di stabilire un interesse durevole in un'impresa residente in un altro Paese.<sup>14</sup> In particolare Dunning (1994) identifica tre spinte fondamentali alla realizzazione dell'IDE: investimenti *market seeking*, finalizzati a entrare in mercati che hanno elevati tassi di sviluppo e nei quali l'impresa internazionalizzata può sfruttare significativi vantaggi competitivi rispetto agli operatori locali; investimenti *natural resource seeking*, volti ad assicurare

<sup>12</sup> Lucia TAJOLI , *Scambi internazionali e frammentazione internazionale della produzione*, [http://www.fondazionemasi.it/UploadDocs/249\\_FIP\\_Lucia\\_Tajoli.pdf](http://www.fondazionemasi.it/UploadDocs/249_FIP_Lucia_Tajoli.pdf).

<sup>13</sup> *Delocalizzazione: perché le imprese puntano sull'estero?*, Osservatorio Filas, [www.alpcub.com/delocalizzare.pdf](http://www.alpcub.com/delocalizzare.pdf).

<sup>14</sup> Gianpaolo BARONCHELLI, *La delocalizzazione produttiva nei mercati internazionali: dagli IDE all'offshoring*, Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, <http://www.lededizioni.com/lededizionallegati/baronchelli375.pdf>.

all'impresa un accesso privilegiato agli input produttivi cruciali per il processo produttivo e acquisibili difficilmente in altre aree; investimenti *low cost seeking* – i più tipici della delocalizzazione, caratterizzati dall'insediamento di determinate attività tipiche dell'impresa in aree in cui risultano meno costose, acquisendo un vantaggio di costo su scala globale.<sup>15</sup>

## 2) *Joint ventures*.

La *joint venture* è un accordo in base al quale due o più soggetti, solitamente imprese, si impegnano a collaborare per un progetto comune (sia esso di natura industriale o commerciale) o decidono di sfruttare congiuntamente le loro sinergie, il loro *know-how* o il loro capitale. Attraverso le *joint ventures*, imprese di ogni settore possono affacciarsi su nuovi mercati e crescere su quelli già consolidati realizzando progetti e investimenti comuni, unendo competenze tecniche e capacità organizzative e, soprattutto, ripartendo i rischi.<sup>16</sup>

## 3) *Outsourcing*.

Spesso al termine è attribuita una connotazione più ampia e viene usato, in senso generico, in sostituzione della parola delocalizzazione. In realtà *outsourcing* significa in italiano “esternalizzazione” (in questo contesto “portare fuori dall'impresa”, “prendere risorse fuori dall'impresa”), concetto distinto e separato dalla delocalizzazione precedentemente definita. Dalla delocalizzazione non deriva infatti necessariamente l'esternalizzazione della fase del processo, perché lo stesso può rimanere entro i confini dell'impresa, laddove svolto da una sua filiale estera o comunque da un'impresa che fa parte dello stesso gruppo. Nella delocalizzazione l'attività produttiva fuoriesce dunque dai confini nazionali, ma non necessariamente da quelli dell'impresa. Nell'esternalizzazione internazionale, al contrario, per la produzione del bene o la fornitura del servizio ci si rivolge *ad un'altra impresa* che opera fuori dai confini nazionali. In questo senso l'attività produttiva fuoriesce sia dai confini nazionali che da quelli dell'impresa.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Franco FONTANA, Matteo CAROLI, *Economia e gestione delle imprese*, Mc Graw Hill, 2013.

<sup>16</sup> “*Joint venture*”, Borsa italiana, [www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it).

<sup>17</sup> “*Outsourcing*”, Wikipedia, L'enciclopedia libera.

#### 4) Subfornitura o Subcontrattazione.

Un'impresa può infatti commissionare ad imprese estere la fornitura di beni intermedi prodotti sulla base di specifiche richieste dell'impresa committente, oppure l'esecuzione di specifiche fasi di lavorazione, senza però avere un controllo proprietario sull'impresa estera (quindi senza effettuare un investimento all'estero) ma avendo semplicemente dei rapporti contrattuali, anche se decisamente più stretti che nel caso in cui l'impresa si limiti ad effettuare un acquisto di beni intermedi. Se un'impresa esporta temporaneamente alcuni materiali o semi-lavorati perché un'impresa estera effettui secondo le indicazioni del committente alcune fasi del processo produttivo (fasi di perfezionamento) per poi ri-inviare i prodotti ottenuti all'impresa originaria, si parla di frammentazione internazionale della produzione in senso stretto (o di *production sharing*, secondo la terminologia del Department of Commerce americano). In questo caso si viene a creare una certa dipendenza tra l'impresa committente e l'impresa perfezionatrice, ed è possibile che si verifichino *spillover* o trasferimenti di tecnologia dall'impresa committente verso l'impresa perfezionatrice. Il tipo di legame più labile che caratterizza il decentramento produttivo attraverso gli scambi di perfezionamento rispetto al tradizionale investimento diretto verticale li rende da un lato più facili da attuare, ma anche maggiormente volatili. Inoltre, il minor grado di controllo che l'impresa committente è in grado di esercitare sull'impresa estera perfezionatrice (non essendo questa una sua filiale) accentua in molti casi l'importanza di una serie di caratteristiche del Paese verso cui si delocalizza, come per esempio, l'esistenza di un sistema giuridico affidabile che renda implementabili i contratti firmati.<sup>18</sup>

Inoltre, sempre per quanto riguarda i diversi tipi di delocalizzazione attuabili è possibile distinguere anche tra:

- 1) produzione parziale o totale di alcuni semilavorati o assiemi;
- 2) delocalizzazione parziale o totale di una o più fasi del processo produttivo;

---

<sup>18</sup> Lucia TAJOLI, *Scambi internazionali e frammentazione internazionale della produzione*, [http://www.fondazionemasi.it/UploadDocs/249\\_FIP\\_Lucia\\_Tajoli.pdf](http://www.fondazionemasi.it/UploadDocs/249_FIP_Lucia_Tajoli.pdf).



- 3) produzione parziale o totale di un prodotto o di una linea di prodotti;
- 4) delocalizzazione di tutta la produzione di serie.<sup>19</sup>

La delocalizzazione, in tutte le sue sfaccettature, in ogni caso non è un fenomeno nuovo. Già negli anni '70 infatti, nei settori ad alta intensità di lavoro, le ricorrenti rivendicazioni dei sindacati e i vincoli imposti alle imprese avevano finito col dare luogo a varie misure di riorganizzazione aziendale basate sul decentramento produttivo o su soluzioni alternative tali comunque da alleggerire tanto i costi di manodopera quanto i costi fissi. Questo processo di ristrutturazione, volto ad accrescere la produttività e a disattivare i meccanismi di accrescimento dei salari, si tradusse sia in nuovi investimenti *labour saving*, sia nel trasferimento all'esterno di tutte quelle lavorazioni che potevano essere tecnicamente distaccate senza inconvenienti per l'intero ciclo produttivo. Così facendo le grandi imprese si proponevano di ottenere una maggiore flessibilità nell'impiego della manodopera, secondo le varie opportunità di mercato, e di conseguire nello stesso tempo i vantaggi connessi ad un clima di minore conflittualità sindacale. Di fatto il decentramento di parte delle attività produttive per singole fasi o componenti interessò via via settori sempre più numerosi, a cominciare da quelli in cui si facevano sentire gli effetti della concorrenza dei Paesi dell'Est al di fuori della Comunità Europea. Tant'è che nell'ambito dell'industria manifatturiera la manodopera occupata nelle grandi imprese si era andata riducendo già nel corso del quinquennio fra il 1974 e il 1978, di circa quattro punti percentuali.<sup>20</sup>

Non bisogna inoltre trascurare l'impatto decisivo che ha avuto il passaggio dal fordismo al postfordismo. Il fordismo era un sistema produttivo industriale caratterizzato dalla produzione di massa, attuata mediante la catena di montaggio e assicurata dalla grande impresa, che produceva per un mercato in continua espansione, alimentato dall'aumento del reddito delle famiglie. Il modello di produzione di massa era basato su prodotti costruiti in serie e standardizzati e permetteva alle imprese di vedere notevolmente aumentata la propria produttività, in linea con la crescita della dimensione di impresa. La produzione in serie imponeva grandi investimenti e spesso l'utilizzo di manodopera anche poco

---

<sup>19</sup> Claudio SELLA, *Delocalizzazione produttiva e sistemi di supply chain management*, in Sda Bocconi, 21 Maggio 2004.

<sup>20</sup> Valerio CASTRONOVO, *Storia economica d'Italia*, Piccola Biblioteca Einaudi, 2013, p. 372.

qualificata. Tale tipo di produzione evidentemente comportava che un considerevole numero di risorse venissero utilizzate per la produzione di un solo modello/ prodotto (si parla di standardizzazione di prodotto e processo). In questo si ravvisa proprio il limite della produzione di serie: erano necessari grandi mercati che potessero assorbire l'offerta di quell'unico prodotto/modello e soprattutto mercati tanto stabili da mantenere un certo livello di impiego delle risorse dedicate alla produzione.<sup>21</sup> A partire dagli anni Settanta, il modello fordista, difatti, entrò in crisi per diverse ragioni. Innanzitutto la possibilità di realizzare economie di scala in determinati rami produttivi si andava esaurendo. La produzione infatti, una volta spinta fino a sfruttare in pieno gli impianti esistenti, richiedeva la costruzione di nuovi impianti, la cui capacità produttiva, però, non sarebbe stata completamente utilizzata, provocando un aumento dei costi unitari e quindi rendendo inefficaci le economie di scala. Inoltre i mercati di alcuni beni di consumo durevoli si andavano saturando e la domanda cominciava a diminuire. Il nuovo modello postfordista invece, iniziatosi ad imporre dagli anni Ottanta circa, si proponeva di abbandonare la produzione basata sulla catena di montaggio per passare alla cosiddetta "produzione snella", che si fondava in particolare su una maggiore flessibilità operativa, più adatta alle mutate esigenze del mercato in grado di sfruttare le nuove tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni. Le grandi fabbriche fordiste, difatti, non potendo realizzare ulteriori economie di scala, anche perché erano venute meno alcune condizioni favorevoli, come la disponibilità di energia a buon mercato, fecero ricorso a decentramento e delocalizzazione.<sup>22</sup>

Inoltre, come già accennato, cambiarono anche le modalità lavorative: ci fu una graduale riduzione del ripetitivo lavoro della catena di montaggio, sostituito con nuove forme, basate sul lavoro di gruppo e su una pluralità di mansioni affidate al dipendente. Diminuì la sicurezza del posto di lavoro e aumentò il tasso di *turnover*<sup>23</sup>. L'impresa diveniva quindi sempre più leggera, agile, snella e capace di riadattarsi alle variabili esigenze della produzione e della domanda.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Michael J. PIORE – Charles F. SABEL, *Le due vie dello Sviluppo Industriale. Produzione di massa e Produzione flessibile*, Torino, ISEDI, 1987.

<sup>22</sup> Con il decentramento produttivo esse affidavano determinate operazioni o lavorazioni ad aziende più piccole (esternalizzazione), sulle quali scaricavano il rischio d'impresa. Con la delocalizzazione le imprese trasferivano alcune fasi del processo produttivo o l'intero processo in Paesi dove vi erano condizioni più favorevoli, in particolare bassi costi di manodopera e una tassazione molto contenuta.

<sup>23</sup> Turnover è inteso qui come la sostituzione del personale d'azienda.

<sup>24</sup> Ennio DE SIMONE, *Storia economica. Dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica*, FrancoAngeli, 2012.

La delocalizzazione produttiva è, ad oggi, un modo di concepire l'impresa diffuso ma comunque in costante espansione. Fino a pochi anni fa erano gli Stati Uniti a ricorrere maggiormente a questa pratica, ma nell'ultimo decennio la delocalizzazione della produzione ha preso piede anche in Europa, ed è in incessante aumento. Gli USA hanno sempre considerato specialmente il Messico come Paese destinatario, mentre Francia, Italia e Germania hanno preferito rivolgersi, almeno in un primo momento, ai Paesi dell'Europa Orientale, Balcani, Romania e Paesi dell'ex URSS, soprattutto dopo la caduta del muro di Berlino. Le cosiddette "filieri internazionali" seguono questa rotta e in misura minore quella africana perché nei Paesi dell'Est la manodopera non è solamente poco tutelata, oltre che ovviamente a bassissimo costo, ma è anche relativamente specializzata. Nel delocalizzare un'impresa si è comunque sempre cercato di seguire, il principio del "maggior profitto al minor costo possibile": parti del ciclo produttivo a più alto valore aggiunto (design, marketing, ecc.) e per le quali sono richieste competenze professionali particolari vengono mantenute nel Paese di origine, mentre quelle fasi del processo produttivo che richiedono minore specializzazione vengono portate all'estero. Tale prassi trova successo al momento della vendita: generalmente il prodotto rientra in patria non completamente ultimato e solo successivamente viene definito ed etichettato con il marchio, il che permette di avere ricavi anche molto superiori ai costi.<sup>25</sup>

Guardando alle dimensioni del fenomeno attuale, i Paesi coinvolti non sono più solo quelli dell'Est Europeo, ma anche quelli del cosiddetto Far East. Il meccanismo di questa seconda fase di delocalizzazione è però sempre lo stesso: ricerca e sviluppo vengono mantenute in Europa (almeno nella maggior parte dei casi) e le produzioni di massa vengono trasferite all'Est o in Asia. Secondo un'indagine svolta congiuntamente dall'UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) e dalla Roland Berger Strategy Consultants sulle strategie di delocalizzazione adottate dalle principali imprese europee, quattro imprese su dieci praticano l'outsourcing. Lo studio, reso noto nel giugno 2004, si concentra in particolare sulla delocalizzazione dei servizi e considera un campione di 100 imprese tra le prime 500 società europee in termini di fatturato. Le imprese

---

<sup>25</sup> *Delocalizzazione: perché le imprese puntano sull'estero?*, Osservatorio Filas, [www.alpcub.com/delocalizzare.pdf](http://www.alpcub.com/delocalizzare.pdf).

europee, secondo questa indagine, si distinguono in due categorie: una percentuale significativa ha già fatto ricorso ad outsourcing in passato e pianifica di continuare a farlo, mentre le altre non hanno mai attuato questa pratica, né intendono farlo a breve. Più in dettaglio, dall'indagine risulta che il 40% delle imprese considerate hanno già trasferito parte della produzione e dei servizi all'estero, mentre un altro 44% pensano di farlo in un prossimo futuro. Nel complesso c'è grande soddisfazione da parte delle società per quanto riguarda i risultati ottenuti a seguito del trasferimento della produzione all'estero. Circa l'80% delle imprese ritiene la propria strategia di successo, mentre solo il 3% si dichiara insoddisfatto. La riduzione dei costi resta comunque l'aspetto più importante contando da sola tra il 20 e il 40% e superando spesso le aspettative degli imprenditori. Per la scelta dei Paesi di destinazione non si considerano solo aspetti quali costi e presenza della manodopera, ma anche altri fattori tra cui l'esistenza di following competitors, la lobbying interna delle affiliate straniere e, più in generale, la vitalità del mercato all'interno degli stessi Paesi. Più della metà dei progetti di outsourcing vengono effettuati nell'ambito dell'area europea. Le mete favorite sono Gran Bretagna, Irlanda, Spagna e Portogallo per quel che riguarda l'Europa Occidentale, e Polonia, Ungheria e Romania, nell'Europa dell'Est. Circa quattro progetti su dieci sono diretti in Asia, in particolar modo in India. In termini di posti di lavoro, la quota dell'Asia è molto grande, poiché i progetti delocalizzati in Oriente sembrano essere i più numerosi. Alcune imprese europee stanno prendendo in considerazione altre aree potenzialmente interessanti per il trasferimento di servizi di front office, tra cui l'America Centrale e del Sud, in particolare Messico e Brasile. Si tratta di zone particolarmente attraenti soprattutto per la maggiore vicinanza culturale e linguistica rispetto a quella dell'Oriente. La delocalizzazione della produzione e dei servizi contribuisce alla creazione di nuove opportunità di lavoro nei Paesi in via di sviluppo e ad incrementi nei volumi delle esportazioni verso gli stessi. Sul fronte della delocalizzazione, le imprese europee si trovano comunque ancora indietro rispetto alle loro rivali americane. E tuttavia più del 50% delle imprese del Vecchio Continente non ritiene di poter seguire il modello statunitense. Le differenze maggiormente percepite sono relative alla regolamentazione e alla flessibilità del mercato del lavoro europeo, e in parte alle diversità culturali e allo status dell'inglese come lingua più parlata a livello internazionale.

Dando uno sguardo un po' più ravvicinato al Bel Paese, sono soprattutto le PMI<sup>26</sup> del Made in Italy a investire all'estero o a creare nuove joint ventures e partnership commerciali, dimostrando con ciò grande dinamismo. Le grandi imprese hanno invece iniziato a ridurre la propria presenza all'estero a partire dal 2001 per questo motivo, nel 2003, è calato il fatturato complessivo delle aziende italiane all'estero. Sul fronte delle partecipazioni a imprese straniere, sono particolarmente attive le aziende manifatturiere. I settori maggiormente coinvolti sono quello dei prodotti alimentari e derivati, autoveicoli, moto e biciclette, che occupano le prime posizioni, seguiti dal comparto della lavorazione dei metalli e da quello riguardante macchine e apparecchi meccanici. In settima posizione, preceduto dall'abbigliamento, è collocato il settore elettronica e telecomunicazioni.

Per quanto riguarda la provenienza regionale, è la Lombardia a manifestare la maggiore vivacità seguita da Piemonte, Emilia Romagna, Lazio, Veneto e Toscana. Oggi le imprese italiane con partecipazioni all'estero sarebbero circa seimila. Di queste, almeno duemila hanno posto in essere vere e proprie strategie di delocalizzazione, trasferendo cioè oltre frontiera attività o parti di attività esistenti in Italia. Circa il 40% delle imprese che praticano *outsourcing* puntano su una strategia di lungo respiro, che combina all'abbattimento dei costi anche la conquista dei mercati esteri, mentre il restante 60%, in genere di piccole dimensioni, mira esclusivamente alla riduzione dei costi. Si veda il rapporto dell'Istituto nazionale per il commercio estero dal titolo "Italia Multinazionale 2003- Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia", realizzato in collaborazione con il Politecnico di Milano e R&P Ricerche e Progetti. Un crescente numero di imprese italiane sta consolidando la presenza sui mercati esteri attraverso il radicamento, investendo cioè nella distribuzione, nella valorizzazione del marchio e così via. In una ricerca condotta da Unioncamere e Istituto Tagliacarne (2004), si evidenzia inoltre come la valutazione del processo di delocalizzazione sia in genere positiva: le imprese dell'indagine svolta valutano in genere ottimi (o buoni) i rapporti sia con le imprese estere che con le Istituzioni straniere ospitanti.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> PMI: Piccole e Medie Imprese.

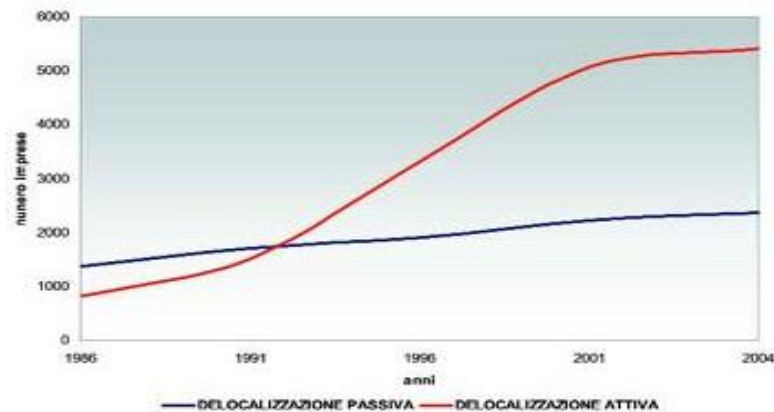
<sup>27</sup> *Op. cit.*, Osservatorio Filas.

Sempre in Italia poi, l'ICE (Istituto Commercio Estero), che annualmente presenta un resoconto sul multinazionalismo italiano, nel Rapporto del 2006 evidenzia nel nostro Paese una delocalizzazione bidirezionale contrapposta. Secondo l'ICE nel 2006 le aziende italiane che hanno "investito" (in modo totale o parziale) in attività dislocate all'estero (delocalizzazione attiva) sono state 5.789. Gran parte di queste aziende operano nel commercio all'ingrosso (il 46%) e nel settore manifatturiero (il 31%), mentre solo il 14% è impegnata nel settore dei servizi e della logistica. I dati del 2006, pur evidenziando una discreta vivacità delle imprese italiane che delocalizzano (+8,2% come numero di aziende rispetto al 2001 e +13,9% di fatturato in cinque anni), mostrano un eloquente ritardo rispetto agli altri Paesi europei. Il multinazionalismo italiano è, infatti, quantitativamente pari a metà di quello francese ed è circa un terzo rispetto a quello tedesco e britannico. Anche i dati riguardanti la delocalizzazione passiva in Italia appaiono degni d'interesse. In base al Rapporto ICE - 2006 le aziende in Italia controllate (in toto o in parte) da imprese straniere sono circa 7.100. Queste entità produttive sono caratterizzate da elevati livelli tecnologici, consistenti fatturati (394 miliardi di euro, corrispondenti al 17% circa del totale della produzione industriale italiana) e significativi livelli occupazionali (circa 858 mila salariati). Gran parte delle aziende delocalizzate in Italia appartengono al comparto industriale e a quello della grande distribuzione commerciale. La maggior parte di esse sono concentrate nel Nord Italia, mentre le regioni meridionali (nonostante siano in grado di offrire più bassi costi di produzione) attraggono pochissimo gli investitori stranieri. Secondo l'ICE la modesta appetibilità del nostro meridione è determinata da diversi fattori: carenze infrastrutturali, inefficienza dell'apparato politico e della pubblica amministrazione, un regime fiscale non favorevole alle imprese straniere, costo troppo elevato dei taluni servizi, scarso livello professionale del personale da destinare all'attività manageriali e, infine, presenza, in alcune realtà, di un crimine organizzato particolarmente invadente. Gran parte di questi aspetti hanno contribuito a frenare il flusso d'investimenti provenienti da imprenditori sia stranieri che italiani.

Appare chiaro dal grafico sottostante che quindi, fino agli anni Ottanta, l'Italia era, per l'estrema competitività delle nostre aziende, un Paese dove conveniva delocalizzare; mentre (se si escludono grandi aziende come la FIAT) per le

imprese nazionali il trasferimento all'estero della produzione rappresentava una scelta rischiosa con margini di profitto non sempre appetibili. Successivamente invece ad una delocalizzazione passiva praticamente immutata ne è succeduta una attiva (italiani che diventano quindi delocalizzatori) in salita esponenziale.<sup>2829</sup>

**Fig.1: Evoluzione del fenomeno della delocalizzazione nel settore manifatturiero**



Fonte: Rapporto ICE 2006

<sup>28</sup> Perché le imprese se ne vanno all'estero. Opportunità e rischi della delocalizzazione, Gnosis, Rivista italiana di Intelligence, Aisi, 2/2007.

<sup>29</sup> ISTAT, L'Italia nell'economia internazionale, Rapporto ICE 2006-2007.

### 1.3 Vantaggi, fattori ed opportunità.

Si può passare adesso ad analizzare in modo più preciso le ragioni di questo tipo di decentramento produttivo, così diffuso negli ultimi decenni. Un'impresa infatti decide di delocalizzare la propria produzione all'estero in quanto attratta dalla possibilità di avvantaggiarsi su qualche fronte. In genere, la decisione si basa sulla valutazione di fattori di costo e fattori di prodotto-mercato e sulla loro evidente convenienza rispetto al Paese di origine. I vantaggi e le motivazioni che spingono ad intraprendere un processo di delocalizzazione possono essere molteplici<sup>3031</sup>. Si riportano di seguito i principali benefici e motivi, tenendo conto che ovviamente alcuni saranno prettamente vantaggi e altri più che altro fattori scatenanti, ma la maggior parte saranno necessariamente entrambe le cose ed era quindi impossibile riportarli in un elenco disgiunto.

- *Riduzione dei costi di produzione in generale.*

Ciò diventa nei progetti di delocalizzazione produttiva l'elemento più ovvio e più accattivante a supporto del processo decisionale. Il costo del lavoro e delle infrastrutture decisamente più basso consente alle aziende di acquisire risorse più qualificate ed investire nelle attività di gestione e controllo oltre che di supportare in modo più significativo il percorso di adeguamento *skills* attraverso un piano di formazione accurato e coerente. I costi di produzione possono essere distinti in generale in:

- Costi del capitale (attrezzature, terreno, stabilimento, etc.);
- Costo del lavoro (manodopera a basso costo, manodopera specializzata, risorse manageriali eccellenti, etc.);
- Costo dei materiali (materie prime e semilavorati, energia, etc.)

- *Produttività e nuovi jobs.*

Il *saving* di costi ottenuti grazie al processo di decentralizzazione produttiva genera risorse che possono essere recuperate anche per essere investite in nuovi processi di miglioramento della produttività di impresa creando anche opportunità di nuovi ruoli e *skills* che generalmente si posizionano ad un più alto valore aggiunto per le

---

<sup>30</sup> *Delocalizzazione: perché le imprese puntano sull'estero?*, Osservatorio Filas, [www.alpcub.com/delocalizzare.pdf](http://www.alpcub.com/delocalizzare.pdf).

<sup>31</sup> Matteo CAROLI, *Economia e gestione delle imprese internazionali*, McGraw Hill, 2008.



persone e per l'azienda stessa. Opportunità di lavoro a più alto valore aggiunto sono anche generate attraverso il reimpiego locale delle persone. Particolare attenzione è da porre nei processi di miglioramento della produttività dei nuovi insediamenti poiché essi non passano solamente attraverso un processo di automazione ma anche ora attraverso un oculato utilizzo delle risorse che, in questo caso, possono essere utilizzate in modo più esteso e diffuso grazie soprattutto al costo unitario più basso.

- *Disponibilità di manodopera specializzata a basso costo.*

Come risulta evidente dal caso Cina (uno dei Paesi in cui si è delocalizzato maggiormente, ma che come si vedrà, sarà anche uno dei primi da cui partirà il “controsodo”), un motivo che spinge alla delocalizzazione le aziende industriali e quelle che offrono prodotti di largo consumo, è la disponibilità di manodopera. In genere, si punta a Paesi non sviluppati o in via di sviluppo, in quanto possiedono una considerevole forza lavoro, disposta ad accettare termini contrattuali inconcepibili per gli occidentali, una retribuzione minore a fronte di un lavoro molto spesso estenuante e non debitamente riconosciuto. Molti Paesi non sono ancora dotati di sufficienti misure di protezione nei confronti dei lavoratori (es. mancanza di sindacati o scarsa rilevanza di questi) e le imprese fanno bene quanto sia vantaggioso non avere voci forti a contrasto del loro operato. Inoltre c'è da considerare anche il tasso di disoccupazione e il tasso di analfabetizzazione: da una parte i lavoratori sono spinti ad accettare qualunque lavoro per necessità economiche, dall'altra un basso grado d'istruzione si traduce spesso in debolezza della forza lavoro e conseguente sfruttamento di questa. Tra l'altro l'avvicinamento ad una manodopera a basso costo non necessariamente vuol dire scarsità nella qualità offerta da questa, anzi spesso un fattore di spinta può essere proprio la presenza nel Paese ove s'intende delocalizzare di una popolazione in possesso di *know-how* tecnico, culturale e intellettuale in grado di assorbire una strategia produttiva di medio-alto livello.

In ogni caso nel momento in cui si valuta il differenziale sul costo della manodopera non si deve pensare che sia di pochi punti percentuali. Il rapporto tra la retribuzione di un lavoratore di un Paese industrializzato e quella di un lavoratore bulgaro o filippino è di 10 a 1. Questo differenziale è ancora più evidente se, ad esempio, si rapporta il costo di un lavoratore di Zurigo con uno di

Bombay o Karachi: in questo caso il rapporto è di 26 a 1. Ancora, per capire quanto incida la quota costo del lavoro sul valore finale di un bene è sufficiente considerare che se la realizzazione di un prodotto, come ad esempio un climatizzatore, richiede 4 ore di lavoro/uomo, l'incidenza sarà di 70 dollari in uno stabilimento dell'hinterland di Francoforte, 13,5 dollari in una fabbrica polacca (distante solo poche centinaia di chilometri da una similare ditta tedesca) e di 5 dollari in una azienda ucraina o thailandese. E' evidente quindi l'importanza che assume questo fattore in una decisione di tipo strategico.<sup>32</sup>

- *Disponibilità di materie prime in loco.*

Di forte attrattività è poi la presenza in determinati Paesi di materie prime abbondanti o particolarmente ricercate. L'impresa può avere convenienza a spostare la produzione all'estero ed essere più vicina alla "fonte" di materie prime caratterizzate da alti costi di trasporto, necessità di controllare il fornitore, ritardo nella consegna da parte del fornitore, problemi di *sourcing* nel Paese d'origine. La rilevanza dell'approvvigionamento delle materie prime è nota e sta spingendo i Paesi che ne sono ricchi a "chiudersi" e sfruttare essi stessi la ricchezza interna che possiedono, ovvero imporre condizioni contrattuali non molto vantaggiose ai Paesi esteri, allineandosi con il resto del mondo (occidentalizzato).

- *Presenza di mercati locali in forte sviluppo. Nuovi sbocchi di mercato. Muovere la produzione verso aree di rilevanza strategica.*

Oltre ai vantaggi evidenti di costo, la delocalizzazione può essere parte di una graduale e prospettica strategia di espansione in un mercato estero. Attraverso la collocazione di uno stabilimento, un impianto, la costituzione di una società all'estero, accordi commerciali e di partnership etc., l'impresa punta ad "attaccare" un nuovo mercato, molto spesso in un Paese in via di sviluppo, date le sue caratteristiche e potenzialità di crescita (mercato potenziale).

Si può vedere questa scelta anche in un'ottica di marketing, per cui ci si avvicina ad un segmento nuovo o si allarga quello su cui l'impresa ha deciso di focalizzarsi, avvicinandosi sempre di più ai clienti e incontrando le loro esigenze.

---

<sup>32</sup> *Perché le imprese se ne vanno all'estero. Opportunità e rischi della delocalizzazione*, Gnosis, Rivista italiana di Intelligence, Aisi, 2/2007.

Anche la dimensione di mercato rileva nella scelta di delocalizzazione; in particolare si è appurato che le imprese spostano la produzione in mercati grandi ed esportano in quelli più piccoli. La vicinanza al mercato di sbocco è tanto più vantaggiosa quanto più la scelta comporta un abbattimento significativo dei costi di trasporto. In questo senso, per valutare la distanza massima raggiungibile con un prodotto, si usa la densità di valore, ovvero il rapporto tra il valore del bene e il suo peso o volume. Se la densità di valore è bassa, la convenienza a trasportare il prodotto verso punti molto distanti svanisce, perché i costi di trasporto risultano elevati ed è consigliabile per l'impresa agire in loco.

- *Facilità di integrazione verticale nel processo produttivo e razionalizzazione dell'assetto produttivo.*
- *Possibilità di stabilire partnership con potenziali concorrenti.*
- *Superamento di barriere commerciali.*
- *Agevolazioni e semplificazioni finanziarie e normative.*

Un ulteriore fattore da considerare per l'impresa è infatti il contesto istituzionale del Paese in cui vorrebbe insediarsi. Molti Paesi in via di sviluppo offrono alle imprese condizioni particolarmente vantaggiose in termini normativi, incentivi allo sviluppo e agli investimenti produttivi, agevolazioni fiscali e finanziarie, forme societarie più snelle, predisposizione di particolari aree industriali, assistenza alle imprese "entranti", comunicazione frequente impresa- istituzioni, programmi di sviluppo.

Da non tralasciare neanche è la normativa riguardante la tutela ambientale e sanitaria. Da decenni, infatti, nei Paesi ad economia avanzata, ogni attività industriale è sottoposta a rigide verifiche che rendono ormai sempre più ardua la costruzione di una filiera produttiva nociva e inquinante. Realizzare un bene in modo ecologicamente sicuro e garantire uno smaltimento delle scorie può comportare a volte un onere addirittura superiore al costo di produzione della merce stessa (si pensi, ad esempio, all'industria conciaria). Diviene quindi difficile, per un imprenditore, resistere alla prospettiva di trasferire l'azienda in un Paese dove si può usufruire di una normativa di tutela ambientale permissiva e dove è

possibile evitare onerosi controlli sullo smaltimento di scorie industriali (in pratica operando una sorta di delocalizzazione delle scorie).

Il potere contrattuale dei sindacati nei Paesi ove si pensa di delocalizzare rappresenta, infine e come già ricordato precedentemente, uno degli aspetti principali nell'analisi di fattibilità di un progetto di delocalizzazione. In gran parte dei Paesi emergenti tale potere è, rispetto a quello esercitato nei Paesi ad economia avanzata, insignificante in quanto frequentemente la tutela dei diritti dei lavoratori è ritenuta secondaria rispetto all'esigenza primaria di industrializzazione. Tale opportunità spesso viene seguita da una comparazione tra il ruolo svolto dalla pubblica amministrazione nel territorio dove s'intende distaccare parte dell'azienda e nel Paese d'origine dell'impresa. Un apparato burocratico lento e farraginoso comporta sicuramente costi aggiuntivi per l'imprenditore, il quale può trovare, ad esempio, una pubblica amministrazione come quella italiana verso la quale le imprese, sia nazionali che straniere, non nutrono certamente un'opinione benevola. Una burocrazia moderna e rapida rappresenta, infatti, anche una "cultura d'impresa" che consente di programmare strategie produttive ad ampio respiro in grado, a volte, di colmare il gap dello scarso profitto.

La delocalizzazione rappresenta quindi il "punto d'incontro" di due bisogni: quello degli imprenditori, interessati a restare in modo competitivo nel mercato, e quello dei Paesi che intendono cogliere le opportunità della globalizzazione per trasformarsi rapidamente da Paese in via di sviluppo a realtà industrializzata.

- *Innovazioni tecnologiche, di prodotto e di processo.*

Ovviamente qui si tratta di un fattore abilitante piuttosto che di un vantaggio che deriva dal processo di delocalizzazione. Con la confluenza di più tecnologie nell'ambito di una stessa industria infatti, il fattore tecnologico è diventato il nodo di collegamento e di integrazione a livello internazionale tra settori diversi. In presenza di una crescente complessità delle conoscenze tecniche, l'esigenza di disporre di competenze indispensabili per competere a livello mondiale ha indotto soggetti economici diversi alla formazione di accordi ed allo sviluppo di alleanze transnazionali.

- *Ampliamento della domanda internazionale di beni.*

La liberalizzazione dei mercati dei beni, dei servizi e dei fattori di produzione a livello globale (in particolare nelle economie in precedenza pianificate centralmente) ha costituito uno shock dell'offerta, massiccio e positivo, che è stato profondamente disinflazionistico a livello globale e che ha contribuito ad una significativa deflazione controllata dei prezzi. In anni recenti, non solo i prezzi dei beni e dei servizi, ma anche le retribuzioni e le attività lavorative hanno iniziato a reagire all'accentuata apertura internazionale a favore delle imprese, quasi ovunque nel mondo. La stagnazione dei consumi degli anni Ottanta ha poi costretto le aziende nei Paesi ad economia avanzata ad adottare due tipi di strategie: differenziare la produzione per acquisire altre quote di mercato (ad esempio le imprese automobilistiche hanno avviato la costruzione di televisori, frigoriferi, computer, ecc.); ampliare il bacino dei potenziali consumatori sia in senso verticale (opportunità per persone di livello economico più basso di accedere ai prodotti) che in senso orizzontale (apertura al mercato internazionale).

- *Altri motivi d'interesse scientifico e tecnologico.*

L'evoluzione dei sistemi di trasmissione delle informazioni, ad esempio, consente oggi comunicazioni globali, rapide, potenti e a basso costo. Nel 1930 una telefonata di tre minuti da New York a Londra costava circa 300 dollari. La stessa conversazione ha raggiunto, agli inizi degli anni Ottanta, il costo di due dollari. Oggi la stessa telefonata costa meno di 10 centesimi ed è possibile (grazie soprattutto alla diffusione di Internet e della banda larga) dialogare con un partner commerciale e produttivo di un altro continente per un tempo indefinito e con una spesa irrisoria. Se la quantità dei "dati" trasmessi è impressionante anche la quantità delle merci trasportate non è da meno. Negli ultimi venti anni è triplicato il volume della movimentazione delle merci mentre i costi di spedizione si sono ridotti del 40-70%. Un fattore, quest'ultimo, che, correlato alla riduzione dei dazi e delle barriere doganali, ha decisamente favorito il ricorso alla delocalizzazione. Altre variabili incidenti sul fenomeno sono rappresentate dalla presenza nel Paese ove s'intende delocalizzare di una popolazione in possesso di know-how tecnico,

culturale e intellettuale in grado di assorbire una strategia produttiva di medio-alto livello, nonché dalla normativa riguardante la tutela ambientale e sanitaria.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> *Op. cit.*, Gnosis.

## 1.4 Svantaggi, rischi e fallimenti.

Come ampiamente discusso, negli ultimi decenni, le strategie di *offshoring* hanno costituito una delle modalità più utilizzate dalle imprese per creare e mantenere posizioni di vantaggio competitivo sostenibile alla scala internazionale.

Nonostante la gran parte della letteratura sull'*offshoring* abbia sottolineato i vantaggi conseguibili grazie alla delocalizzazione e alle configurazioni internazionali delle attività produttive, sin dagli anni '90 un gruppo di studiosi ha focalizzato la propria attenzione sui rischi e le criticità connesse a tali pratiche manageriali.

Tra i primi (rischi) sono stati evidenziati i pericoli di perdita del controllo di informazioni critiche per la competitività (Khalfan, 2004; Willcocks *et al.*, 1995; Smith *et al.*, 1996) e quelli dell'aggiramento dei brevetti posti a tutela della proprietà intellettuale (Smith *et al.*, 1996; Carmel e Agarwal, 2002; Monczka *et al.*, 2005). Un altro aspetto critico dell'*offshore* è costituito dalla distanza geografica e culturale tra il Paese di origine e quello estero di destinazione (Carmel e Agarwal, 2002; Espinosa e Carmel, 2004; Ganesh, 2004). Il ricorso a fornitori internazionali, specialmente se localizzati in Paesi in via di sviluppo, può poi richiedere interventi di formazione e di assistenza; si tratta di investimenti specifici che andranno inesorabilmente persi qualora la relazione si interrompa, con il rischio ulteriore legato al trasferimento del *know-how* che quest'ultimo venga sfruttato dai Paesi destinatari. Nel caso di *offshoring* accompagnato da esternalizzazione dell'attività produttiva, va anche evidenziato infatti il pericolo di comportamenti opportunistici da parte del fornitore, come nel caso del mancato rispetto della proprietà industriale ed intellettuale. Infine, non va dimenticata la difficoltà di monitorare e controllare il mantenimento dei livelli qualitativi della produzione esternalizzata.<sup>34</sup> Da considerare poi tra gli effetti negativi del processo delocalizzativo vi sono anche la riduzione del livello di occupazione per il Paese *outsourcer* ed il Rischio Paese legato al Paese di destinazione. Si pensi ancora, soprattutto in quei settori la cui immagine del prodotto è legata al Paese d'origine, al possibile rischio di perdita di *appeal* del

---

<sup>34</sup> Luciano FRATOCCHI, Alessandro ANCARANI, Paolo BARBIERI, Carmela Di Mauro, Guido NASSIMBENI, Marco SARTOR, Matteo VIGNOLI, Andrea ZANONI (Uni-CLUB MoRe Backshoring), *Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche*, XXVI Convegno annuale di Sinergie. *Manifattura: quale futuro?*, 13-14 Novembre 2014.

brand e dell'azienda. Infine, questi continui trasferimenti su lunghe distanze provocano spesso perdite di produzione. Forse quindi, ciò che nel complesso si tende a tralasciare nelle decisioni di *offshoring*, accecati da tutti gli altri tipi di riduzione di costi, è l'incredibile aumento dei costi logistici, spesso compensabili solo per altissimi livelli di produzione.<sup>35</sup>

Giusi Ferrè, in un articolo del Sole24Ore, definisce addirittura la delocalizzazione come un "nuovo mito" degli imprenditori.<sup>36</sup> Non basta trasferire la produzione a Canton, la confezione a Taiwan per far salire i ricavi alle stelle. Riportando uno studio condotto nel 2003 da Deloitte: "*Global Manufacturing Benchmarking Survey*", dove viene messo in relazione il grado di complessità generale della tendenza alla globalizzazione con il livello di capacità di gestione della stessa, si scopre che soltanto il 7% delle aziende americane ed europee dell'abbigliamento e del lusso, che hanno raccolto questa sfida, hanno ottenuto risultati soddisfacenti. «Globalizzare è difficile e delocalizzare non significa avere automaticamente un beneficio effettivo - spiega Giovanni Mannucci, responsabile del settore moda e beni di lusso della Deloitte -. Non è certo il costo più basso della mano d'opera l'unico fattore che incide. Ma un'infinità di variabili: dal rischio di investimento alla situazione politico-economica del Paese, dalla scarsa comprensione di esigenze e abitudini della nazione con cui si stanno avviando i rapporti alla possibilità di errore nella scelta della partnership».

Per dare uno sguardo al caso più rinomato nell'ambito di *outsourcing* e *offshoring*, ovvero quello cinese, Romeo Orlandi, economista ed esperto di Estremo Oriente, osserva inoltre che spesso non si ha una visione completa delle possibilità e dei rischi da affrontare. «Pochi sanno, per citare un caso, che la logistica è il grande problema. Tutti gli spostamenti avvengono ancora per treno e i famosi 450/500 milioni di biciclette in Cina non servono per svago e salute, come in Occidente, ma per trasporto personale. A dimostrazione dell'arretratezza del sistema. Per lavorare tranquillamente, servirebbero anche una distribuzione che funzioni bene e un sistema bancario efficiente: impegni che sono diventati priorità con l'ingresso nel Wto, ma che richiedono tempo ed esperienza». Anche perché la Cina è un

---

<sup>35</sup>Delocalizzazione: perché le imprese puntano sull'estero?, Osservatorio Filas, [www.alpcub.com/delocalizzare.pdf](http://www.alpcub.com/delocalizzare.pdf).

<sup>36</sup>Giusi FERRE', *I falsi miti della delocalizzazione*, in Corriere della Sera, 10 Maggio 2004



Paese nazionalista, profondamente convinto dell'unicità della propria cultura, al punto che conviene addirittura chiedersi se sia così interessato a comprare prodotti esteri o non voglia semplicemente beni cinesi di migliore qualità. Delocalizzare in Cina, allora, serve per conquistare quel mercato? «E' un obiettivo, se si hanno forze sufficienti. Se si possono seguire i ritmi di un mercato che si sta aprendo con più lentezza di quanto Shanghai o Pechino potrebbero far credere. La verità è che questo immenso Paese ha bisogno tanto di investimenti quanto di attenzione. Dev'essere in testa ai nostri pensieri e diventare oggetto di analisi e riflessione, non l'inverso».

Tornando all'Italia, essendo stati pelletteria e calzature i settori che più hanno delocalizzato, l'evidenza empirica ha mostrato che l'operazione ha dato scarsi risultati. «Riguarda soltanto fasce di prodotto medio e medio-basso - spiega Giovanni Mannucci -. I pellettieri importanti non si sono lasciati tentare. I Fratelli Rossetti stanno attuando una politica di maggiore efficienza, ma non si allontanano dal Bel Paese, come Salvatore Ferragamo e Gucci, sempre più convinti che non esista luogo migliore, per fare il Made in Italy, dell'Italia». I marchi del lusso, del resto, e i grandi stilisti finora non hanno sentito il bisogno di delocalizzare, certamente non la parte più importante della loro produzione: non si può produrre in Cina una collezione di alta qualità e poi venderla in Europa a un prezzo elevato. Tonino Perna, il patron di It holding che in Cina sta lavorando per andarci, specifica con massima chiarezza: «Per produrre abiti per il Far East, per avere successo, come quel 7% di aziende che risulta dalla nostra ricerca - dice Mannucci - servono una corretta strategia di approccio, un'analisi innovativa delle potenzialità del mercato e del prodotto, una struttura ad hoc per controllare tutti i passaggi, un'accorta gestione del rischio, che spesso è prima culturale che economico, soltanto così delocalizzare conviene».<sup>37</sup>

Per concludere, Michael Porter, il guru della Harvard Business School in tema di strategie competitive, sostiene che scegliere il giusto posto, Paese in cui produrre un bene non sia una scienza esatta e molte compagnie purtroppo abbiano sbagliato. Al pari delle aziende che hanno perseguito fusioni ed acquisizioni poco promettenti finché l' "esperienza dolorosa" non ha portato maggior disciplina nel

---

<sup>37</sup> Giusi FERRE', *I falsi miti della delocalizzazione*, in Corriere della Sera, 10.05.2004.

campo, molti dirigenti si sono buttati all'estero troppo frettolosamente e con investimenti troppo consistenti e adesso i risultati si stanno osservando.<sup>38</sup>

Occorre avere quindi, come spesso succede, una visione a 360 gradi dei fenomeni e, per tutti i motivi appena descritti, gran parte della recente letteratura in tema di *offshoring* ha difatti evidenziato come le strategie di esternalizzazione e delocalizzazione internazionale delle attività produttive non sempre siano realmente in grado di generare un incremento dei profitti e di creare un vantaggio competitivo sostenibile. E' proprio da queste contraddizioni che è quindi possibile partire per osservare ed analizzare il più recente fenomeno di "ritorno": il *Reshoring*.

---

<sup>38</sup> *Here, there and everywhere*, The Economist (print edition), 19 gennaio 2013.

## **CAPITOLO 2**

### **RESHORING**

## 2.1 Concettualizzazione e descrizione del fenomeno.

Chi era scappato oltre confine, talvolta, torna a casa. Lascia Romania, Cina, Vietnam per tornare a produrre in patria. Secondo un articolo di *The Economist*, i grandi mercati emergenti del mondo stanno diventando posti troppo cari ed è sempre più difficile fare business, al contrario di quanto pensi ancora l'opinione pubblica. Per non limitarsi al fenomeno italiano ed europeo, un sondaggio della Boston Consulting Group sui grandi produttori americani ha messo in luce, ad esempio, che ben due quinti di questi stavano valutando di "riportare la produzione a casa" dalla Cina.<sup>39</sup> Questo è solo uno dei tantissimi dati che si trovano sulla stampa odierna e su internet, ma un cambiamento di tendenza, per quanto parziale ed ancora limitato sicuramente, è innegabilmente in atto.

Per *back-reshoring* si intendono sostanzialmente proprio tutte quelle decisioni manageriali che prevedono il rientro, nel Paese di origine dell'azienda, di attività di produzione precedentemente delocalizzate in Paesi esteri, sia nella forma di produzione in stabilimenti di totale o parziale proprietà che di acquisto da fornitori locali. Imprese note - quali Apple, General Electric, Philips e Renault - ed una moltitudine di altre di minori dimensioni hanno deciso di riesaminare - e spesso modificare radicalmente - le precedenti scelte di *offshoring*, soprattutto quelle relative a Paesi a basso costo del lavoro. Queste decisioni sono state definite con una pluralità di termini, tra cui si rinvencono con maggiore frequenza: *back-shoring*, *re-shoring*, *on-shoring* ed *in-shoring*, anche se, ad oggi, non si ha ancora un quadro completo della reale dimensione del fenomeno, della sua estensione geografica e delle motivazioni che lo guidano. Le informazioni disponibili risultano spesso aneddotiche ed inadeguate a caratterizzazioni specifiche. La stessa definizione del fenomeno è ancora indefinita, così come il suo inquadramento nel più generale processo di internazionalizzazione delle imprese. Tuttavia si può cercare di concettualizzare il fenomeno, evidenziandone le caratteristiche principali e differenziandolo da altre decisioni e strategie con le quali talvolta viene confuso.

---

<sup>39</sup>P.H., *Offshoring - Innocence abroad*, The Economist, 6 Marzo 2014.

Per identificare il fenomeno del rimpatrio nel Paese della casa madre di attività produttive precedentemente delocalizzate all'estero, in letteratura sono stati utilizzati termini diversi:

- a) Una prima espressione proposta è quella di “*return relocation*” con riferimento alle decisioni che, di volta in volta, hanno riguardato: a) la consociata estera nel suo insieme o una singola funzione della stessa; b) il rientro delle attività manifatturiere in stabilimenti nazionali di proprietà dell'azienda o presso fornitori presenti nello stesso Paese della casamadre; c) la chiusura - totale o parziale - dell'unità produttiva localizzata all'estero.
- b) “*In-shoring*” è un altro termine utilizzato da taluni autori, anche se alla parola vengono attribuiti significati diversi. Skipper (2006) la utilizza per identificare la pratica opposta a quella dell'*offshoring*. Holz (2009) evidenzia che nel linguaggio anglo-americano la parola identifica un investimento da parte di imprese straniere in un Paese diverso da quello di origine, laddove in Germania esso è utilizzato come sinonimo di *back-reshoring* (2009). Nel contempo, Liao (2012) definisce *in-shoring* l'approvvigionamento a livello domestico di beni da parte di un'impresa. Infine, Dholakia *et al.* (2012) includono in detto termine sia il rientro in stabilimenti nazionali di produzioni prima localizzate all'estero, sia la realizzazione nel Paese domestico di attività produttive di nuova costituzione.
- c) Un terzo termine che si rinviene nella accademica è “*back-shoring*”, utilizzato principalmente dagli studiosi di origine tedesca. Più precisamente, la prima definizione accademica si deve ad Holz (2009), che descrive il fenomeno come la rilocalizzazione nel Paese di origine dell'azienda di attività generatrici di valore localizzate in contesti geografici internazionali. Successivamente, Kinkel e Maloca (2009) definiscono il *back-shoring* come la riaggregazione in un'unità produttiva domestica di proprietà dell'impresa di tutta (o parte) l'attività di produzione precedentemente svolta all'estero in propri stabilimenti o

presso fornitori locali. Più recentemente, Kinkel (2012) ha specificatamente evidenziato l'obiettivo di incrementare il grado di utilizzazione della capacità produttiva disponibile per l'impresa nel Paese di provenienza. Kinkel e Zanker (2013) hanno quindi differenziato i fenomeni dell'*on-shoring* - in cui l'azienda internalizza produzioni esternalizzate svolte da fornitori locali (*in-sourcing*) - e del *back-shoring* - in cui l'internalizzazione riguarda attività produttive precedentemente svolte all'estero.

- d) Con riferimento specifico alla rilocalizzazione di attività produttive svolte in propri stabilimenti all'estero, si rinvencono, infine, i termini *direct back-shoring* (Renz, 2005), *internal back-shoring* (Kinkel e Maloca, 2009) e *captive backshoring* (Kinkel e Zanker, 2013).

Più recentemente, il fenomeno in esame è stato analizzato anche da alcuni studiosi statunitensi: tra questi, Ellram (2013) e Gray *et al.* (2013) concordano nel definire *reshoring* le decisioni in cui l'attività produttiva viene "riportata a casa". Essi propongono altresì quattro tipologie diverse di *reshoring*, in base alle forme di governo adottate (*in-sourcing* vs *outsourcing*) implementate prima e dopo la decisione di rimpatrio:

- i. *In house reshoring*: quando le attività manifatturiere precedentemente realizzate in strutture estere di proprietà vengono successivamente svolte in strutture nazionali di proprietà medesima impresa;
- ii. *Outsourced reshoring*: quando le attività prima svolte da fornitori esteri vengono affidate a fornitori nazionali;
- iii. *Reshoring for outsourcing*: nel caso in cui la produzione prima svolta in impianti esteri di proprietà dell'azienda viene successivamente affidata a fornitori nazionali;

- iv. *Reshoring for Insourcing*: che si rinviene laddove le attività manifatturiere inizialmente svolte presso fornitori esteri vengono internalizzate in unità produttive domestiche di proprietà dell'impresa.

E' possibile comunque nel complesso elaborare una definizione operativa del fenomeno del *back-reshoring*, distinguendolo dai concetti apparentemente sovrapponibili di “de-internazionalizzazione” e “disinvestimento estero”<sup>40</sup>. Esso si caratterizza e si distingue da questi ultimi per i seguenti elementi specifici:

- a) l'ampiezza delle attività rilocalizzate: mentre la de-internazionalizzazione fa riferimento all'intera controllata estera (così come avviene per il disinvestimento internazionale) o ad alcune attività della catena del valore, il *back-reshoring* riguarda solamente le attività produttive. In questa prospettiva, il fenomeno può quindi essere considerato un caso particolare di de-internazionalizzazione parziale;
- b) il fatto che il *back-reshoring* preveda esplicitamente la continuazione dell'attività oggetto della decisione (produzione/fornitura) mentre nel caso di disinvestimento/de-internazionalizzazione la stessa potrebbe anche cessare del tutto;
- c) la proprietà e le modalità di controllo e governo delle attività di produzione: mentre la de-internazionalizzazione ed il disinvestimento internazionale si riferiscono a dismissioni di unità estere (o di alcune delle loro attività) controllate gerarchicamente dall'impresa, nel *back-reshoring* l'oggetto della rilocalizzazione può riguardare anche attività svolte da fornitori esterni (sia nella fase *ex ante* che in quella *ex post*);

---

<sup>40</sup> Secondo parte della letteratura il processo di internazionalizzazione dell'impresa è di tipo evolutivo, il che consentirebbe di ipotizzare anche fenomeni di “ritorno”.

Per de-internazionalizzazione si intende quindi un adattamento deliberato del grado di esposizione dell'impresa alle condizioni ambientali internazionali; è l'insieme delle decisioni manageriali - volontarie o imposte da attori esterni (come nel caso delle nazionalizzazioni) - che riducono l'impegno dell'impresa in contesti internazionali.

I disinvestimenti esteri si caratterizzano invece come una riduzione – volontaria o meno - della quota di proprietà in un investimento diretto all'estero. Il fenomeno fa quindi riferimento alla consociata estera nella sua interezza e non già a singole attività generatrici di valore svolte dalla stessa, come invece avviene nel caso del fenomeno di *back-reshoring* manifatturiero.

- d) la destinazione geografica delle attività che vengono rilocalizzate: mentre nel caso del disinvestimento internazionale la rilocalizzazione delle attività (che di per se non è strettamente necessaria) può riguardare una qualsiasi collocazione alla scala internazionale, nel *back-reshoring* è prevista solamente la rilocalizzazione nel Paese di origine;
- e) la volontarietà della decisione strategica, per cui il *back-reshoring* è il risultato di una scelta deliberata o non la conseguenza di imposizioni da parte di attori esterni.

Sulla base di queste considerazioni la decisione aziendale del *back-reshoring* è definibile quindi come una strategia d'impresa – deliberata e volontaria - orientata alla rilocalizzazione domestica (parziale o totale) di attività svolte all'estero (direttamente o presso fornitori) per fronteggiare la domanda locale, regionale o globale. Sulla base di questa definizione è quindi possibile sviluppare un più complessivo inquadramento teorico del fenomeno che veda nel *back-reshoring* una delle fasi dello sviluppo delle attività manifatturiere alla scala internazionale. Più precisamente, si suggerisce che la localizzazione internazionale delle attività produttive debba essere considerata in una prospettiva dinamica – ma non necessariamente incrementale - che evolve nel tempo. Inizialmente, l'impresa decide di internazionalizzare la propria produzione, individuando le modalità più opportune di controllo dell'attività (gestione internalizzata vs. affidamento a fornitori) e la distanza geografica a cui intende localizzare l'attività (nella medesima area geografica del Paese di origine vs. in aree più lontane). Queste decisioni, alternativamente, la condurranno a realizzare strategie di *near-shoring* – ovvero localizzazioni prossime al Paese di origine della casamadre, o di *offshoring*, se la delocalizzazione avviene in aree geograficamente più distanti. Il processo di internazionalizzazione in esame può avvenire però seguendo diverse modalità per cui - a fronte dell'evoluzione delle “condizioni al contorno” - l'impresa potrà decidere di confermare le proprie decisioni di localizzazione o di modificarle optando per una delle seguenti alternative:



1. rilocalizzare la propria attività produttiva in un altro Paese straniero (es. India) più lontano di quello in cui era stata inizialmente delocalizzata la produzione (es. Polonia). In altri termini le imprese incrementano l'intensità delle proprie strategie di *offshoring* per cui si può parlare di “*offshoring* di secondo livello”;
2. trasferire la produzione già delocalizzata in un nuovo Paese straniero che appartenga alla medesima “regione” della Triade in cui è localizzata la casamadre. In tal senso, si può parlare di *near-reshoring* per tenere distinta questa alternativa dall'opzione di localizzazione iniziale definita *near-shoring* (Ellram, 2013);
3. riportare la produzione nel Paese di origine della casamadre, realizzando in questo modo iniziative di *back-reshoring*.

Si parla in letteratura infatti di “*non linear internationalization*”, vale a dire un processo evolutivo caratterizzato da incrementi e decrementi delle attività svolte alla scala internazionale. Il *back-reshoring* viene ad intendersi quindi come una possibile fase del processo di internazionalizzazione manifatturiera dell'impresa. In altri termini, si assume l'idea che la decisione iniziale di *offshoring* non avviene una volta e per sempre e che i percorsi evolutivi alla scala internazionale possono prevedere fasi di “ripensamento” della decisione di collocazione delle proprie attività manifatturiere alla scala internazionale. In tal senso, appare interessante il caso dell'italiana Belfe, operante nel comparto *fashion*, che all'inizio degli anni '90 esternalizzò la propria produzione avviando un processo di *offshoring* nel Far East Asia. Nel 2004, spostò la propria attività produttiva presso fornitori bulgari (mettendo quindi in atto un'iniziativa di *near-reshoring*) ed internalizzò una parte della produzione nel proprio stabilimento italiano (*back-reshoring* con contestuale parziale *in-sourcing*). Da ultimo, nel 2012, l'azienda ha chiuso le proprie attività produttive italiane e ha completamente affidato la produzione a fornitori dell'Europa Orientale.<sup>41</sup> Ciò proprio a testimonianza del fatto che nessuno

---

<sup>41</sup> Luciano FRATOCCHI, Alessandro ANCARANI, Paolo BARBIERI, Carmela Di Mauro, Guido NASSIMBENI, Marco SARTOR, Matteo VIGNOLI, Andrea ZANONI (Uni-CLUB MoRe Back-shoring), *Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche*, XXVI Convegno annuale di Sinergie. *Manifattura: quale futuro?*, 13-14 Novembre 2014.

percorso è “già scritto”, che il *back-shoring* come le altre decisioni aziendali viste, sono tutte possibili tappe di un percorso a priori quasi sempre imprevedibile.

## 2.2 Nuovi scenari economici e sociali. Motivazioni principali della rilocalizzazione.

Sempre più spesso negli ultimi anni appaiono contributi che analizzano il fenomeno in parola sia nella stampa specializzata di tipo economico (The Economist), sia nella stampa generalista (Corriere della Sera, Repubblica), che nei report di società di consulenza di direzione. Recentemente inoltre, le Nazioni Unite hanno riconosciuto la rilevanza del *back-reshoring*, evidenziandone le implicazioni in termini di politiche economiche tese a favorirlo (UNCTAD, 2013). Nel mondo accademico infine, il *back-reshoring* è stato oggetto dell'interesse di vari autori e professori, tra i quali nel panorama italiano recente si distingue per il contributo apportato un gruppo di ricerca sul *back-reshoring* formato dagli atenei dell'Aquila, di Catania, di Udine, di Bologna e di Reggio Emilia (Uni-Club MoRe Back-reshoring).

Per analizzare i nuovi scenari economici e sociali nei quali si inserisce il fenomeno della rilocalizzazione produttiva e le ragioni per cui ha preso piede così velocemente negli ultimi anni è importante partire innanzitutto dai suoi “predecessori” e quindi dai fallimenti delle strategie di *offshoring* precedentemente citati. Si torna in Italia infatti –come in altri Paesi, per controllare meglio il processo produttivo che, quando le fabbriche si trovano a migliaia di chilometri, rischia di diventare sfilacciato, slabbrato e poco gestibile. Portare lontano la produzione significa creare una *supply chain* o «catena di fornitura» difficile da controllare: fornitori di materia prima, produttori, fornitori di servizi, vettori trasportatori dei prodotti creati e consumatori finali possono trovarsi a migliaia di chilometri di distanza, interconnessi in una catena dalle maglie troppo allentate. Basta un piccolo intoppo perché tutto salti.

In ogni caso, un'attività della catena del valore viene rilocalizzata in genere per due motivi: se le aspettative sui benefici della delocalizzazione non sono state adeguatamente soddisfatte, oppure se i vantaggi correttamente stimati si sono deteriorati nel tempo. Nel primo caso si tratta di decisioni manageriali sbagliate e quindi il *back-shoring* può essere inquadrato come un semplice meccanismo di correzione; nel secondo caso, invece, il *reshoring* si concretizza a partire dai gradualisti cambiamenti nel contesto politico, economico e sociale della

destinazione di *offshore* (e non solo), i quali possono erodere i vantaggi comparati iniziali. In termini di durata però, l'iniziale decisione di "abbandono" è rovesciata nel giro di 3-5 anni, e questo induce una parte degli studiosi a concettualizzare il *back-shoring* come correzioni di breve periodo piuttosto che reazioni di lungo termine a *trend* locali lentamente emergenti.<sup>42</sup> Probabilmente il fenomeno nasce proprio dalla congiunzione tra l'adattamento manageriale in seguito a decisioni sbagliate e quello in seguito a cambiamenti "ambientali" in senso lato; può essere quindi il risultato di una strategia "emergente", "di pronto intervento" e di necessità ma che può poi trasformarsi in una strategia voluta e deliberata.<sup>43</sup>

Scavando ancora più a fondo, numerosissimi sono i motivi che hanno spinto alcune imprese a prendere questa decisione. Si tratta di uno scenario eterogeneo ed intricato in cui moltissimi elementi si incrociano e si fondono tra loro, tuttavia con un piccolo sforzo si può provare ad identificarne alcuni di maggior rilevanza:

1) *La riduzione del gap tra i salari.*

La determinante che da sempre accomuna infatti *off* e *reshoring* è quella dei costi, ed in particolare il *gap* tra il costo del lavoro nel Occidente benestante e quello molto più contenuto nell'Asia e nell'Europa dell'Est. La cosa interessante però, e di cui sempre più docenti, studiosi e autori si stanno rendendo conto, è che questo differenziale tra i costi si va assottigliando sempre più. La Boston Consulting Group nel 2011 ha previsto che a fine 2015 il costo del lavoro in Cina – almeno nelle aree più industrializzate – sarà il 69% di quello americano (nel 2010 era un mero 31%). Un altro articolo di *The Economist* del Gennaio 2013 già constatava che i salari in Cina e in India erano saliti del 10-20% rispetto alla decade precedente – con quelli europei e americani che si erano a malapena mossi. Un imprenditore su cinque, sottolinea difatti, fra le ragioni del rientro a casa, proprio quella della riduzione del *gap* dei salari, tendenza sempre più frequente, in particolare in Asia<sup>44</sup> ed in

---

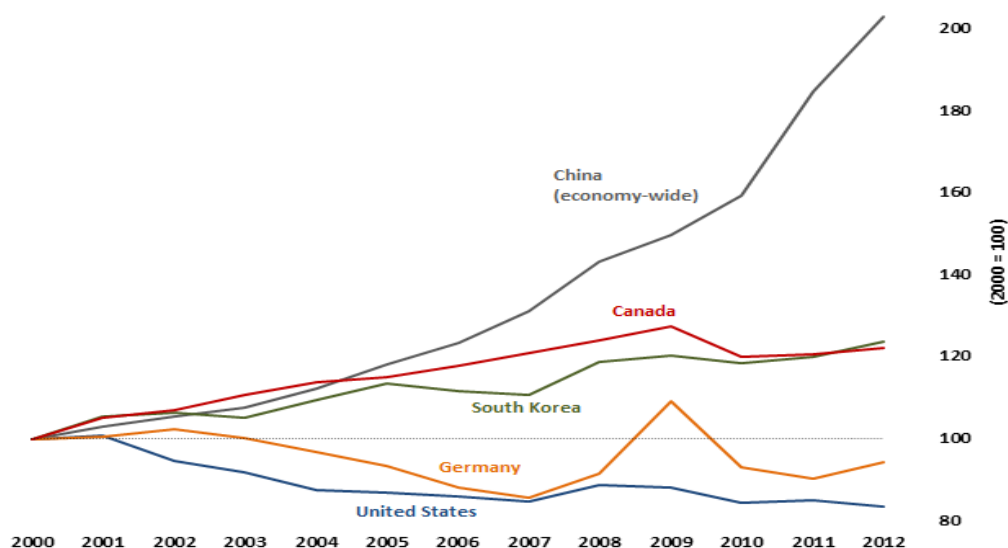
<sup>42</sup> Luciano FRATOCCHI, Carmela DI MAURO, Paolo BARBIERI, Guido NASSIMBENI, Andrea ZANONI, *When manufacturing moves back: Concepts and questions*, Journal of Purchasing & Supply Management, 2014.

<sup>43</sup> Luciano FRATOCCHI, Carmela DI MAURO, Paolo BARBIERI, Guido NASSIMBENI, Andrea ZANONI, *When manufacturing moves back: Concepts and questions*, Journal of Purchasing & Supply Management, 2014.

<sup>44</sup> Paolo BRICCO, *Come si dice «reshoring» in italiano*, Il Sole24Ore, 20 Giugno 2014.

Cina in cui i lavoratori cinesi stanno iniziando, dopo anni di condizioni lavorative al limite dell'umanità, a rivendicare i loro diritti. Di particolare rilievo fu, ad esempio, lo sciopero degli operai della Honda nel Guandong nel 2010<sup>45</sup>, a seguito del quale i salari furono aumentati del 47%<sup>46</sup> e quello nel 2012 di migliaia di dipendenti di una fabbrica del gruppo Foxconn che produce l'iPhone5 a Zhengzhou, a seguito del quale furono raddoppiate le paghe dopo casi di suicidi. Oppure ancora, più recente, lo sciopero che ha visto coinvolti i lavoratori cinesi della Yue Yuen che produce le scarpe per Nike, Adidas, Puma e Asics. Gli operai (oltre 30mila, secondo alcune stime) chiedevano un aumento dello stipendio del 30% e migliori benefit.<sup>47</sup> Inoltre alcuni CEO europei si lamentano della “volatilità” della forza lavoro cinese: “basta che l'impresa vicina offra il 5% di paga in più e hai perso tutti i tuoi dipendenti”.<sup>48</sup> Qualcosa sta decisamente cambiando quindi ed il grafico sottostante mostra in modo molto chiaro come sia cresciuto proprio in questo Paese il costo del lavoro per unità prodotta (CLUP) negli ultimi anni.

**Fig.2: Costo del lavoro per unità prodotta per anno e per Paese**



Fonte: Economics and Statistics Administration analysis of data from Bureau of Labor Statistics, International Labor Comparisons program and National Bureau of Statistics of China.

<sup>45</sup> Andrea FRANCESCHI, *Operai cinesi in sciopero, Pechino teme l'effetto domino*, IlSole24Ore, 29 Maggio 2010.

<sup>46</sup> *Reshoring Manufacturing - Coming Home*, The Economist (print edition), 19 Gennaio 2013.

<sup>47</sup> Maria Elena ZANINI, *Backshoring: tornano le imprese, non il lavoro*, Linkiesta, 4 Maggio 2015, <http://www.linkiesta.it/backshoring-perche-le-aziende-tornano-in-italia>.

<sup>48</sup> *Reshoring Manufacturing - Coming Home*, The Economist (print edition), 19 Gennaio 2013.

Infine, se è vero che altri Paesi, tra i quali ad esempio il Vietnam, l'Indonesia, le Filippine possono competere ancora per i salari bassi, di certo non si sono mostrati competitivi in tutti gli altri ambiti, considerando l'imparagonabile ampiezza ed efficienza del territorio e del popolo cinese.<sup>49</sup>

2) *Costi operativi: trasporto, coordinamento e logistica.*

Come già osservato, il costo del lavoro non è poi una percentuale così alta dei costi totali di un'impresa. Anzi, risultano spesso sopravvalutati. Senza considerare inoltre che i processi di automazione stanno già, e sempre di più, riducendo il fabbisogno di lavoro umano. Gli altri fattori di costo, in particolare quello del trasporto (costo del petrolio, incremento polizze per assicurazione spedizioni ecc.) e i generali costi di coordinamento, stanno iniziando a diventare sempre più critici. Un imprenditore su quattro indica come motivazione i costi della logistica.<sup>50</sup> Questi ultimi non riguardano solo il trasporto fisico delle merci ma anche quelli dello stoccaggio e dell'anticipazione dei tempi di invio dell'ordine. Molti fornitori, in Cina, si fanno pagare in anticipo e per quanto riguarda le dimensioni si pongono problemi soprattutto per le piccole imprese: i cinesi considerano come misura minima per le spedizioni il container.<sup>51</sup> Chi ha bisogno di lotti più piccoli si trova evidentemente in difficoltà. I costi della logistica quindi, spesso, superano i vantaggi comparati del costo del lavoro.

Anche secondo Enzo Baglieri, professore associato all'Università Bocconi ed esperto di gestione della tecnologia e dell'innovazione, «molte aziende hanno scelto di delocalizzare per avere maggior competitività e flessione in particolare sui costi di produzione. Ma quello che in molti casi non si è calcolato è che ai costi di produzione occorre aggiungere anche quelli della logistica, dei costi di trasporto, e l'approvvigionamento delle materie prime». In particolare i costi di trasporto hanno un peso determinante. Per portare le merci dalla Cina all'Italia nei container occorre una settimana di tempo e i

---

<sup>49</sup> *Here, there and everywhere*, The Economist (print edition), 19 Gennaio 2013.

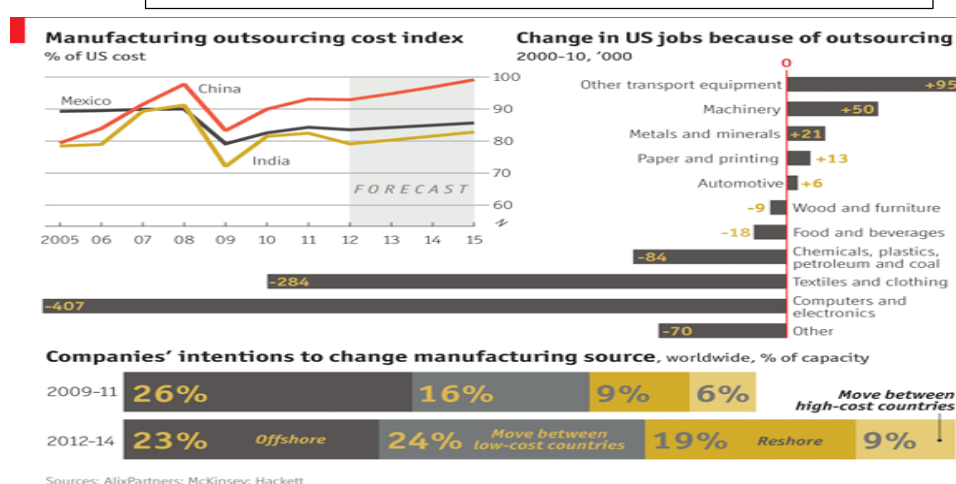
<sup>50</sup> Paolo BRICCO, *Come si dice «reshoring» in italiano*, Il Sole24Ore, 20 Giugno 2014.

<sup>51</sup> Maurizio DI LUCCHIO, *Ecco perché le aziende tornano a produrre in Italia*, EconomyUp, 2 Maggio 2014.

costi si aggirano attorno ai 7-8mila euro. «La spesa ha senso se il valore delle merci trasportate compensa i costi di trasporto, altrimenti non conviene».<sup>52</sup>

Tutto questo è riscontrabile soprattutto per gli *short lifetime products* e per l'industria del *fashion*, la quale dev'essere sempre più in grado di adeguare le proprie collezioni ai cambiamenti di mode e tempi il più rapidamente possibile. Si pensi ad esempio a Zara, colosso dell'abbigliamento, la quale aggiorna il suo catalogo ogni tre mesi in tutto il mondo –a differenza dei maggiori competitor che lo aggiornano ogni sei. Con l'accelerazione del mercato produrre milioni di capi in Cina è diventato poco conveniente perché i tempi di trasporto con le navi verso i mercati dell'Occidente sono troppo lunghi per consentire un ricambio dell'offerta. I gusti dei clienti ormai cambiano molto velocemente e per essere competitivi è necessario impiegare un tempo più breve e rispondere rapidamente ai mercati: e Zara non è l'unica azienda che considera la velocità di risposta ai clienti un fattore di competitività.<sup>53</sup> Non a caso infatti l'impresa spagnola è una delle tante che ha dovuto rivedere il suo sistema produttivo riportando in Europa alcune attività di fornitura. I costi vanno quindi indubbiamente considerati nel loro complesso: solo in quest'ottica onnicomprensiva ci si può accorgere dei cambiamenti in atto.

**Fig.3: Dati generali relativi all'outsourcing**



Fonte: AlixPartners; McKinsey; Hackett

<sup>52</sup> Maria Elena ZANINI, *Backshoring: tornano le imprese, non il lavoro*, Linkiesta, 4 Maggio 2015, <http://www.linkiesta.it/backshoring-perche-le-aziende-tornano-in-italia>.

<sup>53</sup> Maurizio DI LUCCHIO, *Ecco perché le aziende tornano a produrre in Italia*, EconomyUp, 2 Maggio 2014.

3) *Qualità del prodotto.*

Una causa impossibile da trascurare, anche perché indicata tra le ragioni più frequente di rientro, è poi quella della ricerca della qualità del prodotto. Soprattutto nei mercati di fascia alta i vantaggi traibili dall'effetto «Made in» sono sempre più significativi. Il *premium price* in particolare del “Made in Italy” è sollecitato dagli acquirenti. I consumatori hanno sempre maggior bisogno della certificazione. (Si tornerà sull'argomento in un apposito paragrafo). In aggiunta, Alain Deurwaerder, che fino a poco tempo fa dirigeva una fabbrica della Ducati in Taiwan, afferma: «Il mercato del lavoro cinese è stato talmente sfruttato che anche quella poca forza lavoro qualificata si è esaurita e bisogna accontentarsi di personale con minori competenze e qualificazioni: la qualità diventa quindi un problema».<sup>54</sup>

4) *Elementi sociali e socio-culturali.*

La globalizzazione, tra i suoi vari effetti, ha infatti reso molto più consapevoli e più attenti i consumatori occidentali riguardo il luogo di produzione dei prodotti e le condizioni di lavoro ivi praticate. I consumatori, sempre più informati e più consci dei rischi derivanti dai prodotti realizzati non seguendo le norme europee, stanno diventando sempre più selettivi ed esigenti. Il potere contrattuale dei clienti è in continua ascesa in molti settori e la loro rigidità ha imposto ad alcune imprese un decisivo cambio di rotta per non rischiare grosse perdite d'immagine.

5) *Risorse del Paese d'origine.*

Ciò che influenza un'azienda nelle scelte di rilocalizzazione delle attività produttive e manifatturiere sono anche le specifiche condizioni e caratteristiche del mercato del Paese di origine (al pari di come risultano importanti quelle del Paese di destinazione nelle decisioni di *outsourcing* e *offshoring*). Si pensi ad esempio alla maggior flessibilità dei mercati occidentali, alla maggior preparazione e competenza dei lavoratori, e in

---

<sup>54</sup> *Reshoring Manufacturing - Coming Home*, The Economist (print edition), 19 Gennaio 2013.



generale alle risorse tipiche del proprio Paese in grado di creare e sostenere proprio quel vantaggio competitivo che le imprese vanno cercando.<sup>55</sup>

6) *Necessità di essere “vicino” al cliente.*

C'è, poi, una ragione che nulla c'entra con lo sviluppo endogeno degli Stati che ospitano le fabbriche della delocalizzazione, avvenuta negli ultimi venticinque anni. Questa ragione riguarda la nuova fisionomia del capitalismo globalizzato: la manifattura, infatti, incorpora una quota di servizi sempre maggiore. Non a caso, il 17,8% delle imprese indica nello sviluppo del servizio al cliente la ragione per cui è preferibile reinternalizzare le funzioni - o i pezzi di ciclo produttivo - portate negli ultimi anni fuori, lontano migliaia di chilometri dal quartier generale.

7) *Incentivi.*

Per un'azienda tornare non è sempre una passeggiata. Anzi, a volte è molto complicato perché chi ha chiuso in Italia deve ricreare una squadra, ristabilire rapporti di fornitura e soprattutto andare alla ricerca del *know-how* perduto al momento della delocalizzazione. Le imprese necessitano quindi di aiuti e soltanto il 7,7% identifica negli incentivi ottenuti in patria la ragione del rientro.

Comunque «le dimensioni del fenomeno in Italia sono molto limitate rispetto a quanto sta accadendo negli Stati Uniti», osserva Gregorio De Felice, responsabile del servizio studi di Intesa SanPaolo. «Là - sottolinea De Felice - il crollo dei costi energetici e una politica pubblica di incentivo all'insediamento delle imprese ha favorito un ritorno in grande scala. Da noi l'energia è più cara del 30 per cento rispetto alla media europea, non abbiamo shale gas e gli incentivi pubblici all'industrializzazione del territorio non sono così appetibili come oltreoceano. Dunque il controsodo è molto limitato.»<sup>56</sup>  
«Sì, è vero - osserva Fratocchi dell'UniClub MoRe - si tratta di una

---

<sup>55</sup> Luciano FRATOCCHI, Guido NASSIMBENI, Marco SARTOR, Alessandro ANCARANI, Carmela DI MAURO, Andrea ZANONI, Paolo BARBIERI, Matteo VIGNOLI (Uni-CLUB MoRe Back-shoring), *Manufacturing Back-shoring and the Global Fragmentation of Production: What it is Changing after the Financial Crisis?*.

<sup>56</sup> Paolo GRISERI, *Reshoring, il Made in Italy riporta in casa le produzioni delocalizzare non rende più*, La Repubblica – Economia e Finanza, 7 Luglio 2014.

percentuale minoritaria. Ma, di certo, questo fenomeno va inquadrato nell'evoluzione più complessiva della manifattura internazionale. E va sostenuto, a livello nazionale, con policy organiche e non estemporanee. Basti vedere che cosa ha intenzione di fare David Cameron, primo ministro di una Gran Bretagna che di certo non va annoverata fra le economie dirigiste. Cameron, colta la novità, pensa a una agenzia unica, in grado di aiutare le multinazionali a riportare a Manchester e a Leeds, a Liverpool e a Londra parti del sistema industriale che oggi si trovano in Cina o in Malesia, in Messico o in Lituania. Se lo fanno loro perché non possiamo farlo noi italiani, che peraltro abbiamo una ben più solida tradizione manifatturiera?». <sup>57</sup>

Ancora, negli Usa, dove nel 2013 il numero di nuovi posti di lavoro creati grazie alla rilocalizzazione è stato superiore, anche se di poco, ai posti perduti a causa della delocalizzazione, il movimento culturale intorno al *reshoring* è più attivo. Il presidente Obama ha detto all' *Insourcing American Jobs forum* del 2012 «Non voglio che l'America sia una nazione nota solo per la speculazione finanziaria e per l'accumulo di debito sovrano di altri Paesi. Voglio che l'America sia conosciuta per la produzione e la vendita di prodotti in tutto il mondo che vantano con orgoglio tre parole: 'Made in America'». Inoltre, per incoraggiare il trend del rientro, l'amministrazione di Obama vuole ridurre al minimo le deduzioni delle tasse per chi manda i lavoratori fuori oceano e offrire nuovi incentivi per il ritorno negli Stati Uniti. <sup>58</sup> Aggiunge a riguardo Fratocchi: «Da un punto di vista comunicativo, il presidente Obama nel 2012 ha presentato questi imprenditori "rimpatriati" come eroi nazionali. Sotto questo aspetto l'Italia, che pure vanta il record di rilocalizzazioni in Europa, potrebbe e dovrebbe fare molto di più. Bisogna fare quegli stessi interventi di politica industriale necessari a rendere più attrattivo il Paese per gli investimenti: semplificazione amministrativo-burocratica, incentivi fiscali, certezza dei tempi della giustizia. In più, nello specifico, occorre tutelare il

---

<sup>57</sup> Paolo BRICCO, *Come si dice «reshoring» in italiano*, Il Sole24Ore, 20 Giugno 2014.

<sup>58</sup> Zachary ROTH, Daniel GROSS, *President Obama Touts 'Onshoring': Is Made in America Back?*, Yahoo Finance, 15 Febbraio 2012.

<http://finance.yahoo.com/blogs/daily-ticker/president-obama-touts-onshoring-Made-america-back-221759270.html>

Made in Italy con un apposito marchio e applicarlo ai prodotti che prevedono almeno tre fasi produttive in Italia.»<sup>59</sup>

Alla chiamata di Obama hanno comunque già risposto Caterpillar, General Motors, Nissan e altri colossi. L'Europa non può non seguire questa stessa strada competitiva nel momento in cui aumentano i costi di produzione nei Paesi dell'Estremo Oriente e dove cresce l'incertezza nei Paesi Brics. E lo fa, come sempre, un po' in ordine sparso anche se, almeno, con qualche consapevolezza in più che le deriva dall'aver scommesso sul cosiddetto *Industrial compact*, voluto con forza dal vicepresidente del Parlamento Europeo ed ex Commissario Europeo per l'industria e l'imprenditoria, Antonio Tajani. Non è ancora uno strumento operativo, diretto, è ancora frutto di un compromesso. Questa Europa delle fabbriche non riesce ancora a mobilitare risorse in un'unica posta di bilancio come l'Europa dell'agricoltura. Ma stavolta almeno sono stati identificati 150 miliardi nel programma settennale in fase di avvio che ha come obiettivo quello dell'innovazione destinata a reindustrializzare l'Europa, portando la quota delle produzioni manifatturiere europee sul Pil dal 14% attuale al 20 per cento. E' già un inizio.<sup>60</sup>

Assodate queste “macro motivazioni”, per avere un’idea ancora più completa ed una prova tangibile del discorso affrontato finora, può essere utile fare ricorso ad un quadro di sintesi proposto dal gruppo UniMore precedentemente citato, il quale dal 2004 ha osservato, analizzato e registrato le scelte di *reshoring* attuate da circa 500 aziende italiane ed estere.

---

<sup>59</sup> Maurizio DI LUCCHIO, *Ecco perché le aziende tornano a produrre in Italia*, EconomyUp, 2 Maggio 2014.

<sup>60</sup> Alberto ORIOLI, *La lezione di Obama per il ritorno dell'industria*, IlSole24Ore, 19 Giugno 2014.

**Tab.1: Fattori, motivazioni e numero di decisioni adottate relativi al Reshoring**

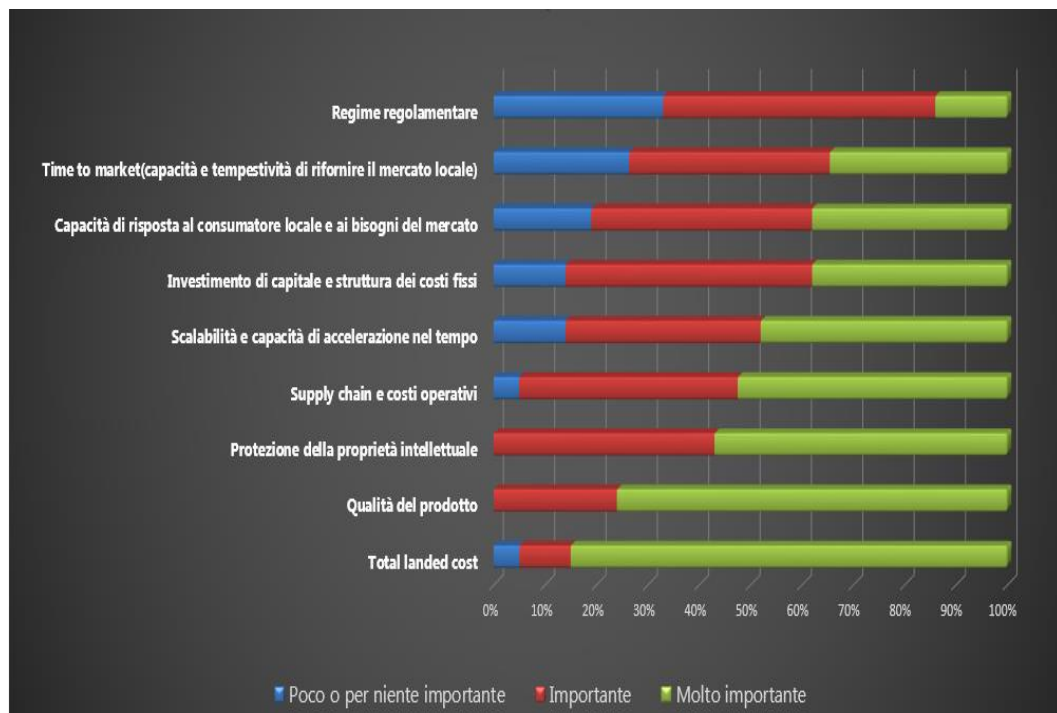
Fattori	Motivazioni	#
Elementi relativi ai costi	Costi logistici	95
	Riduzione del differenziale di costo del lavoro	70
	Costi totali	54
	Dazi	3
Altri elementi di natura logistica	Tempi di consegna	78
	Dimensioni minime dell'ordine	13
Elementi relativi alla congiuntura economica	Crisi economica globale	26
	Pressioni sindacali	9
	Limitato sfruttamento della capacità produttiva disponibile	8
	Prestazioni economico-finanziarie inadeguate	5
Elementi relativi al paese di destinazione della delocalizzazione	Limitata qualità delle produzioni locali	87
	Limitate competenze delle maestranze locali	16
	Inadeguata tutela della proprietà industriale	8
	Scarsa attrattività del mercato locale	5
	Rischio di contraffazione del marchio	4
	Assenza di fornitori locali	3
Elementi relativi al paese di origine	Interruzione di rapporti di fornitura locali	2
	Effetto "made in"	87
	Incentivi alla rilocalizzazione	28
Elementi relativi all'azienda ed all'imprenditore	Riorganizzazione aziendale	43
	Difficoltà di coordinamento delle attività off-shore	32
	Innovazione di prodotto/processo	20
	Necessità di maggiore flessibilità organizzativa	17
	Aspetti emotivi (es. attaccamento al territorio)	8
Aspetti commerciali e di marketing	Miglioramento del servizio al cliente	53
	Prossimità al cliente	36

Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group

Per completare con un ulteriore punto di vista, infine, uno studio condotto da *The Hackett Group* nel 2012 evidenzia come *driver* principale nello sviluppo della strategia di *sourcing* della produzione (*in o offshoring* che sia) il c.d. “*total landed cost*”, ossia l’insieme dei costi della *supply chain* che dall’inizio alla fine trasformano le materie prime in beni finiti pronti per la vendita. Le componenti principali sono appunto le materie prime, i costi di produzione (fissi e variabili), il trasporto e la logistica, il costo del trasporto dell’inventario, imposte e tasse. Seguono poi la qualità del prodotto, la protezione della proprietà intellettuale e i rischi operativi della *supply chain* nel suo complesso. Il regime regolamentare è indicato secondo questo sondaggio come il criterio meno importante. Fattori quali scalabilità, *time to market* e capacità di ascesa e accelerazione tendono ad essere più importanti nelle industrie altamente dinamiche con cicli di vita del prodotto

brevi e alti livelli di variabilità della domanda (per es. il settore dell'elettronica di consumo). Al contrario, le industrie meno dinamiche ma altamente sensibili al prezzo (come ad es. l'arredamento) danno più importanza al *total landed cost*.<sup>61</sup>

**Fig.4: Livelli di importanza nelle decisioni**



Fonte: *Supply Chain Optimization Study, The Hackett Group, 2012*

<sup>61</sup> Reshoring of EU manufacturing, Briefing 21/03/2014, European Parliamentary Research Service <http://www.europarl.europa.eu/EPRS/140791REV1-Reshoring-of-EU-manufacturing-FINAL.pdf>.

### 2.3 Dimensioni del fenomeno: evoluzione, Paesi e settori.

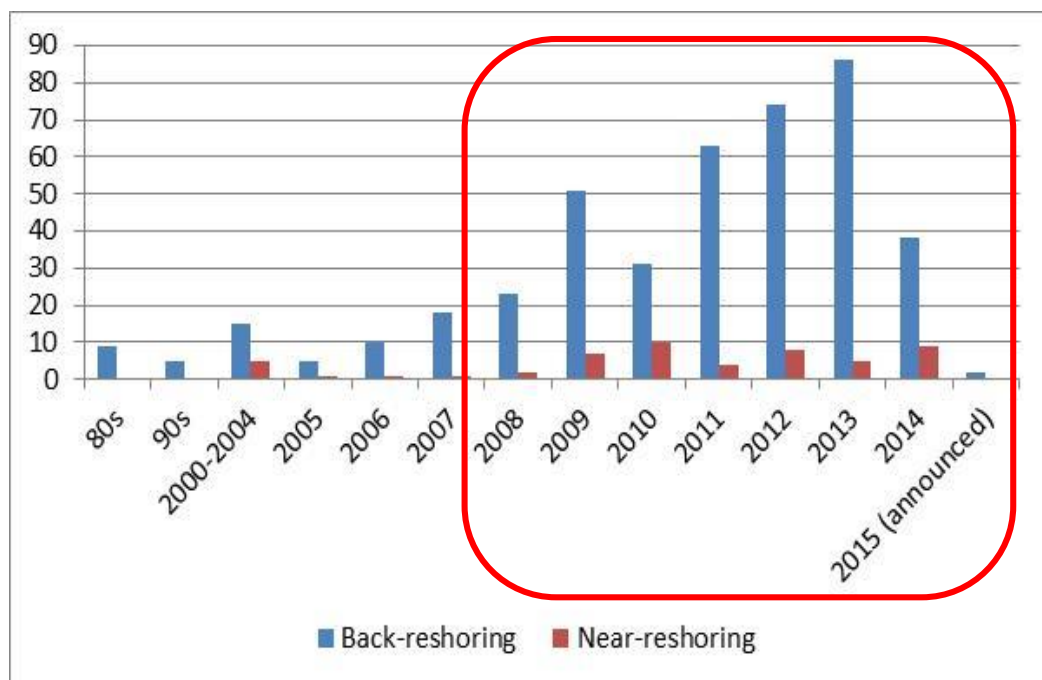
L'evidenza quantitativa del fenomeno di “rimpatrio” delle produzioni è frammentata e spesso aneddotica. E' quindi spesso difficile rintracciare dati e fonti sulla questione, soprattutto considerando che la sua evoluzione è molto recente e probabilmente neanche ora il fenomeno è giunto alla sua vetta. Alcuni studiosi ritengono inoltre che la carenza di dati sia dovuta al fatto che strategie di questo tipo in genere “procedono in segreto”, altrimenti il management dovrebbe ammettere di aver fatto in precedenza gravi errori di valutazione, rischiando di danneggiare quindi la propria immagine sul mercato e di perdere *appeal*. Inoltre essendo il livello di analisi del fenomeno di *back-reshoring* quasi sempre al grado dei produttori delle componenti, i dati pubblici secondari sono spesso difficili se non impossibili da ottenere. Tuttavia, la recente ricerca empirica fa affidamento e si basa su dati ottenuti da vari sondaggi e ha il suo *focus* sulle motivazioni che hanno spinto le imprese a intraprendere tale strada e nell'identificazione dei Paesi di origine e di quelli ospitanti, poi non più così graditi.<sup>62</sup>

C'è forse ancora scarsità di dati, ma non incoerenza. Da tutte le fonti risulta infatti che il fenomeno della rilocalizzazione produttiva è indubbiamente una tendenza in crescita e tipica soprattutto dell'ultimo decennio. In particolare l'inversione di tendenza inizia a farsi evidente, a livello internazionale, dal 2008 circa, col coincidere dell'inizio della Grande Crisi.

---

<sup>62</sup> Luciano FRATOCCHI, Carmela DI MAURO, Paolo BARBIERI, Guido NASSIMBENI, Andrea ZANONI, *When manufacturing moves back: Concepts and questions*, Journal of Purchasing & Supply Management, 2014.

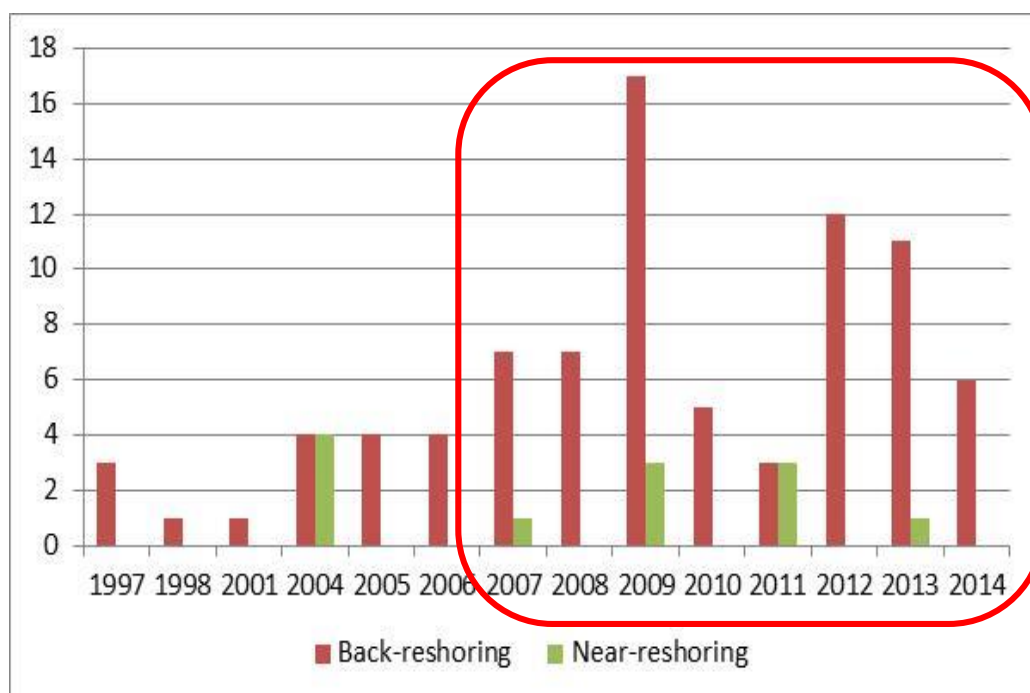
**Fig.5: Evidenze internazionali**



Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring

In Italia forse il fenomeno inizia a svilupparsi già poco prima e secondo gli studi di Uni-CLUB MoRe Back-reshoring, dal 1997 al 2013 le linee produttive riportate in Italia sono state 79, la maggior parte delle quali negli ultimi sei anni. Nel 2009, per esempio, sono stati contati 16 casi. L'anno scorso, invece, i ritorni sono stati undici. Così come nel 2011. Numeri che pongono l'Italia al primo posto tra i Paesi europei in cui si sono verificati più dietrofront. Per l'Italia, vanno aggiunti dodici casi di *near-reshoring*: la scelta precedentemente illustrata di mediazione, di abbandonare sistemi industriali vantaggiosi dal punto di vista dei costi ma troppo lontani, ricollocandosi dunque in Paesi più vicini al proprio. Di questi dodici, dieci hanno riguardato l'uscita da Paesi asiatici. Nel 2009 i casi cumulati - sia di back che di *near-reshoring* - erano ammontati quindi a diciannove. La recessione ha come congelato questo processo. Che, però, è rapidamente ripartito: nel 2012 se ne sono contati undici, nel 2013 dodici e nei primi mesi del 2014 quattro.<sup>63</sup>

<sup>63</sup> Paolo BRICCO, *Come si dice «reshoring» in italiano*, Il Sole24Ore, 20 Giugno 2014.

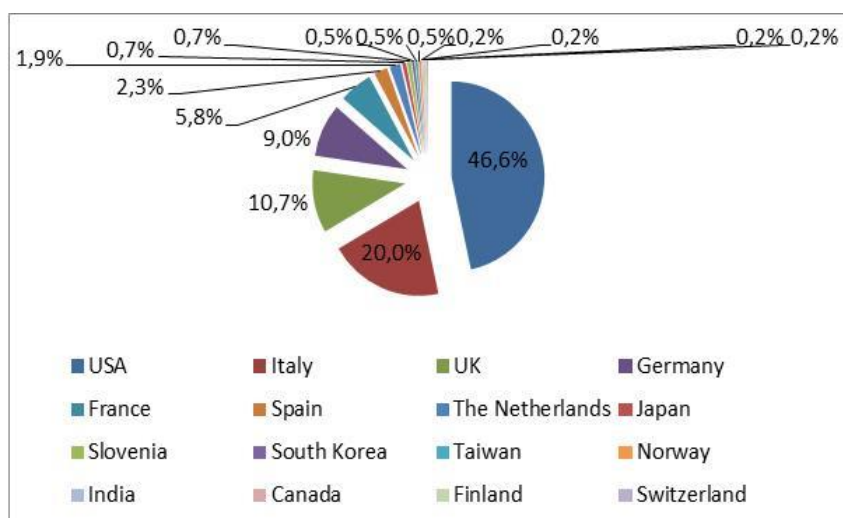
**Fig.6: Evidenze italiane**

Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring

Oltre alla dimensione temporale, è interessante inoltre osservare la dispersione geografica del *reshoring*. Analizzando la ripartizione per Paese d'origine, ovviamente al primo posto risultano gli Stati Uniti (46,6%), data la loro grandezza e i numerosi incentivi a riguardo precedentemente citati. Quello che è sorprendente è invece il secondo posto: occupato proprio dall'Italia (20%). Dopo il primato americano, un posto importante è quindi occupato dall' Europa in generale, al cui interno primeggiano i Paesi con maggiore livello di industrializzazione quali appunto Italia, Germania e Gran Bretagna. In ogni caso non si tratta di un fenomeno circoscritto, «l'elemento interessante – dice difatti Fratocchi - è che si tratta di una realtà internazionale, che non ha tanto ragione nelle specificità dei singoli Paesi quanto nell'evoluzione del capitalismo globale». Evoluzione rappresentata dalle motivazioni che hanno indotto gli imprenditori delle economie mature - Italia inclusa - a chiudere stabilimenti "là" e ad aprirne di nuovi "qua".<sup>64</sup>

<sup>64</sup> Paolo BRICCO, Op. cit., Il Sole24Ore, 20 Giugno 2014.



**Fig.7: Ripartizione per Paese di origine**

Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring

All'interno della Penisola, il *back-reshoring* ha riguardato principalmente le grandi regioni industrializzate del Nord del Paese, il Veneto in primo luogo. A livello di macro-area, il Triveneto rappresenta circa il 35 per cento delle evidenze raccolte.<sup>65</sup>

**Fig.8: Ripartizione per Regioni italiane**

Area geografica/Regione	Decisioni
Triveneto	30
Veneto	24
Friuli Venezia Giulia	5
Trentino Alto Adige	1
Italia Settentrionale (escluso Triveneto)	39
Emilia Romagna	17
Lombardia	13
Piemonte	6
Liguria	3
Centro Italia	10
Marche	5
Toscana	4
Lazio	1
Italia Meridionale e insulare	7
Campania	2
Puglia	2
Umbria	2
Abruzzo	1

Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring

<sup>65</sup> VENETO INTERNAZIONALE, *Rapporto Annuale 2014*, UnionCamere Veneto Centro studi e ricerche economiche e sociali.

Una terza caratterizzazione interessante del fenomeno in scala mondiale è data dalla scomposizione dei dati in funzione dell'area geografica "abbandonata", da cui ha avuto quindi origine il rientro.

Emerge chiaramente dai dati come la Cina sia il principale Paese colpito dal fenomeno dei rientri che, è bene ricordarlo, non necessariamente sono stati totali. In altri termini, spesso vengono riportate nel Paese di origine singole parti del processo produttivo o singole linee di prodotto. Tale evidenza appare in linea con il fatto che molti dei processi delocalizzativi posti in essere negli ultimi decenni hanno visto nella Cina la "fabbrica del mondo". Il largo ricorso alla produzione cinese può essere spiegato dal fatto che per molte industrie il Paese offriva la proposta di valore più alta riguardo i criteri di scelta visti nel precedente capitolo sull' *offshoring* (basso costo del lavoro, semplificazioni normative ecc.). Altri luoghi possono risultare più attrattivi per uno o due fattori di scelta ma oggettivamente, ad esclusione della protezione della proprietà intellettuale, la Cina ha sempre storicamente offerto il miglior bilanciamento tra tutti i *driver* chiave di scelta per le decisioni di delocalizzazione.<sup>66</sup> Probabilmente, pur tenendo conto dei cambiamenti socio-culturali, politici ed economici precedentemente affrontati e che pure accentuano il fenomeno di abbandono, è per questo che adesso la Cina "sconta" più di tutti questi rientri: nel boom dell'*offshoring* è stata presa d'assalto, e adesso il controesodo non può che ripartire proprio da lì.

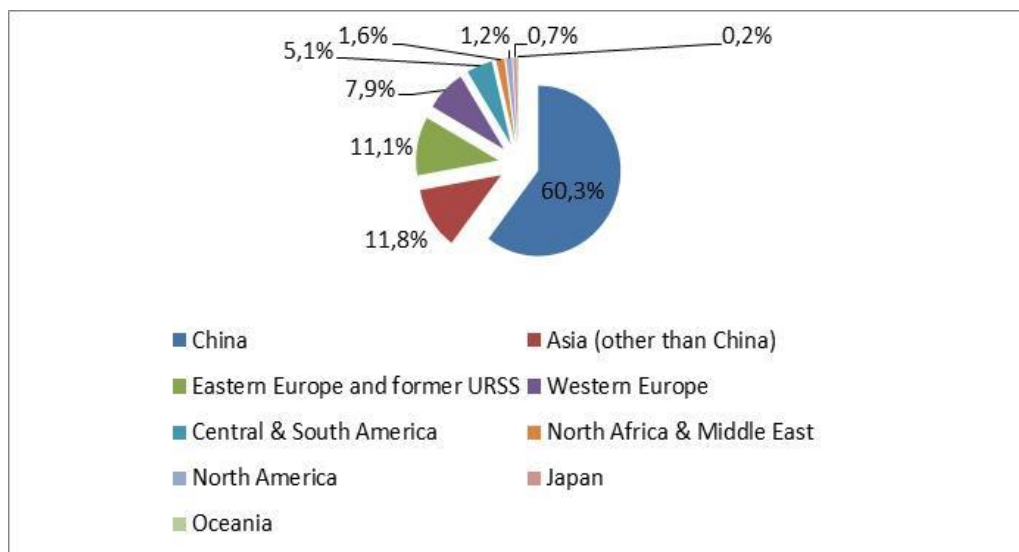
La seconda area geografica per numero di decisioni implementate è poi rappresentata dagli altri Paesi asiatici, ed in particolare da quelli del Sud-Est asiatico. Scomponendo ulteriormente il dato secondo il Paese di origine dell'azienda, si evidenzia che mentre i "rimpatri" da Cina ed altri Paesi asiatici sono rilevanti sia per le aziende nord-americane che per quelle europee, gli "abbandoni" relativi all'Europa dell'Est ed ai Balcani sono stati posti in essere esclusivamente da aziende comunitarie.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Michel JANSSEN, Erik DORR and David P. SIEVERS, *Reshoring Global Manufacturing: Myths and Realities*, The Hackett Group, 2012.

<sup>67</sup> VENETO INTERNAZIONALE, *Rapporto Annuale 2014*, UnionCamere Veneto Centro studi e ricerche economiche e sociali.

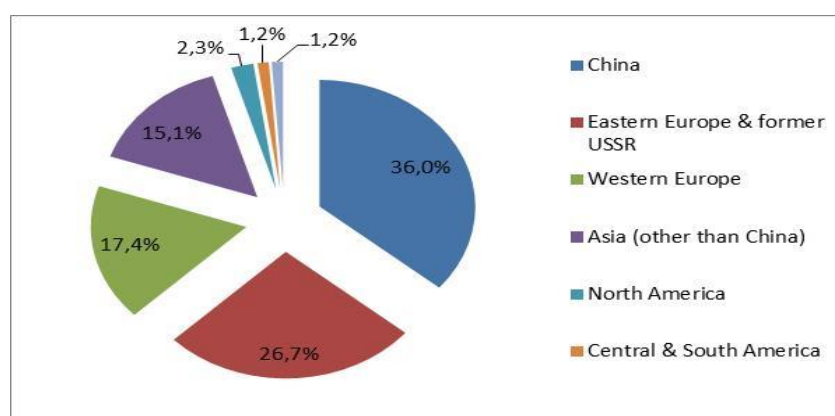
**Fig.9: Ripartizione per Paese abbandonato – Evidenze internazionali**



Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring

Negli ultimi quindici anni, addentrandoci più nello specifico nel panorama italiano, si contano settantanove operazioni di *back-reshoring*: ventotto dalla Cina, dodici da Paesi asiatici (Cina esclusa), ventidue dall'Europa dell'Est e dalla Russia, tredici dal resto d'Europa, una dal Sud America, una dal Nord Africa e due dal Nord America. Anche nella Penisola quindi, la Cina mantiene il suo primato.

**Fig.10: Ripartizione per Paese abbandonato – Evidenze italiane**



Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring

Ogni Paese comunque nel suo complesso presenta rischi ed opportunità di crescita. La Deloitte University, che pure si è occupata del fenomeno del *manufacturing reshoring*, propone un quadro sintetico che illustra quali fattori nel complesso

abbiano spinto ad andare e poi a tornare da alcuni Paesi, in particolare quelli asiatici, e quindi potenziali fattori attrattivi e disincentivanti di ognuno.

**Tab.2: Vantaggi e svantaggi delle mete di delocalizzazione**

<b>Paese</b>	<b>Potenziali vantaggi</b>	<b>Potenziali svantaggi</b>
<b>Cina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampio mercato di consumatori con potere d'acquisto in crescita</li> <li>• Luogo che si è dimostrato adatto all'<i>offshoring</i> produttivo</li> <li>• E' veloce e facile raggiungere la larga scala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costi crescenti dei salari e di altri fattori produttivi</li> <li>• Minacce nell'attrarre e trattenere talenti</li> <li>• Rischi sulla protezione della proprietà intellettuale</li> </ul>
<b>India</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basso costo del lavoro</li> <li>• Ampio mercato potenziale di consumatori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burocrazia invadente</li> <li>• Infrastrutture poco adatte a supportare la produzione</li> </ul>
<b>Indonesia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costi operativi relativamente bassi (soprattutto lavoro e elettricità)</li> <li>• Ampio mercato del lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alti rischi connessi a disastri naturali, instabilità economica e sicurezza in generale</li> <li>• Normative poco ferree</li> </ul>
<b>Malesia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contesto economico e politico relativamente stabile</li> <li>• Incentivi per le imprese</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costi più alti (soprattutto del lavoro) rispetto ad altri Paesi dell'Asia</li> <li>• Mercato del lavoro a cui attingere relativamente piccolo</li> </ul>
<b>Thailandia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficienti infrastrutture</li> <li>• Contesto favorevole per gli espatriati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recente instabilità politica e disastri naturali</li> <li>• Poca attenzione alla proprietà intellettuale</li> </ul>
<b>Vietnam</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bassi costi produttivi (specialmente lavoro ed elettricità)</li> <li>• Crescente impulso ad attrarre investimenti produttivi esteri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costi, anche se bassi, progressivamente in aumento</li> <li>• Infrastrutture limitate</li> </ul>

Fonte: Deloitte University Press

Per ultimo, è interessante scavare ancora più a fondo e capire in quali settori si è diffuso in maniera più evidente questo fenomeno. L’impatto più rilevante di questo cambiamento, si era previsto potesse agire soprattutto su quei gruppi industriali che rappresentano la parte predominante del commercio globale, come ad esempio i mezzi di trasporto, i prodotti chimici, i macchinari, i computer e i prodotti elettronici. In America in effetti compagnie tra le più importanti al mondo quali Google, General Electric, Caterpillar, Ford stanno riportando parte della loro produzione in patria. Apple nel 2013 aveva annunciato che avrebbe iniziato a produrre una nuova linea di *Mac* esclusivamente “Made in USA”.<sup>68</sup> Seppur in parte le previsioni si siano rivelate vere, si evidenzia che il fenomeno ha riguardato tanto i comparti ad alto contenuto di innovazione tecnologica (elettronica) quanto quelli più tradizionali (sistema moda). Allo stesso tempo, si evidenzia una distribuzione del fenomeno sia nei settori ad alta intensità di capitale (ad esempio, l’*automotive*) sia in quelli ad alta intensità di manodopera (quali l’abbigliamento).<sup>69</sup> Chiaramente l’analisi dei settori soggetti al rimpatrio non può essere indipendente dalle motivazioni e dalla scelta del luogo di *offshore*. Ad esempio, le attività a manodopera intensiva sono in genere “riportate a casa” nel caso di investimenti “a caccia di efficienza” e *location low cost*. Viceversa, gli investimenti più ampi in termini di mercato, e quindi di luoghi scelti non solo in termini di vantaggi di costo, sono in genere più resilienti. Un ulteriore problema riguarda poi la portata del rimpatrio: si riporta indietro il singolo processo e le singole componenti o l’intero processo di produzione e gli interi impianti?<sup>70</sup> Spesso la scelta non è semplice.

In ogni caso esistono alcuni tipi di prodotti per cui la rilocalizzazione risulta più facile, più adatta, più conveniente, più logica. Si tratta essenzialmente di:

- macchinari pesanti e in generale prodotti cari da trasportare fino al mercato finale;

---

<sup>68</sup> *Here, there and everywhere*, The Economist (print edition), 19 Gennaio 2013.

<sup>69</sup> *Op. cit.*, UnionCamere Veneto Centro studi e ricerche economiche e sociali.

<sup>70</sup> Luciano FRATOCCHI, Carmela DI MAURO, Paolo BARBIERI, Guido NASSIMBENI, Andrea ZANONI, *When manufacturing moves back: Concepts and questions*, Journal of Purchasing & Supply Management, 2014.

- beni soggetti a frequenti cambiamenti nella domanda dei consumatori, per cui risulta più comodo essere vicini al mercato di riferimento (esemplare è il settore moda);
- prodotti in cui il fattore “sicurezza” risulta importante. Prodotti in cui un certo luogo d’origine è preteso non tanto per gusto, ma per motivi di tranquillità e trasparenza (ad esempio nel settore alimentare o dei beni per la cura della persona).

**Fig.11: Ripartizione per settore merceologico – Evidenze internazionali**

Settore merceologico	Decisioni
Moda (abbigliamento, calzature, pelle, ..)	83
Elettronica (inclusi PC)	51
Arredamento ed arredo casa	46
Elettrico, elettromeccanico & illuminazione	45
Meccanico	38
Automotive (inclusa componentistica)	33
Elettrodomestici	30
Giocattoli	19
Chimica plastica e gomma	17
Biomedicale	12
Alimentari e bevande	12
Igiene e cura della persona	9
Trattori e macchine movimento terra	9
Altri	19

*Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring*

Focalizzando l’attenzione sulle sole decisioni implementate da aziende italiane, si evidenzia la concentrazione delle stesse nel sistema moda, che comprende l’abbigliamento, le calzature, la pelletteria e gli accessori (inclusi gli occhiali), punta di diamante del Made in Italy insieme all’arredamento, che, sebbene importante, non raggiunge gli stessi livelli. Altrettanto significativo il contributo dei diversi aggregati del macrocomparto metalmeccanico.

**Fig.12: Ripartizione per settore merceologico – Evidenze italiane**

Settore	Decisioni
Moda (abbigliamento, calzature, pelle, ..)	37
Automotive (inclusa componentistica)	7
Meccanica (inclusi trattori e movimento terra)	7
Elettrico, elettromeccanico & illuminazione	6
Elettronica (inclusi PC)	6
Arredamento ed arredo casa	5
Elettrodomestici	5
Biomedicale	4
Igiene e cura della persona	4
Altro	5

*Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring*

## 2.4 Italia: effetto “Made In” e altri casi.

Come constatato, quindi, l’Italia risulta al secondo posto tra i Paesi che hanno deciso di attuare la strategia rilocalizzativa, e al primo in assoluto se si considera solo il contesto europeo. Dati gli scarsi incentivi a livello nazionale, l’Italia deve questo primato alla sua perla più splendente: il Made in Italy. L’ *effetto Made in* risulta determinante in quanto l’area geografica in cui il prodotto viene realizzato ne influenza in modo rilevante le caratteristiche (reali o semplicemente percepite). Nella percezione del consumatore, la qualità del prodotto, la sua immagine ed il suo posizionamento possono in alcuni casi riflettere anche la considerazione che egli ha del Paese dove tale prodotto è realizzato. Il fatto che tali attività siano svolte in un contesto geografico che vanta elevata tradizione e reputazione positiva a riguardo costituisce un elemento di differenziazione del prodotto che può avere grande valore.<sup>71</sup> Il controesodo riguarda perciò soprattutto aziende di qualità. Aziende che producono per clienti sofisticati e che hanno scoperto come fosse addirittura dannosa la delocalizzazione. «Uno dei motivi - osserva Fortis, vicepresidente della Fondazione Edison di Confindustria - è nel fatto che stanno aumentando nei Paesi emergenti i consumatori sofisticati, quelli che cercano un prodotto perché è italiano. Al cinese ricco e raffinato che acquista un bene di lusso non fa piacere scoprire che è stato prodotto vicino a casa sua. In quel prodotto lui vuole sentire il profumo dell’artigianato italiano». Alla sua riflessione fa eco quella di Giuseppe Berta, professore associato di storia contemporanea all’Università Bocconi ed esperto di storia dell’industria: «Le tecnologie rendono possibile e soprattutto conveniente la vicinanza ai mercati, specialmente se la produzione è finalizzata a specifici segmenti di mercato. Come, per esempio, il segmento del lusso». Una rilocalizzazione per nicchie che trova la sua massima potenzialità nel settore del Made in Italy che continua a essere un marchio importante per moltissime aziende italiane. «È innegabile che il brand Made in Italy sia fortemente attrattivo all’estero: una Maserati prodotta in Serbia non avrà mai lo stesso appeal di una Maserati prodotta a Grugliasco». E in questo senso si può parlare di rilocalizzazione vincente, perché il trasferimento della produzione riesce a conciliare i costi con gli innegabili vantaggi di immagine.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup>Franco FONTANA, Matteo CAROLI, *Economia e gestione delle imprese*, Mc Graw Hill, 2013.

<sup>72</sup> Maria Elena ZANINI, *Backshoring: tornano le imprese, non il lavoro*, Linkiesta, 4 Maggio 2015.



Un caso esemplare è quello di “And Camicie”, che ha riportato in Veneto una parte della produzione perché un importante partner cinese della distribuzione si era detto disposto a distribuire i prodotti dell’azienda in numerosi centri commerciali solo a patto che il 100% della filiera produttiva fosse Made in Italy.<sup>73</sup> Sicuramente quindi i costi di trasporto sono aumentati e le retribuzioni nei Paesi asiatici sono salite e il combinato disposto delle due tendenze ha finito per ridurre i margini di chi aveva scelto di delocalizzare per abbattere i costi. Ma il fascino ritrovato del Made in Italy ha fatto il resto.

«Uno degli elementi che vengono raramente presi in considerazione – aggiunge poi Fortis - è l’effetto del turismo sulla diffusione del Made in Italy. Si dice spesso che gli arrivi in Italia sono in calo. Questa è una illusione ottica dovuta alla scarsa efficienza del sistema aeroportuale italiano. Se si prendono invece in considerazione i pernottamenti si scopre che l’Italia è il Paese europeo più gettonato dai turisti ricchi di provenienza extraeuropea». Tra questi ci sono i *nouveau riches* asiatici e sudamericani disposti a spendere se il prodotto è artigianale o comunque realizzato in Italia. E’ quello il valore aggiunto. Perché privarsene producendo in Cina? Per queste ragioni il ritorno del figliol prodigo industriale riguarda soprattutto i marchi del lusso e dell’alta moda. Se lo scorso anno un turista russo ha potuto spendere 100 mila euro a Milano in scarpe è perché ha pagato, insieme ai materiali, il fascino di una produzione realizzata in Italia. Ma ci sono analoghe ragioni per non trasferire all’estero produzioni tipicamente italiane. La scelta di Fiat di produrre in Italia i marchi Maserati e Alfa Romeo non è un rientro in senso classico ma è la dimostrazione di quanto possa diventare relativo, per prodotti particolarmente raffinati e di prezzo elevato, il costo di trasporto nel resto del mondo. «Per favorire il ritorno delle imprese in Italia - spiega sempre Berta è fondamentale riposizionare i prodotti verso l’alto di gamma e creare un sistema di competenze sul territorio. In sostanza ci vuole un rapporto più diretto tra università e imprese». Per realizzare un prodotto di qualità è necessario formare produttori competenti: «Dallera sottolinea Berta - un’azienda con poco più di 50 milioni di fatturato, ha investito 10 milioni per formare un gruppo di neolaureati. Questo perché il rientro delle aziende e la produzione di

---

<sup>73</sup> Maurizio DI LUCCHIO, *Ecco perché le aziende tornano a produrre in Italia*, EconomyUp, 2 Maggio 2014.

qualità avverranno solo a condizione che in Italia si riesca a controllare tutto il ciclo, dalla progettazione al servizio al cliente». Non saranno probabilmente le 79 imprese tornate dall'estero a modificare il quadro dell'occupazione in Italia. «Ma bisogna tenere conto - dice Fortis - che gran parte della perdita di posti di lavoro, un milione tra il 2007 e il 2012, è dovuta al crollo dei consumi interni più che agli effetti della delocalizzazione. In quei cinque anni l'Italia ha perso 140 miliardi di consumi interni e ha aumentato di 25 miliardi il valore dell'esportazione». E soprattutto, il grosso della delocalizzazione è avvenuto all'inizio degli anni Duemila, ben prima dell'inizio della crisi.

Così il *reshoring* italiano è interessante non tanto per i posti di lavoro che crea direttamente quanto perché segnala che investire in Italia può essere conveniente. Quella che, fino a poco tempo fa, era considerata una bestemmia dagli analisti. Una dimostrazione è nel fatto che sono tornate a investire anche le aziende straniere. «Il polo farmaceutico italiano, con la Serono a Bari, la Ely Lilly a Firenze e la Pfizer ad Ascoli Piceno è diventato il terzo settore per importanza nell'esportazione dall'Italia proprio grazie all'arrivo delle multinazionali», sottolinea il vicepresidente di Fondazione Edison. All'inizio degli anni Novanta lo stesso settore farmaceutico era il 66esimo posto nella graduatoria delle esportazioni italiane.<sup>74</sup>

Numerose e diverse tra loro sono quindi le esperienze italiane in tema di *reshoring*. Per citarne altri, esempi virtuosi sono la Azimut che dalla Turchia torna in Italia con i suoi yacht o la Nannini di Firenze che torna a produrre le sue borse di pelle in Italia dall'Europa dell'est. E probabilmente molti dei concetti espressi finora in teoria possono risultare più chiari e più concreti proprio in chiave empirica, analizzando esempi reali. In particolare esempi di imprese italiane che hanno deciso di andarsene, ricche di dubbi ma anche di valide ragioni, e che adesso sono tornate o stanno tornando, consapevoli che non tutte le aspettative corrispondono alla realtà o che almeno molto spesso la realtà è così mutevole da richiedere cambiamenti di rotta, e talvolta passi indietro.

---

<sup>74</sup> Paolo GRISERI, *Reshoring, il Made in Italy riporta in casa le produzioni delocalizzate non rende più*, La Repubblica – Economia e Finanza, 7 Luglio 2014.

E proprio a proposito del settore pelletteria, un caso particolarmente esemplificativo da approfondire nel panorama italiano è quello di Piquadro, marchio italiano di pelletteria professionale e da viaggio. Fondata nel 1987 dall'allora studente universitario Marco Palmieri, dopo una discreta espansione e internazionalizzazione negli anni avvenire, l'azienda attua la prima delocalizzazione parziale in Cina nel 1998. Nel 2003 acquisisce il 50% del suo stabilimento in Cina Meridionale. In Italia rimaneva solo la produzione "su misura" e l'approvvigionamento di pelli.<sup>75</sup> «C'è stato un periodo in cui abbiamo provato ad acquistare in Cina i pellami – afferma Palmieri, poi siamo tornati sui nostri passi, per la qualità e la flessibilità dei prodotti del nostro Paese. Soltanto qui riesco a disporre di un pellame come dico io e viene consegnato in tempi rapidi». Palmieri aggiunge anche però: «La delocalizzazione ci ha permesso di contenere i costi di produzione in un primo periodo, ha consentito di liberare risorse che abbiamo poi investito: nel marketing, nello sviluppo di nuovi mercati, nella costruzione di un nuovo stabilimento in Italia»<sup>76</sup>. «In Cina abbiamo investito 1 milione di euro. Il nuovo stabilimento di Gaggio Montano da solo ci è costato 8 milioni di euro. E meno di un quarto delle fatture che paghiamo vanno in Cina, più di tre quarti restano in Italia. Chi ha investito bene in Cina libera risorse per l'Italia»<sup>77</sup>.

Nel 2013 però Piquadro torna comunque sui suoi passi e decide di tornare in Italia. «Produrre in Cina per i marchi di fascia alta conviene sempre meno, non solo perché i costi stanno crescendo ma anche perché, grazie all'espansione della domanda interna, aumenta la richiesta di Made in Italy fatto davvero in Italia». «Negli ultimi anni poi, nel settore della pelletteria [...] i costi per la manodopera in Cina sono saliti del 58%. Dieci anni fa il costo della manodopera cinese era un decimo di quello italiano, oggi tenendo conto di tutti gli aspetti correlati, come i dazi, i costi di trasporto e i tempi di approvvigionamento, la differenza si è ridotta solo ad un terzo»<sup>78</sup>. Come molti poi, Marco Palmieri aggiunge che «l'aumento del potere d'acquisto delle *upper class* asiatiche premia il Made in Italy come garanzia di qualità». Piquadro è quindi adesso umilmente tornata indietro ma non rimane di certo un caso isolato.

<sup>75</sup> [www.confindustriaixi.it/documenti/Palmieri\\_Press\\_kit\\_Piquadro.pdf](http://www.confindustriaixi.it/documenti/Palmieri_Press_kit_Piquadro.pdf).

<sup>76</sup> *Intervista a Marco Palmieri*, Newsletter Newsmercati, 23 Febbraio 2006.

<sup>77</sup> *Intervista a Marco Palmieri*, Gentleman, nr. 76, Giugno 2007.

<sup>78</sup> *Intervista a Marco Palmieri*, Corriere della Sera, 9 Gennaio 2014.

Dallo stop in Francia e Inghilterra, al ritorno nel distretto emiliano il passo non è stato breve, ma inevitabile. Dettato dalle leggi dell'economia, che è sorretta dai numeri, ma anche da *know-how* e competenze umane non riproducibili altrove. Così il processo di reshoring, di delocalizzazione produttiva inversa operato dal gruppo reggiano Argo Tractors, è diventato anch'esso un caso. Costituita nel 1988 dalla famiglia piemontese Morra, la società Argo – suoi i marchi Landini, McCormick e Valpadana – dopo alterne vicende e alleanze nei primi anni Duemila aveva acquisito linee di lavorazione trattori a Saint Dizier, in Francia, e a Doncaster, in Gran Bretagna. Salvo poi decidere, tra il 2007 e il 2010, di mettere i sigilli a quegli impianti e rilanciare gli investimenti nei suoi quattro stabilimenti in provincia di Reggio Emilia, tra Fabbrico, San Martino in Rio e Luzzara. «Una scelta lungimirante – ricorda il direttore marketing di Argo Tractors, Antonio Salvaterra – visto che anche in una difficile fase per il settore iniziata nel 2008 il nostro Gruppo è riuscito ad assicurare nuova occupazione». E questo nel cuore del distretto della meccatronica dove Argo – un fatturato di circa 480 milioni, di cui l'80% realizzato sui mercati esteri – produce un quarto dell'indotto complessivo. «In quest'area di eccellenza - riferisce Salvaterra– il valore aggiunto prodotto da conoscenze tecniche, tecnologia avanzata e addetti altamente specializzati non è replicabile in nessun'altra parte del mondo». Un'offerta di meccanica ed elettronica applicate alle macchine per l'agricoltura e il giardinaggio, che in compenso è richiesta in decine di Paesi, soprattutto emergenti del Medio Oriente e del Far East. Un modello che fa leva su una filosofia aziendale costruita dal presidente del Gruppo, Valerio Morra. «La nostra – ricorda – è una solida piattaforma industriale capace di dare risposte in linea con l'evoluzione dei tempi e delle situazioni, oltre a un semplice principio: le persone giuste nel momento giusto e al posto giusto».<sup>79</sup>

Spostandoci ancora in un altro settore, Teresa Polti, amministratore unico della Polti Spa, piccolo colosso nel mondo degli elettrodomestici, spiega così la loro scelta: «La produzione Polti non è mai stata trasferita completamente in Cina. I prodotti top di gamma sono stati sempre realizzati nello stabilimento di Bulgarograsso, in provincia di Como. In Cina, per esigenze di competitività, ci si rivolge prevalentemente per i prodotti *entry level*, accessori e componenti. Dal 2005 al 2008 abbiamo riportato gradualmente in Italia la produzione degli

---

<sup>79</sup> Massimo AGOSTINI, *Argo riporta i trattori in Emilia*, Il Sole24Ore, 24 Febbraio 2015.

accessori e dei componenti così come la produzione delle macchine del caffè. Tra le motivazioni c'è l'attenzione che possiamo dedicare alla qualità e alla immediata disponibilità del prodotto. Tramite un'analisi attenta dei costi abbiamo verificato che i costi di importazione a volte possono annullare il vantaggio del minor costo di produzione la collaborazione con fornitori italiani o europei».<sup>80</sup>

Infine, Fitwell Srl è una piccola impresa di calzature sportive con sede a Pederobba, nel distretto calzaturiero di Montebelluna. La nascita dell'azienda risale al 1979, quando Giuliano Grotto fonda ONESport, specializzata nella produzione di scarponi da montagna. Nel 1997 la società avvia una collaborazione con il gruppo francese Lafuma, al quale l'anno dopo vende il marchio ONESport, divenendo quindi un terzista. La produzione, inizialmente localizzata in Italia, viene trasferita nel 1999 in Romania, scelta dovuta alla ricerca di minori costi. Sempre nel 1999 viene creato il marchio Fitwell, in modo da affiancare una produzione a marchio proprio comunque sempre delocalizzata in Romania a quella "conto terzi". Con il passare degli anni, le pressioni del gruppo francese in termini di contrazione dei costi diventano insostenibili obbligando de facto tutti i terzisti a spostare la produzione in Asia (il prezzo della produzione rumena non risultava più competitivo). La società abbandona dunque il ruolo di terzista e nel 2009 riporta l'intera produzione a marchio proprio nello storico stabilimento di Pederobba. Oggi, a distanza di cinque anni, Fitwell è una azienda con una produzione interamente italiana, un fatturato superiore ai 2,5 milioni di euro che registra annualmente tassi di crescita a due cifre. Questo caso di studio evidenzia come le spinte principali alla delocalizzazione e al rimpatrio siano state diverse. La decisione di delocalizzare la produzione in Romania è stata guidata in primis da motivazioni economiche: l'obiettivo principale nel 1999 è stato quello di abbattere i costi del fattore lavoro. Altri elementi di costo (come la tassazione agevolata) non sono stati presi in considerazione al momento della scelta di *offshoring*, ma sono stati apprezzati durante il percorso intrapreso nel Paese estero. Un aspetto che è risultato rilevante ai fini della scelta di *offshoring* è stato anche l'imitazione delle scelte localizzative dei principali competitor e dei leader di settore. Nel momento in cui la società decide di trasferire la produzione all'estero,

---

<sup>80</sup> Maria Elena ZANINI, *Backshoring: tornano le imprese, non il lavoro*, Linkiesta, 4 Maggio 2015.

tante imprese occidentali optano per una soluzione di questo tipo, innescando una competizione serrata sui costi di produzione e generando fenomeni imitativi. Un altro aspetto motivante riguarda il quadro legislativo che ha caratterizzato la meta *offshore* (le normative ambientali, sull'igiene e sulla sicurezza sul posto di lavoro sono significativamente meno restrittive). La scelta di *back-reshoring* è avvenuta dieci anni più tardi in un momento in cui la proprietà ha adottato un cambiamento strategico epocale nella storia dell'impresa, puntando per i prodotti a marchio proprio sulla fascia medio-alta del mercato. I *driver* principali che hanno spinto l'impresa a rientrare in patria sono strettamente legati a questo nuovo assetto: la ricerca di elevata qualità del prodotto (il livello qualitativo raggiungibile in Italia è giudicato superiore grazie alle expertise presenti in loco e alla diversa attitudine al lavoro), l'effetto "Made in Italy" (ritenuto a livello di marketing importante per produzioni di alta gamma), l'attaccamento al territorio e il desiderio di un passaggio generazionale in loco. L'azienda ha riscontrato nel tempo anche altri benefici (non attesi) che hanno consolidato la decisione di *back-reshoring*: la diminuzione dei costi di non qualità (riportando il processo produttivo in Italia e riducendo l'outsourcing, il controllo sulla produzione è aumentato e con esso il livello qualitativo dei prodotti), la riduzione della dimensione dei lotti e del livello medio delle scorte (durante il periodo in cui l'azienda produceva in Romania, i lotti erano diventati significativamente grandi al fine di ottenere delle economie nella logistica) e la riduzione del *turnover* (pesante criticità nel contesto romeno). Anche la riduzione della distanza culturale complessiva, determinata dalla scelta di rimpatrio, ha prodotto importanti effetti positivi. Sebbene non esistano statistiche ufficiali, le analisi condotte in ambito *practitioner* e dai pochi gruppi di accademici che si sono interessati dell'argomento indicano chiaramente che il fenomeno del *back-reshoring* risulta in sempre più rapida diffusione a livello internazionale ed assume una rilevanza particolare anche per l'Italia. Il contributo in particolare delle imprese del Nord Est è in questo senso di estremo interesse, anche a motivo del massiccio ricorso alla delocalizzazione produttiva operata a partire specialmente dagli anni '90 e soprattutto verso i Paesi dell'Europa orientale e dei Balcani.<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup>VENETO INTERNAZIONALE, *Rapporto Annuale 2014*, UnionCamere Veneto Centro studi e ricerche economiche e sociali.

## **CONCLUSIONI**

Alla luce di tutto il percorso svolto, risulta ancora più chiara la preannunciata interrelazione tra i due fenomeni studiati.

Innanzitutto, come sottolineato più volte, il *reshoring* ha avuto modo di svilupparsi proprio a partire dagli insuccessi di alcune dinamiche dell'*offshoring*. Come osservato nel Primo Capitolo, l'errore più grande che è stato compiuto a riguardo è stato quello di trascurare la visione globale del problema, non considerando costi e benefici totali, ma concentrandosi principalmente sui soli fattori di attrazione più evidenti: principalmente il basso costo della manodopera e le facilitazioni normative. In realtà, a dispetto delle aspettative, per le imprese delocalizzatrici, sono risultati determinanti nella determinazione dei profitti i costi di trasporto, di coordinamento e di logistica, ovviamente più ingenti per le imprese con impianti produttivi fuori confine. Di forte impatto è stato poi anche il recente aumento del costo del lavoro per unità di prodotto (CLUP) nei Paesi prima ritenuti più convenienti su questo fronte (Cina in primis), che ha di fatto diminuito il *gap* salariale, principale fattore d'attrazione nelle strategie di *offshoring*. Infine, com'è stato possibile osservare soprattutto dai casi italiani analizzati nel Secondo Capitolo, un elemento cruciale è stato il bisogno del consumatore, e quindi anche poi dell'impresa, di una ritrovata qualità del prodotto. Consumatori più informati e più esigenti stanno quindi inconsapevolmente trainando una parte di questo processo di ritorno, che in Italia, secondo paese dopo gli USA per numero di decisioni di *reshoring*, vede la sua punta di diamante nel Made in Italy.

C'è poi un ulteriore motivo per cui i due fenomeni non possono essere considerati disgiunti. Ad oggi, infatti, per quanto si sia cercato di porre l'accento sullo sviluppo del *trend* rilocalizzativo, i due processi appaiono ancora entrambi presenti, in perenne trasformazione e destinati a convivere. Pensare che il trasferimento all'estero della produzione possa progressivamente ridursi - per ritornare ad un mondo non più delocalizzato - è come immaginare di "portare indietro le lancette dell'orologio della storia". Nella relazione annuale della Banca d'Italia del 26 Maggio 2015 relativa all'anno 2014, ad esempio, nonostante la diminuzione del *gap* salariale tra i Paesi spesso sottolineata, emergono dati sul costo del lavoro non del tutto positivi per le imprese italiane. Risulta infatti che il costo del lavoro per unità di prodotto (CLUP) nel complesso del settore privato è aumentato dell'1,6 per cento, accelerando rispetto al 2013 per effetto della contrazione, di natura ciclica, del valore aggiunto per ora



lavorata. Nell'industria l'accelerazione è stata particolarmente marcata. In questo settore, dall'avvio della crisi dei debiti sovrani, il CLUP è cresciuto di circa il 7 per cento, come in Germania dove, a differenza dell'Italia, la produttività è aumentata, sebbene meno delle retribuzioni. In Francia e in Spagna la crescita del CLUP è stata invece più lenta, principalmente per effetto di una migliore evoluzione della produttività conseguita, soprattutto in Spagna, mediante una forte contrazione dell'input di lavoro.<sup>82</sup>

Date tutte le condizioni esaminate, l'ipotesi più plausibile è quindi che, per alcune zone e per alcuni ambiti, rimarrà più conveniente la delocalizzazione, mentre per altri diventerà sempre più comodo rientrare. Probabilmente poi, col cambiare e con l'evolversi delle condizioni di lavoro, delle disponibilità di materie, delle necessità delle imprese, cambieranno e si alterneranno sempre più modalità, Paesi e settori diversi. L'evoluzione delle dinamiche localizzative deve infatti necessariamente passare attraverso un rapido mutamento delle dinamiche e dei soggetti coinvolti. L'omogeneizzazione, ad esempio, del costo del lavoro tra i vari Paesi interessati evolve in tempi sempre più rapidi. Si passa così da essere territorio d'interesse per imprenditori esteri a Paese da dove parte la delocalizzazione per zone "più convenienti" con una velocità sorprendente; l'Italia, ad esempio, per passare da Paese in cui delocalizzare a Paese delocalizzatore ha impiegato almeno vent'anni, mentre in Paesi come la Corea del Sud vi sono stati cambiamenti produttivi enormi in tempi molto più brevi. In sostanza quindi, la storia, la società, l'economia sono da sempre in continua evoluzione e a ritmi che spesso non è possibile prevedere né tantomeno controllare. Pretendere di cristallizzare le situazioni è sicuramente uno sforzo vano. Quello che è interessante è invece osservare, analizzare e comprendere questi continui mutamenti. E proprio da queste trasformazioni cercare di imparare, senza mai tralasciare i dettagli ma senza neanche perdere quella famigerata visione onnicomprensiva che, trascurata, ha portato invece a vari errori in passato. I Paesi hanno bisogno di essere sempre più consapevoli dei propri punti di forza su cui investire (uno per tutti il famigerato Made In Italy nel caso dell'Italia), e allo stesso tempo di quelli di debolezza (come ha fatto Zara ad esempio, rendendosi conto dell'incolmabile lontananza dai suoi centri produttivi). La chiave è quindi rendersi conto delle situazioni, comprenderle e cercare di cambiare e

---

<sup>82</sup> *Relazione Annuale della Banca d'Italia presentata all'Assemblea Ordinaria dei Partecipanti – Anno 2014, 26 Maggio 2015.*

adattarsi per quanto possibile, tenendo sempre un occhio vigile su un mondo che non smette mai di assumere nuove facce e nuove forme.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Massimo AGOSTINI, *Argo riporta i trattori in Emilia*, Il Sole24Ore, 24 Febbraio 2015.
2. Gianpaolo BARONCHELLI, *La delocalizzazione produttiva nei mercati internazionali: dagli IDE all'offshoring*, Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, <http://www.lededizioni.com/lededizioniallegati/baronchelli375.pdf>.
3. Paolo BRICCO, *Come si dice «reshoring» in italiano*, Il Sole24Ore, 20 Giugno 2014.
4. Darin BUELOW, Doug GISH & Josh TIMBERLAKE, *Manufacturing beyond China. New options. New opportunities. New risks.*, Deloitte University press, 19 Marzo 2013 <http://dupress.com/articles/manufacturing-beyond-china/>.
5. Matteo CAROLI, *Economia e gestione delle imprese internazionali*, Mc Graw Hill, 2008.
6. Valerio CASTRONOVO, *Storia economica d'Italia*, Piccola Biblioteca Einaudi, 2013.
7. Alessandro CIGNO – F.C. ROSATI – L.GUARCELLO, *Globalizzazione e lavoro minorile*, in A. QUADRO CURZIO, *La globalizzazione*, 2000.
8. *Delocalizzazione: perché le imprese puntano sull'estero?*, Osservatorio Filas, [www.alpcub.com/delocalizzare.pdf](http://www.alpcub.com/delocalizzare.pdf).
9. Ennio DE SIMONE, *Storia economica. Dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica*, FrancoAngeli, 2012.
10. Maurizio DI LUCCHIO, *Ecco perché le aziende tornano a produrre in Italia*, EconomyUp, 2 Maggio 2014.
11. Giuseppe DI TARANTO, *La globalizzazione diacronica*, Giappichelli Editore, 2013.
12. Giuseppe DI TARANTO, *I sistemi economici*, in F. Assante – M. Colonna – G. Di Taranto – G. Lo Giudice, *Storia dell'economia mondiale*, Monduzzi, 2000.
13. Giusi FERRE', *I falsi miti della delocalizzazione*, in Corriere della Sera, 10 Maggio 2004.
14. Franco FONTANA, Matteo CAROLI, *Economia e gestione delle imprese*, Mc Graw Hill, 2013.
15. Andrea FRANCESCHI, *Operai cinesi in sciopero, Pechino teme l'effetto domino*, IlSole24Ore, 29 Maggio 2010.

16. Luciano FRATOCCHI, Alessandro ANCARANI, Paolo BARBIERI, Carmela Di Mauro, Guido NASSIMBENI, Marco SARTOR, Matteo VIGNOLI, Andrea ZANONI (Uni-CLUB MoRe Back-shoring), *Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche*, XXVI Convegno annuale di Sinergie. Manifattura: quale futuro?, 13-14 Novembre 2014.
17. Luciano FRATOCCHI, Guido NASSIMBENI, Marco SARTOR, Alessandro ANCARANI, Carmela DI MAURO, Andrea ZANONI, Paolo BARBIERI, Matteo VIGNOLI (Uni-CLUB MoRe Back-shoring), *Manufacturing Back-shoring and the Global Fragmentation of Production: What it is Changing after the Financial Crisis?*.
18. Luciano FRATOCCHI, Carmela DI MAURO, Paolo BARBIERI, Guido NASSIMBENI, Andrea ZANONI, *When manufacturing moves back: Concepts and questions*, Journal of Purchasing & Supply Management, 2014.
19. “Globalizzazione”, Enciclopedia Treccani, 2013.
20. Paolo GRISERI, *Reshoring, il Made in Italy riporta in casa le produzioni delocalizzare non rende più*, La Repubblica – Economia e Finanza, 7 Luglio 2014.
21. Gene M. GROSSMAN Elhanan HELPMAN, *Outsourcing in a global economy*, National Bureau of Economic Research WORKING PAPER SERIES, 2002.
22. P.H., *Offshoring - Innocence abroad*, The Economist, 6 Marzo 2014.
23. *Here, there and everywhere*, The Economist (print edition), 19 Gennaio 2013.
24. *Intervista a Marco Palmieri*, Corriere della Sera, 9 Gennaio 2014.
25. *Intervista a Marco Palmieri*, Gentleman, nr. 76, Giugno 2007.
26. *Intervista a Marco Palmieri*, Newsletter Newsmercati, 23 Febbraio 2006.
27. ISTAT, *L'Italia nell'economia internazionale*, Rapporto ICE 2006-2007.
28. Michel JANSSEN, Erik DORR and David P. SIEVERS, *Reshoring Global Manufacturing: Myths and Realities*, The Hackett Group, 2012.
29. “Joint venture”, Borsa Italiana, [www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it).
30. Alberto ORIOLI, *La lezione di Obama per il ritorno dell'industria*, [IISole24Ore](http://IISole24Ore), 19 Giugno 2014.
31. “Outsourcing”, Wikipedia, L'enciclopedia libera.

32. *Perché le imprese se ne vanno all'estero. Opportunità e rischi della delocalizzazione*, Gnosis, Rivista italiana di Intelligence, Aisi, 2/2007.
33. Michael J. PIORE – Charles F. SABEL, *Le due vie dello Sviluppo Industriale. Produzione di massa e Produzione flessibile*, Torino, ISEDI, 1987.
34. *Relazione Annuale della Banca d'Italia presentata all' Assemblée Ordinaria dei Partecipanti – Anno 2014*, 26 Maggio 2015.
35. *Reshoring Manufacturing - Coming Home*, The Economist (print edition), 19 Gennaio 2013.
36. *Reshoring of EU manufacturing*, Briefing 21/03/2014, European Parliamentary Research Service <http://www.europarl.europa.eu/EPRS/140791REV1-Reshoring-of-EU-manufacturing-FINAL.pdf>.
37. Zachary ROTH, Daniel GROSS, President Obama Touts 'Onshoring': Is Made in America Back?, Yahoo Finance, 15 Febbraio 2012.
38. Paolo SAVONA, *Geopolitica economica. Globalizzazione, sviluppo e cooperazione*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 2004.
39. Claudio SELLA, *Delocalizzazione produttiva e sistemi di supply chain management*, in Sda Bocconi, 21 Maggio 2004.
40. M. STEINER, *From agglomeration Economies to Innovative Clusters*, Pion, London, 1998.
41. Lucia TAJOLI, *Scambi internazionali e frammentazione internazionale della produzione*, [http://www.fondazionemasi.it/UploadDocs/249\\_FIP\\_Lucia\\_Tajoli.pdf](http://www.fondazionemasi.it/UploadDocs/249_FIP_Lucia_Tajoli.pdf).
42. VENETO INTERNAZIONALE, *Rapporto Annuale 2014*, UnionCamere Veneto Centro studi e ricerche economiche e sociali.
43. [www.confindustriaixi.it/documenti/Palmieri\\_Press\\_kit\\_Piquadro.pdf](http://www.confindustriaixi.it/documenti/Palmieri_Press_kit_Piquadro.pdf)
44. Maria Elena ZANINI, *Backshoring: tornano le imprese, non il lavoro*, Linkiesta, 4 Maggio 2015, <http://www.linkiesta.it/backshoring-perche-le-aziende-tornano-in-italia>.